



PENGARUH RESTRUKTURISASI DAN *INTERNAL MOBILITY* TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MEDIASI KOMPETENSI DI BADAN INFORMASI GEOSPASIAL

FAUZIYAH AYU KUSDINI



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Pengaruh Restrukturisasi dan *Internal mobility* terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kompetensi di Badan Informasi Geospasial” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Juli 2026

Fauziyah Ayu Kusdini
H2501231069

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

RINGKASAN

FAUZIYAH AYU KUSDINI. Pengaruh Restrukturisasi dan *Internal mobility* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kompetensi di Badan Informasi Geospasial. Dibimbing oleh ANGGRAINI SUKMAWATI dan ARRY EKANANTA.

Restrukturisasi BIG pada tahun 2023 mendorong penataan sumber daya manusia agar selaras dengan arah strategis organisasi, yang kemudian diikuti oleh pelaksanaan *internal mobility* pegawai secara masif. Tantangan utama yang dihadapi BIG pasca restrukturisasi adalah masih terdapat potensi terjadinya *mismatch* antara kompetensi dan jabatan yang diembannya. Ketidaksesuaian tersebut mengindikasikan bahwa proses *internal mobility* belum sepenuhnya berjalan berbasis kompetensi, yang berimplikasi pada hasil kerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan persepsi pegawai BIG terhadap praktik restrukturisasi, *internal mobility*, kompetensi, dan kinerja pegawai dan menganalisis pengaruh restrukturisasi dan *internal mobility* terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variabel mediasi, serta merumuskan strategi prioritas peningkatan kinerja pegawai pascarestrukturisasi dan *internal mobility* di BIG. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modelling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel, dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk merumuskan strategi prioritas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pegawai BIG terhadap pelaksanaan restrukturisasi, *internal mobility*, kompetensi, dan kinerja berada pada kategori positif. Restrukturisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *internal mobility*, serta kompetensi berpengaruh positif dan paling dominan terhadap kinerja pegawai. Restrukturisasi dan *internal mobility* tidak terbukti berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, namun keduanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui kompetensi. Temuan ini menegaskan bahwa perubahan struktur organisasi dan penempatan ulang pegawai belum secara otomatis meningkatkan kinerja apabila tidak diikuti dengan penguatan kompetensi yang sesuai kebutuhan jabatan baru. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penguatan budaya kerja kolaboratif lintas unit menjadi strategi utama yang diprioritaskan diikuti oleh program *reskilling* dan *upskilling* berbasis *Corporate University*, penguatan *coaching* dan *mentoring* oleh pimpinan unit kerja, serta pengembangan sistem manajemen talenta berbasis kompetensi.

Penelitian ini memberikan rekomendasi kebijakan bagi BIG untuk mengoptimalkan penerapan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) secara konsisten dalam proses *internal mobility*, merancang program adaptasi terstruktur pascapenempatan, serta membangun mekanisme kolaborasi lintas unit yang terlembaga. Rekomendasi ini diharapkan dapat memperkuat sistem pengembangan SDM berbasis kompetensi di BIG sebagai bagian dari penerapan sistem merit dan reformasi birokrasi nasional.

Kata kunci: *internal mobility*, kinerja pegawai, kompetensi, restrukturisasi



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

SUMMARY

FAUZIYAH AYU KUSDINI. The Effect of Restructuring and *Internal mobility* on Employee Performance Through Competency Mediation in the Geospatial Information Agency. Supervised by ANGGRAINI SUKMAWATI and ARRY EKANANTA.

BIG's restructuring in 2023 drove the realignment of human resources to align with the organization's strategic direction, which was then followed by a large-scale implementation of internal employee mobility. The main challenge faced by BIG following the restructuring is the potential for a mismatch between employees' competencies and the positions they hold. This mismatch indicates that the *internal mobility* process is not yet fully competency-based, which has implications for employee performance.

This study aims to describe BIG employees' perceptions of restructuring practices, *internal mobility*, competencies, and employee performance; to analyze the effects of restructuring and *internal mobility* on employee performance with competencies as a mediating variable; and to formulate priority strategies for improving employee performance following the restructuring at BIG. The study employed a quantitative approach using *Structural Equation Modeling*–Partial Least Squares (SEM-PLS) to test the relationships among variables, and the Analytical Hierarchy Process (AHP) to formulate priority strategies.

The results show that BIG employees' perceptions of the implementation of restructuring, *internal mobility*, competencies, and performance fall into the positive category. Restructuring was found to have a positive and significant effect on *internal mobility*, while competencies had a positive and most dominant effect on employee performance. Restructuring and *internal mobility* were not found to have a significant direct impact on employee performance; however, both have a significant indirect impact on employee performance through competencies. These findings confirm that changes in organizational structure and employee reassignments do not automatically improve performance unless accompanied by the development of competencies aligned with the requirements of the new positions. The research results also indicate that fostering a collaborative work culture across units is the top-priority strategy, followed by reskilling and upskilling programs through the Corporate University, strengthening coaching and mentoring by unit leaders, and developing a competency-based talent management system.

This study provides policy recommendations for BIG to consistently optimize the application of Job Competency Standards (SKJ) in the *internal mobility* process, design structured post-placement adaptation programs, and establish institutionalized cross-unit collaboration mechanisms. These recommendations are expected to strengthen BIG's competency-based human resource development system as part of the implementation of the merit system and national bureaucratic reform.

Keywords: competencies, employee performance, *internal mobility*, restructuring

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PENGARUH RESTRUKTURISASI DAN *INTERNAL MOBILITY* TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MEDIASI KOMPETENSI DI BADAN INFORMASI GEOSPASIAL

FAUZIYAH AYU KUSDINI

Tesis
Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister
pada
Program Studi Ilmu Manajemen

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. Erlin Trisyulianti, S.T.P., M.Si.
2. Dr. Furqon Syarief Hidayatullah, S.Ag.,M.Pd.I.





Judul Tesis : Pengaruh Restrukturisasi dan *Internal mobility* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kompetensi di Badan Informasi Geospasial
Nama : Fauziyah Ayu Kusdini
NIM : H2501231069

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M



Pembimbing 2:
Dr. Arry Ekananta, S.T., M.Si



Diketahui oleh

Ketua Program Studi:
Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh S.Ag., M.Pd.I.
NIP 197703122005011003



Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen:
Prof. Dr. Irfan Syauqi Beik, S.P., M.Sc.Ec.
NIP 197904222006041002



Tanggal Ujian:
15 Juli 2026

Tanggal Pengesahan: 07 AUG 2026



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Restrukturisasi dan *Internal mobility* terhadap Kinerja Pegawai melalui Mediasi Kompetensi di Badan Informasi Geospasial”. Penulis menyampaikan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bimbingan, dukungan, bantuan, dan doa selama proses penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Ibu Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M., dan Bapak Dr. Arry Ekananta, S.T., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, ilmu, waktu, serta motivasi selama proses penyusunan tesis ini.
2. Ibu Dr. Erlin Trisyulianti, S.T.P., M.Si. dan Bapak Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I. selaku dosen penguji, yang telah memberikan masukan dan saran yang sangat berharga untuk penyempurnaan tesis ini.
3. Badan Informasi Geospasial yang telah memberikan dukungan melalui program beasiswa tugas belajar sehingga dapat menempuh pendidikan magister di IPB.
4. Bapak Akhmad Yulianto Basuki, ST, M.T, selaku Kepala Biro Perencanaan, Sumber Daya Manusia dan Organisasi, yang telah memberikan kesempatan dan dukungan serta seluruh rekan-rekan di Biro PSDMO atas doa dan dukungannya.
5. Para narasumber yang telah berkenan meluangkan waktu dan memberikan informasi yang sangat berharga bagi penyusunan tesis ini.
6. Annisa Hana Fitriani yang senantiasa memberikan dukungan, semangat dan kebersamaan selama menempuh Pendidikan.
7. Mba Rahma, Mba Mitri, dan seluruh Rekan-rekan di Program Studi Ilmu Manajemen Kelas Khusus angkatan 2023 yang telah menemani perjalanan penulis dalam menempuh pendidikan pascasarjana.
8. Norvi, Sasti, Nisa dan seluruh sahabat yang telah mendukung dan mendoakan.
9. Almarhum Papa dan Mama, yang kasih sayang, doa, dan nilai-nilai kehidupan yang telah diberikan semasa hidup senantiasa menjadi kekuatan serta penyemangat bagi penulis dalam setiap langkah.
10. Mama, Ayah, Mba Ama, Putri, Kak Nini, dan seluruh keluarga tersayang untuk doa dan dukungannya.
11. Muhammad Shubhan selaku suami tercinta, atas setiap doa, kasih sayang, pengertian dan dukungannya kepada saya selama menempuh Pendidikan.
12. Shezan, Izzadin dan Qaireen, anak anak tercinta yang menjadi sumber semangat serta dengan penuh kesabaran memberikan doa dan dukungan kepada Mama

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi referensi bagi penelitian dan praktik manajemen di masa mendatang.

Bogor, Juli 2026

Fauziyah Ayu Kusdini



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR ISI	
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan	8
1.4 Manfaat	8
1.5 Ruang Lingkup	8
II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Restrukturisasi	9
2.2 <i>Internal Mobility</i>	11
2.3 Kompetensi	13
2.4 Kinerja	15
2.5 Penelitian Terdahulu	16
2.6 Kerangka Pemikiran	19
2.7 Hipotesis Penelitian	21
III METODE	23
3.1 Diagram Alir Penelitian	23
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	24
3.3 Jenis dan Sumber Data	24
3.4 Metode Penarikan Sampel	24
3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data	26
3.6 Deskripsi Operasional Variabel	30
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Gambaran Umum Badan Informasi Geospasial	33
4.2 Karakteristik Responden	33
4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	36
4.4 Hasil Analisis Deskriptif	36
4.5 Hasil Analisis Pengaruh Restrukturisasi, <i>Internal mobility</i> , Kompetensi dan Kinerja	41
4.6 Perumusan Alternatif Strategi Melalui Pendekatan AHP	55
4.7 Integrasi Hasil Analisis Deskriptif, Analisis SEM dan AHP.	65
4.8 Implikasi Manajerial	67
V SIMPULAN DAN SARAN	81
5.1 Simpulan	81
5.2 Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN	89
RIWAYAT HIDUP	97

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR TABEL

1	Penelitian terdahulu	16
2	Sampel minimum pada <i>inverse square root method</i>	25
3	Pakar penilai AHP	29
4	Operasional variabel	30
5	Karakteristik responden	34
6	Distribusi persebaran responden di unit kerja	35
7	Analisis deskriptif pegawai terhadap restrukturisasi	36
8	Analisis deskriptif pegawai terhadap kompetensi	37
9	Analisis deskriptif pegawai terhadap <i>internal mobility</i>	39
10	Analisis deskriptif pegawai terhadap kinerja	40
11	Kriteria penilaian model SEM-PLS	41
12	Nilai AVE	44
13	Hasil HTMT	44
14	Hasil Fornell-Larcker pada uji validitas diskriminan	45
15	<i>Construct reliability and validity</i>	45
16	Nilai VIF	46
17	Nilai <i>R2 inner model</i>	46
18	Nilai <i>f-square</i>	47
19	<i>Predictive relevance</i>	48
20	Pengujian jalur langsung	48
21	Pengujian jalur tidak langsung	48
22	Bobot dan prioritas terhadap fokus utama	60
23	Bobot dan prioritas aktor terhadap fokus utama	61
24	Bobot dan prioritas tujuan terhadap fokus utama	62
25	Bobot dan prioritas alternatif terhadap fokus utama	64
26	Kerangka <i>input–process–output</i> implikasi manajerial	68
27	Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 1	69
28	Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 2	70
29	Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 3	71
30	Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 4	72
31	Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 5	74
32	Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 6	75
33	Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 7	76
34	Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 8	77
35	Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 9	78



DAFTAR GAMBAR

1	Peta persebaran peta dasar skala besar (1:5000) di Indonesia	3
2	Struktur organisasi BIG pra restrukturisasi	4
3	Struktur organisasi BIG pasca restrukturisasi	4
4	Nilai survei layanan kepegawaian pasca <i>internal mobility</i> tahun 2025	6
5	Kerangka pemikiran	20
6	Model penelitian	22
7	Diagram alir penelitian	23
8	Struktur hierarki AHP	30
9	Model dan perhitungan awal <i>loading factor</i>	42
10	Model dan perhitungan akhir <i>loading factor</i>	43
11	Struktur AHP hasil pengolahan vertikal	59
12	Kerangka Integrasi Analisis Deskriptif, Analisis SEM, dan AHP	66

DAFTAR LAMPIRAN

13	Kuesioner	90
14	Hasil uji validitas dan reliabilitas	94
15	Hasil <i>Cross-loading</i> Pada Uji Validitas Diskriminan	96

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi mengalami perubahan sebagai respons dari tantangan dan peluang yang muncul dari waktu ke waktu. Senada dengan yang disampaikan Kotter (2012) bahwa sebuah organisasi harus melakukan perubahan untuk dapat bertahan dalam jangka panjang. Hal ini diperkuat oleh Hubbart (2023) yang menyatakan bahwa perubahan organisasi memungkinkan organisasi menyesuaikan diri dan tetap kompetitif dalam lingkungan yang dinamis. Robbins dan Coulter (2018) menjelaskan bahwa perubahan organisasi mencakup penyesuaian terhadap orang, struktur, dan teknologi, yang dijalankan secara terencana dengan melibatkan agen perubahan.

Setiap organisasi pada level global dihadapkan pada era digitalisasi yang terus berkembang dengan sangat cepat. Kondisi ini mendorong birokrasi untuk semakin responsif dalam menyikapi kebutuhan masyarakat yang terus berubah. Lingkungan yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA) menuntut setiap organisasi, baik pada sektor publik maupun sektor privat, untuk memiliki kemampuan dalam mengembangkan manajemen perubahan yang adaptif agar tetap mampu bertahan di tengah perubahan yang berkelanjutan (Millar *et al.* 2018).

Menghadapi situasi tersebut, pemerintah Indonesia telah merumuskan reformasi birokrasi secara nasional dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi publik agar menjadi lebih responsif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Namun, tantangan nasional masih terlihat dari Indeks Efektivitas Pemerintah dalam *Worldwide Governance Indicators 2023* yang masih relatif rendah, yaitu sebesar 66,04 dari 100 (World Bank, 2023). Indeks ini diukur melalui parameter kualitas layanan publik, kualitas formulasi kebijakan, kualitas sumber daya manusia publik, serta derajat independensi terhadap intervensi politik dan kredibilitas komitmen pemerintah. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun reformasi birokrasi telah dijalankan, efektivitas pemerintahan Indonesia masih menghadapi berbagai kendala, khususnya dalam aspek kualitas SDM.

Salah satu persoalan mendasar yang terus mengemuka dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia adalah belum optimalnya pengelolaan sumber daya manusia aparatur, yang tercermin dari masih lebarnya kesenjangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Laporan Kementerian PANRB (2023) dan Komisi Aparatur Sipil Negara (2024) menegaskan bahwa isu inkompetensi ASN masih menjadi salah satu penyebab utama rendahnya efektivitas kinerja birokrasi. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas SDM masih menjadi tantangan dalam reformasi birokrasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, permasalahan kompetensi pegawai tidak hanya berkaitan dengan kapasitas individu, tetapi juga dengan kebijakan organisasi dalam mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif (Jönsson dan Schölin, 2016; Naim dan Lenka, 2018).

Tantangan ini tidak hanya terjadi secara umum di pemerintahan tingkat pusat tetapi juga dirasakan langsung oleh instansi pemerintah non-kementerian seperti Badan Informasi Geospasial (BIG). BIG merupakan transformasi dari Badan Koordinasi Survei dan Pemetaan Nasional (BAKOSURTANAL) sebagai amanat

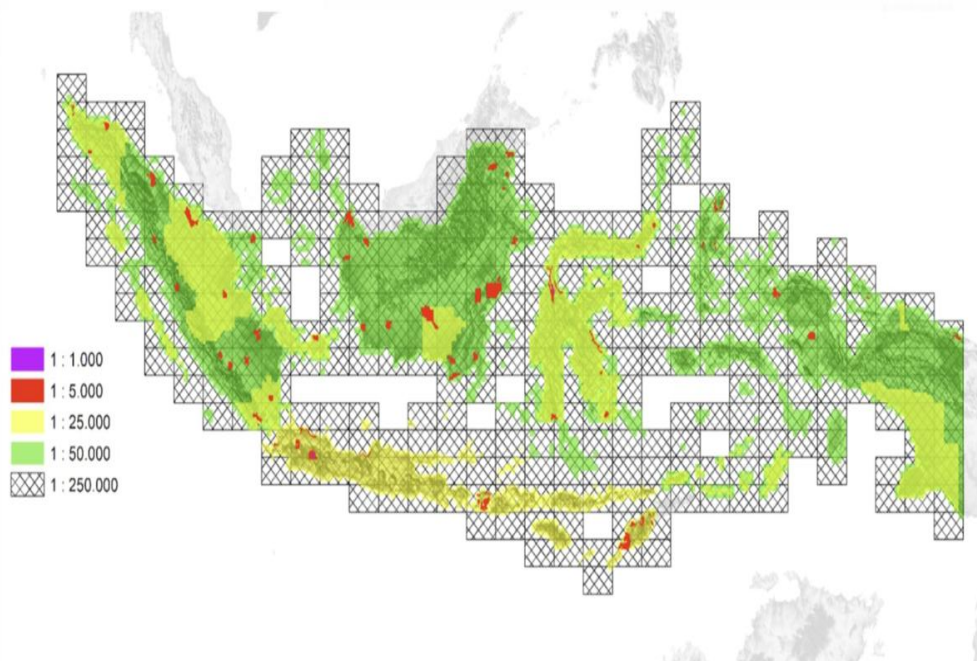
Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2011 tentang Informasi Geospasial. Transformasi tersebut tidak hanya mengubah kelembagaan organisasi, tetapi juga memperluas mandat BIG dari lembaga yang berfokus pada koordinasi survei dan pemetaan nasional menjadi penyelenggara informasi geospasial nasional yang berperan dalam perumusan kebijakan, penyelenggaraan, pembinaan, dan koordinasi informasi geospasial. Perluasan mandat tersebut menyebabkan peran BIG menjadi semakin strategis sekaligus semakin kompleks. Peran BIG tidak lagi hanya berorientasi pada penyediaan produk pemetaan, tetapi juga pada kemampuan membangun tata kelola informasi geospasial nasional melalui pembinaan, koordinasi, standarisasi, dan integrasi penyelenggaraan informasi geospasial lintas sektor. Pergeseran fungsi tersebut menjadikan tantangan organisasi semakin kompleks karena keberhasilan BIG tidak hanya bergantung pada kapasitas teknis, tetapi juga pada efektivitas koordinasi organisasi dan kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Kompleksitas tersebut semakin meningkat seiring tingginya kebutuhan informasi geospasial nasional yang menuntut BIG mampu menyediakan data geospasial yang akurat, mutakhir, dan terintegrasi untuk mendukung berbagai agenda pembangunan.

Kebutuhan informasi geospasial di Indonesia sangat tinggi karena tuntutan pembangunan nasional membutuhkan data spasial yang akurat, terutama mengingat luas wilayah dan kompleksitas geografis Indonesia sebagai negara kepulauan. Salah satu informasi yang memiliki peran strategis adalah Informasi Geospasial Dasar (IGD), yang berfungsi sebagai referensi utama dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan pembangunan. IGD menjadi landasan dalam penyusunan peta dasar yang digunakan untuk mendukung penyusunan rencana detail tata ruang, penetapan batas wilayah, mitigasi bencana, pembangunan infrastruktur, serta implementasi Kebijakan Satu Peta (KSP). Penyajian peta dasar khususnya pada skala 1:5.000, menjadi kebutuhan yang sangat mendesak karena merupakan skala yang digunakan untuk mendukung berbagai kebutuhan perencanaan yang memerlukan tingkat ketelitian tinggi.

Namun demikian, ketersediaan peta dasar skala 1:5.000 masih belum memenuhi kebutuhan nasional. Laporan akhir tahun 2022 menunjukkan bahwa ketersediaan Peta Dasar skala besar wilayah darat baru mencapai 2,57% dari total luas daratan Indonesia. Capaian tersebut menunjukkan masih adanya kesenjangan yang cukup besar antara kebutuhan strategis nasional dan kemampuan penyediaan data geospasial yang tersedia. Kondisi ini berimplikasi pada keterlambatan layanan berbasis geospasial serta berpotensi menghambat proses perencanaan dan pelaksanaan pembangunan di berbagai sektor.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

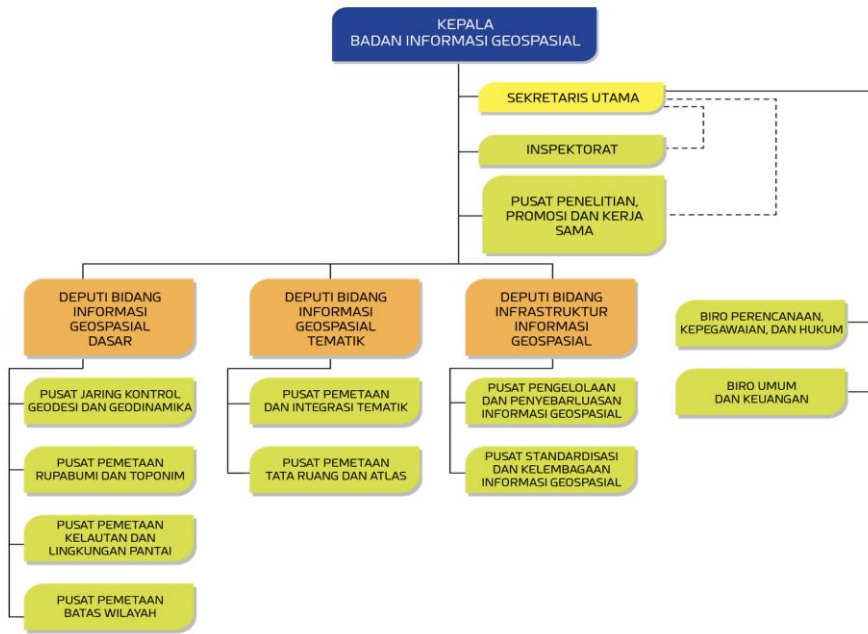


Gambar 1 Peta persebaran peta dasar skala besar (1:5000) di Indonesia

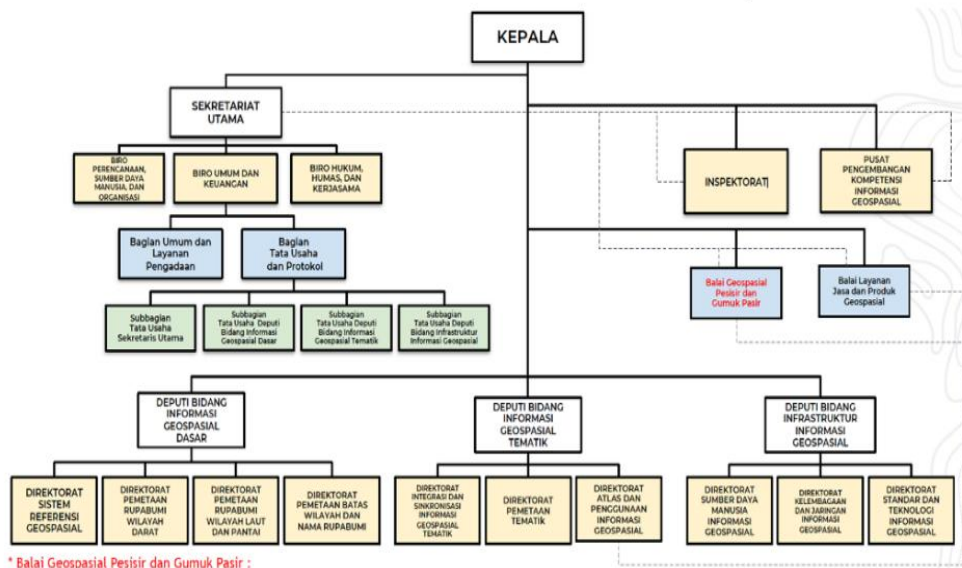
Situasi tersebut mengindikasikan bahwa kinerja organisasi dalam penyediaan informasi geospasial masih perlu ditingkatkan. Permasalahan ini tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis dan sumber daya yang dimiliki organisasi, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor kelembagaan, tata kelola organisasi, serta pengelolaan sumber daya manusia. Untuk menjawab berbagai permasalahan tersebut, BIG melakukan restrukturisasi organisasi melalui penyesuaian struktur, fungsi unit kerja, serta penataan sumber daya manusia melalui *internal mobility*. Kebijakan ini pada dasarnya bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi, memperjelas pembagian tugas dan fungsi, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia, serta mendukung peningkatan kinerja pegawai dan organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi merupakan intervensi strategis yang berpotensi mendorong peningkatan kinerja pegawai apabila diimplementasikan secara terencana (Liu *et al.* 2025). Namun demikian, keberhasilan proses ini sangat bergantung pada bagaimana organisasi mengelola sumber daya dan tuntutan kerja selama masa transisi (Dlouhy dan Casper 2021; McGrath dan O'Neill 2025).

Restrukturisasi di BIG ditandai dengan perubahan struktur dan nomenklatur unit kerja. Jumlah unit kerja pratama yang semula 12 bertambah menjadi 15 pada Deputy Bidang Informasi Geospasial Tematik dan Deputy Bidang Infrastruktur Geospasial. Perubahan nomenklatur juga dilakukan dengan mengubah istilah Direktorat menggantikan Pusat pada unit teknis, menyesuaikan fungsi sebagai penyusun kebijakan teknis di bidang geospasial. Evaluasi Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menegaskan bahwa restrukturisasi BIG bertujuan membagi beban kerja yang semula tidak seimbang dan memperjelas fungsi kelembagaan agar lebih efektif. Restrukturisasi organisasi berkaitan dengan perubahan internal yang besar, seperti reorganisasi, melalui perampingan, penundaan, dan desain ulang (Dlouhy dan Casper 2021).

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Gambar 2 Struktur organisasi BIG pra restrukturisasi



* Balai Geospasial Pesisir dan Gumuk Pasir :

Gambar 3 Struktur organisasi BIG pasca restrukturisasi

Restrukturisasi organisasi dalam reformasi birokrasi tidak hanya berdampak pada perubahan struktur jabatan, tetapi juga mengubah mekanisme kerja dalam organisasi pemerintah. McGrath dan O'Neill (2025) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa restrukturisasi merupakan proses yang panjang dan keberhasilannya menuntut kolaborasi lintas fungsi dan koordinasi yang kuat. Dalam struktur yang baru ini menuntut pegawai yang sebelumnya bekerja dalam struktur administratif yang tetap, kini harus bekerja dalam tim lintas unit dan lintas fungsi sesuai penugasan organisasi.

Sebagai kelanjutan restrukturisasi, BIG melaksanakan *internal mobility* pegawai pada Juli 2024 melalui SK Kepala BIG Nomor 133 Tahun 2024 tentang

Penempatan Pegawai. Dalam penelitian ini, *internal mobility* dipahami sebagai mekanisme penataan sumber daya manusia di dalam organisasi yang mencakup perpindahan unit kerja, perubahan jabatan, perubahan fungsi, maupun penyesuaian penugasan sesuai kebutuhan organisasi. Ruang lingkup tersebut sejalan dengan karakteristik penataan pegawai di BIG pascarestrukturalisasi yang berlangsung dalam berbagai bentuk perpindahan secara simultan. Dalam perubahan organisasi, restrukturalisasi tidak hanya berfokus pada perubahan struktur kelembagaan, tetapi juga memerlukan penyesuaian sumber daya manusia agar selaras dengan struktur, fungsi, dan kebutuhan organisasi yang baru. Proses transformasi organisasi menempatkan fase penempatan kembali karyawan sebagai fase penting dalam restrukturalisasi karena berkaitan dengan penyesuaian sumber daya manusia terhadap kebutuhan organisasi yang baru. Beberapa penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa kinerja individu tidak hanya dipengaruhi kapasitas individu, melainkan juga struktur organisasi, sistem penempatan pegawai, kompetensi pegawai, sistem merit, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan gaya kepemimpinan (Notanubun *et al.* 2019; Muchlisa *et al.* 2024; Romyansyah *et al.* 2025).

Namun demikian, hasil observasi internal menunjukkan bahwa proses *internal mobility* yang dilakukan pasca restrukturalisasi belum sepenuhnya berbasis mekanisme seleksi terbuka atau pertimbangan kompetensi yang terdokumentasi secara sistematis. Dalam beberapa kasus, penempatan pegawai lebih banyak didasarkan pada pertimbangan informal dibandingkan asesmen yang terukur. Ketidakesesuaian tersebut berpotensi mengurangi efektivitas pelaksanaan tugas karena pegawai tidak sepenuhnya memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian kinerja pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan penempatan pegawai pascarestrukturalisasi tidak hanya ditentukan oleh perpindahan pegawai itu sendiri, tetapi juga oleh sejauh mana kompetensi yang dimiliki pegawai sesuai dan dapat dimanfaatkan pada jabatan baru yang diemban.

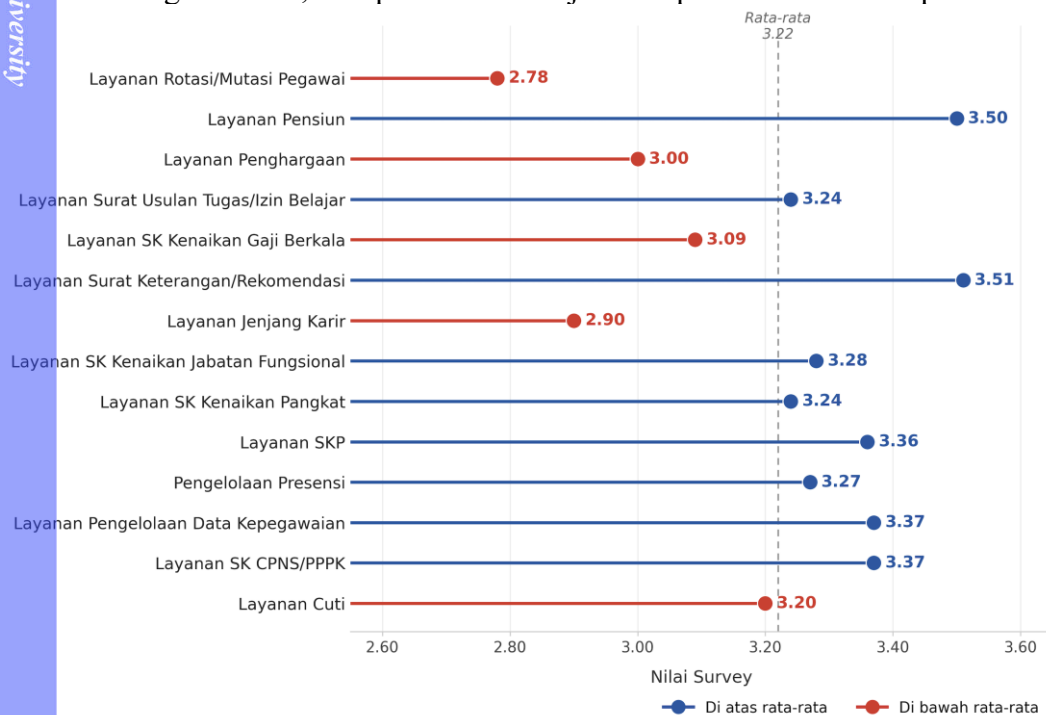
Titik inilah yang menempatkan kompetensi pegawai sebagai variabel yang sangat menentukan. Ali *et al.* (2021) menekankan bahwa kerangka kompetensi yang terstruktur diperlukan sebagai fondasi pengelolaan SDM yang efektif yang menjamin keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Sementara itu, temuan Aliushyna *et al.* (2022) menempatkan kompetensi ASN sebagai prasyarat utama efektivitas administrasi publik, sedangkan Bokayev *et al.* (2024) menegaskan bahwa kompetensi merupakan modal manusia sekaligus sumber keunggulan kompetitif organisasi yang harus dimiliki. Hal tersebut sejalan dengan arah kebijakan Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi dalam desain jabatan ASN yang menegaskan bahwa perubahan strategi, struktur, keterampilan, dan staf harus diselaraskan dengan kebutuhan organisasi melalui manajemen talenta dan penetapan standar kompetensi jabatan.

Berdasarkan uraian tersebut, restrukturalisasi organisasi dan *internal mobility* merupakan instrumen penting dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia. Dalam pelaksanaannya, kompetensi dan kinerja pegawai menjadi aspek yang tidak dapat dipisahkan dari proses perubahan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai hubungan antara restrukturalisasi, *internal mobility*, kompetensi, dan kinerja pegawai di lingkungan BIG.

1.2 Rumusan Masalah

Pasca implementasi restrukturisasi organisasi dan kebijakan *internal mobility*, BIG menghadapi sejumlah indikasi yang menunjukkan bahwa tujuan perubahan organisasi belum sepenuhnya tercapai. Berbagai kondisi empiris di BIG memperlihatkan masih adanya tantangan dalam peningkatan kinerja pegawai, penerimaan terhadap kebijakan *internal mobility*, serta penyesuaian kompetensi pegawai terhadap tuntutan jabatan yang baru. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara tujuan yang diharapkan dari kebijakan perubahan organisasi dengan hasil yang diperoleh dalam implementasinya.

Implementasi restrukturisasi dan *internal mobility* di BIG belum menghasilkan perubahan kinerja yang diharapkan. Data menunjukkan tren penurunan kinerja yang konsisten, persentase pegawai dengan predikat "Di bawah Baik" meningkat dari 0,15% pada 2022 menjadi 4% pada 2023 dan 5% pada 2024.



Gambar 4 Nilai survei layanan kepegawaian pasca *internal mobility* tahun 2025

Meskipun bertujuan untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi, implementasi kebijakan ini belum sepenuhnya berjalan optimal. Hal ini tercermin pada Gambar 4 yang menunjukkan rendahnya hasil survei tingkat kepuasan pegawai terhadap layanan rotasi/mutasi, serta munculnya indikasi resistensi, yang ditunjukkan melalui peningkatan jumlah pegawai yang mutasi keluar dari organisasi. Peningkatan mutasi keluar BIG pada tahun 2024 sebanyak 4 (empat) orang jika dibandingkan pada tahun 2023 yang hanya berjumlah 1 (satu) orang serta pada awal 2025 ini telah dilaporkan sebanyak 2 orang telah mutasi keluar dari BIG. Meskipun tidak dalam jumlah yang masif, tren ini dapat mengindikasikan adanya resistensi sebagian pegawai terhadap perubahan organisasi yang terjadi pascarestrukturisasi.

Resistensi dan rendahnya kepuasan terhadap kebijakan *internal mobility* tersebut tidak dapat dilepaskan dari kondisi lingkungan internal organisasi. Hasil penilaian internal BIG menunjukkan bahwa ego sektoral dan lemahnya kolaborasi lintas unit merupakan dua nilai pembatas yang paling dominan dalam pola perilaku kolektif pegawai, dengan tingkat *cultural entropy* sebesar 32%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tantangan yang dihadapi BIG tidak semata bersifat struktural, melainkan juga bersumber dari pola interaksi antar unit yang belum kondusif untuk mendukung keberhasilan perubahan organisasi.

Selain itu, ditemukan bahwa lebih dari setengah jumlah pegawai, termasuk yang terdampak penempatan, belum memperoleh pelatihan yang memadai sebagai pendukung proses penyesuaian kompetensi terhadap jabatan baru. Data menunjukkan bahwa pada tahun 2024, BIG memberikan pelatihan kepada 323 pegawai dari total 741 ASN. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan merupakan salah satu instrumen penting dalam mendukung keberhasilan penempatan pegawai. Namun demikian, efektivitas pelatihan sangat bergantung pada tingkat kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan jabatan. Drechsler (2011) menyatakan bahwa program pelatihan ulang bagi pegawai yang mengalami penempatan kembali sering kali belum mampu memberikan dampak yang signifikan apabila penyusunannya tidak dilakukan secara tepat serta tidak didasarkan pada kebutuhan kompetensi. Kurangnya akses dan relevansi pelatihan di BIG menjadi salah satu hambatan penyesuaian kompetensi pasca perubahan organisasi di BIG. Hal ini sejalan dengan temuan Bokayev *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa keterbatasan akses terhadap pelatihan serta belum optimalnya pengembangan jalur karier menjadi hambatan dalam pemenuhan kebutuhan kompetensi di sektor publik.

Selain itu, pada penilaian eksternal ditemukan bahwa hasil evaluasi sistem merit yang dilakukan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara pada tahun 2024, BIG masih mendapatkan catatan pada aspek pengembangan karier. Dalam catatan tersebut dijelaskan bahwa BIG belum menetapkan Standar Kompetensi Jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa saat penyusunan kebijakan penempatan pegawai di tahun 2023 tidak didasarkan pada peta kompetensi yang terstruktur. Oginni *et al.* (2018) menyatakan bahwa proses penempatan yang diawali dengan analisis pekerjaan memungkinkan organisasi memperoleh pegawai yang tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sebaliknya, Ariyanto *et al.* (2025) menegaskan bahwa penempatan, mutasi, dan promosi yang tidak tepat berpotensi menghasilkan kinerja yang rendah, bahkan memicu penyalahgunaan wewenang dan inefisiensi organisasi. Hal ini diperkuat oleh Sudiantini *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa ketidaksesuaian penempatan dapat menyebabkan rendahnya produktivitas kerja serta memunculkan kejenuhan pegawai.

Permasalahan-permasalahan tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara tujuan kebijakan dengan realisasi di lapangan. Keberhasilan restrukturisasi tidak hanya ditentukan oleh perubahan struktur organisasi, tetapi juga oleh kesiapan dan kesesuaian kompetensi sumber daya manusia. Tanpa pengelolaan kompetensi yang sistematis, perubahan struktur organisasi dan penempatan ulang pegawai berpotensi belum mampu menghasilkan peningkatan kinerja secara optimal.

Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis hubungan antara restrukturisasi, *internal mobility*, kompetensi dan kinerja pegawai di BIG sehingga dapat menjadi dasar untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja

pegawai di lingkungan BIG. Berdasarkan hal tersebut maka rumusan penelitiannya adalah :

1. Bagaimana persepsi pegawai BIG terhadap praktik restrukturisasi, *internal mobility*, kompetensi dan kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh restrukturisasi dan *internal mobility* terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi di BIG?
3. Bagaimana strategi peningkatan kinerja pegawai BIG pasca restrukturisasi dan kebijakan *internal mobility*.

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan persepsi pegawai BIG terhadap praktik restrukturisasi, *internal mobility*, kompetensi dan kinerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh restrukturisasi organisasi dan kebijakan *internal mobility* terhadap kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi di BIG.
3. Merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai BIG dalam pasca kebijakan *internal mobility* dan restrukturisasi. Metode analisis yang digunakan adalah *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

1.4 Manfaat

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya di bidang Manajemen SDM, khususnya terkait implementasi kompetensi sebagai mediasi dalam proses restrukturisasi dan *internal mobility* di sektor publik. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang efek restrukturisasi dan *internal mobility* pada kinerja pegawai. Hal ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh pegawai, sehingga dapat merancang kebijakan yang tepat di waktu yang sesuai.

1.5 Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian adalah ASN BIG yang mengalami perubahan struktur maupun nomenklatur dan terjadi proses *internal mobility*. Fokus dari penelitian ini adalah analisis menyeluruh terhadap pengaruh restrukturisasi dan *internal mobility* terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Informasi Geospasial (BIG), dengan mempertimbangkan kompetensi sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan persepsi pegawai terhadap restrukturisasi organisasi, *internal mobility*, kompetensi, dan kinerja pegawai. Selanjutnya, hubungan antar variabel dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS), sedangkan prioritas strategi peningkatan kinerja pegawai dirumuskan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Penelitian dibatasi pada variabel restrukturisasi organisasi, *internal mobility*, kompetensi, dan kinerja pegawai sesuai model penelitian yang dikembangkan

II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Restrukturisasi

Restrukturisasi organisasi merupakan salah satu strategi perubahan yang lazim ditempuh organisasi untuk menata ulang struktur, proses kerja, dan sumber daya dalam rangka meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta daya adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam perkembangan literatur manajemen, konsep restrukturisasi telah didefinisikan dari berbagai perspektif yang saling melengkapi. Nour dan Arbussa (2024) mendefinisikan restrukturisasi sebagai penyesuaian pada struktur organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat kemampuan adaptif, dan merespons perkembangan teknologi maupun dinamika pasar. McGrath dan O'Neill (2025) melihat restrukturisasi sebagai proses strategis yang melibatkan perubahan portofolio, keuangan, tata kelola, dan struktur organisasi untuk memperbaiki arah dan kinerja organisasi. Sejalan dengan itu, Tran *et al.* (2023) menyatakan bahwa restrukturisasi melibatkan perubahan pada struktur dan proses organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang lebih optimal.

Restrukturisasi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik untuk meningkatkan kinerja, menyesuaikan tuntutan lingkungan, maupun merespons kondisi krisis. Kinyua dan Kihara (2021) menjelaskan bahwa restrukturisasi dapat mencakup perubahan strategi, proses bisnis, struktur organisasi, tenaga kerja, keuangan, portofolio aset, hingga tata kelola organisasi. Bentuknya dapat berupa perampingan organisasi, rekayasa ulang proses, desentralisasi, departementalisasi, merger, maupun akuisisi. Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, restrukturisasi organisasi dapat dipahami sebagai proses perubahan yang direncanakan terhadap struktur, sistem, dan mekanisme organisasi untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

Dalam penelitian ini, restrukturisasi dimaknai secara spesifik sebagai proses perubahan struktur serta mekanisme organisasi yang berdampak pada distribusi kewenangan, pembagian fungsi, dan penataan kembali sumber daya manusia. Restrukturisasi organisasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk bergantung pada aspek yang menjadi fokus perubahan. Djohanputro (2004) mengklasifikasikan restrukturisasi ke dalam tiga jenis utama:

1. Restrukturisasi portofolio/aset. Restrukturisasi ini dilakukan untuk memperbaiki kinerja perusahaan dengan menata kembali aset, lini bisnis, divisi, atau unit usaha.
2. Restrukturisasi modal/keuangan yang bertujuan untuk menyusun ulang komposisi modal perusahaan agar kinerja keuangan menjadi lebih sehat. Kesehatan perusahaan dinilai melalui laporan keuangan dengan berbagai rasio, seperti efisiensi, efektivitas, profitabilitas, likuiditas, dan perputaran aset.
3. Restrukturisasi manajemen/organisasi yaitu melakukan perubahan struktur organisasi misalnya dengan cara merubah susunan manajemen, merubah pembagian kerja, merubah sistem operasional, dan hal-hal yang berkaitan dengan manajerial dalam organisasi.

Bernardin dan Russell (1998) merinci bentuk-bentuk perubahan dalam restrukturisasi organisasi sebagai berikut:

1. *Downsizing*
Melibatkan penghapusan beberapa fungsi dan jenis pekerjaan tertentu yang bertujuan untuk perampingan organisasi.
2. *Delayering*
Pengelompokan ulang jenis-jenis pekerjaan yang ada kedalam kategori yang berbeda untuk meningkatkan efisiensi.
3. *Decentralizing*
Penyerahan beberapa fungsi dan tanggung jawab kepada tingkat yang lebih rendah untuk menjalankan fungsi tertentu dalam organisasi.
4. *Reorganization*
Peninjauan dan penyusunan kembali kompetensi inti organisasi untuk memastikan fokus yang lebih terarah dan jelas.
5. *Cost reduction strategy*
Mengurangi jumlah sumber daya untuk suatu pekerjaan yang sama.
6. *IT innovation*
Menggunakan kemajuan teknologi untuk menjalankan suatu pekerjaan agar didukung oleh sistem yang memadai dalam rangka mendukung peningkatan kinerja.
7. *Competency measurement*
Mengukur ulang kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai guna memenuhi tuntutan pekerjaan.
8. *Performance related pay*
Pemberian nilai tambah yang diberikan perusahaan kepada karyawan sesuai dengan pencapaian kinerja masing-masing.

Berdasarkan tipologi tersebut, restrukturisasi yang dialami Badan Informasi Geospasial (BIG) termasuk dalam kategori restrukturisasi manajemen/organisasi sebagaimana dikemukakan Djohanputro (2004), yang mencakup perubahan pada susunan unit kerja, redistribusi fungsi dan tanggung jawab, serta penyesuaian sistem SDM. Oleh karena itu, pengukuran variabel restrukturisasi dalam penelitian ini diarahkan pada aspek-aspek manajemen dan SDM yang relevan dengan jenis restrukturisasi tersebut.

Restrukturisasi di sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dari sektor swasta. Jika di sektor swasta restrukturisasi didorong oleh motif profitabilitas dan nilai pemegang saham, maka di sektor publik restrukturisasi lebih banyak dilatarbelakangi oleh tuntutan reformasi tata kelola, perubahan regulasi, desentralisasi kewenangan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Men *et al.* (2025) melalui kajian tentang restrukturisasi di sektor publik menegaskan bahwa restrukturisasi administratif merupakan langkah untuk mendistribusikan kewenangan, tanggung jawab, dan koordinasi dalam organisasi guna meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas. Menurut Men *et al.* terdapat tiga dimensi utama dalam restrukturisasi administratif:

1) *Ownership* (Kepemilikan):

Restrukturisasi menciptakan rasa memiliki terhadap perubahan. Pegawai dan unit kerja diberikan lebih banyak kewenangan untuk mengelola tugas dan tanggung jawab mereka dalam struktur yang baru.

2) *Responsibility* (Tanggung Jawab):

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Restrukturisasi bertujuan untuk memperjelas pembagian tanggung jawab dalam organisasi. Setiap individu atau unit harus memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan organisasi yang baru.

3) *Coordination* (Koordinasi):

Koordinasi antarunit kerja menjadi kunci dalam restrukturisasi. Agar perubahan dapat berjalan efektif, diperlukan mekanisme koordinasi yang terstruktur dan efisien antarunit dalam organisasi.

Cascio (2002) menjelaskan bahwa restrukturisasi organisasi yang efektif tidak hanya melibatkan pengurangan biaya atau pemangkasan tenaga kerja, tetapi juga harus memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia agar perubahan organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berdampak positif terhadap kinerja. Cascio mengusulkan tiga strategi utama dalam *responsible restructuring*, yaitu:

1) Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang jelas dan transparan tentang alasan, tujuan, dan dampak restrukturisasi sangat penting agar pegawai dapat memahami perubahan yang terjadi. Ini juga membantu menjaga kepercayaan dan moral pegawai.

2) Pelatihan Pegawai dan Manajer

Restrukturisasi sering kali melibatkan perubahan peran dan tanggung jawab. Oleh karena itu, pelatihan yang memadai bagi pegawai dan manajer sangat penting agar mereka dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut.

3) Penyesuaian Sistem SDM

Sistem SDM (seperti rekrutmen, penilaian kinerja, kompensasi, dan jalur karier) harus disesuaikan dengan struktur baru agar mendukung kinerja yang diharapkan dari pegawai.

Dalam kondisi ini, keberhasilan restrukturisasi tidak semata ditentukan oleh perubahan struktur formal yang tercantum dalam kebijakan, melainkan oleh sejauh mana perubahan tersebut dirasakan, dipahami, dan diterima oleh pegawai sebagai pelaksana organisasi (Cascio 2002).

Dalam penelitian ini, pengukuran restrukturisasi organisasi dikembangkan dengan mengintegrasikan perspektif restrukturisasi administratif sektor publik dari Men *et al.* (2025) dan perspektif *responsible restructuring* dari Cascio (2002). Men *et al.* (2025) menekankan pentingnya aspek *ownership*, *responsibility*, dan *coordination* dalam proses restrukturisasi organisasi sektor publik. Sementara itu, Cascio (2002) menegaskan bahwa keberhasilan restrukturisasi juga dipengaruhi oleh komunikasi organisasi, pelatihan pegawai dan manajer, serta penyesuaian sistem sumber daya manusia. Berdasarkan kedua perspektif tersebut, variabel restrukturisasi dalam penelitian ini diukur melalui enam dimensi, yaitu *ownership*, *responsibility*, *coordination*, komunikasi organisasi, pelatihan pegawai dan manajer, serta penyesuaian sistem SDM.

2.2 *Internal Mobility*

Mobilitas internal pegawai (*internal mobility*) merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan pegawai berpindah peran, jabatan, atau unit kerja di dalam organisasi yang sama. Bossi *et al.* (2022) mendefinisikan *internal mobility* sebagai sejauh mana organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berpindah posisi dan mengembangkan karier, serta bagaimana proses tersebut berdampak pada kepuasan kerja, komunikasi, dan inklusi dalam lingkungan kerja baru.

Ray *et al.* (2023) menyatakan bahwa *internal mobility* dapat terjadi dalam berbagai bentuk, seperti promosi, rotasi pekerjaan, transfer antarunit, dan perpindahan lateral. Cappelli dan Keller (2015) membedakan *internal mobility* menjadi dua kategori utama, yaitu *vertical mobility* yang mencakup promosi ke jabatan yang lebih tinggi, serta *lateral mobility* yang meliputi perpindahan ke jabatan dengan tingkat setara untuk memperluas pengalaman atau menyeimbangkan kebutuhan organisasi.

Secara lebih rinci, *internal mobility* mencakup tujuh jenis pergerakan pegawai di dalam organisasi (Balamurugan dan Akila, 2024), yaitu:

1. *Mobilitas Vertikal*: perpindahan pegawai ke peran yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi, mencakup promosi dari posisi bawah ke peran supervisi atau manajemen senior.
2. *Mobilitas Horizontal*: perpindahan ke peran berbeda pada tingkat hierarki yang sama, dengan beralih ke fungsi atau departemen yang berbeda namun mempertahankan tingkat tanggung jawab yang serupa.
3. *Mobilitas Lateral*: menyerupai mobilitas horizontal, namun dengan cakupan lebih luas dan dapat melibatkan perpindahan ke fungsi atau departemen yang sepenuhnya berbeda.
4. *Promosi*: perpindahan ke posisi lebih tinggi disertai peningkatan tanggung jawab, wewenang, dan kompensasi.
5. *Demosi*: perpindahan ke posisi yang lebih rendah, yang dapat terjadi akibat masalah kinerja, restrukturisasi, atau permintaan pegawai.
6. *Cross-Functional Mobility*: penugasan pegawai ke bidang fungsional berbeda guna memperluas keterampilan dan pemahaman tentang organisasi secara menyeluruh.
7. *Project-Based Mobility*: penugasan sementara ke proyek atau tim tertentu yang mendorong kolaborasi lintas departemen dan pertukaran pengetahuan.

Pelaksanaan *internal mobility* memberikan manfaat signifikan bagi organisasi, antara lain peningkatan keterampilan dan pengalaman pegawai, efisiensi rekrutmen, serta terjaganya kontinuitas budaya organisasi. Penerapan mobilitas internal juga dapat menghemat biaya perekrutan eksternal, meningkatkan retensi karyawan, serta mendorong keragaman dan inovasi di tempat kerja (Balamurugan dan Akila 2024). Lebih lanjut, *internal mobility* yang diterapkan secara adil dan transparan dapat memperkuat komitmen dan keterikatan pegawai terhadap organisasi, sehingga mendorong pegawai untuk terus berkembang dan berkontribusi lebih optimal bagi organisasi.

Namun demikian, terdapat sejumlah tantangan dalam implementasi *internal mobility* yang perlu dikelola dengan baik (Balamurugan dan Akila 2024). Tantangan tersebut meliputi kesenjangan kompetensi (*skills gap*) ketika pegawai berpindah ke peran baru yang memerlukan pelatihan tambahan; tantangan manajerial berupa potensi konflik dalam memperebutkan talenta terbaik serta penurunan produktivitas selama masa transisi; resistensi pegawai yang sudah nyaman di peran lama; isu keadilan dan keterbukaan proses mobilitas; serta tantangan dalam perencanaan suksesi (*succession planning*) untuk memastikan jabatan penting tetap terisi selama proses mobilitas berlangsung.

Bossi *et al.* (2022) mengidentifikasi tiga aspek utama dalam pengalaman *internal mobility* pegawai, yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*), kepuasan komunikasi (*communication satisfaction*), dan rasa inklusi (*inclusion*). Ketiga

aspek tersebut berperan dalam menentukan bagaimana pegawai menilai proses perpindahan di dalam organisasi dan bagaimana mobilitas internal memengaruhi kesejahteraan serta kinerja mereka. Sementara itu, MacKenzie dan McLachlan (2022) menekankan tiga dimensi tambahan yaitu kesesuaian kompetensi dengan jabatan baru (*skill-job fit*), peluang pengembangan karier (*career progression*), dan penguatan komitmen organisasional (*organisational commitment*) pascaperpindahan.

Dalam penelitian ini, *internal mobility* dioperasionalisasikan melalui 6 (enam) dimensi yang mengacu pada Bossi *et al.* (2022) serta MacKenzie dan McLachlan (2022), yaitu:

- 1) *skill-job fit* yang mengukur kesesuaian kompetensi pegawai dengan jabatan baru;
- 2) *career progression* yang mengukur peluang pengembangan karier;
- 3) *organisational commitment* yang mengukur penguatan loyalitas pascaperpindahan;
- 4) *job satisfaction* yang mengukur kepuasan kerja di posisi baru;
- 5) *communication satisfaction* yang mengukur kualitas komunikasi di unit baru;
- 6) *inclusion* yang mengukur rasa penerimaan dan integrasi pegawai dalam tim kerja baru.

2.3 Kompetensi

Kompetensi merupakan salah satu isu sentral dalam manajemen sumber daya manusia modern karena dianggap sebagai fondasi utama bagi peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Spencer dan Spencer (1993) dalam bukunya *Competence at Work: Models for Superior Performance* memperkenalkan konsep *iceberg model of competence* dan mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang berkaitan secara kausal dengan kriteria kinerja efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan. Model ini membagi kompetensi menjadi dua lapisan utama, yaitu kompetensi yang tampak (*surface competencies*), seperti pengetahuan dan keterampilan yang relatif mudah diukur dan dikembangkan melalui pelatihan, serta kompetensi yang tersembunyi (*deep competencies*), seperti motif, sifat (*traits*), dan konsep diri yang lebih sulit diidentifikasi namun menjadi penentu utama perilaku kinerja. Berdasarkan model tersebut, Spencer dan Spencer (1993) mengelompokkan lima karakteristik utama kompetensi, yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan.

Wang *et al.* (2019) menyatakan bahwa kompetensi merupakan kebutuhan untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui penguasaan pengalaman. Pandangan ini diperkuat oleh Boyatzis (1982) yang mengelompokkan kompetensi ke dalam kemampuan teknis, dimensi perilaku, nilai, dan motivasi yang mendukung efektivitas kerja. Lebih lanjut, Ulrich *et al.* (2009) menekankan bahwa kompetensi tidak hanya sebatas memiliki pengetahuan dan nilai-nilai tertentu, melainkan juga harus dapat diaplikasikan secara nyata dalam praktik kerja. Dengan kata lain, kemampuan menerjemahkan pengetahuan ke dalam tindakan yang efektif merupakan bagian penting dari kompetensi.

Dessler (2020) mendefinisikan kompetensi sebagai seperangkat keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dapat diamati dan diukur, serta diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Dessler (2020) menegaskan bahwa manajemen berbasis kompetensi menjadi dasar bagi seluruh

fungsi sumber daya manusia, seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier. Dalam organisasi publik, kompetensi menjadi landasan utama penerapan sistem merit serta tata kelola kepegawaian yang profesional. Wibowo (2020) menyatakan bahwa kompetensi berfungsi sebagai jembatan antara potensi individu dengan tuntutan organisasi.

Skorková (2016) mengembangkan model kompetensi manajerial yang relevan bagi organisasi pemerintahan dengan mengelompokkan kompetensi ke dalam tiga dimensi utama, yaitu: 1) *knowledge competence*, yaitu tingkat pengetahuan teoretis dan praktis yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif; 2) *application (skills) competence*, yaitu kemampuan menerapkan pengetahuan dan pengalaman dalam melaksanakan tugas secara efisien; dan 3) *social maturity competence*, yaitu tingkat kematangan sosial dan emosional yang memengaruhi kerja sama, komunikasi, serta kontrol diri dalam lingkungan kerja. Ketiga dimensi tersebut membentuk profil kompetensi pegawai publik yang utuh dengan menggabungkan aspek pengetahuan, keterampilan, dan kematangan sosial. Skorková (2016) menegaskan bahwa kompetensi di sektor publik harus diarahkan agar birokrasi mampu bekerja lebih tepat sasaran dan lebih peka terhadap kebutuhan masyarakat yang dilayaninya.

Naim dan Lenka (2018) mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi dari kemampuan personal, profesional, dan sosial yang memungkinkan individu bekerja secara efektif. Model ini merupakan penyederhanaan dari konsep klasik Spencer dan Spencer (1993) ke dalam kerangka yang lebih ringkas dan aplikatif, serta dikembangkan dan diuji secara empiris oleh Naim dan Lenka (2018) pada situasi pegawai di organisasi yang menuntut pembelajaran dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Ketiga dimensi tersebut dirancang agar berlaku lintas peran dan posisi pekerjaan, sehingga model ini relevan digunakan untuk mengukur kompetensi pegawai dari berbagai jenis jabatan dalam satu instrumen yang sama. Ketiga dimensi kompetensi menurut Naim dan Lenka (2018) dapat dijabarkan sebagai berikut.

- 1) Kompetensi personal (*personal competence*), yaitu kemampuan individu untuk belajar, beradaptasi terhadap perubahan, berkreasi, mengembangkan diri, mengelola stres, dan menunjukkan rasa percaya diri. Kompetensi ini menekankan kesiapan mental dan psikologis individu dalam menghadapi tantangan organisasi.
- 2) Kompetensi profesional (*professional competence*), yaitu kemampuan pegawai dalam menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif, mencakup penguasaan teknis, pemahaman tanggung jawab, serta kemampuan mencapai standar kinerja.
- 3) Kompetensi sosial (*social competence*), yaitu kemampuan berkolaborasi, berkomunikasi secara efektif, menjaga hubungan interpersonal, serta menunjukkan empati dan penghargaan terhadap orang lain. Dimensi ini berperan penting dalam memperkuat koordinasi dan sinergi antarpegawai dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, kompetensi dapat dipahami sebagai karakteristik mendasar individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang memungkinkan seseorang bekerja secara efektif dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, kompetensi diukur melalui tiga dimensi yang dikemukakan oleh Naim dan Lenka (2018), yaitu

kompetensi personal, profesional, dan sosial, yang dipandang relevan untuk merepresentasikan kompetensi pegawai dari berbagai jenis jabatan secara komprehensif.

2.4 Kinerja

Bernardin dan Russell (2003) mendefinisikan kinerja sebagai sejauh mana individu dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien berdasarkan standar yang ditetapkan organisasi. Dalam lingkungan birokrasi, kinerja pegawai menjadi cerminan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Armstrong (2006) menambahkan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kombinasi kompetensi, motivasi, dan dukungan organisasi, sehingga peningkatan kinerja tidak dapat dilepaskan dari penguatan kompetensi individu dan iklim kerja yang mendukung.

Qureshi dan Tasneem (2021) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil capaian yang diraih oleh individu berdasarkan target yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja pegawai mencerminkan kontribusi nyata dan upaya yang diberikan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga pegawai dianggap sebagai sumber daya utama keunggulan kompetitif organisasi. Gungor (2011) menambahkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kuantitas, kualitas, dan jangka waktu penyelesaian hasil kerja, serta kerja sama dan perhatian penuh di tempat kerja.

Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa aspek, yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efektivitas penggunaan sumber daya, dan kemandirian pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kelima aspek tersebut menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari jumlah pekerjaan yang dihasilkan, tetapi juga dari mutu, efisiensi, serta tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Pengelolaan kinerja ASN di Indonesia diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Peraturan tersebut mengarahkan pengelolaan kinerja agar berorientasi pada pengembangan kinerja pegawai dan pemenuhan ekspektasi pimpinan melalui dialog kinerja yang dilakukan secara intensif antara pimpinan dan pegawai. Selain itu, pencapaian kinerja organisasi diarahkan agar berorientasi pada hasil kerja dan perilaku kerja pegawai. Ukuran keberhasilan kinerja individu diukur berdasarkan aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu penyelesaian hasil kerja, dan efisiensi biaya. Keempat aspek tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan indikator kinerja dalam penelitian ini karena sesuai dengan sistem pengelolaan kinerja ASN di lingkungan Badan Informasi Geospasial.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai pegawai berdasarkan aspek kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, dan efisiensi biaya dalam mencapai target yang telah ditetapkan organisasi. Dengan demikian, kinerja pegawai mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi.

Tabel 1 Penelitian terdahulu

No	Penulis (Tahun)	Judul	Metode	Simpulan
3	Muazu et al. (2024)	<i>Corporate Restructuring: A Strategy for Improving Organizational Performance</i>	SLR	Restrukturisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dan organisasi.
	MacKenzie et al. (2022)	<i>Restructuring, Redeployment and Job Churning within Internal Labour Markets</i>	Wawancara, NVivo	Restrukturisasi berpengaruh positif terhadap proses redeployment pegawai.
	Ali et al. (2021)	<i>Competency Framework Development for Effective Human Resource Management</i>	AHP	Menghasilkan kerangka kompetensi berbasis pendekatan ilmiah dengan pembobotan kompetensi secara objektif.
4	Zainuddin et al. (2019)	<i>The Effect of Organization Restructuring on Organization Performance Viewed from Employee Performance and Leadership Effectiveness at Maluku Provincial Education Office</i>	Path Analysis (AMOS)	Restrukturisasi, kinerja pegawai, dan efektivitas kepemimpinan berkontribusi 94,6% terhadap kinerja organisasi.
5	Brian et al. (2017)	<i>Balancing Tensions: Buffering the Impact of Organisational Restructuring and Downsizing on Employee Well-being</i>	SEM-PLS	Restrukturisasi berhubungan signifikan dengan kelelahan kerja dan kepuasan kerja melalui intensitas kerja sebagai mediator.
6	William et al. (2019)	<i>The Changing Nature of Managerial Work: The Effects of Corporate Restructuring on Management Jobs and Careers</i>	SLR	Restrukturisasi meningkatkan ketidakamanan kerja dan ketidakpastian karier manajer.

Tabel 1 Penelitian terdahulu (lanjutan)

No	Penulis (Tahun)	Judul	Metode	Simpulan
7	Nur Aulia (2023)	<i>Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Riset Terhadap Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Periset, dan Ekosistem Inovasi</i>	SEM-PLS	Restrukturisasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.
8	Nwoye (2020)	<i>Migration and Restructuring in Nigeria: Do Quota Systems Cause Perceptions of Exclusion and Marginalization...</i>	Content Analysis	Restrukturisasi mendukung penerapan sistem merit berbasis kompetensi dan prestasi.
9	Robert et al. (2022)	<i>Consequences of Managers Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring</i>	SEM-PLS	Restrukturisasi berpengaruh terhadap perubahan gaya dan efektivitas kepemimpinan.
10	Zainuddin et al. (2019)	<i>The Effect of Organization Restructuring on Organization Performance Viewed from Employee Performance and Leadership Effectiveness</i>	Survei, analisis korelasi kausal	Restrukturisasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
11	Murtiyoko (2021)	<i>Pengaruh Penempatan Kerja Karyawan pada PT. Satria Putra Jaya di Jakarta</i>	Regresi linier sederhana	Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	Sudiantini et al. (2023)	<i>Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil</i>	Pendekatan kualitatif	Penempatan sesuai kompetensi meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai.
13	Murti et al. (2024)	<i>Merit-Based Placement Model for Civil Servants</i>	Studi kasus kualitatif	Model penempatan berbasis merit diperlukan untuk mengatasi kendala jabatan administrator.
14	Hajnić & Mileva (2020)	<i>Decision Support Model for Employee Redeployment</i>	MCDA	Metode DEX dan DEXi efektif mendukung keputusan redeployment pegawai.

Tabel 1 Penelitian terdahulu (lanjutan)

No	Penulis (Tahun)	Judul	Metode	Simpulan
15	Mponda & Biwot (2015)	<i>The Effects of Deployment Practices on Employee Performance among the Public Banking Institutions in Kenya</i>	Eksplanatori	Praktik penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
16	Sabel & Sasson (2023)	<i>Different People, Different Pathways: Human Capital Redeployment in Multi-business</i>	Regresi logistik	Redeployment SDM berpengaruh positif terhadap kinerja unit bagi kelompok generalis.
17	Babalola et al. (2018)	<i>The Implications of Employee's Placement on National Development: A Case of Nigeria</i>	SPSS	Penempatan pegawai memiliki hubungan positif dengan pembangunan nasional.
18	Zhang et al. (2024)	<i>Developing a Competency Model for Human Resource Directors in Exponential Organizations Undergoing Digital Transformation</i>	SEM AMOS	Menghasilkan model kompetensi HRD dengan 11 indikator dalam empat dimensi utama.
19	Horng et al. (2011)	<i>Competency Analysis of Top Managers in the Taiwanese Hotel Industry</i>	Delphi Fuzzy & AHP	Kompetensi strategis, inovasi, komunikasi, dan manajemen SDM menjadi prioritas pengembangan manajerial.
20	Nong et al. (2024)	<i>The Effect of Employee Competence and Competence-Job Fit on Business Performance through Moderating Role of Social Exchange</i>	SEM-PLS	Kompetensi dan kesesuaian pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja.
21	Riski et al. (2023)	<i>Pengaruh Kompetensi, Rotasi Kerja dan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Syariat Islam Provinsi Aceh</i>	Regresi	Kompetensi dan rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
22	Vidyani & Desiana (2019)	<i>Knowledge Sharing, Competency Development, and Affective Commitment</i>	SEM	Knowledge sharing berpengaruh terhadap pengembangan kompetensi dan komitmen afektif.

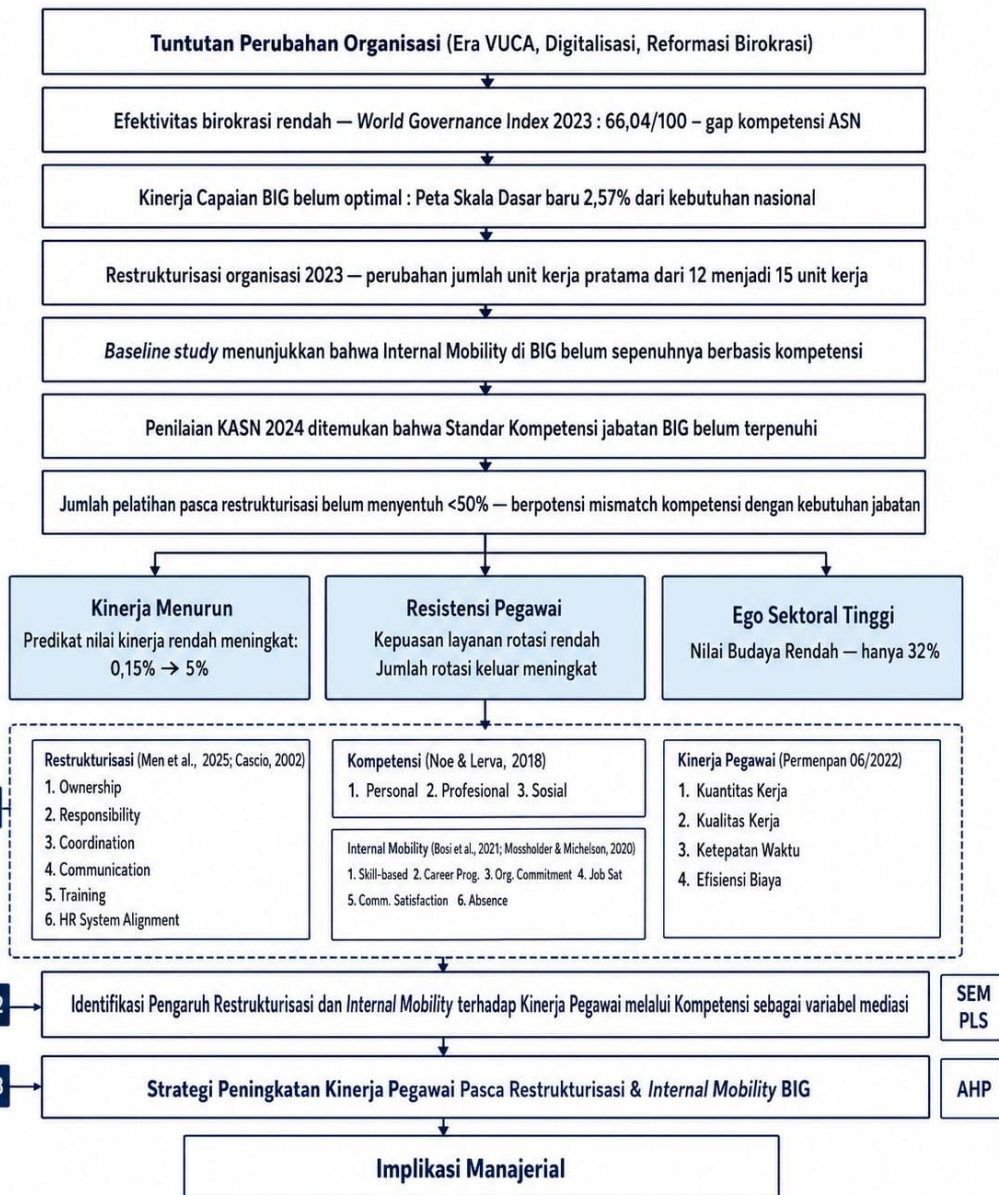
Tabel 1 Penelitian terdahulu (lanjutan)

No	Penulis (Tahun)	Judul	Metode	Simpulan
23	Naim & Lenka (2017)	<i>Linking Knowledge Sharing, Competency Development, and Affective Commitment: Evidence from Indian Gen Y Employees</i>	SEM AMOS	Pengembangan kompetensi memediasi hubungan knowledge sharing dengan komitmen afektif.
24	Airyq et al. (2023)	<i>Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia</i>	Kuantitatif, PLS-SEM	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sdm dengan kompetensi sebagai indicator dominan
25	Hidayat et al (2020)	<i>Competency-Based Human Resources Management in the Industry 4.0 Era</i>	SSM dan AHP	Penelitian menghasilkan prioritas strategi pengelolaan SDM berbasis kompetensi.

Penelitian terdahulu telah membahas restrukturisasi organisasi, *internal mobility*, kompetensi, dan kinerja pegawai, namun umumnya masih mengkaji hubungan antarvariabel tersebut secara parsial. Untuk menutup gap ini, penelitian ini akan menggunakan beberapa variabel secara komprehensif, mulai dari proses restrukturisasi yang berdampak pada kebijakan *internal mobility*, dan dimediasi oleh kompetensi sehingga melihat hasil akhir pada variabel kinerja. Penelitian ini mengintegrasikan keempat variabel tersebut dalam satu model empiris dengan kompetensi sebagai variabel mediasi, kemudian menerjemahkan hasilnya menjadi prioritas strategi menggunakan AHP sehingga diharapkan memberikan rekomendasi yang lebih komprehensif bagi organisasi sektor publik

2.6 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran kompetensi sebagai variabel mediasi dalam pengaruh restrukturisasi dan *internal mobility* terhadap kinerja pegawai. Penelitian didasarkan pada asumsi bahwa kebijakan yang berorientasi pada kompetensi mampu meningkatkan kinerja pegawai secara lebih optimal. Kerangka pemikiran penelitian ditunjukkan pada Gambar 5.



Gambar 5 Kerangka pemikiran

Berdasarkan Gambar 5, penelitian ini berangkat dari tuntutan perubahan organisasi dan mendorong BIG melakukan restrukturisasi organisasi disertai *internal mobility*. Namun, implementasi *internal mobility* belum sepenuhnya didukung oleh penempatan berbasis kompetensi serta pengembangan kompetensi yang memadai, sehingga berdampak pada kinerja pegawai. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini mengkaji pengaruh restrukturisasi organisasi dan *internal mobility* terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variabel mediasi. Hasil analisis hubungan antarvariabel selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi peningkatan kinerja pegawai, sehingga diharapkan menghasilkan implikasi manajerial yang dapat mendukung pelaksanaan restrukturisasi dan *internal mobility* secara lebih efektif di lingkungan BIG.

2.7 Hipotesis Penelitian

Pengembangan hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada literatur penelitian terdahulu yang menyoroti hubungan antara restrukturisasi, *internal mobility*, kinerja pegawai dan kompetensi sebagai mediasi. Penjelasan literatur penelitian terdahulu, dijelaskan sebagai berikut :

1. Restrukturisasi organisasi berpengaruh positif terhadap *internal mobility* (H1)

Restrukturisasi organisasi melahirkan kebijakan dan strategi baru dalam pelaksanaannya, termasuk penyesuaian penempatan pegawai. Studi MacKenzie *et al.* (2022) mengonfirmasi bahwa restrukturisasi memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap *internal mobility*. Hal ini sejalan dengan literatur Ray *et al.* (2023) yang mengidentifikasi tekanan strategis organisasi termasuk restrukturisasi sebagai salah satu pendorong organisasi memanfaatkan transfer/mutasi pegawai

2. Restrukturisasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (H2)

Ketika organisasi mengalami restrukturisasi, hal tersebut dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Notanubun *et al.* (2019) dan diperkuat oleh Muazu *et al.* (2024), yang menyatakan bahwa restrukturisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi maupun kinerja individu.

3. *Internal mobility* pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (H3)

Penelitian Adilla dan Budiono (2022) menemukan bahwa semakin tinggi rotasi kerja yang diberikan kepada pegawai, semakin tinggi pula kinerjanya, karena rotasi membantu pegawai terhindar dari kebosanan kerja dan mengembangkan potensi diri. Hal ini sejalan dengan Mathis dan Jackson (2016), yang menjelaskan bahwa rotasi kerja bertujuan memotivasi pegawai dan mengurangi kebosanan kerja, sekaligus meningkatkan pengalaman, wawasan, dan kemampuan pegawai yang pada akhirnya turut memengaruhi kinerjanya.

Sabel dan Sasson (2023) menemukan bahwa *internal mobility* berpengaruh terhadap kinerja baik pada pegawai generalis maupun spesialis, dan temuan ini diperkuat oleh Ray *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa *internal mobility* memberikan implikasi signifikan tidak hanya pada kinerja individu, tetapi juga pada level unit dan organisasi.

4. Kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (H4)

Kompetensi pegawai merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja, karena kompetensi membangun motivasi, kreativitas, dan keterampilan pegawai, serta secara langsung memengaruhi kuantitas dan kualitas kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Nong *et al.* (2024) dan Rony *et al.* (2024), yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini diperkuat oleh Sulaiman *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi kerja.

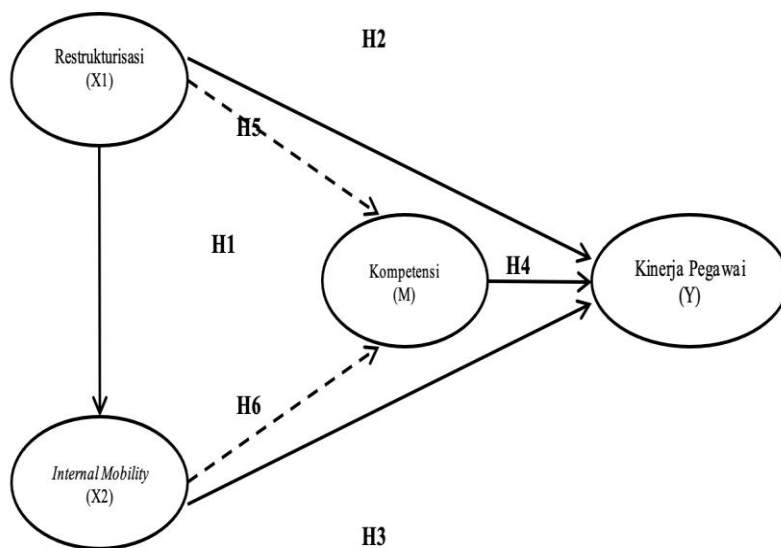
5. Kompetensi memediasi pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja pegawai (H5)

Proses restrukturisasi yang dilakukan organisasi menempatkan pengembangan kompetensi sebagai strategi utama untuk mendukung perubahan serta mencapai kinerja individu dan organisasi (Jönsson dan Schölin, 2016). Perubahan organisasi yang direncanakan dan dikelola dengan baik dapat memengaruhi kompetensi individu maupun kolektif melalui proses pengembangan, pelatihan, dan adaptasi terhadap perubahan tersebut. Pemanfaatan dan

pengembangan kompetensi selama proses perubahan organisasi dapat memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan dan meningkatkan kinerja pegawai (Reineholm *et al.* 2023). Hal ini sejalan dengan temuan Ambarwati, Hani dan Dewi (2024) bahwa restrukturisasi birokrasi di Indonesia (penyederhanaan jabatan struktural eselon III, IV, dan V menjadi jabatan fungsional), yang menunjukkan bahwa proses restrukturisasi menuntut penyesuaian kompetensi pegawai secara signifikan, dan keberhasilan adaptasi tersebut turut menentukan optimal tidaknya kinerja pegawai pasca-restrukturisasi.

6. Kompetensi memediasi pengaruh *internal mobility* terhadap kinerja pegawai (H6)

Penempatan pegawai yang dilakukan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya berkontribusi maksimal terhadap kinerja, sehingga tujuan dan strategi organisasi dapat tercapai. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu menyelesaikan tugas secara lebih efektif, efisien, dan inovatif, sehingga kinerjanya juga meningkat. Hasil penelitian Syofian *et al.* (2024) pada menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai, kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



Gambar 6 Model penelitian

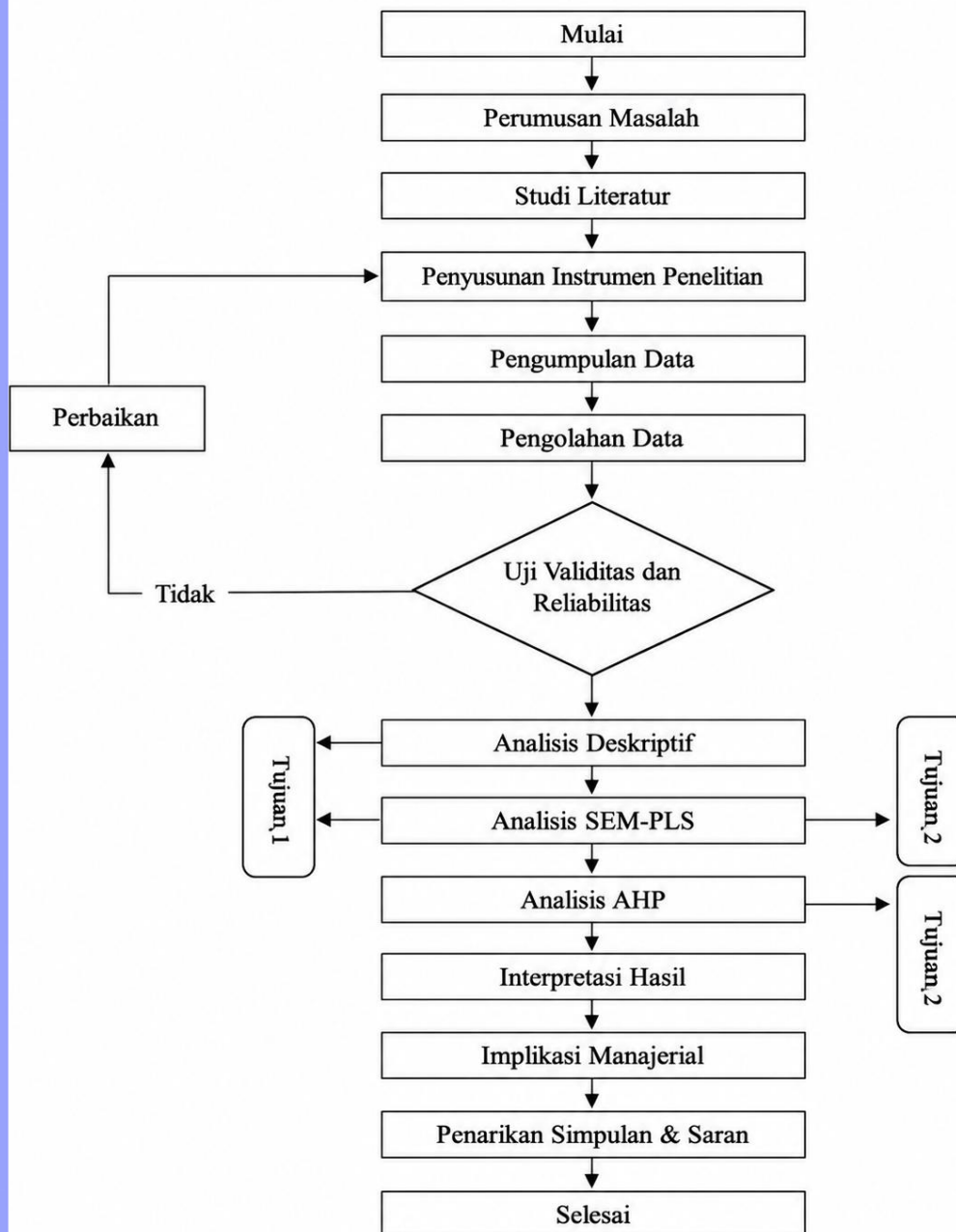
Berdasarkan Gambar 6, terdapat enam hipotesis pada penelitian ini, sebagai berikut :

- H1: Restrukturisasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *internal mobility*
- H2: Restrukturisasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- H3: *Internal mobility* pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- H4: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- H5: Kompetensi memediasi pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja pegawai.
- H6: Kompetensi memediasi pengaruh *internal mobility* terhadap kinerja pegawai

III METODE

3.1 Diagram Alir Penelitian

Diagram alir penelitian menggambarkan proses tahapan yang disusun secara sistematis oleh penulis, dimulai dari perumusan masalah sampai dengan penarikan simpulan dan saran.



Gambar 7 Diagram alir penelitian

Berdasarkan Gambar 7, diagram alir ini menjelaskan tahapan penelitian yang dimulai dari penentuan dan perumusan masalah sebagai fokus awal penelitian.

Selanjutnya mulai dilakukan studi literatur untuk mengidentifikasi teori dan variabel yang mendukung pengembangan penelitian. Setelah itu, peneliti mulai melakukan penyusunan instrumen penelitian guna dilakukan pada saat pengumpulan data.

Tahap pengumpulan data dilakukan melalui metode survei dan wawancara. Data yang diperoleh kemudian diolah lebih lanjut sebelum dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Apabila hasil pengujian menunjukkan bahwa instrumen belum valid dan reliabel, maka dilakukan perbaikan instrumen terlebih dahulu sebelum melanjutkan ke tahap analisis berikutnya. Namun jika sudah dinyatakan valid dan reliabel, penelitian akan dilanjutkan dengan menggunakan analisis deskriptif dan menggunakan SEM PLS untuk menguji hubungan antar variabel. Setelah itu, AHP akan digunakan untuk menentukan prioritas strategi peningkatan kinerja pegawai BIG. Dan hasil penelitian akan diterjemahkan dalam implikasi manajerial dan dirangkum dalam simpulan dan saran untuk penelitian selanjutnya serta rekomendasi praktis bagi organisasi dan pemangku kepentingan.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Badan Informasi Geospasial yang berlokasi Cibinong, Jawa Barat. Penelitian dilakukan selama 6 bulan, mulai dari bulan November sampai dengan Mei 2026.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dapat memenuhi kebutuhan penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, dengan menggunakan teknik:

1. Studi Lapangan

Data primer diperoleh dengan menggunakan metode studi lapangan yaitu penulis turun langsung ke lapangan untuk melakukan pengumpulan data perusahaan dengan menggunakan instrumen:

- a) Kuesioner, digunakan sebagai instrumen penelitian. Kuesioner merupakan lembaran yang berisi beberapa pertanyaan dengan struktur yang baku.
- b) Wawancara mendalam, dilakukan untuk mendapat informasi pendahuluan dan melengkapi data-data atau informasi yang tidak dapat diperoleh dengan menggunakan kuesioner dengan menggunakan pedoman wawancara.

2. Studi literatur (kepuustakaan)

Data sekunder diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan. Studi kepustakaan dilakukan dengan cara mempelajari buku, penelitian lain, arsip, jurnal, situs-situs internet, laporan tahunan, perundangan atau informasi tertulis lainnya yang ada kaitannya dengan permasalahan penelitian yang dilakukan.

3.4 Metode Penarikan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Informasi Geospasial (BIG). Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, karakteristik yang dimiliki orang yang ada pada objek dan subyek yang akan diteliti (Sugiyono, 2015). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 681 pegawai yang mengalami *internal mobility* pasca restrukturisasi, dari total 753 ASN di BIG.

Sampel merupakan sebagian kecil dari populasi yang dijadikan sebagai sumber data dalam penelitian yang menggambarkan keseluruhan populasi sebenarnya. Sampel merupakan faktor yang sangat penting dalam penelitian. Dalam penarikan sampel, peneliti menggunakan rumus Hair untuk mencerminkan jumlah populasi yang sebenarnya.

Metode perhitungan akar kuadrat terbalik, yang diperkenalkan oleh Kock dan Hadaya (2018), digunakan untuk mengambil sampel representatif dari penelitian ini. Metode ini mempertimbangkan kemungkinan bahwa rasio antara koefisien jalur dan kesalahan standarnya akan melebihi nilai kritis uji statistik pada tingkat signifikansi tertentu, seperti yang dinyatakan oleh Hair *et al.* (2022). Oleh karena itu, ukuran sampel minimum yang dibutuhkan secara teknis hanya dapat dihitung dengan menggunakan satu koefisien jalur tanpa mempertimbangkan kompleksitas ukuran regresi dalam model SEM-PLS. Metode inversi akar kuadrat dipilih karena lebih efisien dan lebih sederhana dibandingkan dengan metode lain. Metode ini memungkinkan ukuran sampel minimum yang akurat. Hair *et al.* (2022) menyajikannya dalam tabel panduan untuk menentukan ukuran minimum sampel berdasarkan tingkat signifikansi dan koefisien jalur minimum.

Tabel 2 Sampel minimum pada *inverse square root method*

<i>Path Coefficient</i>	Tingkat Signifikansi 1%	Tingkat Signifikansi 5%	Tingkat Signifikansi 10%
0,05 – 0,10	1.004	619	451
0,11 – 0,20	251	155	113
0,21 – 0,30	112	69	51
0,31 – 0,40	63	39	29
0,41 – 0,50	41	25	19

Sumber: Hair *et al.* (2022)

Berdasarkan Tabel 2, terdapat 155 sampel minimum dengan tingkat signifikansi 5% di kisaran 0,11-0,20, sesuai dengan panduan pada Hair *et al.* (2022) bahwa *path coefficient* tersebut cukup signifikan dengan kekuatan statistik 80%. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan *purposive sampling*, yaitu teknik penarikan sampel secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria yang digunakan, yaitu:

- (1) Pegawai ASN yang bekerja di lingkungan BIG
- (2) Telah mengalami proses restrukturisasi organisasi dan *internal mobility*; dan
- (3) Memiliki masa kerja minimal 2 (dua) tahun.

Dari target 155 orang responden, didapatkan sebanyak 195 data responden yang valid.

Dalam penentuan pakar untuk metode AHP, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* untuk memilih pakar yang terlibat dalam penyusunan prioritas strategi peningkatan kinerja pegawai pascarestrukturisasi dan *internal mobility*. Adapun kriteria pakar yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Pejabat yang memiliki kewenangan dalam perencanaan organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengembangan organisasi di lingkungan Badan Informasi Geospasial (BIG).

2. Pakar atau pejabat yang memiliki kompetensi dalam pengembangan kompetensi ASN, manajemen talenta, dan pengelolaan kinerja pegawai.
3. Praktisi atau pejabat yang terlibat dalam perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan restrukturisasi organisasi serta *internal mobility* ASN.
4. Pakar manajemen ASN dari instansi pembina nasional, seperti Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN).
5. Pejabat atau ahli yang memiliki pengalaman dan pemahaman mengenai strategi peningkatan kinerja pegawai dalam konteks organisasi sektor publik.

3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Penelitian ini dianalisis menggunakan uji validitas dan reliabilitas untuk menilai kuesioner. Dan analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis persepsi pegawai. Pengolahan data menggunakan analisis SEM-PLS sekaligus untuk menjawab hipotesis kemudian Analisis AHP untuk merumuskan dan merancang strategi.

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran atas jawaban responden pada item-item pertanyaan kuesioner penelitian. Menurut Sugiyono (2015) analisis deskriptif merupakan sebuah analisis statistik yang mampu menggambarkan atau menganalisis hasil penelitian secara statistik dengan fungsi untuk menarik kesimpulan secara umum. Pada penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap Fpls restrukturisasi, *internal mobility*, dan kinerja PNS BIG melalui variabel kompetensi sebagai mediasi.

Analisis ini dilakukan dengan menghitung tertinggi (*modus*) atas jawaban responden pada tiap pertanyaan. Skala pengukuran yang digunakan terdiri atas lima kategori, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju, dan sangat setuju, dengan modus sebagai ukuran statistik yang diterapkan. Modus dipilih karena mampu mengidentifikasi kategori jawaban yang paling banyak dipilih responden, sehingga dinilai lebih tepat dalam menggambarkan karakteristik responden secara umum (Hasibullloh *et al.* 2024). Penerapan skala Likert dengan rentang 1 sampai 5 ditujukan untuk meminimalkan risiko bias sosial selama proses pengisian kuesioner.

3.5.2 Uji Validitas

Menurut Zuhdi (2016), salah satu cara mengukur keragaman peubah laten yang dapat dijelaskan oleh keragaman model pengukuran adalah menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair *et al.* (2022), indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70, sedangkan konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50. Semakin besar nilai AVE mengindikasikan jumlah keragaman dari peubah indikator yang diakomodasikan oleh peubah laten lebih besar dari jumlah keragaman yang tidak dapat dijelaskan. AVE dapat ditulis dalam persamaan sebagai berikut :

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^k \lambda_i^2}{n} \quad (1)$$

Menurut Fornell dan Larcker (1981), nilai $AVE > 0,5$ menunjukkan validitas konvergen yang memadai

3.5.3 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2015) uji reliabilitas merupakan sejauh manapun hasil pengukuran yang dilakukan dengan menggunakan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukan konsistensi dari alat ukur dalam mengukur gejala yang sama sehingga alat ukur tersebut dapat dipercaya. Salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability*. Menurut Hair et al. (2022), suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70. Semakin tinggi nilai kedua ukuran tersebut menunjukkan bahwa indikator memiliki konsistensi internal yang semakin baik dalam mengukur konstruk yang sama.

3.5.4 Analisis *Structural Equation Modelling*

Structural Equation Modelling (SEM) adalah teknik statistika yang dapat menganalisis hubungan antar variabel eksogen dan endogen yang bersifat *multiple relationship*. Variabel eksogen tidak dapat dipengaruhi sedangkan variabel endogen dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya. *Structural Equation Modelling Partial Least Square* (SEM PLS) digunakan untuk menguraikan kompleksitas keterkaitan antara variabel beserta efek langsung ataupun efek tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat (Garson 2016), serta menguji hubungan antara indikator terhadap variabel (Ghozali 2014). Ada dua sub-model pengukuran SEM-PLS yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran terdiri dari uji validitas dan reliabilitas, sementara model struktural terdiri dari uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Peneliti melakukan analisis hubungan variabel dengan menggunakan software SmartPLS. Proses analisis dilakukan menggunakan software SmartPLS 4.

3.5.5 *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Proses pengambilan keputusan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan metode pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty dan digunakan untuk memahami kondisi suatu sistem serta melakukan prediksi dalam pengambilan keputusan (Marimin dan Gunawan, 2004). Proses pengambilan keputusan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah suatu metode pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty untuk membantu pengambil keputusan menilai dan menentukan prioritas antar kriteria dan alternatif, berdasarkan penilaian ahli secara sistematis dan terstruktur. Ini juga dapat dianggap sebagai penyederhanaan suatu persoalan kompleks (Young et al. 2010) yang tidak terstruktur, strategik, dan dinamis menjadi bagian-bagian yang disusun dalam hierarki (Marimin dan Maghfiroh 2010). Nilai numerik diberikan untuk menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing variabel.

Nilai ini diberikan berdasarkan seberapa penting variabel tersebut dan bagaimana ia dibandingkan dengan variabel lainnya. Kemudian dibuat kesimpulan dari berbagai pertimbangan untuk menentukan variabel yang berpengaruh terbesar pada hasil sistem. Metode AHP telah banyak diaplikasikan dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia termasuk dalam kinerja pegawai. Berikut merupakan tahapan proses dari *AHP* dalam penelitian ini:

1. Penentuan Tujuan

Menetapkan tujuan utama, yaitu penyusunan strategi peningkatan kinerja pegawai pasca restrukturisasi dan *internal mobility*.

2. Penyusunan Struktur Hierarki

Menyusun struktur AHP yang terdiri dari tiga level:

Level 1: Tujuan (peningkatan kinerja pegawai)

Level 2: Kriteria pemilihan strategi

Level 3: Alternatif strategi

3. Pemilihan Narasumber Ahli

Menentukan 3–7 orang narasumber yang memiliki pengetahuan dan pengalaman terkait pengelolaan SDM dan kebijakan organisasi di BIG d, baik dari pejabat struktural, pengelola kepegawaian, maupun fungsional senior serta praktisi di

4. Penyusunan dan Penyebaran Kuesioner Perbandingan Berpasangan

Menyusun kuesioner yang memuat perbandingan berpasangan antar kriteria dan antar alternatif strategi. Narasumber diminta memberikan penilaian menggunakan skala AHP (1–9) yang menunjukkan tingkat kepentingan relatif antar elemen. Proses ini merupakan langkah kunci dalam AHP, pada saat pengambil keputusan membandingkan pasangan elemen satu per satu dan memberikan skor berdasarkan tingkat kepentingan atau preferensi relatif.

5. Membangun matriks perbandingan berpasangan

Hasil penilaian dari perbandingan berpasangan kemudian disusun ke dalam bentuk matriks kuadrat, ketika setiap elemen dievaluasi berdasarkan tingkat kepentingan relatifnya. Matriks ini digunakan untuk melakukan analisis numerik lanjutan dalam menghitung bobot tiap kriteria maupun alternatif. Skala perbandingan yang umum digunakan dalam AHP adalah sebagai berikut:

- 1) 1: Kedua elemen memiliki tingkat kepentingan yang sama.
- 2) 3: Salah satu elemen sedikit lebih penting daripada yang lain.
- 3) 5: Salah satu elemen lebih penting secara signifikan daripada yang lain.
- 4) 7: Salah satu elemen jelas lebih penting daripada yang lain.
- 5) 9: Salah satu elemen mutlak lebih penting daripada yang lain.
- 2, 4, 6, 8: Nilai-nilai di antara yang dijelaskan di atas untuk menangkap tingkat perbedaan yang lebih halus

6. Menghitung bobot prioritas menggunakan eigenvector

Nilai eigen dihitung untuk memperoleh bobot prioritas dari masing-masing kriteria, yang mencerminkan tingkat kepentingan relatif terhadap tujuan pengambilan keputusan. Apabila terdapat lebih dari satu pengambil keputusan, hasil penilaian dapat digabungkan menggunakan rata-rata geometrik guna menghasilkan bobot akhir yang lebih representatif dan mencerminkan konsensus antar responden.

7. Menghitung nilai consistency ratio (CR).

Penilaian perbandingan dikatakan konsisten jika CR tidak lebih dari 0,10 ($CR < 0,10$). CR diperoleh menggunakan perhitungan sebagai berikut:

- 1) Hitung nilai *weighted sum vector* (WSV) dengan cara mengalikan matriks perbandingan berpasangan (yang desimal) dengan nilai eigen yang diperoleh pada iterasi terakhir.
- 2) Hitung *consistency vector* (CV) dengan cara membagi nilai WSV dengan nilai eigen $CV = WSV / \text{nilai eigen}$
- 3) Hitung nilai rata-rata dari CV (π)
- 4) Hitung nilai *consistency index* (CI). Nilai CI dapat dihitung dengan menggunakan persamaan:
- 5)

$$CI = \frac{\pi - n}{n - 1} \quad (2)$$

Keterangan: π = nilai rata-rata dari CV n = jumlah parameter/elemen pada setiap level hierarki.

- 6) Nilai CR dapat dihitung menggunakan persamaan:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3)$$

Tabel 3 Pakar penilai AHP

No.	Kode Informan	Jenjang Jabatan	Institusi
1	Pakar 1	Esselon II	BIG
2	Pakar 2	Esselon II	BIG
3	Pakar 3	Pejabat Fungsional Setara Eselon IV	BIG
4	Pakar 4	Pejabat Fungsional Setara Eselon III	BIG
5	Pakar 5	Pejabat Fungsional Setara Eselon III	BIG
6	Pakar 6	Esselon II	Kemenpan RB
7	Pakar 7	Pejabat Fungsional Setara Eselon III	BKN

Pengumpulan data AHP dilakukan dengan metode wawancara baik secara langsung maupun melalui media daring seperti *zoom meeting*. Berikut gambar dari struktur AHP yang disajikan pada Gambar 8.

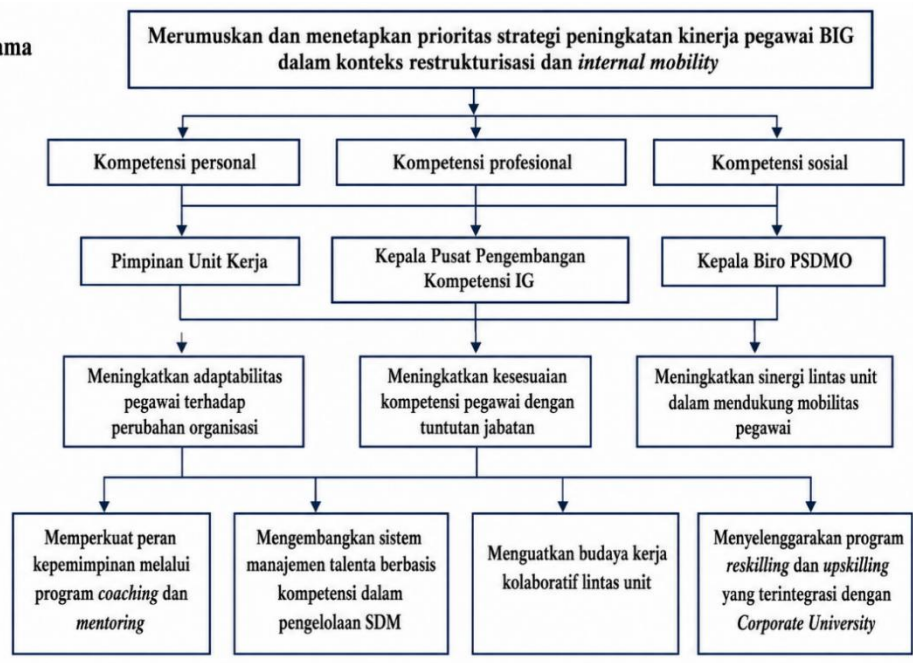
Fokus Utama

Faktor

Aktor

Tujuan

Alternatif Strategi



Gambar 8 Struktur hierarki AHP

3.6 Deskripsi Operasional Variabel

Tabel 4 Operasional variabel

Variabel	Dimensi	Kode	Indikator
Restrukturisasi Men et al. (2025); Cascio (2002)	Ownership	RES1	Keterlibatan pegawai dalam perencanaan perubahan
		RES2	Rasa memiliki terhadap struktur dan fungsi baru
	Responsibility	RES3	Kejelasan peran dan tanggung jawab baru
		RES4	Akuntabilitas terhadap hasil kerja pascarestrukturisasi
	Coordination	RES5	Koordinasi antarunit atau antarjabatan dalam struktur baru
		RES6	Kesesuaian alur kerja lintas bidang
	Communication	RES7	Informasi tentang restrukturisasi disampaikan secara terbuka
		RES8	Transparansi informasi perubahan kepada pegawai
	Training	RES9	Ketersediaan pelatihan untuk memahami peran dan sistem baru
		RES10	Relevansi pelatihan terhadap peningkatan kemampuan kerja
	HR System Alignment	RES11	Penyesuaian sistem penilaian dan penghargaan dengan struktur baru
		RES12	Perubahan sistem rekrutmen, mutasi, dan karier sesuai kebutuhan organisasi
Kompetensi Naim dan	Personal Competence	KOM1	Kemampuan belajar hal baru

Tabel 4 Operasional variabel (lanjutan)

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Variabel	Dimensi	Kode	Indikator
Lenka (2018)	<i>Professional Competence</i>	KOM2	Kemampuan mengembangkan diri
		KOM3	Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan
		KOM4	Kesiapan untuk berkreaitivitas
		KOM5	Kemampuan mengelola stres
		KOM6	Kepercayaan diri dalam bertindak
		KOM7	Penguasaan keterampilan teknis
	<i>Social Competence</i>	KOM8	Kemampuan untuk memecahkan masalah
		KOM9	Pemahaman terhadap tanggung jawab pekerjaan
		KOM10	Kemampuan memahami budaya dan nilai organisasi
		KOM11	Kemampuan bekerja sama dalam tim
		KOM12	Kemampuan menyelesaikan konflik
		KOM13	Kemampuan berkolaborasi lintas bagian
		KOM14	Kemampuan berkomunikasi efektif
Kinerja Permenpan No. 6 Tahun 2022	Kuantitas Kerja	KIN1	Jumlah tugas yang dikerjakan sesuai dengan target yang diberikan
		KIN2	Target kerja bulanan/triwulanan tercapai secara konsisten
		KIN3	Kapasitas menyelesaikan lebih dari satu tugas utama
	Kualitas Kerja	KIN4	Akurasi dan ketepatan hasil kerja
		KIN5	Bekerja sesuai standar kualitas yang ditetapkan organisasi
		KIN6	Output yang dicapai bernilai tambah bagi unit kerja
	Ketepatan Waktu	KIN7	Kesesuaian waktu penyelesaian dengan target
	Efisiensi Biaya	KIN8	Optimalisasi penggunaan sumber daya dalam pelaksanaan tugas
Internal mobility Bossi et al. (2022); MacKenzie dan McLachlan (2022)	<i>Skill-Job Fit</i>	IM1	Kesesuaian pekerjaan dengan keahlian dan pengalaman
		IM2	Pemanfaatan kompetensi pegawai di posisi baru
		IM3	Penempatan sesuai kemampuan dan pengalaman kerja pegawai
	<i>Career Progression</i>	IM4	Peluang pengembangan karier
		IM5	Kesempatan peningkatan prospek karier
	<i>Organisational Commitment</i>	IM6	Penguatan loyalitas terhadap organisasi pasca perpindahan
	<i>Job Satisfaction</i>	IM7	Kepuasan terhadap pekerjaan di posisi baru
		IM8	Persepsi makna dan nilai tambah pekerjaan pasca perpindahan
	<i>Communication Satisfaction</i>	IM9	Komunikasi dengan atasan dan rekan di unit baru berjalan baik
	<i>Inclusion</i>	IM10	Rasa penerimaan dan keterlibatan dalam lingkungan kerja baru
		IM11	Tingkat integrasi dalam tim atau unit kerja baru





@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Badan Informasi Geospasial

Badan Informasi Geospasial (BIG) merupakan lembaga pemerintah nonkementerian yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan dan pengembangan informasi geospasial nasional. BIG berfungsi sebagai institusi kunci dalam mendukung perencanaan pembangunan, pengambilan kebijakan, serta penyelenggaraan pemerintahan berbasis data spasial yang akurat, mutakhir, terpadu, dan dapat dipertanggungjawabkan. Keberadaan BIG menegaskan pentingnya informasi geospasial sebagai fondasi dalam mewujudkan tata kelola pembangunan nasional yang efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Badan Informasi Geospasial (BIG) dibentuk sebagai pengganti Badan Koordinasi Survei dan Pemetaan Nasional (BAKOSURTANAL) sebagai implementasi amanat Pasal 22 Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2011 tentang Informasi Geospasial (IG). Secara yuridis, BIG didirikan melalui Peraturan Presiden tentang Badan Informasi Geospasial yang menetapkan sebagai lembaga pemerintah yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Pembentukan BIG merupakan bentuk kelanjutan sekaligus penguatan fungsi pemetaan dan informasi geospasial nasional yang sebelumnya tersebar di berbagai instansi. Melalui pembentukan tersebut, pemerintah berupaya mengintegrasikan penyelenggaraan informasi geospasial ke dalam satu otoritas nasional guna menjamin konsistensi kebijakan, standar, serta kualitas data geospasial di Indonesia.

Visi Badan Informasi Geospasial adalah menjadi penggerak utama penyelenggaraan informasi geospasial yang berhasil guna dan berdaya guna dalam mewujudkan Indonesia maju, berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong-royong. Dan memiliki misi sebagai berikut :

1. Meningkatkan ketersediaan informasi geospasial nasional yang lengkap dan akurat dalam rangka mendukung pembangunan nasional;
2. Mewujudkan penyelenggaraan informasi geospasial nasional yang berhasil guna dan berdaya guna melalui koordinasi, integrasi, dan sinkronasi;
3. Mewujudkan infrastruktur informasi geospasial nasional yang berkualitas mencakup aspek kebijakan, kelembagaan, SDM, teknologi, dan standar; dan
4. Melaksanakan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya dalam mendukung penyelenggaraan informasi geospasial nasional.

Peran BIG secara keseluruhan bersifat strategis dan sentral dalam mendukung pembangunan nasional berbasis data serta bukti spasial. Kewenangan sebagai otoritas nasional informasi geospasial, struktur kelembagaan yang terintegrasi, serta dukungan sumber daya manusia yang kompeten menjadikan BIG diharapkan mampu menjadi penggerak utama implementasi kebijakan Satu Peta sekaligus mewujudkan tata kelola pembangunan Indonesia yang lebih efektif, transparan, dan berkelanjutan.

4.2 Karakteristik Responden

Responden penelitian ini merupakan Aparatur Sipil Negara Badan Informasi Geospasial yang berjumlah 195 orang. Karakteristik responden penelitian ini

mencakup atas jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa bekerja dan jenis jabatan. Berikut karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Karakteristik responden

Karakteristik Responden	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	104	53%
	Perempuan	91	47%
Usia	21–25 tahun	1	1%
	26–30 tahun	22	11%
	31–35 tahun	74	38%
	36–40 tahun	59	30%
	41–45 tahun	23	12%
	46–50 tahun	12	6%
	>50 tahun	4	2%
Pendidikan terakhir	SMA/Sederajat	2	1%
	Diploma	6	3%
	Sarjana	85	44%
	Magister	98	50%
	Doktoral	4	2%
Masa Kerja	1–5 tahun	38	19%
	6–10 tahun	76	39%
	11–15 tahun	41	21%
	16–20 tahun	40	21%
Jabatan	Pelaksana	5	3%
	Fungsional	184	94%
	Administrator	6	3%

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan bahwa prosentase jumlah laki-laki dan perempuan cukup seimbang, yaitu 53 % laki-laki dan 47% perempuan. Selain itu, mayoritas responden berada pada fase usia yang produktif, yaitu usia 31–35 tahun sebanyak 74 orang (38%) dan 36–40 tahun sebanyak 59 orang (30%). Lebih dari dua pertiga responden berada pada usia matang secara professional. Kelompok usia ini pada umumnya memiliki pengalaman kerja yang memadai serta pemahaman yang baik terhadap sistem dan dinamika organisasi. Karakteristik responden pada usia ini dinilai berada pada karir yang relatif stabil sehingga diharapkan memiliki pemahaman yang memadai terhadap dinamika organisasi.

Karakteristik Pendidikan terakhir diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan yang cukup tinggi. Sebanyak 98 orang (50%) responden merupakan lulusan strata 2 (dua) atau magister dan 44 % berpendidikan sarjana. Sedangkan sisanya bersal dari jenjang SMA/ sederajat, diploma dan doktoral. Tingginya tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa pegawai

BIG pada umumnya memiliki kapasitas akademik dan kemampuan analisis yang memadai.

Ditinjau dari masa kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja 6-10 tahun dengan jumlah 76 orang (39%). Kondisi ini memberikan gambaran bahwa mayoritas responden telah cukup lama menjalani sistem kerja, budaya organisasi serta berbagai kebijakan organisasi termasuk perubahan struktur dan penugasan. Dengan masa kerja tersebut, responden dinilai memiliki penilaian dan pemahaman yang relevan terhadap dinamika internal organisasi.

Mayoritas jenis jabatan yang diisi responden merupakan jabatan fungsional, yaitu sebanyak 184 orang (94%). Dominasi jumlah tersebut menunjukkan bahwa responden penelitian ini menjalankan tugas yang menuntut keahlian profesional serta menghasilkan *output* berbasis kompetensi. Temuan ini sejalan dengan karakteristik penelitian yang dilakukan dan memberikan gambaran awal bahwa aspek kompetensi memiliki peran penting dalam pencapaian kinerja di lingkungan BIG.

Berdasarkan data distribusi responden menurut unit kerja baru pascarestrukturalisasi, diketahui bahwa responden tersebar pada 15 unit kerja serta tambahan 1 (satu) Balai di lingkungan organisasi.

Tabel 6 Distribusi persebaran responden di unit kerja

No	Unit Kerja Baru	Jumlah Responden
1	Biro Perencanaan, Sumber Daya Manusia, dan Organisasi	41
2	Direktorat Pemetaan Rupabumi Wilayah Darat	19
3	Direktorat Standar dan Teknologi Informasi Geospasial	19
4	Direktorat Atlas dan Penggunaan Informasi Geospasial	18
5	Direktorat Pemetaan Batas Wilayah dan Nama Rupabumi	15
6	Biro Hukum, Hubungan Masyarakat, dan Kerjasama	12
7	Direktorat Kelembagaan dan Jaringan Informasi Geospasial	12
8	Direktorat Sumber Daya Manusia Informasi Geospasial	13
9	Direktorat Integrasi dan Sinkronisasi Informasi Geospasial	11
10	Direktorat Sistem Referensi Geospasial	11
11	Direktorat Pemetaan Rupabumi Wilayah Laut dan Pesisir	9
12	Pusat Pengembangan Kompetensi Informasi Geospasial	7
13	Direktorat Pemetaan Tematik	5
14	Inspektorat	1
15	Biro Umum dan Keuangan	1
16	Balai Geospasial Pesisir dan Gumuk Pasir	1



Distribusi data tersebut menunjukkan bahwa persebaran responden bersifat beragam serta telah mewakili setiap unit kerja di BIG, sekaligus mencakup berbagai fungsi strategis, baik yang bersifat perencanaan, teknis operasional, pengembangan sumber daya manusia, maupun fungsi pengawasan.

4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indicator pada variabel Restrukturisasi, Kompetensi, *Internal mobility*, dan Kinerja memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,361), sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan mampu mengukur konstruk yang diteliti secara tepat. Selain itu, uji reliabilitas memperlihatkan nilai *Cronbach's Alpha* pada masing variabel sangat tinggi (di atas 0,9), yang berarti instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat kuat dan dapat dipercaya dalam pengumpulan data. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan memenuhi syarat kualitas, baik dari aspek validitas maupun reliabilitas, sehingga layak digunakan dalam penelitian lebih lanjut.

4.4 Hasil Analisis Deskriptif

4.4.1 Restrukturisasi

Variabel restrukturisasi diukur melalui 12 indikator yang menggambarkan persepsi pegawai terhadap perubahan struktur, sistem kerja, pembagian tanggung jawab setelah dilakukannya penataan organisasi. Indikator-indikator tersebut mencakup keterlibatan pegawai dalam proses perubahan, kejelasan struktur dan tanggung jawab baru, transparansi informasi, efektivitas struktur, relevansi pelatihan, sistem penilaian kinerja, hingga kesesuaian proses rekrutmen dan mutasi dengan arah organisasi yang baru. Variabel ini merepresentasikan sejauh mana restrukturisasi dipahami, diterima, dan dirasakan manfaatnya oleh pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja organisasi.

Tabel 7 Analisis deskriptif pegawai terhadap restrukturisasi

Dimensi	Kode	STS	TS	CS	S	SS	%	Modus	Ket.
Ownership	RES1	22	21	40	74	38	37.95%	4	Setuju
	RES2	3	9	44	93	46	47.69%	4	Setuju
Responsibility	RES3	2	8	33	102	50	52.31%	4	Setuju
	RES4	3	16	57	82	37	42.05%	4	Setuju
Coordination	RES5	10	21	64	73	27	37.44%	4	Setuju
	RES6	6	21	47	82	39	42.05%	4	Setuju
Communication	RES7	2	15	29	95	54	48.72%	4	Setuju
	RES8	7	17	39	87	45	44.62%	4	Setuju
Training	RES9	14	19	41	76	45	38.97%	4	Setuju
	RES10	8	20	50	70	47	35.90%	4	Setuju
HR System Alignment	RES11	6	13	35	85	56	43.59%	4	Setuju
	RES12	9	21	47	83	35	42.56%	4	Setuju
Rata-rata							100%	4	Setuju

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 7, indikator dengan persentase tertinggi terdapat pada RES3 (kejelasan peran dan tanggung jawab baru) dengan nilai 52,31%, yang menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki tingkat persetujuan tinggi terhadap kejelasan peran dan tanggung jawabnya pasca restrukturisasi. Sebaliknya, indikator dengan persentase terendah adalah RES10 (relevansi pelatihan terhadap kebutuhan kerja) dengan nilai 35,90%, yang mengindikasikan bahwa pelatihan yang diberikan pasca restrukturisasi masih dipersepsikan kurang relevan dengan kebutuhan kerja pegawai di peran barunya. Koordinasi antarunit dalam struktur baru (RES5) juga dipersepsikan relatif lebih rendah.

Secara keseluruhan, nilai modus sebesar 4 menunjukkan bahwa pegawai cenderung memberikan penilaian positif terhadap pelaksanaan restrukturisasi organisasi di BIG. Namun demikian, aspek-aspek yang berkaitan dengan dukungan sistem organisasi, terutama relevansi pelatihan dan koordinasi antarunit, masih memperoleh penilaian yang relatif lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan struktur organisasi belum sepenuhnya diikuti oleh penguatan sistem pendukung yang diperlukan dalam proses restrukturisasi.

4.4.2 Kompetensi

Variabel kompetensi diukur melalui 14 indikator yang menggambarkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan teknis, kemampuan adaptif, pengambilan keputusan, maupun kemampuan interpersonal. Indikator-indikator tersebut mencakup kemampuan mempelajari hal baru, menyesuaikan diri terhadap perubahan, mengendalikan stres kerja, mengambil keputusan, menguasai keterampilan teknis, bekerja sama dalam tim maupun lintas unit, mengelola konflik, hingga memahami nilai-nilai organisasi. Variabel ini merepresentasikan kapasitas individu pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja organisasi.

Tabel 8 Analisis deskriptif pegawai terhadap kompetensi

Dimensi	Kode	STS	TS	CS	S	SS	%	Modus	Ket.
<i>Personal Competence</i>	KOM1	0	5	37	104	49	53.33%	4	Setuju
	KOM2	0	6	48	97	44	49.74%	4	Setuju
	KOM3	1	1	29	114	50	58.46%	4	Setuju
	KOM4	0	4	51	98	42	50.26%	4	Setuju
	KOM5	0	8	57	91	39	46.67%	4	Setuju
	KOM6	0	4	34	110	47	56.41%	4	Setuju
<i>Professional Competence</i>	KOM7	0	5	21	117	46	61.54%	4	Setuju
	KOM8	0	2	30	117	46	60.00%	4	Setuju
	KOM9	0	2	26	100	67	51.28%	4	Setuju

Tabel 8 Analisis deskriptif pegawai terhadap kompetensi (lanjutan)

Dimensi	Kode	STS	TS	CS	S	SS	%	Modus	Ket.
Social Competence	KOM10	2	5	47	90	51	46.15%	4	Setuju
	KOM11	0	1	11	102	81	52.31%	4	Setuju
	KOM12	1	1	33	115	45	58.97%	4	Setuju
	KOM13	1	1	33	115	45	54.87%	4	Setuju
	KOM14	0	2	16	107	70	55.38%	4	Setuju
Rata-rata							100%	4	Setuju

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban pada kategori setuju terhadap variabel kompetensi. Hal ini terlihat dari nilai modus sebesar 4 pada seluruh indikator kompetensi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pegawai BIG menilai kemampuan personal, profesional, dan sosial yang dimiliki secara umum telah cukup mendukung pelaksanaan pekerjaan pascarestrukturisasi.

Tabel 8 menunjukkan bahwa indikator KOM7 (penguasaan keterampilan teknis) memperoleh persentase tertinggi di antara seluruh indikator kompetensi sebesar 61,54%, sementara KOM10 Kemampuan memahami budaya dan nilai organisasi) memperoleh persentase terendah sebesar 46,15%. Kondisi ini dapat mencerminkan upaya BIG dalam mempertahankan kapasitas teknis pegawainya, mengingat tugas pokok dan fungsi BIG sebagai penyedia informasi geospasial menuntut keahlian teknis yang sangat spesifik dan telah lama menjadi fokus pengembangan SDM di lingkungan instansi ini. Meskipun demikian, masih relatif rendahnya pemahaman terhadap budaya dan nilai organisasi mengindikasikan bahwa proses sosialisasi nilai-nilai baru pasca perubahan struktur 12 menjadi 15 unit kerja belum sepenuhnya merata dirasakan oleh seluruh pegawai, terutama bagi mereka yang mengalami perpindahan unit kerja akibat kebijakan *internal mobility* dan masih dalam tahap adaptasi terhadap lingkungan kerja serta rekan kerja yang baru.

4.4.3 Internal mobility

Variabel *internal mobility* diukur melalui 11 indikator yang menggambarkan kesesuaian penempatan pegawai dengan kompetensi, pengalaman, serta persepsi terhadap dampak penempatan tersebut terhadap kepuasan kerja, loyalitas, integrasi tim, dan prospek karier. Variabel ini merepresentasikan sejauh mana kebijakan penempatan atau mobilitas internal dirasakan tepat dan berdampak positif bagi pegawai.

Tabel 9 Analisis deskriptif pegawai terhadap *internal mobility*

Dimensi	Kode	STS	TS	CS	S	SS	%	Modus	Ket.
<i>Skill–Job Fit</i>	IM1	3	12	26	99	55	50.77%	4	Setuju
	IM2	3	15	50	84	43	43.08%	4	Setuju
	IM3	5	11	35	95	50	48.72%	4	Setuju
<i>Career Progression</i>	IM4	8	23	66	72	26	36.92%	4	Setuju
	IM5	11	27	83	53	21	42.56%	3	Cukup Setuju
<i>Organisational Commitment</i>	IM6	7	30	73	61	24	37.44%	3	Cukup Setuju
<i>Job Satisfaction</i>	IM7	7	17	60	80	31	41.03%	4	Setuju
	IM8	4	10	54	92	35	47.18%	4	Setuju
<i>Communication Satisfaction</i>	IM9	2	3	27	106	57	54.36%	4	Setuju
<i>Inclusion</i>	IM10	3	7	29	96	60	49.23%	4	Setuju
	IM11	2	4	39	100	50	51.28%	4	Setuju
Rata-rata							81,81%	4	Setuju

Hasil analisis deskriptif pegawai terhadap variabel *internal mobility* dengan menggunakan nilai modus disajikan pada tabel 9. Berdasarkan hasil analisis, sebagian besar indikator memiliki nilai modus 4 (Setuju), yang menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai penempatan internal berada pada kategori baik.

Indikator (IM9) komunikasi dengan atasan dan rekan kerja di unit baru memperoleh respons paling positif yang terlihat dari dominasi jawaban pada kategori setuju dan sangat setuju. Temuan ini menunjukkan bahwa proses penyesuaian hubungan kerja interpersonal pascarestrukturisasi mulai terbentuk dengan cukup baik di tingkat individu dan unit kerja. Pegawai menilai bahwa komunikasi operasional, interaksi kerja sehari-hari, dan hubungan dengan atasan maupun rekan kerja dalam unit baru relatif telah berjalan kondusif setelah proses *internal mobility* dilakukan.

Namun demikian, indikator (IM4) peluang pengembangan karier merupakan indikator terendah. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian pegawai masih belum sepenuhnya memiliki kepastian terhadap arah pengembangan karier setelah proses perpindahan dilakukan. Peningkatan prospek karier pascamobilitas (IM5) dan komitmen organisasi pascaperpindahan (IM6) juga dipersepsikan relatif lebih rendah, bahkan menjadi satu-satunya indikator yang memperoleh modus 3 (Cukup Setuju), berbeda dari pola umum pada indikator lain yang seluruhnya bermodus 4.

Secara keseluruhan, nilai modus 4 menunjukkan bahwa pegawai cenderung setuju terhadap pelaksanaan *internal mobility* di BIG, meskipun tingkat persetujuannya menjadi yang paling moderat di antara seluruh variabel



penelitian. Kondisi ini dapat mencerminkan bahwa proses *internal mobility* telah berjalan cukup baik dari sisi relasi dan komunikasi di lingkungan kerja baru, namun belum sepenuhnya mampu meyakinkan pegawai mengenai kejelasan jalur karier dan penguatan loyalitas jangka panjang terhadap organisasi pasca perpindahan.

4.4.4 Kinerja

Variabel kinerja diukur melalui 8 indikator yang menggambarkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai target, mencapai hasil kerja yang konsisten, menjaga kualitas dan ketepatan pekerjaan, serta menggunakan sumber daya secara efisien. Indikator-indikator tersebut mencerminkan aspek kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, serta kontribusi terhadap unit kerja. Variabel ini merepresentasikan tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dalam mendukung tujuan organisasi.

Tabel 10 Analisis deskriptif pegawai terhadap kinerja

Dimensi	Kode STS	TS	CS	S	SS	%	Modus	Ket.	
Kuantitas Kerja	KIN1	0	1	18	109	67	55.90%	4	Setuju
	KIN2	0	1	15	111	68	56.92%	4	Setuju
	KIN3	1	7	47	87	53	44.62%	4	Setuju
Kualitas Kerja	KIN4	0	3	48	103	41	52.82%	4	Setuju
	KIN5	0	1	28	126	40	64.62%	4	Setuju
	KIN6	0	1	39	113	42	57.95%	4	Setuju
Ketepatan Waktu	KIN7	0	3	22	117	53	60.00%	4	Setuju
Efisiensi Biaya	KIN8	0	3	24	110	58	56.41%	4	Setuju
Rata-rata							100%	4	Setuju

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, seluruh indikator pada variabel kinerja memiliki nilai modus 4 (Setuju) dengan persentase keseluruhan berada pada kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai kinerja mereka telah berjalan dengan baik.

Tabel 10 menunjukkan bahwa indikator KIN5 (bekerja sesuai standar kualitas yang ditetapkan organisasi) memperoleh persentase tertinggi di antara seluruh indikator kinerja sebesar 64,62%, sementara KIN3 (kapasitas menyelesaikan lebih dari satu tugas utama) memperoleh persentase terendah sebesar 44,62%. Tingginya skor pada kesesuaian dengan standar kualitas mengindikasikan bahwa pegawai bekerja optimal ketika acuan keberhasilan jelas, sementara rendahnya skor pada kapasitas multitugas menunjukkan bahwa beban kerja yang menuntut penyelesaian lebih dari satu tugas utama secara bersamaan belum diimbangi dengan kejelasan prioritas atau dukungan sumber daya yang memadai.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pegawai BIG memiliki persepsi yang positif terhadap restrukturisasi, kompetensi yang dimiliki, dan kinerja yang dihasilkan, namun persepsi positif tersebut secara konsisten lebih kuat pada aspek-aspek yang bersifat individual dan teknis, seperti kejelasan peran, penguasaan keterampilan, dan pencapaian target kerja dibandingkan pada aspek yang bergantung pada dukungan sistem organisasi, seperti pelibatan dalam perencanaan perubahan, relevansi pelatihan, kapasitas menyelesaikan lebih dari satu tugas utama, serta kejelasan jalur karier dan kemampuan memahami budaya dan nilai organisasi yang tercatat sebagai indikator paling rendah pada keseluruhan penelitian. Pola ini mengindikasikan bahwa kesiapan pegawai secara individual relatif lebih maju dibandingkan kesiapan sistem pendukung di tingkat organisasi, sehingga manfaat restrukturisasi dan *internal mobility* terhadap peningkatan kinerja berpotensi belum terealisasi secara optimal selama kesenjangan tersebut belum diatasi. Temuan deskriptif ini menjadi dasar empiris awal yang akan diuji lebih lanjut melalui analisis pengaruh antarvariabel pada subbab berikutnya, khususnya untuk mengetahui sejauh mana kompetensi berperan dalam menjembatani restrukturisasi dan *internal mobility* terhadap kinerja pegawai BIG.

4.5 Hasil Analisis Pengaruh Restrukturisasi, *Internal mobility*, Kompetensi dan Kinerja

Pengaruh restrukturisasi organisasi dan *internal mobility* terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variabel mediasi dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Pengolahan data dilakukan menggunakan data primer yang diperoleh dari 195 responden pegawai di lingkungan BIG. Pada penelitian ini, analisis data dilakukan melalui dua tahap utama dalam pendekatan SEM-PLS, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

Tabel 11 Kriteria penilaian model SEM-PLS

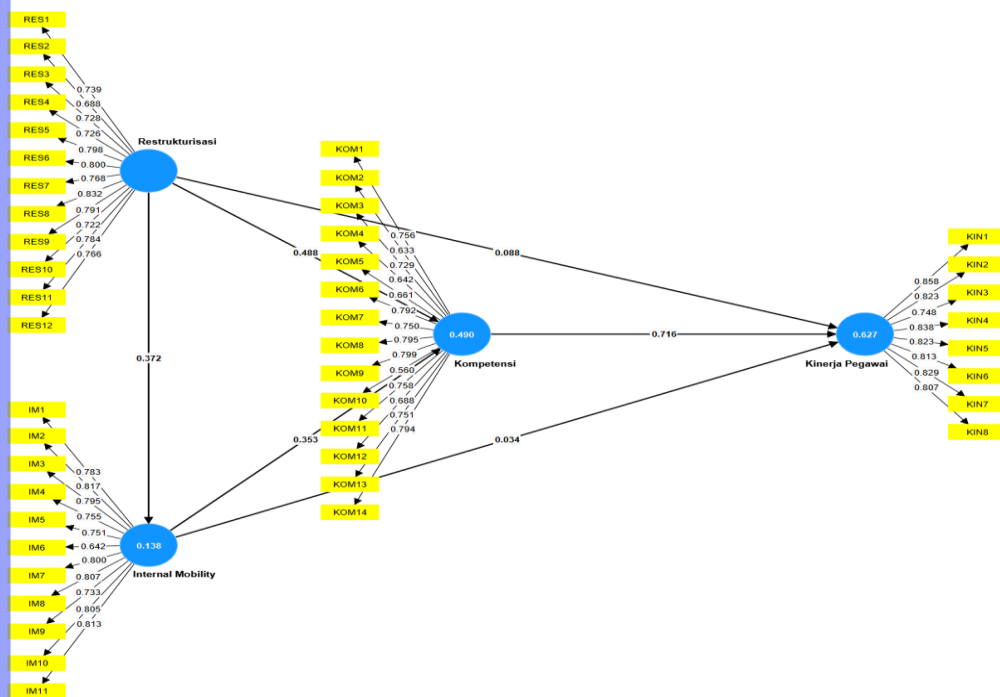
Analisis	Kriteria	Standar Penilaian
Outer Model	<i>Convergent Validity</i>	Nilai <i>outer loading</i> > 0,70
		Nilai AVE > 0,50
	<i>Discriminant Validity</i>	Nilai <i>cross loading</i> indikator terhadap konstruksya lebih tinggi dibandingkan konstruk lain
	<i>Composite Reliability</i>	Nilai <i>composite reliability</i> > 0,70
	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai <i>Cronbach's alpha</i> > 0,70
Inner Model	<i>R-Square</i>	Kuat: 0,75; Moderat: 0,50; Lemah: 0,25
	Koefisien Jalur & T-Statistik	Nilai <i>T-statistic</i> > 1,96 ($\alpha = 5\%$)

Sumber: Pengolahan Data (2025)

4.5.1 Analisis Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator penelitian mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Pengujian *outer model* mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Penelitian ini menggunakan model reflektif, yaitu pengukuran indikator yang dipengaruhi oleh konstruk laten atau mencerminkan variasi dari konstruk laten (Ghozali 2015).

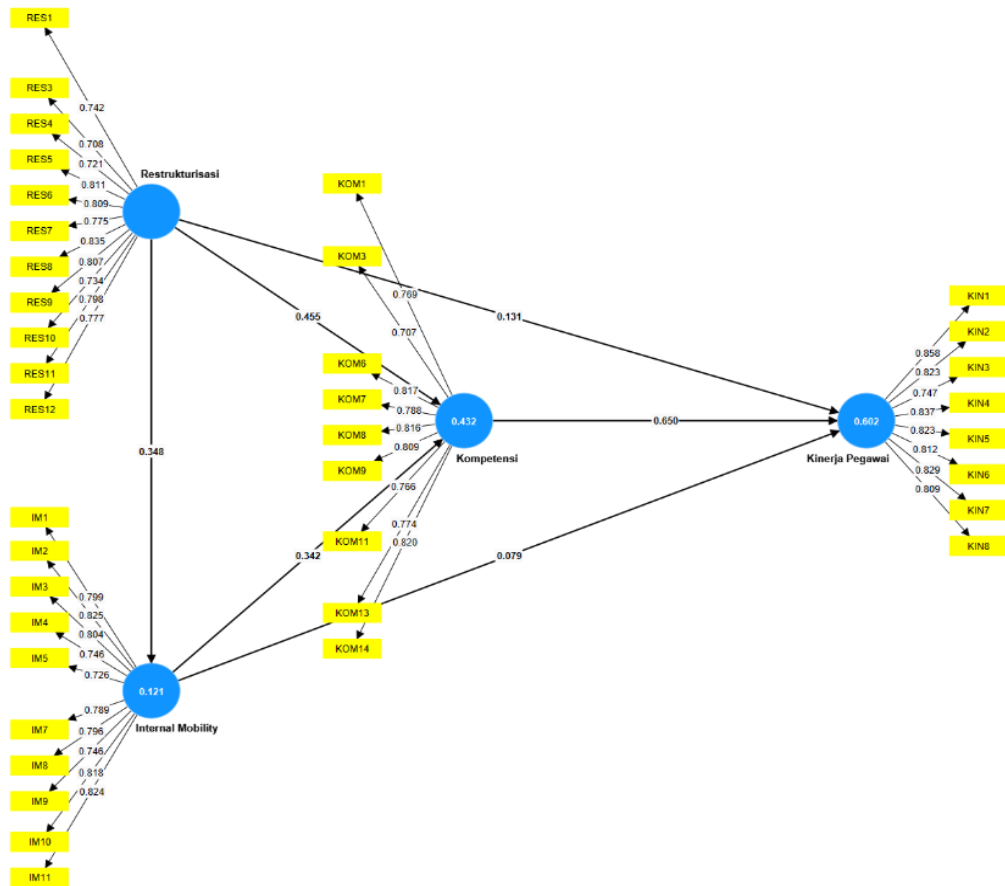
Validitas konvergen dilakukan menggunakan *software* SEM PLS 4.0 dan dinilai melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70, sedangkan nilai AVE disyaratkan lebih besar dari 0,50. Namun demikian, indikator dengan nilai *outer loading* antara 0,40 hingga 0,70 dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan maupun dieliminasi setelah dilakukan evaluasi terhadap reliabilitas internal, validitas konvergen, serta dampaknya terhadap validitas konten konstruk (Hair *et al.* 2022). Dalam penelitian ini, indikator-indikator tersebut dieliminasi karena penghapusannya meningkatkan kualitas model pengukuran yang ditunjukkan oleh peningkatan nilai AVE.



Gambar 9 Model dan perhitungan awal *loading factor*

Berdasarkan Gambar 9 terdapat tujuh indikator dengan *loading factor* kurang dari 0,70, yaitu dimensi rasa memiliki terhadap struktur dan fungsi baru (RES2), Penguatan loyalitas terhadap organisasi pasca perpindahan (IM6), Kemampuan mengembangkan diri (KOM2), Kesiapan untuk berkreaitivitas (KOM4), Kemampuan mengelola stres (KOM5), Memahami budaya dan nilai organisasi (KOM10), Kemampuan menyelesaikan konflik (KOM12). Setelah

dilakukan eliminasi maka didapatkan model dan perhitungan yang tertera pada gambar berikut ini.



Gambar 10 Model dan perhitungan akhir *loading factor*

Setelah proses eliminasi dilakukan, seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai *outer loading* pada model akhir berkisar antara 0,707 hingga 0,858 sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 10. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan telah mampu merepresentasikan konstruk restrukturisasi, *internal mobility*, kompetensi, dan kinerja pegawai sehingga layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Selanjutnya pengujian validitas konvergen juga dinilai dengan *membandingkan square root of Average Variance Extracted (AVE)* pada setiap konstruk. Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen melalui nilai AVE, seluruh konstruk dalam model penelitian dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen yang baik karena masing-masing memiliki nilai AVE di atas batas minimum 0,50 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair *et al.* (2019).

Tabel 12 Nilai AVE

Variabel	Nilai AVE
<i>Internal mobility</i>	0,621
Kinerja Pegawai	0,669
Kompetensi	0,618
Restrukturisasi	0,601

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Hasil AVE disajikan pada tabel 12 menunjukkan bahwa konstruk *Internal mobility* memperoleh nilai AVE sebesar 0,621, kinerja pegawai sebesar 0,669, kompetensi sebesar 0,618, dan restrukturisasi sebesar 0,601, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 60% varian indikator-indikator pembentuknya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki tingkat keterwakilan yang memadai dalam mengukur konstruk laten masing-masing, sehingga model pengukuran dalam penelitian ini layak dan dapat digunakan untuk analisis struktural lebih lanjut.

Selanjutnya dilakukan pengujian validitas diskriminan yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model tidak tumpang tindih. Hasil dari validitas diskriminan dapat dilihat pada hasil HTMT dan *Fornell larcker Criterion* sebagai berikut:

Tabel 13 Hasil HTMT

Variabel	Hasil HTMT
Kinerja Pegawai ↔ <i>Internal mobility</i>	0,464
Kompetensi ↔ <i>Internal mobility</i>	0,518
Kompetensi ↔ Kinerja Pegawai	0,823
Restrukturisasi ↔ <i>Internal mobility</i>	0,350
Restrukturisasi ↔ Kinerja Pegawai	0,540
Restrukturisasi ↔ Kompetensi	0,580

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), seluruh nilai korelasi antar konstruk berada di bawah ambang batas yang direkomendasikan ($< 0,90$ sebagaimana Hair *et al.* 2019). Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Pegawai sebesar 0,823, yang masih berada dalam batas dapat diterima dan mencerminkan keterkaitan konseptual yang kuat namun tetap dapat dibedakan secara empiris.

Tabel 14 Hasil Fornell-Larcker pada uji validitas diskriminan

Variabel	<i>Internal mobility</i>	Kinerja Pegawai	Kompetensi Restrukturisasi	
<i>Internal mobility</i>	0,788			
Kinerja Pegawai	0,450	0,818		
Kompetensi	0,501	0,764	0,786	
Restrukturisasi	0,348	0,531	0,574	0,775

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Hasil *Fornell–Larcker Criterion* memperkuat temuan tersebut, di mana akar kuadrat AVE pada setiap konstruk (nilai diagonal) lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Sebagai contoh, konstruk *internal mobility* memiliki nilai akar AVE sebesar 0,788 yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kinerja Pegawai (0,450), Kompetensi (0,501), dan Restrukturisasi (0,348). Pola serupa juga terlihat pada konstruk Kinerja Pegawai, Kompetensi, dan Restrukturisasi, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk lebih merepresentasikan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan konstruk lain, sehingga validitas diskriminan terpenuhi secara konsisten.

Selanjutnya evaluasi terhadap uji reliabilitas dapat dilihat dari *nilai Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability*. Uji reliabilitas digunakan untuk menilai kekonsistenan suatu instrumen dalam menghasilkan data yang sama di kondisi yang sama juga. Maka dari itu, data yang dihasilkan dapat dipercaya dan digunakan untuk tujuan penelitian. Reliabilitas suatu variabel dikatakan baik apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih dari 0,7 (Hair *et al.* 2022).

Tabel 15 Construct reliability and validity

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai <i>Composite Reliability</i>
<i>Internal mobility</i>	0,933	0,940
Kinerja Pegawai	0,929	0,930
Kompetensi	0,922	0,923
Restrukturisasi	0,934	0,944

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat keandalan yang sangat baik. Hal ini terlihat dari nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang seluruhnya berada di atas standar minimal yang disarankan, yaitu *Cronbach's Alpha* $\geq 0,6$ dan *Composite Reliability* $> 0,7$.

4.5.2 Analisis Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah pengujian *outer model* menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah evaluasi



model struktural (*inner model*). Evaluasi *inner model* bertujuan untuk menilai hubungan antar variabel dalam model penelitian, yang meliputi pengujian kolinearitas menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF), koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), *path coefficient* (β), dan *predictive relevance* (Q^2).

Sebelum dilakukan evaluasi terhadap model struktural, terlebih dahulu dilakukan uji kolinearitas antar konstruk prediktor menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Pengujian ini bertujuan untuk memastikan tidak terdapat masalah multikolinearitas yang dapat memengaruhi stabilitas estimasi hubungan dalam model. Menurut Hair *et al.* (2022), nilai VIF di bawah 5 menunjukkan bahwa model tidak mengalami masalah multikolinearitas. Hasil pengujian VIF disajikan pada Tabel 16.

Tabel 16 Nilai VIF

	VIF
<i>Internal mobility</i> -> Kinerja Pegawai	1.344
<i>Internal mobility</i> -> Kompetensi	1.138
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	1.762
Restrukturisasi -> <i>Internal mobility</i>	1.000
Restrukturisasi -> Kinerja Pegawai	1.502
Restrukturisasi -> Kompetensi	1.138

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan Tabel 16, seluruh nilai VIF berada pada kisaran 1,000–1,762 atau di bawah batas maksimum 5 yang direkomendasikan oleh Hair *et al.* (2022). Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antar konstruk prediktor dalam model penelitian. Dengan demikian, model struktural memenuhi asumsi kolinearitas sehingga dapat dievaluasi lebih lanjut.

Tahap selanjutnya adalah mengukur sejauh mana variabel eksogen mampu menjelaskan variasi pada variabel endogen. Semakin tinggi nilai *R-square*, semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variabel tersebut. Dalam penelitian ini, interpretasi koefisien determinasi mengacu pada nilai *Adjusted R²* karena telah memperhitungkan jumlah variabel eksogen dalam model, sehingga memberikan estimasi yang lebih representatif terhadap kemampuan model (Hair *et al.* 2022). Hasil pengujian koefisien determinasi disajikan pada Tabel 17.

Tabel 17 Nilai *R² inner model*

Jalur	Nilai <i>R-Square</i>	Nilai <i>R-Square adjusted</i>
<i>Internal mobility</i>	0,121	0.117
Kinerja Pegawai	0,602	0.596
Kompetensi	0,432	0.426

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Nilai *R² Adjusted* sebesar 0,117 menunjukkan bahwa restrukturisasi mampu menjelaskan 11,7% variasi *internal mobility*, sedangkan 88,3% sisanya

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan variasi *internal mobility* masih relatif rendah. Nilai R^2 *adjusted* kompetensi sebesar 0,426 menunjukkan bahwa restrukturisasi dan *internal mobility* mampu menjelaskan 42,6% variasi kompetensi, sedangkan 57,4% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang tergolong moderat terhadap variasi kompetensi.

Nilai R^2 *Adjusted* kinerja pegawai sebesar 0,596 menunjukkan bahwa restrukturisasi, *internal mobility*, dan kompetensi mampu menjelaskan 59,6% variasi kinerja pegawai, sedangkan 40,4% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang tergolong moderat terhadap variasi kinerja pegawai.

Selanjutnya evaluasi model struktural juga dilakukan melalui pengujian *effect size* (f^2) untuk mengukur besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Nilai *f square* 0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang, dan nilai 0,35 sebagai besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek (Sarstedt et al, 2017). Nilai *f square* bisa dilihat pada Tabel 18.

Tabel 18 Nilai *f-square*

Jalur	f-square
<i>Internal mobility</i> -> Kinerja Pegawai	0.012
<i>Internal mobility</i> -> Kompetensi	0,181
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0,602
Restrukturisasi -> <i>Internal mobility</i>	0,138
Restrukturisasi -> Kinerja Pegawai	0,029
Restrukturisasi -> Kompetensi	0,320

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan hasil pengujian *effect size* pada Tabel 18, hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai f^2 sebesar 0,602 yang termasuk kategori besar. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi memberikan kontribusi paling besar terhadap kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Hubungan restrukturisasi terhadap kompetensi ($f^2 = 0,320$) dan *internal mobility* terhadap kompetensi ($f^2 = 0,181$) termasuk kategori sedang, yang menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam menjelaskan variasi kompetensi. Sementara itu, hubungan restrukturisasi terhadap *internal mobility* ($f^2 = 0,138$) dan restrukturisasi terhadap kinerja pegawai ($f^2 = 0,029$) berada pada kategori kecil. Adapun hubungan *internal mobility* terhadap kinerja pegawai memiliki nilai f^2 sebesar 0,012 atau berada di bawah batas minimum 0,02, sehingga kontribusinya terhadap kemampuan model dapat diabaikan.

Selanjutnya, evaluasi model struktural dilakukan melalui pengujian *predictive relevance* (Q^2) untuk menilai kemampuan prediksi model terhadap variabel endogen. Menurut Hair *et al.* (2022), nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi (*predictive*

relevance), sedangkan nilai $Q^2 \leq 0$ menunjukkan bahwa model tidak memiliki kemampuan prediksi terhadap variabel endogen. Hasil pengujian Q^2 disajikan pada Tabel 19.

Tabel 19 *Predictive relevance*

Variabel	Q^2
<i>Internal mobility</i>	0,517
Kinerja Pegawai	0,570
Kompetensi	0,519

Hasil pengujian Sumber: Pengolahan Data (2025)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel endogen memiliki nilai Q^2 lebih besar dari 0, sehingga model memiliki kemampuan prediksi (*predictive relevance*) yang baik. Dengan demikian, model struktural memiliki validitas prediktif yang memadai.

Tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis untuk mengetahui arah, besarnya pengaruh, dan signifikansi hubungan antarvariabel dalam model struktural. Pengujian dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* untuk memperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistic*, dan *p-value*. Nilai koefisien jalur menunjukkan arah dan besarnya pengaruh antarvariabel, sedangkan nilai *t-statistic* dan *p-value* digunakan untuk menentukan signifikansi hubungan tersebut (Hair *et al.* 2022). Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 20 dan Tabel 21.

Tabel 20 Pengujian jalur langsung

Jalur	<i>Original sample (O)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Ket
Restrukturisasi -> <i>Internal mobility</i>	0,348	4.970	0.000	Didukung
Restrukturisasi -> Kinerja Pegawai	0,131	1.944	0.052	Tidak Didukung
<i>Internal mobility</i> -> Kinerja Pegawai	0.079	1.174	0,24	Tidak Didukung
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0,650	9.724	0.000	Didukung

Tabel 21 Pengujian jalur tidak langsung

Jalur	<i>Original sample (O)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Ket
Restrukturisasi -> Kompetensi	0,296	5.437	0.000	Didukung
Kinerja Pegawai -> Kompetensi	0,223	5.328	0.000	Didukung

Berdasarkan hasil pengujian jalur langsung dan tidak langsung pada Tabel 20 dan Tabel 21, pembahasan masing-masing hipotesis penelitian diuraikan sebagai berikut.

1) H1: Restrukturisasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *internal mobility*

Hasil pengujian pada Tabel 20 menunjukkan bahwa restrukturisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *internal mobility*, dengan nilai koefisien sebesar 0,348, nilai t-statistic sebesar 4,970, serta p-value sebesar 0,000. Nilai koefisien positif menunjukkan bahwa semakin besar perubahan yang terjadi dalam struktur organisasi, semakin tinggi pula kecenderungan terjadinya *internal mobility* pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) didukung, dan restrukturisasi organisasi di BIG terbukti menjadi faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *internal mobility*. Perubahan struktur di BIG mendorong terjadinya penyesuaian penempatan pegawai, rotasi, dan perubahan peran sebagai konsekuensi dari perubahan struktur dan fungsi organisasi. Restrukturisasi tidak hanya mengubah bagan atau struktur organisasi di BIG, namun berkaitan dengan perubahan kebutuhan kompetensi dan distribusi SDM, sehingga mendorong terjadinya realokasi pegawai sebagai bagian dari penyesuaian struktur baru di BIG.

Restrukturisasi dan kebutuhan strategis organisasi merupakan salah satu faktor yang mendorong terjadinya perpindahan internal pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan Ray (2023) yang menjelaskan bahwa perubahan kebutuhan organisasi dan tekanan strategis mendorong pemanfaatan *internal mobility* sebagai mekanisme redistribusi tenaga kerja untuk menyesuaikan kebutuhan unit kerja dan posisi yang berubah. Hal ini juga didukung oleh MacKenzie dan McLachlan (2023) yang menjelaskan bahwa restrukturisasi organisasi umumnya diikuti oleh penempatan ulang pegawai sebagai bagian dari fungsi redistribusi tenaga kerja dalam *internal labour market*.

Dalam kondisi tersebut, perpindahan pegawai antarunit kerja dilakukan untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan struktur baru yang terbentuk. Dengan demikian, *internal mobility* menjadi salah satu mekanisme yang digunakan organisasi untuk menjaga keberlangsungan fungsi kerja pasca restrukturisasi. MacKenzie dan McLachlan (2023) menunjukkan bahwa dalam peristiwa restrukturisasi besar, perpindahan internal pegawai bukan lagi merupakan pilihan individual, melainkan menjadi suatu keharusan struktural yang ditentukan melalui mekanisme administratif organisasi. Hal ini sejalan dengan karakteristik sektor pemerintahan seperti BIG, di mana mobilitas internal cenderung bersifat *top down* dan ditentukan oleh kebutuhan organisasi, bukan oleh pilihan individu pegawai.

Di BIG, restrukturisasi yang dilaksanakan sejak akhir 2023 menyebabkan banyak pegawai mengalami perubahan dan penambahan unit kerja serta perubahan tanggung jawab. Hasil wawancara pada unit SDM menunjukkan bahwa proses ini otomatis mendorong terjadinya *internal mobility* sebagai bagian dari penyesuaian struktur organisasi, di mana *internal mobility* menjadi instrumen penting dalam memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pasca restrukturisasi.

2) H2: Restrukturisasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai:

Hasil pengujian menunjukkan bahwa restrukturisasi terhadap kinerja pegawai secara langsung tidak signifikan secara statistik ($O = 0,131$; $t = 1,944$; $p = 0,052$). Nilai p -value yang sedikit di atas 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis kedua tidak didukung. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa meskipun koefisien bernilai positif, hasil ini belum memberikan bukti statistik yang cukup untuk menyatakan bahwa restrukturisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Meskipun nilai p -value tersebut mendekati ambang signifikansi 0,05, hasil hipotesis ini tidak didukung tetap mengacu pada kriteria baku $\alpha = 0,05$ yang digunakan secara konsisten dalam penelitian ini.

Hal ini konsisten dengan penelitian Safita dan Budiantoro (2024) yang menemukan bahwa restrukturisasi memiliki pengaruh langsung positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perubahan struktur organisasi tidak otomatis diikuti oleh peningkatan performa individu, terutama dalam jangka pendek setelah perubahan terjadi. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Bah *et al.* (2024) yang menggunakan SEM-PLS pada transformasi organisasi di sektor telekomunikasi dan kilang minyak, yang menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh keterlibatan aktif pegawai (*employee involvement*) dalam proses perubahan, bukan oleh perubahan struktural itu sendiri.

Hasil analisis deskriptif pada variabel restrukturisasi mendukung hasil penelitian ini dengan indikator dengan persentase modus terendah adalah relevansi pelatihan terhadap peningkatan kemampuan kerja (35,90%), koordinasi antarunit dalam struktur baru (37,44%), dan keterlibatan pegawai dalam perencanaan perubahan (37,95%). Rendahnya persepsi pegawai pada ketiga aspek ini mengindikasikan bahwa proses restrukturisasi di BIG belum diikuti secara optimal oleh kesiapan pelatihan, koordinasi lintas unit, maupun pelibatan pegawai dalam perencanaan perubahan, sehingga turut menjelaskan mengapa restrukturisasi belum memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini dapat dijelaskan menggunakan Kotter's Eight-Step Change Model (Kotter, 2012), yang menyatakan bahwa keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan restrukturisasi, tetapi juga oleh keberhasilan organisasi menjalankan setiap tahapan perubahan secara bertahap dan berkesinambungan. Dalam konteks BIG, beberapa tahapan awal perubahan telah dilaksanakan. Restrukturisasi organisasi pada akhir tahun 2023 merupakan bentuk respons organisasi terhadap tuntutan reformasi birokrasi dan perubahan lingkungan strategis, yang mencerminkan tahap *creating a sense of urgency*. Selanjutnya, proses restrukturisasi melibatkan tim restrukturisasi yang bertugas menyusun desain organisasi sebelum memperoleh persetujuan Kementerian PANRB, sehingga mencerminkan pelaksanaan tahap *building a guiding coalition*. Penetapan struktur organisasi baru juga menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki arah perubahan (*forming a strategic vision and initiatives*) sebagai pedoman pelaksanaan restrukturisasi.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi tahapan perubahan berikutnya masih berada pada masa transisi. Rendahnya

@Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

keterlibatan pegawai dalam perencanaan perubahan mengindikasikan bahwa proses *communicating the vision* belum berjalan secara optimal sehingga pemahaman dan partisipasi pegawai terhadap perubahan masih perlu diperkuat. Selain itu, rendahnya relevansi pelatihan terhadap peningkatan kemampuan kerja serta masih lemahnya koordinasi antarunit menunjukkan bahwa tahap *empowering broad-based action* juga belum sepenuhnya berhasil menghilangkan berbagai hambatan yang dihadapi pegawai dalam beradaptasi dengan struktur organisasi baru.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara yang menunjukkan masih adanya tumpang tindih fungsi antarunit, belum tersedianya SOP maupun aturan teknis pascarestrukturalisasi yang mengatur batasan tugas dan mekanisme kolaborasi, serta tidak adanya tim yang secara khusus mengawal implementasi restrukturalisasi setelah kebijakan ditetapkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi masih berada pada fase implementasi perubahan sehingga manfaat restrukturalisasi belum sepenuhnya dapat diwujudkan dalam peningkatan kinerja pegawai. Akibatnya, organisasi belum mencapai tahap generating short-term wins, yaitu menghasilkan manfaat nyata dari perubahan yang tercermin dalam peningkatan kinerja pegawai.

Dengan demikian, berdasarkan perspektif Kotter (2012), ketidaksignifikanan pengaruh restrukturalisasi terhadap kinerja bukan menunjukkan bahwa restrukturalisasi organisasi tidak efektif, melainkan bahwa BIG masih berada pada masa transisi implementasi perubahan. Meskipun tahapan awal perubahan telah dilaksanakan melalui pembentukan urgensi perubahan, pembentukan koalisi perubahan, dan penetapan arah perubahan, tahapan komunikasi perubahan dan pemberdayaan pegawai masih belum optimal sehingga organisasi belum mampu menghasilkan short-term wins. Kondisi ini menjelaskan mengapa restrukturalisasi belum memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada saat penelitian dilakukan serta memperkuat hasil SEM bahwa kompetensi berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh restrukturalisasi terhadap kinerja pegawai.

3) H3: *Internal mobility* pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai:

Berdasarkan hasil uji hipotesis efek langsung, pengaruh *internal mobility* terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien yang relatif kecil ($O = 0,079$) dengan nilai *t-statistics* sebesar 1,174 serta *p-value* sebesar 0,240. Nilai tersebut tidak memenuhi kriteria signifikansi ($t < 1,96$ dan $p > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga tidak didukung. Meskipun menunjukkan arah hubungan yang positif, besarnya koefisien yang relatif kecil mengindikasikan bahwa *internal mobility* belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung. Kondisi ini menjelaskan bahwa kebijakan penempatan *internal mobility* belum secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja.

Hasil analisis deskriptif memperkuat interpretasi terhadap temuan tersebut. *Internal mobility* memiliki rata-rata persentase modus terendah di antara seluruh variabel penelitian. Dua indikator dengan persentase terendah adalah peluang pengembangan karier dan penguatan loyalitas terhadap organisasi pasca perpindahan, serta terdapat indikator yang dengan modus 3

(Cukup Setuju), berbeda dari indikator lain yang seluruhnya bermodus 4. Temuan deskriptif ini mengindikasikan bahwa pegawai masih memiliki persepsi yang relatif lebih rendah terhadap aspek pengembangan karier dan loyalitas pasca *internal mobility*, sehingga membantu menjelaskan pengaruh langsung *internal mobility* terhadap kinerja belum signifikan.

Hasil wawancara dengan bagian SDM mengungkapkan bahwa penempatan pegawai dalam proses *internal mobility* dilakukan terutama berdasarkan latar belakang pendidikan formal serta permintaan khusus pimpinan unit kerja. Mekanisme ini menunjukkan bahwa selain mempertimbangkan kesesuaian kualifikasi, terdapat unsur subjektivitas dalam proses penempatan pegawai. Kondisi tersebut berpotensi menyebabkan ketidaktepatan distribusi tugas dan beban kerja, sehingga efektivitas *internal mobility* dalam meningkatkan kinerja pegawai menjadi kurang optimal. Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui *Person-Job Fit Theory*, yang menyatakan bahwa efektivitas penempatan kerja tidak hanya ditentukan oleh kesesuaian latar belakang pendidikan formal, tetapi juga oleh kecocokan antara kemampuan aktual, pengalaman kerja, serta kesiapan individu dengan tuntutan pekerjaan. Apabila penempatan pegawai hanya didasarkan pada kualifikasi administratif dan pertimbangan subjektif, maka potensi kinerja optimal belum tentu dapat tercapai secara langsung. Hal ini juga konsisten dengan penelitian MacKenzie dan McLachlan (2023), yang menjelaskan bahwa keberhasilan proses penempatan ulang pegawai sangat bergantung pada efektivitas, transparansi, dan keadilan proses administrasi internal organisasi dalam mengalokasikan tenaga kerja. Selain itu, Gallie et al (2017) menjelaskan bahwa penempatan yang tidak sepenuhnya mempertimbangkan preferensi dan kondisi pegawai juga berisiko menghilangkan aspek-aspek berharga dari pekerjaan sebelumnya.

Selain itu, hasil wawancara di lapangan juga menunjukkan bahwa implementasi *internal mobility* belum sepenuhnya diikuti dengan pembagian tugas yang proporsional. Sebagian pegawai merasakan beban kerja yang berlebihan, sementara pegawai lainnya memperoleh tugas yang relatif lebih sedikit. Sebagaimana disampaikan oleh responden:

"Penempatannya memang sesuai, tapi pembagian tugasnya belum dirasa pas, ada yang dapat tugas berlebih ada yang kurang," serta "Penempatannya memang sesuai, tapi belum langsung maksimal karena harus menyesuaikan sistem kerja dan tugas-tugas baru."

Temuan kualitatif juga menunjukkan bahwa pegawai yang berpindah ke unit kerja baru belum memperoleh proses orientasi yang memadai, seperti penyambutan maupun penjelasan tugas secara formal dari pimpinan unit penerima. Akibatnya, pegawai memerlukan waktu untuk memahami sistem kerja dan tanggung jawab pada unit baru sebelum dapat berkontribusi secara optimal terhadap kinerja unit kerja.

Lebih lanjut, hasil wawancara menunjukkan bahwa pada saat pelaksanaan *internal mobility* belum tersedia Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) dan Analisis Beban Kerja (ABK) sebagai dasar penempatan pegawai. Kondisi tersebut menyebabkan proses penempatan belum sepenuhnya mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan maupun pembagian beban kerja

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

yang proporsional. Dengan demikian, *internal mobility* di BIG belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung karena implementasinya belum didukung oleh pemetaan kompetensi yang sistematis, analisis beban kerja, proses orientasi yang memadai, serta kejelasan jalur karier yang dirasakan pegawai.

4) H4: Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai:

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *original sample* (β) sebesar 0,650, *t-statistic* sebesar 9,724, dan *p-value* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis keempat didukung. Nilai koefisien β yang tinggi menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor paling dominan dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai dibandingkan variabel lain dalam model penelitian.

Hasil analisis deskriptif memperkuat temuan ini. Variabel kompetensi memiliki dengan dua indikator dimensi *Professional Competence* menunjukkan persentase tertinggi berada pada penguasaan keterampilan teknis (61,54%) dan kemampuan memecahkan masalah (60,00%). Dan juga didukung hasil deskriptif variabel kinerja pegawai khususnya pada indikator bekerja sesuai standar kualitas (64,62%) dan kesesuaian waktu penyelesaian dengan target (60,00%). Tingginya kecenderungan jawaban positif pada kedua variabel ini memperkuat interpretasi bahwa kompetensi yang kuat berkontribusi langsung terhadap capaian kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Airyq et al. (2023) yang menjelaskan bahwa pengembangan karyawan yang berfokus pada peningkatan kompetensi dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Boyatzis (2008) juga menegaskan bahwa kompetensi merupakan determinan utama efektivitas dan kinerja individu dalam organisasi. Hasil wawancara di lapangan juga memperkuat temuan kuantitatif ini, di mana pegawai menyampaikan bahwa setelah menguasai sistem kerja, tugas, dan teknologi yang digunakan, pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat, tepat, dan berkualitas. Salah satu responden menyatakan:

“Kalau sudah menguasai tugas dan sistemnya, pekerjaan jadi lebih ringan dan hasilnya juga lebih maksimal.”

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci yang secara langsung mendorong peningkatan kinerja pegawai di organisasi BIG. Perubahan struktural maupun mobilitas internal baru akan memberikan dampak optimal apabila mampu meningkatkan kapasitas kompetensi pegawai secara nyata.

5) H5: Kompetensi memediasi pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja pegawai:

Hasil pengujian jalur tidak langsung menunjukkan bahwa restrukturisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi dengan nilai koefisien sebesar 0,296, nilai *t-statistics* sebesar 5,437, serta *p-value* sebesar 0,000. Dengan demikian hipotesis 5 didukung. Nilai koefisien positif sebesar 0,296 menunjukkan bahwa restrukturisasi yang diikuti oleh peningkatan kompetensi pegawai cenderung mendorong peningkatan kinerja pegawai. Hasil

ini menunjukkan bahwa kompetensi berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, restrukturisasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, namun dapat memberikan dampak positif apabila perubahan organisasi tersebut mampu meningkatkan kompetensi pegawai.

Hasil analisis deskriptif turut mendukung hal tersebut. Tingginya penilaian pegawai terhadap kejelasan peran dan tanggung jawab pascarestrukturisasi menunjukkan bahwa restrukturisasi telah memperjelas pembagian tugas dan ekspektasi pekerjaan. Perubahan tuntutan peran pasca restrukturisasi mengindikasikan perlunya penyesuaian pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja, yang kemudian terakumulasi menjadi peningkatan kompetensi. Restrukturisasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi menciptakan kondisi kerja baru yang menuntut peningkatan kompetensi, dan kompetensi tersebut yang akhirnya mendorong peningkatan kinerja.

Beberapa penelitian menemukan bahwa restrukturisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, namun memberikan dampak signifikan melalui variabel perantara seperti kepuasan kerja (Muharyono dan Wibowo, 2022; Muchlisa *et al.* 2024). Pola ini menunjukkan bahwa restrukturisasi bekerja melalui mekanisme internal sebelum berdampak pada kinerja. Penelitian Hosen *et al.* (2024) juga menegaskan bahwa perubahan organisasi yang diikuti oleh pengembangan kompetensi dan pelatihan akan menghasilkan peningkatan kinerja pegawai.

Dengan demikian, restrukturisasi organisasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, tetapi berperan sebagai pemicu perubahan yang mendorong peningkatan kompetensi. Kompetensi inilah yang kemudian menjadi mekanisme utama yang menjembatani pengaruh restrukturisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai di BIG.

6) H6: Kompetensi memediasi pengaruh *internal mobility* terhadap kinerja pegawai:

Hasil pengolahan SEM PLS menunjukkan bahwa *internal mobility* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi ($O = 0,223$; $t = 5,328$; $p = 0,000$). Nilai koefisien positif sebesar 0,223 menunjukkan bahwa *internal mobility* mampu meningkatkan kinerja pegawai apabila diikuti oleh peningkatan kompetensi. Makna dari nilai ini adalah bahwa kompetensi berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh *internal mobility* terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, perpindahan pegawai antarunit kerja tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja, tetapi memberikan dampak positif ketika mampu memperluas pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai yang dibutuhkan dalam posisi baru.

Hal ini diperkuat oleh hasil statistik deskriptif yang menunjukkan bahwa beberapa indikator *internal mobility*, khususnya peluang pengembangan karier dan peningkatan prospek karier, memiliki nilai rata-rata relatif rendah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun penempatan pegawai di posisi baru telah dilakukan sesuai latar belakang pendidikan, *internal mobility* belum sepenuhnya dirasakan sebagai mekanisme pengembangan karier yang kuat. Rendahnya persepsi terhadap peluang dan prospek karier menggambarkan bahwa praktik *internal mobility* yang diterapkan lebih bersifat administratif, bukan sebagai

bagian dari perencanaan karier yang terstruktur. Kondisi ini menjelaskan mengapa *internal mobility* belum mampu memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Majd *et al.* (2024) yang menemukan bahwa *internal mobility* tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, namun berdampak signifikan melalui mediator seperti strategi SDM dan efektivitas pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa manfaat *internal mobility* tidak terletak pada perpindahan pegawai itu sendiri, melainkan pada proses pengembangan kompetensi yang terjadi setelah perpindahan dilakukan.

Hasil wawancara di BIG turut memperkuat hal ini, di mana pegawai menyampaikan bahwa perpindahan unit kerja memberikan kesempatan untuk mempelajari tugas baru, memahami sistem kerja yang berbeda, serta meningkatkan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun, peningkatan kinerja baru dirasakan setelah pegawai benar-benar menguasai tugas dan sistem kerja di unit baru. Salah satu responden menyatakan bahwa pada awal perpindahan kinerja belum optimal, tetapi setelah memahami alur kerja dan tuntutan pekerjaan, hasil kerja menjadi lebih baik. Dengan demikian, hasil wawancara memperkuat temuan SEM bahwa *internal mobility* belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung. Dampak positif terhadap kinerja baru muncul ketika proses perpindahan diikuti oleh berkembangnya kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan pada posisi baru.

Secara keseluruhan, hasil SEM-PLS menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi dan *internal mobility* belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung. Peningkatan kinerja baru dapat dicapai apabila kedua proses tersebut diikuti oleh penguatan kompetensi pegawai. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja dalam penelitian ini difokuskan pada penguatan kompetensi sebagai mekanisme utama yang mendukung keberhasilan transformasi organisasi

4.6 Perumusan Alternatif Strategi Melalui Pendekatan AHP

Perumusan alternatif strategi peningkatan kinerja pegawai pasca pelaksanaan restrukturisasi dan *internal mobility* di BIG dilakukan dengan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pendekatan ini digunakan untuk menentukan prioritas strategi secara sistematis melalui proses perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antar elemen dalam struktur hierarki keputusan. Penyusunan AHP dilakukan melalui beberapa tahapan yang dimulai dengan identifikasi faktor berdasarkan hasil SEM-PLS, dilanjutkan dengan penyusunan struktur hierarki, penyusunan instrumen, pengumpulan penilaian pakar, hingga pengolahan data untuk menentukan prioritas strategi.

Tahap pertama dalam penyusunan AHP diawali dengan identifikasi faktor-faktor yang paling menentukan peningkatan kinerja pegawai berdasarkan hasil analisis SEM-PLS. Analisis tersebut menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi dan *internal mobility* belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi memberikan pengaruh melalui peningkatan kompetensi pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci yang secara langsung memengaruhi kinerja pegawai sekaligus menjadi mekanisme utama yang

menjembatani pengaruh restrukturisasi dan *internal mobility* terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, kompetensi dijadikan fokus utama dalam penyusunan struktur hierarki sebagai dasar untuk menentukan prioritas strategi yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai BIG.

Tahap kedua mencakup penyusunan struktur hierarki AHP yang terdiri atas fokus utama, faktor, aktor, tujuan, serta alternatif strategi. Fokus utama penelitian ini adalah perumusan strategi peningkatan kinerja pegawai pasca restrukturisasi dan *internal mobility*. Penyusunan struktur hierarki diperoleh melalui hasil wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap narasumber internal BIG.

Level faktor menggunakan teori dimensi kompetensi oleh Naim dan Lenka yang merepresentasikan aspek kemampuan pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Level faktor terbagi menjadi tiga, yaitu:

1. Kompetensi personal

Kompetensi personal berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam mengelola diri dan beradaptasi terhadap perubahan organisasi.

2. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional berkaitan dengan kemampuan teknis dan substantif pegawai dalam menjalankan tugas jabatan. Faktor ini mencakup penguasaan keterampilan teknis, kemampuan memecahkan masalah, serta pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam bekerja sama, berkomunikasi, dan membangun kolaborasi lintas unit. Faktor ini dinilai semakin penting pascarestrukturisasi karena pola kerja organisasi menjadi lebih dinamis dan membutuhkan koordinasi lintas fungsi yang lebih intensif.

Dan pada level aktor berperan sebagai pemangku kepentingan yang perspektif dan kewenangan pengambilan keputusannya dipertimbangkan dalam menentukan bobot tujuan dan alternatif strategi. Aktor yang diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan Unit Kerja

Pimpinan unit kerja dipandang sebagai aktor yang paling berpengaruh karena berperan langsung dalam mengarahkan, membina, dan mengawasi pegawai pada unit kerja masing-masing. Dalam kondisi restrukturisasi organisasi, pimpinan unit kerja tidak hanya bertugas mendistribusikan pekerjaan, tetapi juga membantu pegawai beradaptasi dengan perubahan tugas, mekanisme kerja, dan lingkungan organisasi baru.

2. Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi IG (PPKIG)

PPKIG berperan dalam pengembangan kompetensi pegawai melalui penyusunan program pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan organisasi.

3. Kepala Biro Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Organisasi BIG (PSDMO)

Kepala Biro PSDMO berperan dalam perencanaan dan pengelolaan SDM organisasi, termasuk pengelolaan *internal mobility*, pemetaan kompetensi, pengembangan karier, pengelolaan manajemen talenta serta penyusunan kebijakan pengembangan SDM

Level selanjutnya adalah tujuan yang ingin dicapai, tujuan merupakan hal yang ingin dicapai melalui strategi yang akan dilaksanakan. Berdasarkan hasil

wawancara terdapat 3 (tiga) tujuan utama yang ingin dicapai dalam strategi peningkatan kinerja pegawai BIG pasca restrukturisasi, yaitu :

1. Meningkatkan adaptabilitas pegawai terhadap perubahan organisasi.

Tujuan ini berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan struktur organisasi, mekanisme kerja, pola koordinasi, dan rekan kerja, pimpinan dan lingkungan kerja baru. Para pakar menilai bahwa restrukturisasi organisasi menyebabkan perubahan pola kerja yang cukup signifikan sehingga pegawai dituntut memiliki kesiapan mental, fleksibilitas kerja, dan kemampuan belajar yang baik.

2. Meningkatkan kesesuaian kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan.

Tujuan ini berkaitan dengan upaya organisasi dalam memastikan kesesuaian kompetensi pegawai dengan kebutuhan jabatan dan unit kerja. Beberapa pakar menyoroti masih adanya *competency gap*, keterbatasan pemetaan kompetensi, serta belum optimalnya penempatan pegawai berbasis kompetensi.

3. Meningkatkan sinergi lintas unit dalam mendukung mobilitas pegawai.

Tujuan ini berkaitan dengan peningkatan koordinasi, komunikasi, dan kerjasama antar unit kerja dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Pasca restrukturisasi, pola kerja organisasi menjadi lebih dinamis dan membutuhkan koordinasi lintas fungsi yang lebih intensif.

Level terakhir adalah menyusun alternatif strategi peningkatan kompetensi pegawai yang diperoleh melalui eksplorasi konsep, analisis hasil penelitian, serta masukan dari hasil *indepth interview* para pakar yang memahami pengelolaan sumber daya manusia aparatur.

1. Memperkuat peran kepemimpinan melalui program *coaching* dan *mentoring*

Strategi ini bertujuan meningkatkan kemampuan pimpinan dalam membimbing, mengarahkan, dan mendampingi pegawai pasca restrukturisasi. Para pakar menilai bahwa *coaching* dan *mentoring* menjadi penting karena banyak pegawai mengalami kebingungan terhadap peran kerja baru, perubahan mekanisme kerja, dan perubahan pola koordinasi organisasi. Melalui *coaching* dan *mentoring*, pimpinan diharapkan mampu membantu pegawai beradaptasi lebih cepat, memahami arah kerja organisasi, meningkatkan motivasi kerja, serta membangun komunikasi dan hubungan kerja yang lebih baik.

2. Mengembangkan sistem manajemen talenta berbasis kompetensi dalam pengelolaan SDM

Strategi ini bertujuan memperkuat sistem pemetaan kompetensi, talent pool, pengembangan karier, dan penempatan pegawai berbasis kompetensi. Beberapa pakar menilai bahwa organisasi masih menghadapi keterbatasan data kompetensi pegawai serta belum optimalnya integrasi sistem pengelolaan talenta. Melalui penguatan manajemen talenta berbasis kompetensi, organisasi diharapkan mampu melakukan pengembangan karier dan *internal mobility* secara lebih objektif, sistematis, dan sesuai kebutuhan organisasi.

3. Menguatkan budaya kerja kolaboratif lintas unit

Strategi ini bertujuan meningkatkan koordinasi, komunikasi, dan sinergi antar unit kerja dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Strategi ini muncul karena banyak pakar menyoroti masih adanya ego sektoral, silo antar unit kerja,



serta belum optimalnya komunikasi lintas fungsi pasca restrukturisasi. Penguatan budaya kerja kolaboratif dilakukan melalui pembentukan tim kerja lintas unit, peningkatan komunikasi organisasi, penguatan kerja sama tim, serta pengembangan mekanisme kerja yang lebih agile dan fleksibel

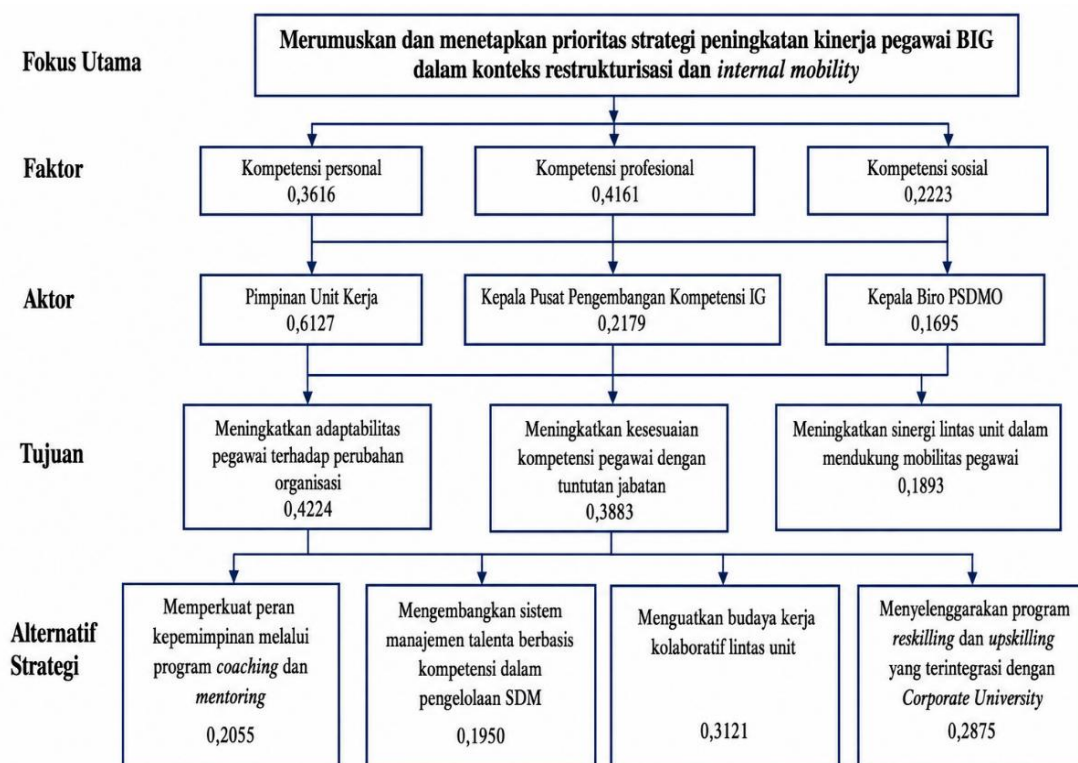
4. Menyelenggarakan program *reskilling* dan *upskilling* yang terintegrasi dengan *Corporate University*.

Strategi ini bertujuan meningkatkan kompetensi pegawai sesuai kebutuhan organisasi dan perkembangan teknologi. Pasca Restrukturisasi, beberapa pegawai mengalami perubahan bidang tugas sehingga membutuhkan peningkatan kompetensi baru. Melalui program *reskilling* dan *upskilling* berbasis *Corporate University*, organisasi diharapkan mampu menyediakan pembelajaran yang lebih terstruktur, adaptif, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi maupun pengembangan karier pegawai.

Tahap berikutnya adalah menyusun instrumen kuesioner berdasarkan struktur hierarki yang telah disusun. Selanjutnya dilakukan pengumpulan penilaian dari tujuh orang pakar yang terdiri atas pakar internal dan eksternal. Kelompok pakar internal terdiri dari pejabat struktural maupun ketua tim kerja di BIG dan kelompok pakar eksternal merupakan pejabat pengelola kinerja dan kompetensi secara nasional serta pejabat pembuat kebijakan strategis terkait kinerja dan pengelolaan manajemen talenta yang kompetensi termasuk didalamnya. Setelah semua data terkumpul, tahap terakhir adalah pengolahan data dengan bantuan aplikasi *Microsoft Excel*. Data kemudian dianalisis lalu diinterpretasi dan dirumuskan dalam strategi kebijakan peningkatan kinerja pegawai pasca restrukturisasi dan *internal mobility*.

Pengolahan vertikal dalam AHP bertujuan untuk mengetahui bagaimana tingkat pengaruh pada setiap elemen di setiap level terhadap fokus tujuan utama. Hasil pengolahan AHP menunjukkan bahwa seluruh nilai *Consistency Ratio* (CR) pada setiap level hirarki berada di bawah 0,10 sehingga seluruh penilaian pakar dinyatakan konsisten dan dapat diterima. Nilai CR yang rendah menunjukkan bahwa penilaian para pakar memiliki tingkat konsistensi logis yang baik dalam melakukan perbandingan antar elemen. Konsistensi tersebut menunjukkan bahwa struktur pengambilan keputusan yang dibangun dalam penelitian ini telah mencerminkan persepsi pakar mengenai kondisi aktual pengelolaan pegawai pasca restrukturisasi di BIG. Hasil pengolahan vertikal tersebut selanjutnya digunakan untuk menentukan prioritas pada setiap level hierarki yang meliputi faktor, aktor, tujuan, dan alternatif strategi. Adapun hasil analisis vertikal secara keseluruhan disajikan pada Gambar 11.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Gambar 11 Struktur AHP hasil pengolahan vertikal

Hasil pengolahan vertikal menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai pascarestrukturisasi di BIG tidak hanya ditentukan oleh penguasaan kompetensi teknis pegawai, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mendukung proses adaptasi kerja, memperkuat koordinasi lintas unit, serta membangun budaya kerja kolaboratif setelah pelaksanaan *internal mobility*.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai pascarestrukturisasi di BIG tidak hanya ditentukan oleh penguasaan kompetensi teknis pegawai, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mendukung proses adaptasi kerja, memperkuat koordinasi lintas unit, serta membangun budaya kerja kolaboratif setelah pelaksanaan *internal mobility*. Pada level fakto, analisis dilakukasn terhadap tiga elemen yang dibandingkan secara berpasangan dalam struktur hierarki AHP, yaitu kompetensi personal, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Hasil rekapitulasi pembobotan pada level faktor ditampilkan pada Tabel 22.

4.6.1 Analisis Kriteria Faktor terhadap Fokus Tujuan Utama

Pada level pertama hierarki menganalisis pengaruh tiga faktor kompetensi terhadap fokus utama, yaitu peningkatan kinerja pegawai BIG pasca restrukturisasi. Tabel 22 menyajikan bobot dan peringkat masing-masing faktor.



Tabel 22 Bobot dan prioritas terhadap fokus utama

Faktor Kompetensi	Bobot	Peringkat
Kompetensi Profesional	0,4161	1
Kompetensi Personal	0,3616	2
Kompetensi Sosial	0,2223	3

Hasil pengolahan AHP pada level faktor menunjukkan bahwa kompetensi profesional memperoleh prioritas tertinggi dalam peningkatan kinerja pegawai BIG pasca restrukturisasi organisasi dengan bobot sebesar 0,4161. Tingginya nilai kompetensi profesional selaras dengan karakteristik BIG sebagai lembaga teknis yang menjalankan fungsi geospasial dan memiliki jumlah pegawai yang mayoritas terdiri dari pejabat fungsional.

Hasil wawancara dengan Ketua Tim Manajemen Talenta BIG dan Ketua Tim Kinerja BKN Regional BIG memperkuat temuan tersebut. Pakar menyampaikan bahwa dalam implementasi *internal mobility*, kompetensi teknis tetap menjadi dasar utama dalam penempatan pegawai. Hal tersebut tercermin dari pernyataan berikut:

“Kalau dibandingkan, pegawai yang memiliki kemampuan teknis tetap lebih dibutuhkan dibanding pegawai yang hanya adaptif tetapi tidak menguasai pekerjaan teknis. Namun idealnya tentu pegawai memiliki keduanya, yaitu kompeten secara teknis dan juga mampu beradaptasi.”

“Dalam internal mobility, kompetensi teknis tetap menjadi dasar utama. Karena kalau pegawai tidak mampu menjalankan fungsi pekerjaannya secara teknis, maka proses adaptasi juga akan sulit berjalan optimal.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa organisasi tetap menempatkan kompetensi profesional sebagai fondasi utama dalam mendukung efektivitas kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kemampuan teknis dinilai lebih siap dalam menghadapi tuntutan pekerjaan baru dibanding pegawai yang hanya memiliki kemampuan adaptasi tanpa didukung penguasaan teknis yang memadai. Hal ini didukung oleh Boyatzis (2008) yang menegaskan bahwa kompetensi profesional merupakan prasyarat fundamental bagi efektivitas kerja, terutama pada jabatan-jabatan yang menuntut keahlian khusus. Sementara itu, bobot kompetensi personal yang cukup signifikan (0,3616) dan diikuti kompetensi sosial sebesar 0,2223 mengindikasikan bahwa adaptabilitas individu dan kapasitas belajar pegawai juga dipandang krusial oleh para pakar dalam menghadapi perubahan struktur yang masif.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketiga elemen kompetensi saling melengkapi dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai pascarestrukturisasi. Kompetensi profesional memperoleh prioritas tertinggi karena berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas teknis, sedangkan kompetensi personal dan kompetensi sosial berperan dalam memperkuat kemampuan adaptasi, komunikasi, dan kolaborasi yang diperlukan agar kompetensi teknis dapat diterapkan secara efektif dalam menghadapi dinamika organisasi.

4.6.2 Analisis Kriteria Aktor Terhadap Fokus Utama

Tabel 23 Bobot dan prioritas aktor terhadap fokus utama

Aktor	Bobot	Peringkat
Pimpinan Unit Kerja	0,6127	1
Ka. Pusat Kompetensi IG	0,2179	2
Ka. Biro PSDMO (SDM)	0,1695	3

Hasil analisis pada level aktor menunjukkan bahwa pimpinan unit kerja memperoleh bobot tertinggi sebesar 0,6127 (61,3%). Posisi berikutnya ditempati oleh Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi IG sebesar 0,2179 (21,8%) dan Kepala Biro PSDMO sebesar 0,1695 (16,9%).

Aktor yang memperoleh prioritas utama adalah pimpinan unit kerja, yang menunjukkan bahwa para pakar memandang pimpinan sebagai aktor yang paling menentukan keberhasilan peningkatan kinerja pegawai pascarestrukturisasi. Hal ini juga menguatkan bahwa dalam sistem birokrasi BIG, otoritas pengembangan sumber daya manusia pada tingkat unit kerja masih terpusat pada pimpinan langsung. Temuan tersebut sejalan dengan pernyataan Asdep Manajemen Talenta:

“Pimpinan dapat menjadi role model bagi pegawai dengan cara meningkatkan kompetensi dan mengidentifikasi potensi mereka.”

Pimpinan dipandang sebagai pihak yang paling memahami kebutuhan operasional unit sekaligus menjadi penghubung utama dalam proses integrasi pegawai baru. Narasumber dari Kementerian PANRB juga menegaskan bahwa pimpinan unit kerja memiliki peran strategis dalam memastikan pegawai mampu beradaptasi terhadap perubahan organisasi.

Dalam praktiknya, pimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengawas pekerjaan, tetapi juga sebagai fasilitator adaptasi, pemberi *coaching*, serta penghubung proses kolaborasi antarpegawai. Keberhasilan peningkatan kinerja pegawai setelah *internal mobility* sangat dipengaruhi oleh peran pimpinan langsung dalam proses integrasi kerja, pendampingan, komunikasi organisasi, serta pengelolaan adaptasi pegawai pada unit baru.

Hal tersebut tercermin dalam pernyataan Kepala Biro PSDMO BIG sebagai berikut:

“Dalam internal mobility, peran pimpinan unit kerja sangat penting karena pimpinan yang paling memahami kebutuhan pekerjaan di unitnya sekaligus menjadi pihak yang mengintegrasikan pegawai baru ke lingkungan kerja.”

Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Robbins dan Coulter yang menjelaskan bahwa pemimpin merupakan agen perubahan utama dalam transformasi organisasi, karena memiliki peran dalam mengelola proses perubahan, membangun komunikasi organisasi, serta memastikan pegawai mampu beradaptasi terhadap perubahan struktur maupun sistem kerja organisasi.

Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi IG menempati peringkat kedua dengan bobot 0,2179. Posisi ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tetap dipandang sebagai faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja

pegawai pasca restrukturisasi. Peran unit pengembangan kompetensi diperlukan untuk memastikan tersedianya program pembelajaran, pelatihan, serta pengembangan kapasitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan jabatan yang terus berkembang. Melalui peran tersebut, pegawai dapat memperoleh kompetensi yang dibutuhkan untuk beradaptasi dan menjalankan tugas secara efektif pada unit kerja baru.

Sementara itu, Kepala Biro PSDMO memperoleh bobot 0,1695 dan menempati peringkat ketiga. Meskipun memiliki bobot yang lebih rendah, peran Biro SDM tetap penting dalam penyusunan kebijakan, pengelolaan sistem manajemen talenta, serta pengaturan mekanisme *internal mobility* di lingkungan BIG. Bobot yang lebih rendah tidak menunjukkan bahwa peran Biro PSDMO kurang penting, tetapi mengindikasikan bahwa para pakar menempatkan peran Biro PSDMO sebagai aktor yang lebih berfokus pada aspek kebijakan dan fasilitasi, sedangkan keberhasilan implementasi di tingkat operasional lebih banyak ditentukan oleh pimpinan unit kerja yang berinteraksi langsung dengan pegawai.

4.6.3 Analisis Prioritas Tujuan Terhadap Fokus Utama

Tabel 24 Bobot dan prioritas tujuan terhadap fokus utama

Tujuan	Bobot	Peringkat
Adaptabilitas pegawai terhadap perubahan struktur dan jabatan	0,4224	1
Kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan baru	0,3883	2
Sinergi lintas unit dan mobilitas pegawai yang efektif	0,1893	3

Hasil pengolahan AHP pada tahap selanjutnya menghasilkan bobot prioritas untuk tiga tujuan strategis yang menjadi dasar penetapan prioritas alternatif strategi. Adaptabilitas pegawai terhadap perubahan menempati posisi teratas dengan bobot 0,4224. Posisi berikutnya ditempati oleh tujuan kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan baru dengan bobot 0,3883, serta sinergi lintas unit dan efektivitas mobilitas pegawai dengan bobot 0,1893.

Urutan prioritas tersebut menunjukkan bahwa para pakar memandang kemampuan adaptasi pegawai sebagai tujuan yang paling mendesak untuk mendukung peningkatan kinerja pascarestrukturisasi. Hal ini sangat relevan dengan kondisi BIG pasca restrukturisasi, ketika pegawai menghadapi perubahan peran, sistem kerja, serta dinamika koordinasi yang bersifat fundamental. Menurut para pakar, permasalahan *internal mobility* di BIG lebih banyak disebabkan oleh proses transisi dan integrasi pegawai terhadap lingkungan kerja baru.

Kondisi tersebut tercermin melalui kutipan wawancara berikut: "Sebenarnya proses *internal mobility* di BIG itu sudah mempertimbangkan kesesuaian pendidikan pegawai dengan jabatan yang baru. Tetapi pada praktiknya, banyak pegawai merasa tidak sesuai karena belum terintegrasi

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

dengan lingkungan kerja dan pola kerja unit yang baru. Kadang atasan juga tidak menjelaskan tujuan atau arah pekerjaan yang diberikan, sehingga pegawai merasa tidak cocok, padahal secara kompetensi sebenarnya sesuai.”

Temuan wawancara lainnya juga menunjukkan bahwa tantangan *internal mobility* di BIG banyak dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan fungsional geospasial yang sangat spesifik. Pegawai yang sebelumnya terbiasa bekerja pada bidang tertentu sering mengalami kesulitan ketika dipindahkan ke bidang lain meskipun masih berada dalam rumpun kompetensi yang sama. Hal tersebut disampaikan oleh pakar sebagai berikut:

“Pegawai pemetaan itu kan spesifik. Misalnya sudah lama di bidang toponim, lalu dipindahkan ke pemetaan darat. Secara dasar kompetensi sebenarnya masih nyambung, tetapi karena sudah terbiasa di bidang sebelumnya, mereka merasa seperti tidak sesuai kompetensi.”

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pegawai membutuhkan proses adaptasi organisasi yang lebih kuat.

Meskipun demikian, kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan baru tetap memperoleh bobot tinggi dan berada pada peringkat kedua. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tetap menempatkan kompetensi profesional sebagai dasar utama dalam pelaksanaan *internal mobility*. Pegawai yang dipindahkan antarunit tetap harus memiliki kompetensi teknis yang relevan agar dapat menjalankan pekerjaan secara efektif. Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi IG menekankan bahwa transformasi organisasi menuntut pegawai tidak hanya mengandalkan kompetensi teknis yang telah dimiliki, tetapi juga kemampuan adaptasi terhadap dinamika pekerjaan dan perubahan kebutuhan organisasi.

Sementara itu, tujuan sinergi lintas unit dan efektivitas mobilitas pegawai berada pada peringkat ketiga dengan bobot 0,1893. Meskipun memperoleh bobot prioritas yang lebih rendah dibandingkan dua tujuan lainnya, sinergi lintas unit tetap merupakan bagian penting dalam mendukung keberhasilan *internal mobility*. Restrukturisasi organisasi meningkatkan kebutuhan koordinasi lintas fungsi dan lintas unit kerja, sehingga kolaborasi yang efektif menjadi faktor pendukung agar adaptasi pegawai dan penerapan kompetensi dapat berjalan secara optimal.

4.6.4 Analisis Prioritas Alternatif Strategi Terhadap Fokus Utama

Tabel 25 Bobot dan prioritas alternatif terhadap fokus utama

Alternatif	Bobot	Peringkat
Menguatkan budaya kerja kolaboratif lintas unit	0,3121	1
Menyelenggarakan program <i>reskilling</i> dan <i>upskilling</i> yang terintegrasi dengan <i>Corporate University</i>	0,2875	2
Memperkuat peran kepemimpinan melalui program <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i>	0,2055	3
Mengembangkan sistem manajemen talenta berbasis kompetensi dalam pengelolaan SDM	0,1950	4

@Hak cipta milik IPB University

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa alternatif penguatan budaya kerja kolaboratif lintas unit memperoleh skor global tertinggi (0,3121) dan ditetapkan sebagai strategi prioritas utama BIG. Hal ini mengindikasikan bahwa para pakar memandang penguatan kolaborasi lintas unit sebagai strategi yang paling komprehensif untuk mendorong adaptabilitas pegawai sekaligus mengatasi pola silo organisasi yang telah teridentifikasi secara empiris.

Hasil tersebut diperkuat oleh temuan asesmen budaya BIG yang menempatkan ego sektoral sebagai isu dominan serta *cultural entropy* sebesar 32% yang mengindikasikan tingkat disfungsi budaya yang cukup serius. Konfirmasi diperoleh melalui wawancara dengan Asdep Manajemen Talenta menegaskan:

“Sinergi lintas unit itu tidak bisa hanya mengandalkan budaya informal tetapi harus ada mekanisme formal yang mendukungnya.”

Pernyataan tersebut menguatkan bahwa budaya kolaborasi tidak dapat berkembang secara optimal tanpa sistem pendukung yang jelas, terutama dari manajemen sebuah organisasi.

Strategi prioritas kedua adalah *reskilling* dan *upskilling* melalui *Corporate University* dengan skor global 0,2875 (28,7%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa para pakar memandang pengembangan kompetensi berbasis pembelajaran terstruktur sebagai pendekatan paling efektif untuk mengurangi kesenjangan kompetensi pasca restrukturisasi.

BIG sebagai instansi penyelenggara informasi geospasial memiliki pegawai dengan dominasi jabatan fungsional surveyor pemetaan yang berlatar belakang keilmuan geospasial. Luasnya segmentasi keilmuan tersebut memengaruhi kebutuhan penyesuaian kompetensi (*reskilling*) bagi pegawai yang mengalami *internal mobility*. Meskipun secara umum kompetensi dasar masih relevan, perpindahan antarsegmentasi pekerjaan saat restrukturisasi tetap membutuhkan proses *reskilling*.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan Kepala Pusat PKIG yang menyatakan bahwa tantangan *internal mobility* di BIG banyak dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan fungsional geospasial yang sangat spesifik. Pegawai

yang sebelumnya terbiasa bekerja pada bidang tertentu sering mengalami kesulitan ketika dipindahkan ke bidang lain meskipun masih berada dalam rumpun kompetensi yang sama.

“Pegawai pemetaan itu kan spesifik. Misalnya sudah lama di bidang toponim, lalu dipindahkan ke pemetaan darat. Secara dasar kompetensi sebenarnya masih nyambung, tetapi karena sudah terbiasa di bidang sebelumnya, mereka merasa seperti tidak sesuai kompetensi.”

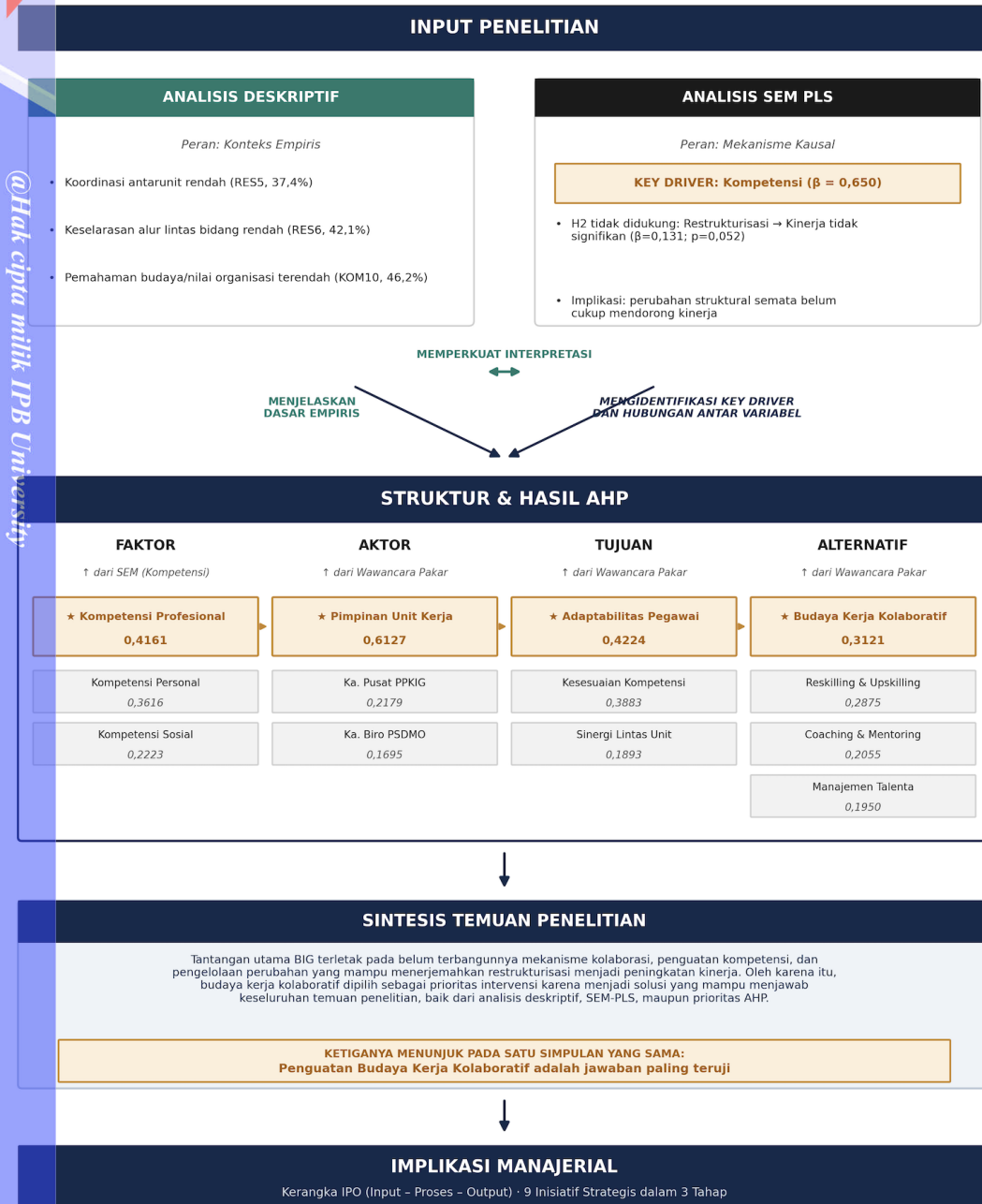
Temuan wawancara juga menunjukkan bahwa program pelatihan yang berjalan selama ini masih cenderung bersifat umum dan belum sepenuhnya menyesuaikan kebutuhan jabatan baru pegawai hasil *internal mobility*.

Strategi berikutnya adalah penguatan *coaching* dan *mentoring*. Meskipun menempati prioritas ketiga dengan skor 0,2055, strategi ini tetap memiliki nilai strategis karena pimpinan unit kerja merupakan aktor paling berpengaruh berdasarkan hasil AHP. *Coaching* dan *mentoring* dipandang mampu mempercepat transfer pengetahuan, mempercepat adaptasi pegawai pada unit baru, serta memperkuat pembinaan pascarestrukturisasi.

Sementara itu, pengembangan sistem manajemen talenta berbasis kompetensi berada pada prioritas keempat dengan skor 0,1950. Strategi ini berperan sebagai fondasi pengelolaan sumber daya manusia jangka panjang melalui integrasi pemetaan kompetensi, data kinerja, dan sistem penempatan pegawai. Meskipun memperoleh prioritas keempat, strategi ini tetap memiliki peran penting sebagai fondasi pengelolaan SDM berbasis kompetensi yang mendukung keberlanjutan implementasi strategi-strategi lainnya. Integrasi pemetaan kompetensi, data kinerja, dan sistem penempatan pegawai diperlukan agar proses pengembangan kompetensi dan *internal mobility* dapat berlangsung secara lebih objektif, sistematis, dan berkelanjutan.

4.7 Integrasi Hasil Analisis Deskriptif, Analisis SEM dan AHP

Hasil analisis deskriptif, SEM-PLS, dan AHP menunjukkan keterkaitan yang saling melengkapi dalam menjelaskan permasalahan kinerja pegawai di BIG. Ketiga metode tersebut membentuk satu benang merah yang menjelaskan kondisi empiris organisasi, hubungan antarvariabel, serta prioritas intervensi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Integrasi ketiga hasil analisis tersebut disajikan pada Gambar 12.



Gambar 12 Kerangka Integrasi Analisis Deskriptif, Analisis SEM, dan AHP

Analisis deskriptif memberikan gambaran mengenai kondisi aktual organisasi berdasarkan persepsi pegawai terhadap restrukturisasi, *internal mobility*, kompetensi, dan kinerja. Hasil ini berfungsi sebagai dasar empiris dalam menginterpretasikan hubungan antarvariabel yang diperoleh melalui SEM-PLS. Temuan deskriptif menunjukkan bahwa koordinasi antarunit, relevansi pelatihan pascarestrukturisasi, keterlibatan pegawai dalam proses perubahan, serta pemahaman terhadap budaya organisasi masih berada pada tingkat yang relatif rendah. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa perubahan organisasi yang telah dilakukan belum sepenuhnya diikuti oleh mekanisme organisasi yang mampu mendukung adaptasi pegawai terhadap struktur kerja yang baru.

Hubungan tersebut kemudian diperjelas melalui hasil SEM-PLS yang menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, sedangkan kompetensi menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap peningkatan kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa perubahan struktur organisasi tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja apabila belum diikuti oleh penguatan kompetensi dan mekanisme organisasi yang mendukung proses perubahan. Dengan demikian, hasil SEM-PLS tidak hanya menjelaskan hubungan kausal antarvariabel, tetapi juga mengonfirmasi bahwa kompetensi merupakan faktor kunci (*key driver*) dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan BIG.

Temuan dari analisis deskriptif dan SEM-PLS selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan struktur AHP. Hasil SEM-PLS digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai, sedangkan hasil analisis deskriptif memberikan pemahaman mengenai kondisi empiris organisasi yang masih memerlukan perbaikan. Selanjutnya, masukan pakar digunakan untuk menyusun aktor, tujuan, faktor, dan alternatif strategi sehingga prioritas yang dihasilkan tidak hanya didasarkan pada pertimbangan teoritis, tetapi juga mempertimbangkan kondisi aktual organisasi. Melalui proses pembobotan AHP diperoleh bahwa penguatan budaya kerja kolaboratif merupakan alternatif strategi dengan prioritas tertinggi dibandingkan alternatif lainnya.

Integrasi ketiga metode tersebut menunjukkan bahwa permasalahan utama BIG tidak terletak pada restrukturisasi organisasi sebagai perubahan struktur semata, melainkan pada belum optimalnya mekanisme organisasi yang mampu mentransformasikan restrukturisasi menjadi peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di BIG memerlukan pendekatan yang tidak hanya berorientasi pada perubahan struktur organisasi, tetapi juga pada penguatan mekanisme kolaborasi, pengembangan kompetensi, dan pengelolaan perubahan secara berkelanjutan.

Berdasarkan sintesis tersebut, implikasi manajerial dalam penelitian ini disusun secara bertahap melalui tiga fase implementasi, yaitu Tahap Fondasi, Tahap Penguatan, dan Tahap Pelembagaan. Ketiga tahapan tersebut diterjemahkan ke dalam sembilan inisiatif strategis yang saling terintegrasi untuk memastikan bahwa perubahan organisasi tidak berhenti pada restrukturisasi kelembagaan, tetapi mampu menghasilkan peningkatan kompetensi, memperkuat kolaborasi organisasi, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

4.8 Implikasi Manajerial

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, restrukturisasi di BIG telah mendorong perubahan struktur organisasi, penataan pegawai, dan penyesuaian cara kerja sebagai bagian dari proses transformasi organisasi. Perubahan tersebut telah menghasilkan perbaikan yang cukup baik pada aspek-aspek operasional pelaksanaan kerja, seperti kejelasan peran, komunikasi kerja, penguasaan keterampilan, dan pencapaian target. Namun, perubahan tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh penguatan mekanisme organisasi yang mendukung keberlanjutan transformasi, seperti pelibatan pegawai dalam proses perubahan, pengembangan kompetensi yang relevan, koordinasi lintas unit, serta kejelasan jalur karier pasca *internal mobility*.

Selain itu, peningkatan kinerja pegawai tidak cukup dicapai melalui perubahan struktur organisasi maupun pelaksanaan *internal mobility* saja. Perubahan organisasi baru akan memberikan dampak yang optimal terhadap kinerja pegawai apabila diikuti oleh penguatan kompetensi pegawai yang didukung oleh sistem organisasi yang memadai. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi perlu ditempatkan sebagai inti dari proses transformasi, yang kemudian diperkuat melalui berbagai inisiatif strategis yang saling melengkapi. Dengan demikian, perubahan struktural tidak berhenti sebagai perubahan administratif, tetapi mampu diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Berangkat dari sintesis hasil penelitian tersebut, implikasi manajerial dalam penelitian ini disusun menggunakan kerangka *Input–Process–Output (IPO)* agar hubungan antara kondisi aktual organisasi, program strategis, dan target yang ingin dicapai dapat digambarkan secara sistematis. Bagian input merupakan sintesis hasil penelitian, bagian process berisi sembilan inisiatif strategis yang diimplementasikan secara bertahap, sedangkan bagian output menggambarkan kondisi yang diharapkan setelah seluruh program terlaksana. Keterkaitan antara kondisi aktual, inisiatif strategis, dan target yang ingin dicapai dirangkum pada Tabel 26.

Tabel 26 Kerangka *input–process–output* implikasi manajerial

<i>INPUT</i>	<i>PROCESS</i>	<i>OUTPUT</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem standardisasi kompetensi jabatan 2. Sistem pengembangan kompetensi dan program pelatihan pegawai 3. Mekanisme adaptasi dan manajemen beban kerja 4. Struktur koordinasi lintas unit dan budaya kerja organisasi 5. Sistem kepemimpinan formal (<i>coaching dan mentoring</i>) dalam transisi 6. Kesiapan pegawai dalam manajemen perubahan organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi Dampak & Identifikasi <i>Mismatch</i> Kompetensi-Jabatan 2. Integrasi SKJ & Gap Analysis 3. <i>Onboarding</i> dan <i>Mentoring</i> Terstruktur 4. Penataan Mekanisme <i>internal mobility</i> Berbasis Kompetensi 5. <i>Penguatan Corporate University</i> 6. <i>Cross-Functional Team</i> dan Forum Koordinasi 7. <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring Leadership</i> 8. Budaya Kolaboratif → Formalisasi Perka BIG 9. Sistem Merit & Evaluasi Berkala <i>internal mobility</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem penempatan jabatan berbasis kompetensi dan objektif 2. Standardisasi keselarasan kompetensi pegawai 3. Mekanisme adaptasi organisasi yang partisipatif 4. Institusionalisasi budaya kerja kolaboratif lintas unit 5. Peningkatan kapasitas kepemimpinan adaptif (<i>leadership</i>) 6. Model organisasi pembelajar (<i>learning organization</i>) BIG

Berdasarkan kerangka IPO tersebut, sembilan inisiatif strategis dikelompokkan ke dalam tiga tahapan implementasi, yaitu tahap fondasi, tahap penguatan, dan tahap pelembagaan. Pembagian tahapan dilakukan berdasarkan tingkat urgensi, keterkaitan antarprogram, serta kesiapan implementasinya, sehingga setiap tahap membangun landasan bagi pelaksanaan tahap berikutnya.

1. Tahap Fondasi

Tahap fondasi merupakan tahap awal yang menjadi landasan bagi keseluruhan proses implementasi strategi. Tahap ini difokuskan pada pembangunan sistem dasar pengelolaan SDM agar proses restrukturisasi dan *internal mobility* memiliki acuan yang jelas, objektif, dan berbasis kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun restrukturisasi telah berjalan, organisasi masih menghadapi tantangan dalam memastikan keselarasan antara kebutuhan jabatan, kompetensi pegawai, serta mekanisme penempatan dan adaptasi pegawai pada unit kerja baru. Kondisi tersebut tercermin dari belum tersusunnya Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) sebagai acuan penempatan dan pengembangan pegawai, belum tersedianya mekanisme adaptasi yang terstruktur bagi pegawai yang berpindah unit kerja, serta belum optimalnya persepsi pegawai terhadap *internal mobility* sebagai bagian dari pengembangan karier. Hal tersebut menunjukkan perlunya penguatan arah kebijakan *internal mobility* agar tidak hanya dipahami sebagai mekanisme penempatan pegawai, tetapi juga sebagai bagian dari strategi pengembangan karier yang terstruktur dan berkelanjutan. Berdasarkan kondisi tersebut, tahap fondasi terdiri atas empat inisiatif strategis yang disusun secara berurutan dan saling berkaitan, sebagai berikut:

a.) IS-1: Evaluasi Dampak Restrukturisasi dan Identifikasi Mismatch Kompetensi-Jabatan

Tabel 27 Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 1

Aktivitas Kunci	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi unit dan pegawai terdampak; pemetaan <i>mismatch</i> kompetensi-jabatan • Survei kepuasan dan resistensi pegawai terhadap hasil <i>internal mobility</i> • Analisis beban kerja dan evaluasi koordinasi lintas unit • Perumusan rekomendasi tindakan awal per unit kerja
Output Utama	<ul style="list-style-type: none"> • Peta dampak per unit kerja • Daftar pegawai dengan mismatch kompetensi-jabatan • Laporan isu adaptasi dan resistensi prioritas • Rekomendasi tindakan awal tersedia
Aktor Utama	Biro Perencanaan SDM dan Organisasi (Biro PSDMO), Inspektorat BIG, pimpinan unit kerja, dan pegawai
Sumber Daya	Data kepegawaian, instrumen survei, template pemetaan, dan anggaran survei

Inisiatif ini dilakukan sebagai langkah diagnostik awal untuk memastikan bahwa restrukturisasi organisasi yang telah berjalan benar-benar dipahami

dampaknya terhadap unit kerja dan pegawai. Tujuannya adalah memetakan secara menyeluruh sejauh mana perubahan struktur telah menimbulkan kesenjangan antara kompetensi pegawai dan tuntutan jabatan baru, sekaligus menangkap persepsi pegawai sendiri terhadap proses perubahan yang mereka alami, sehingga arah perbaikan yang dirumuskan benar-benar berpijak pada kondisi riil di lapangan.

Inisiatif ini diawali dengan identifikasi unit kerja dan pegawai yang terdampak perubahan struktur dan nomenklatur organisasi, termasuk memetakan perubahan fungsi dan tanggung jawab jabatan pada setiap unit. Identifikasi ini kemudian dilanjutkan dengan analisis kesesuaian kompetensi dengan jabatan, yaitu membandingkan kompetensi aktual yang dimiliki pegawai dengan tuntutan jabatan barunya, menggunakan rujukan data SKP, riwayat jabatan, dan observasi langsung di unit kerja. Selanjutnya untuk mendapatkan data yang komprehensif juga dilakukan survei kepuasan dan resistensi pegawai terhadap proses *internal mobility* yang telah berjalan. Sejalan dengan itu, dilakukan evaluasi terhadap proporsionalitas beban kerja antarunit serta analisis koordinasi lintas direktorat pascarestrukturisasi.

Seluruh temuan dari rangkaian aktivitas tersebut kemudian dirumuskan menjadi rekomendasi tindakan awal, sehingga setiap unit memperoleh arah perbaikan yang konkret. Pelaksanaan inisiatif ini melibatkan Biro PSDMO, Inspektorat, pimpinan unit kerja, dan pegawai. Melalui inisiatif ini, BIG memperoleh gambaran menyeluruh mengenai unit kerja dan pegawai yang paling membutuhkan intervensi, sekaligus menjadi dasar untuk menyusun kebijakan pengembangan kompetensi dan *internal mobility*. Dengan demikian, implementasi SKJ serta program pengembangan kompetensi pada tahap berikutnya dapat dilakukan secara lebih terarah sesuai kebutuhan riil organisasi.

b.) IS-2: Integrasi Standar Kompetensi Jabatan & Analisis Kesenjangan Kompetensi

Tabel 28 Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 2

Aktivitas Kunci	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan tim pelaksana • Validasi Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) terhadap hasil identifikasi awal (IS-1) • Asesmen kompetensi individual pada seluruh pegawai terdampak • Penyusunan peta kesenjangan kompetensi dan Individual Development Plan (IDP) per pegawai
Output Utama	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen SKJ disahkan oleh Kepala BIG • Peta kesenjangan kompetensi per jabatan dan unit kerja • Talent pool dan profil potensi pegawai • IDP per pegawai sebagai dasar penyelenggaraan Corporate University
Aktor Utama	Biro PSDMO, tim asesor, Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), dan pimpinan unit kerja
Sumber Daya	Assessment center dan talent mapping tools, anggaran asesmen, serta narasumber kompetensi

Inisiatif ini bertujuan mengoptimalkan pemanfaatan SKJ sebagai acuan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia pascarestrukturisasi. Meskipun SKJ telah tersedia setelah pelaksanaan *internal mobility* pada tahun 2025, implementasinya perlu diintegrasikan secara konsisten ke dalam proses penempatan pegawai, pengembangan kompetensi, dan pengelolaan *internal mobility* agar setiap keputusan kepegawaian didasarkan pada standar kompetensi yang sama. Selain itu, pelaksanaan *gap analysis* diperlukan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi pegawai dengan kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan yang diduduki, sehingga program pengembangan dapat disusun secara lebih tepat sasaran.

Pelaksanaan inisiatif ini diawali dengan peninjauan dan validasi SKJ terhadap struktur organisasi hasil restrukturisasi serta hasil identifikasi *mismatch* kompetensi pada IS-1. Selanjutnya dilakukan *gap analysis* melalui asesmen kompetensi terhadap pegawai yang terdampak restrukturisasi dan *internal mobility* untuk memperoleh gambaran objektif mengenai kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan. Hasil asesmen tersebut menjadi dasar penyusunan IDP sekaligus diintegrasikan ke dalam proses penempatan pegawai, pengembangan kompetensi, dan penyempurnaan kebijakan *internal mobility*. Pelaksanaan inisiatif ini melibatkan Biro PSDMO, asesor kompetensi internal maupun eksternal, Kepala PPKIG, serta pimpinan unit kerja dengan memanfaatkan SKJ, instrumen asesmen kompetensi, dan data kepegawaian sebagai sumber daya pendukung.

c.) IS-3: *Onboarding & Mentoring* Terstruktur

Tabel 29 Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 3

Aktivitas Kunci	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan dan uji coba modul onboarding per rumpun jabatan • Pembekalan awal bagi pimpinan sebagai coach dan supervisor adaptasi • Penunjukan dan pembekalan mentor (satu mentor per pegawai terdampak) • Monitoring perkembangan adaptasi secara berkala
Output Utama	<ul style="list-style-type: none"> • Modul onboarding per rumpun jabatan tersedia dan teruji • Pimpinan unit siap menjalankan coaching dasar sejak bulan ketiga • Seratus persen pegawai hasil <i>internal mobility</i> memiliki mentor terdokumentasi • Laporan monitoring adaptasi berkala setiap dua bulan
Aktor Utama	Biro PSDMO, pimpinan unit kerja, dan mentor
Sumber Daya	Modul onboarding, panduan coaching harian, dan anggaran pelatihan awal

Inisiatif ini dilakukan karena masa adaptasi pegawai jabatan cenderung berlangsung sendiri tanpa pendampingan yang sistematis, padahal kinerja pegawai

pada periode awal penempatan biasanya belum optimal sebelum mereka memahami alur kerja di unit barunya. Tujuannya adalah memberikan orientasi dan pendampingan yang terstruktur bagi pegawai terdampak *internal mobility*, sehingga proses adaptasi mereka berlangsung lebih cepat dan terarah. Kondisi tersebut tidak hanya berdampak pada pegawai yang masih berada dalam masa transisi pascarestrukturisasi, tetapi juga berpotensi terulang pada pelaksanaan *internal mobility* di masa mendatang apabila organisasi belum memiliki sistem onboarding yang baku. Tujuan inisiatif ini adalah mempercepat proses adaptasi pegawai melalui orientasi dan pendampingan yang sistematis, sekaligus membangun mekanisme onboarding yang dapat diterapkan secara berkelanjutan pada setiap pelaksanaan *internal mobility*.

Pelaksanaannya diawali dengan penyusunan dan uji coba modul onboarding per rumpun jabatan, yang mencakup orientasi fungsi unit baru, mekanisme kerja, teknologi yang digunakan, jaringan koordinasi, dan target kinerja awal, sehingga setiap pegawai yang berpindah unit kerja memperoleh orientasi yang sesuai dengan karakteristik bidang tugas barunya, bukan orientasi generik yang berlaku sama untuk semua jabatan. Setiap pegawai hasil *internal mobility* kemudian ditunjuk dan dibekali mentor secara formal, dari kalangan senior yang berpengalaman pada jabatan yang relevan. Struktur *mentoring* ditetapkan mencakup frekuensi pertemuan, agenda pembinaan, dan mekanisme pelaporan perkembangan adaptasi, dengan monitoring terstruktur oleh Biro PSDMO dan pimpinan unit kerja sebagai bagian dari pengelolaan kinerja. Pelaksanaan inisiatif ini melibatkan Biro PSDMO, pimpinan unit kerja, dan mentor dengan modul *onboarding*, panduan coaching harian, serta anggaran pelatihan awal sebagai sumber daya pendukung

d.) IS-4: Penataan Mekanisme *Internal mobility* Berbasis *Competency-Job Fit*

Tabel 30 Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 4

Aktivitas Kunci	<ul style="list-style-type: none"> • Revisi SOP penempatan pegawai; setiap penempatan wajib dilengkapi dokumen kesesuaian kompetensi • Penyusunan Analisis Beban Kerja (ABK) per jabatan • Penerapan transparansi komunikasi kebijakan rotasi (alasan, tujuan, dan ekspektasi tertulis) • Penetapan target kinerja awal yang disesuaikan dengan masa adaptasi jabatan baru
Output Utama	<ul style="list-style-type: none"> • SOP internal mobility berbasis kompetensi disahkan • Dokumen ABK per jabatan tersedia • Mekanisme komunikasi penempatan terstandar • Beban kerja dan target kinerja proporsional pascapenempatan
Aktor Utama	Biro PSDMO, pimpinan unit kerja, dan pegawai
Sumber Daya	Dokumen SKJ (dari IS-2), format ABK, dan sistem informasi kepegawaian

Inisiatif ini dilakukan karena penempatan pegawai selama ini cenderung didasarkan pada latar belakang pendidikan dan permintaan pimpinan, sebuah praktik yang masih mengandung subjektivitas dan belum sepenuhnya mempertimbangkan kesesuaian kompetensi. Tujuannya adalah menata ulang mekanisme *internal mobility* agar setiap keputusan penempatan memiliki dasar kompetensi yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga mobilitas pegawai tidak lagi semata-mata berfungsi sebagai keputusan administratif, melainkan bagian dari pengembangan karier yang terencana.

Pelaksanaannya mencakup revisi mekanisme dan SOP penempatan pegawai, dengan ketentuan bahwa setiap penempatan harus dilengkapi dokumen kesesuaian kompetensi. Penataan ini juga mencakup penyusunan Analisis Beban Kerja (ABK) per jabatan sebagai dasar distribusi tugas yang proporsional pascarestrukturisasi, sehingga pegawai yang baru dipindahkan tidak dibebani target kerja yang tidak realistis pada masa transisinya. Sejalan dengan itu, diterapkan pula prinsip transparansi dalam komunikasi kebijakan rotasi, di mana pegawai memperoleh informasi mengenai alasan, tujuan, dan ekspektasi penempatan, disertai penetapan target kinerja awal yang disesuaikan dengan masa adaptasi pegawai di jabatan baru. Mekanisme *internal mobility* yang baru ini kemudian diintegrasikan ke dalam kebijakan manajemen SDM BIG yang mengacu pada prinsip sistem merit. Pelaksanaan inisiatif ini melibatkan Biro PSDMO, pimpinan unit kerja, dan pegawai, dengan mengandalkan dokumen SKJ, format ABK, dan sistem informasi kepegawaian sebagai sumber daya pendukung. Melalui inisiatif ini, mekanisme *internal mobility* diharapkan beralih dari pendekatan yang berorientasi administratif menuju pendekatan berbasis kompetensi. Dengan demikian, setiap keputusan penempatan memiliki dasar yang lebih objektif dan menjadi landasan bagi tahap penguatan yang berfokus pada pengembangan kompetensi pegawai secara sistematis

2. Tahap Penguatan

Tahap penguatan berfokus pada pengembangan kapasitas individu dan organisasi berdasarkan fondasi sistem yang telah dibangun pada tahap sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak cukup dicapai melalui restrukturisasi organisasi maupun pelaksanaan *internal mobility*, tetapi memerlukan penguatan kompetensi yang didukung oleh kolaborasi lintas unit dan kepemimpinan yang mampu mengarahkan proses perubahan. Oleh karena itu, tahap ini diarahkan untuk memperkuat kompetensi pegawai sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung penerapan kompetensi tersebut dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Berdasarkan kondisi tersebut, tahap penguatan terdiri atas tiga inisiatif yang saling melengkapi. Tahap ini diawali dengan penguatan kompetensi melalui program *reskilling* dan *upskilling berbasis Corporate University* (IS-5), dilanjutkan dengan penyediaan ruang penerapan kompetensi melalui Cross-Functional Team (IS-6), serta diperkuat melalui pengembangan kapasitas pimpinan sebagai penggerak pembelajaran dan perubahan di unit kerja (IS-7). Implementasi Tahap Penguatan diwujudkan melalui tiga inisiatif strategis yang saling melengkapi sebagai berikut:

a.) IS-5: Penguatan *Corporate University* Berbasis Rumpun Jabatan

Tabel 31 Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 5

Aktivitas Kunci	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan kurikulum per rumpun jabatan berbasis peta kesenjangan kompetensi (IS-2) • Pilot pelatihan reskilling bagi pegawai hasil internal mobility • Perluasan program ke seluruh pegawai terdampak, dengan target sekurang-kurangnya 70 persen terlatih dalam 24 bulan • Pengembangan sistem sertifikasi kompetensi dan rekognisi internal BIG
Output Utama	<ul style="list-style-type: none"> • Kurikulum untuk lima rumpun jabatan tersedia • Sekurang-kurangnya 70 persen ASN terdampak telah terlatih • Kesenjangan kompetensi menyempit secara terukur dalam IDP • Sistem sertifikasi kompetensi internal aktif
Aktor Utama	Pusat Pengembangan Kompetensi Informasi Geospasial (PPKIG), Biro PSDMO, pimpinan unit kerja, dan pegawai
Sumber Daya	Kurikulum lima rumpun jabatan, fasilitator teknis, dan anggaran pelatihan

Inisiatif ini dilakukan untuk menjawab kesenjangan kompetensi yang telah dipetakan pada Tahap Fondasi, mengingat program pelatihan yang berjalan selama ini belum sepenuhnya relevan dengan kebutuhan jabatan baru *pasca internal mobility*. Cakupan kompetensi pegawai yang relatif spesifik pada rumpun jabatan tertentu menjadikan *reskilling* tidak dapat dirancang secara generik, melainkan perlu disusun berdasarkan karakteristik masing-masing rumpun jabatan. Tujuannya adalah membangun sistem pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan kebutuhan organisasi melalui *Corporate University*, sehingga pembelajaran pegawai berlangsung secara sistematis, berkelanjutan, dan berbasis kesenjangan kompetensi.

Pelaksanaannya diawali dengan penyusunan kurikulum per rumpun jabatan yang secara langsung mengacu pada peta gap kompetensi yang telah dihasilkan pada IS-2, sehingga materi pelatihan menyasar langsung kesenjangan kompetensi spesifik yang telah teridentifikasi per individu dan per unit kerja. Kurikulum tersebut diujicobakan lebih dahulu melalui pilot program pelatihan bagi pegawai yang mengalami perpindahan rumpun jabatan akibat restrukturisasi. Setelah itu, program diperluas ke seluruh pegawai terdampak berdasarkan prioritas tingkat urgensi gap kompetensi. Implementasi pembelajaran tidak hanya dilakukan melalui pelatihan klasikal, tetapi juga dapat melalui *knowledge sharing*, pembelajaran daring, dan praktik kerja sesuai karakteristik masing-masing rumpun jabatan. Pelaksanaan inisiatif ini melibatkan Kepala PPKIG, Biro PSDMO, dan pimpinan unit kerja.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

b.) IS-6: Pembentukan *Cross-Functional Team* dan Forum Koordinasi Lintas Direktorat

Tabel 32 Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 6

Aktivitas Kunci	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan tiga pilot proyek <i>Cross-Functional Team</i> (CFT) lintas direktorat berbasis prioritas strategis BIG • Penetapan forum koordinasi bulanan yang bersifat formal, terjadwal, dan terdokumentasi • Pelaksanaan program pertukaran pegawai antardirektorat secara terprogram • Pengukuran <i>cultural entropy</i> secara berkala sebagai indikator kemajuan
Output Utama	<ul style="list-style-type: none"> • Tiga proyek CFT lintas direktorat terlaksana • Forum koordinasi bulanan berjalan rutin dan terdokumentasi • Jaringan kerja lintas unit pegawai meluas • <i>Cultural entropy</i> menurun secara terukur
Aktor Utama	Sekretaris Utama (Sestama), pimpinan direktorat, Biro PSDMO, dan pegawai
Sumber Daya	Ruang kolaborasi, perangkat dokumentasi, jadwal rutin, dan fasilitator CFT

Inisiatif ini dilakukan karena koordinasi antarunit pascarestrukturalisasi masih menjadi tantangan, dengan ego sektoral yang membuat masing-masing unit cenderung berjalan sendiri-sendiri. Kondisi ini menunjukkan bahwa sinergi lintas unit memerlukan mekanisme formal yang benar-benar mendukungnya. Tujuannya adalah membangun pola kerja kolaboratif lintas direktorat secara konkret dan terukur, sebagai pelengkap dari penguatan kompetensi individu yang berjalan pada IS-5.

Pelaksanaannya diawali dengan pembentukan dan pelaksanaan pilot proyek lintas beberapa direktorat berbasis *Cross-Functional Team* (CFT) yang dipilih berdasarkan relevansinya dengan prioritas strategis BIG, sehingga kolaborasi yang dibangun bukan sekadar latihan kerja sama, melainkan menghasilkan kontribusi nyata bagi organisasi. Bersamaan dengan itu, ditetapkan forum koordinasi lintas direktorat yang bersifat formal dan terjadwal. Penataan ini juga mencakup pelaksanaan program pertukaran pegawai antardirektorat secara terprogram, untuk memperluas perspektif pegawai dan membangun jaringan kerja lintas unit. Pelaksanaan inisiatif ini melibatkan Sekretaris Utama (Sestama), pimpinan unit eselon I, pimpinan direktorat, dan Biro PSDMO. Melalui mekanisme formal ini, pola silo antarunit yang sebelumnya hanya mengandalkan budaya informal diharapkan mulai terurai, sejalan dengan kebutuhan BIG untuk memperkuat sinergi lintas fungsi pascarestrukturalisasi.

c.) IS-7: Program *Coaching* dan *Mentoring* Leadership bagi Pimpinan Unit Kerja

Tabel 33 Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 7

Aktivitas Kunci	<ul style="list-style-type: none"> Sertifikasi coaching dan mentoring formal bagi seluruh pimpinan unit (bulan 13–18) Integrasi Indikator Kinerja Utama (IKU) People Development ke dalam SKP pimpinan sejak bulan ke-15 Pembentukan Komunitas Praktik Leadership lintas unit Penyusunan panduan coaching yang spesifik untuk jabatan fungsional geospasial BIG
Output Utama	<ul style="list-style-type: none"> Seratus persen pimpinan tersertifikasi coaching formal IKU People Development terintegrasi dalam SKP pimpinan Komunitas Praktik Leadership aktif dan terdokumentasi Kualitas coaching pimpinan meningkat signifikan dibandingkan <i>baseline</i> IS-3
Aktor Utama	Biro PSDMO, fasilitator eksternal, dan pimpinan unit kerja
Sumber Daya	Program sertifikasi <i>coaching</i> , panduan coaching jabatan geospasial, dan anggaran sertifikasi

Pimpinan unit kerja memiliki peran penting dalam memastikan keberhasilan proses adaptasi pegawai pascarestrukturasasi. Oleh karena itu, penguatan kapasitas pimpinan sebagai *coach* dan mentor menjadi salah satu inisiatif strategis untuk mendukung pengembangan kompetensi, pembelajaran di tempat kerja, dan peningkatan kinerja pegawai sehingga penguatan kapasitas pimpinan sebagai *coach* dan mentor menjadi langkah yang berdampak luas terhadap efektivitas inisiatif lain pada tahap ini. Tujuannya adalah membekali pimpinan unit kerja dengan kapasitas *coaching* dan *mentoring* yang memadai.

Pelaksanaannya mencakup penyelenggaraan pelatihan dan sertifikasi *coaching* dan *mentoring* formal bagi seluruh pimpinan unit kerja, dengan pendekatan yang aplikatif dan relevan dengan kondisi pascarestrukturasasi BIG. Pencapaian sertifikasi ini diintegrasikan ke dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) yang dimasukkan ke dalam penilaian kinerja pimpinan unit, agar pembinaan pegawai tidak lagi sekadar tanggung jawab informal, tetapi menjadi bagian yang terukur dan diakui secara formal. Penataan ini juga jika dimungkinkan dilanjutkan dengan membentuk Komunitas Praktik *Leadership* lintas unit sebagai forum berbagi pengalaman, refleksi, dan pengembangan kapasitas kepemimpinan secara berkelanjutan. Pelaksanaan inisiatif ini melibatkan Biro PSDMO, fasilitator eksternal maupun internal, dan pimpinan unit kerja, dengan program sertifikasi coaching, panduan *coaching*, dan anggaran sertifikasi sebagai sumber daya pendukung. Melalui inisiatif ini, pimpinan unit kerja diharapkan mampu menjalankan peran sebagai coach dan mentor yang mendukung adaptasi, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

3. Tahap Pelembagaan

Tahap pelembagaan merupakan tahap akhir yang bertujuan memastikan bahwa berbagai perubahan yang telah dibangun pada tahap fondasi dan tahap penguatan menjadi bagian dari sistem kerja organisasi secara berkelanjutan. Inisiatif strategis yang telah dilaksanakan pada tahap sebelumnya perlu diinstitusionalisasikan ke dalam kebijakan, tata kelola, dan budaya organisasi agar tidak bergantung pada individu, kepemimpinan tertentu, dan program yang bersifat sementara. Dengan demikian, perubahan yang telah dicapai dapat dipertahankan dan terus berkembang sebagai bagian dari praktik kerja organisasi.

Kebutuhan akan pelembagaan tersebut menunjukkan pentingnya kemampuan organisasi dalam memastikan bahwa kompetensi yang telah dikembangkan menjadi dasar dalam setiap proses pengelolaan SDM. Oleh karena itu, implementasi sistem merit dipandang sebagai mekanisme untuk mengintegrasikan informasi mengenai kompetensi, kinerja, dan potensi pegawai ke dalam proses penempatan, pengembangan karier, serta pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

Berdasarkan kondisi tersebut, tahap pelembagaan terdiri atas dua inisiatif yang saling melengkapi. IS-8 diarahkan untuk menginstitusionalisasikan budaya kolaboratif melalui kebijakan dan mekanisme kerja yang mendukung kolaborasi lintas unit, sedangkan IS-9 berfokus pada penguatan implementasi sistem merit berbasis kompetensi melalui integrasi data kompetensi, kinerja, dan pengembangan pegawai ke dalam pengambilan keputusan manajemen SDM. Kedua inisiatif tersebut diimplementasikan secara bertahap sebagai berikut:

a.) IS-8: Penguatan Budaya Kerja Kolaboratif dan Formalisasi dalam Peraturan Kepala BIG

Tabel 34 Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 8

Aktivitas Kunci	<ul style="list-style-type: none"> • Program <i>culture building</i> berkelanjutan: kolaborasi lintas unit, sesi refleksi nilai, dan workshop • Pengukuran <i>cultural entropy</i> secara berkala • Formalisasi nilai kolaboratif dalam Peraturan Kepala BIG, disertai mekanisme penghargaan dan konsekuensi • Integrasi indikator kolaborasi ke dalam sistem penilaian kinerja pegawai
Output Utama	<ul style="list-style-type: none"> • Program <i>culture building</i> berjalan rutin • Cultural entropy menurun • Nilai kolaboratif termuat dalam Peraturan Kepala BIG • Indikator kolaborasi termuat dalam penilaian kinerja
Aktor Utama	Sestama, Biro PSDMO, dan pimpinan direktorat
Sumber Daya	Konsultan budaya organisasi, instrumen asesmen budaya, dan anggaran <i>culture building</i> .

Inisiatif ini dilakukan untuk memastikan bahwa budaya kolaboratif yang telah mulai berkembang pada tahap sebelumnya tidak berhenti sebagai praktik sementara, tetapi menjadi bagian dari budaya kerja organisasi secara berkelanjutan. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa ego sektoral masih menjadi salah satu tantangan utama dalam memperkuat sinergi lintas unit, sehingga diperlukan penguatan melalui kebijakan yang bersifat formal dan berkelanjutan. Tujuan inisiatif ini adalah menginstitutionalisasi nilai kolaboratif sebagai bagian dari cara kerja BIG, sehingga kolaborasi lintas unit tidak lagi bergantung pada individu maupun kepemimpinan tertentu, tetapi menjadi norma organisasi yang dijalankan secara konsisten.

Pelaksanaannya mencakup program *culture building* yang berkelanjutan melalui sesi refleksi nilai, forum pembelajaran lintas unit, dan berbagai aktivitas yang memperkuat hubungan kerja antarpegawai. Tingkat *cultural entropy* diukur secara berkala menggunakan instrumen yang terstandar dengan target penurunan dari kondisi awal menuju tingkat yang lebih sehat pada akhir periode implementasi. Nilai-nilai kolaboratif yang telah dibangun kemudian diformalkan melalui penyusunan dan pengesahan peraturan kepala BIG yang menetapkan kolaborasi lintas unit sebagai salah satu nilai inti organisasi, disertai mekanisme penghargaan, konsekuensi, serta integrasi indikator kolaborasi ke dalam sistem penilaian kinerja pegawai. Pelaksanaan inisiatif ini melibatkan Sekretaris Utama, Biro PSDMO, seluruh pimpinan unit kerja, dan pegawai, dengan dukungan konsultan budaya organisasi, instrumen asesmen budaya, serta anggaran *culture building* sebagai sumber daya pendukung.

b.) IS-9: Integrasi Sistem Merit dan Evaluasi Berkala Efektivitas *internal mobility*

Tabel 35 Rincian Pelaksanaan Inisiatif Strategis 9

Aktivitas Kunci	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan sistem informasi SDM terpadu: SKJ, IDP, riwayat pelatihan, dan data kinerja dalam satu dashboard • Penerapan prinsip merit pada seluruh keputusan penempatan, promosi, dan pengembangan karier berbasis data • Evaluasi berkala terhadap efektivitas internal mobility • Forum refleksi tahunan dan audit sistem merit oleh KASN sebagai akuntabilitas eksternal
Output Utama	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem informasi SDM terpadu dan real-time aktif • Prinsip merit berlaku pada seluruh siklus manajemen SDM (rekrutmen, promosi, pengembangan karier) • Laporan evaluasi berkala tersedia • Nilai audit sistem merit KASN meningkat
Aktor Utama	Biro PSDMO, unit pengelola teknologi informasi, Inspektorat, dan KASN
Sumber Daya	Sistem informasi SDM terintegrasi, dashboard real-time, dan anggaran pengembangan teknologi informasi

Inisiatif ini dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh hasil pengembangan kompetensi yang telah dibangun di semua tahapan akan dimanfaatkan secara

konsisten dalam pengambilan keputusan manajemen SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi hanya akan memberikan dampak yang berkelanjutan apabila didukung oleh sistem pengelolaan SDM yang menerapkan prinsip merit secara objektif, transparan, dan berbasis data. Oleh karena itu, inisiatif ini bertujuan memperkuat implementasi sistem merit melalui integrasi data kompetensi, kinerja, dan pengembangan pegawai ke dalam proses pengambilan keputusan manajemen SDM.

Pelaksanaannya mencakup pengembangan sistem informasi manajemen SDM yang mengintegrasikan Standar Kompetensi Jabatan, *Individual Development Plan*, riwayat pengembangan kompetensi, dan data kinerja pegawai ke dalam satu *platform* yang terintegrasi. Sistem tersebut menjadi dasar dalam pelaksanaan penempatan pegawai, pengembangan karier, promosi, serta pelaksanaan *internal mobility* yang berbasis kompetensi. Sebagai mekanisme pengendalian, dilakukan evaluasi terhadap efektivitas *internal mobility* secara berkala melalui analisis kesesuaian kompetensi, perkembangan kinerja, serta capaian program pengembangan kompetensi. Hasil evaluasi tersebut dimanfaatkan sebagai dasar penyempurnaan kebijakan SDM dan dievaluasi menggunakan indikator implementasi sistem merit yang berlaku. Pelaksanaan inisiatif ini melibatkan Biro PSDMO, unit pengelola teknologi informasi, pimpinan unit kerja, tim manajemen kinerja, serta pemangku kepentingan terkait dengan dukungan sistem informasi SDM terintegrasi, *dashboard* manajemen, dan anggaran pengembangan teknologi informasi sebagai sumber daya pendukung.

Implikasi manajerial dalam penelitian ini diharapkan dapat mendukung keberlanjutan transformasi organisasi pascarestrukturisasi, sekaligus memberikan arah bagi pelaksanaan restrukturisasi dan *internal mobility* pada masa yang akan datang sehingga kompetensi pegawai semakin selaras dengan kebutuhan organisasi dan mampu mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Apabila berbagai rekomendasi strategis tersebut diimplementasikan secara konsisten, maka dalam jangka panjang diharapkan terbentuk organisasi yang lebih adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap dinamika lingkungan strategis, sehingga mampu menjaga kualitas penyelenggaraan informasi geospasial serta meningkatkan efektivitas layanan organisasi.

Penguatan tata kelola internal tersebut diharapkan semakin mengukuhkan posisi Badan Informasi Geospasial sebagai Instansi Pembina Informasi Geospasial Nasional melalui optimalisasi fungsi pembinaan, standardisasi, integrasi, dan penjaminan kualitas informasi geospasial. Dengan peran tersebut, penyelenggaraan informasi geospasial oleh kementerian, lembaga, pemerintah daerah, maupun pemangku kepentingan lainnya diharapkan semakin selaras dengan standar nasional sehingga interoperabilitas dan kualitas informasi geospasial dapat terus ditingkatkan.

Pada akhirnya, outcome yang diharapkan tidak hanya berupa peningkatan kinerja pegawai maupun organisasi, tetapi juga meningkatnya pemanfaatan informasi geospasial yang berkualitas sebagai landasan perencanaan pembangunan, perumusan kebijakan, dan pengambilan keputusan di berbagai sektor. Dengan demikian, implementasi rekomendasi dalam penelitian ini diharapkan tidak hanya menghasilkan organisasi yang lebih adaptif dan berkinerja tinggi, tetapi juga memperkuat posisi BIG sebagai penggerak utama penyelenggaraan Informasi Geospasial nasional yang mendukung pembangunan Indonesia.





@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai BIG secara umum menilai bahwa pelaksanaan restrukturisasi, *internal mobility*, kompetensi, dan kinerja pegawai berada pada kondisi kategori baik. Perubahan organisasi dinilai telah mendorong kejelasan peran kerja, komunikasi pascamobilitas, penguatan kerja sama tim, serta konsistensi pencapaian target kerja pegawai. Namun demikian, perubahan organisasi juga masih menyisakan tantangan dalam proses, pengembangan karier, serta kesiapan pegawai menghadapi dinamika organisasi baru.

Berdasarkan hasil analisis *Structural Equation Modelling–Partial Least Squares (SEM-PLS)*, menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi mendorong terjadinya *internal mobility* sebagai bentuk penyesuaian sumber daya manusia terhadap struktur dan fungsi organisasi yang baru. Akan tetapi, restrukturisasi dan *internal mobility* belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh restrukturisasi dan *internal mobility* terhadap kinerja pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja apabila belum didukung oleh kemampuan organisasi dalam memastikan kesesuaian kompetensi pegawai dengan tuntutan kerja baru.

Alternatif strategi yang paling direkomendasikan adalah melakukan penguatan budaya kerja kolaboratif lintas unit. Strategi ini diprioritaskan karena mampu mempercepat proses integrasi pegawai, memperkuat komunikasi dan *knowledge sharing* antar unit, serta mengurangi hambatan koordinasi dan ego sektoral pasca restrukturisasi. Penerapan strategi tersebut diharapkan dapat mendukung penyesuaian kompetensi pegawai terhadap tuntutan fungsi kerja baru sehingga kinerja organisasi dapat meningkat secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukan bahwa keberhasilan transformasi organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh skala dan ketepatan perubahan strukturalnya, melainkan oleh kemampuan organisasi dalam membangun keselarasan antara struktur baru, kompetensi pegawai yang relevan, kapasitas adaptasi individu, dan ekosistem kerja yang mendukung kolaborasi. Seluruh elemen ini bersifat saling melengkapi dan harus dikelola secara bersamaan agar restrukturisasi organisasi dan *internal mobility* menghasilkan dampak kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan implikasi manajerial yang telah diuraikan, peneliti memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan acuan bagi organisasi BIG maupun bagi penelitian selanjutnya. Bagi organisasi BIG terdapat 3 (tiga) rekomendasi yang dapat diprioritaskan dalam peningkatan kinerja pegawai pasca restrukturisasi dan *internal mobility*, sebagai berikut :

1. Optimalisasi Penerapan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ). BIG telah menyelesaikan penyusunan SKJ untuk seluruh jabatan fungsional, namun kehadirannya belum berjalan paralel dengan proses restrukturisasi dan *internal mobility* yang telah dilaksanakan. BIG perlu memastikan SKJ diterapkan secara konsisten sebagai landasan objektif dalam setiap keputusan penempatan dan mobilitas pegawai. Tanpa internalisasi SKJ yang sistematis dalam proses *internal mobility*, risiko ketidaksesuaian kompetensi pascapenempatan tetap tinggi dan implementasi sistem merit akan sulit berjalan optimal. Penyusunan dan penerapan SKJ sebaiknya dilakukan secara paralel dengan proses restrukturisasi dan *internal mobility* sehingga menjadi acuan sejak tahap perencanaan hingga pelaksanaan penempatan pegawai.
2. Program adaptasi terstruktur pasca penempatan. Organisasi perlu merancang program *onboarding* substantif yang mencakup orientasi sistem kerja baru, penyesuaian segmentasi kompetensi yang baru, pemahaman pola koordinasi antar unit, dan pendampingan oleh pimpinan langsung melalui mekanisme *coaching* yang terprogram. Tidak adanya program adaptasi yang terstruktur mengakibatkan pegawai yang berpindah unit harus beradaptasi lingkungan kerja baru secara mandiri, yang berimplikasi pada perpanjangan masa transisi dan penurunan produktivitas.
3. Membangun budaya kerja kolaboratif lintas unit. Ego sektoral yang telah teridentifikasi secara konsisten cukup lama mengindikasikan bahwa permasalahan ini memerlukan intervensi struktural dalam kebijakan yang dapat direalisasikan secara nyata. Organisasi perlu menetapkan mekanisme kolaborasi yang terlembaga, mencakup standar operasional prosedur (SOP) berbagi data antar unit, forum koordinasi lintas direktorat yang terjadwal, serta pembentukan *tim kerja lintas unit* untuk penyelesaian proyek strategis BIG yang bersifat lintas fungsi.
4. Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, *learning agility*, kepemimpinan dan kesiapan pegawai untuk dapat memperkaya hasil penelitian. Selain itu, penelitian juga dapat menggunakan desain longitudinal yang mengukur kinerja sebelum dan sesudah *internal mobility* pada interval waktu tertentu serta dapat dilakukan penelitian komparatif antar unit atau antarinstansi pemerintah dengan karakteristik restrukturisasi yang berbeda agar dapat memberikan pengetahuan baru mengenai variasi pola adaptasi dan keberhasilan implementasi restrukturisasi dan *internal mobility* di sektor publik.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR PUSTAKA

- Adilla S, Budiono B. 2022. Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi dengan kepuasan kerja pada pegawai pemerintah. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 10(1):302–311. doi:10.26740/jim.v10n1.p302-311.
- Airyq, I. M., Sjafri Hubeis, A. V., & Sukmawati, A. (2023). Pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 9(1). <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.285>
- Alizadeh Majd A, Bell R, Ali S, Davoodi A, Nasirifar A. 2024. The effect of job rotation on employee performance: the mediating role of HR strategy and training in the petrochemical industry. *Industrial and Commercial Training*. 56(2):93–105. doi:10.1108/ICT-10-2023-0074.
- Ali MM, Qureshi SM, Memon MS, Mari SI, Ramzan MB. 2021. Competency framework development for effective human resource management. *SAGE Open*. 11(2):1–14. doi:10.1177/21582440211006124.
- Ambarwati NGMA, Hani A, Dewi ARK. 2024. Enhancing civil servant competency through structural position equalization at the National Unity and Politics Department of Pasangkayu Regency. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*. 12(1):34–45.
- Anwar, K., & Muhammad Havidz Aima. 2020. The Effect Of Competence And Motivation On Organizational Commitments And Its Implications On Employee Performance. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(2). <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i2.74>
- Ariyanto W, Riniwati H, Wahyudi ST, Wardana FC. 2025. Analysis of the effect of merit system implementation in realizing sustainable development in Malang City. *Wacana*. 28(1). doi:10.21776/ub.wacana.2025.028.01.04.
- Armstrong M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Edisi ke-10. London (UK): Kogan Page.
- Aulia N. 2023. *Pengaruh restrukturisasi organisasi riset terhadap budaya organisasi, kepuasan kerja periset dan ekosistem inovasi (Studi Kasus: BRIN)*. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Azhari. 2011. *Mereformasi birokrasi publik*. Yogyakarta (ID): Pustaka Pelajar.
- Bah MOP, Sun Z, Hange U, Edjoukou AJR. 2024. Effectiveness of organizational change through employee involvement: evidence from telecommunications and refinery companies. *Sustainability*. 16(6):2524. <https://doi.org/10.3390/su16062524>
- Balamurugan G, Akila R. 2024. Impact of *internal mobility* on employee engagement. *International Journal of Research Publication and Reviews*. 5(1):1213–1218.
- Bernardin H, Russell J. 1998. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. London (UK): McGraw-Hill.
- Bhatnagar J. 2007. Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*. 29(6):640–663.
- Bossi F, Di Gruttola F, Mastrogiorio A, D'Arcangelo S, Lattanzi N, Malizia AP, Ricciardi E. 2022. Estimating successful internal mobility: A comparison

- between structural equation models and machine learning algorithms. *Frontiers in Artificial Intelligence*. 5:848015. doi:10.3389/frai.2022.848015
- Boyatzis RE. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York (US): John Wiley & Sons.
- Cappelli P, Keller JR. 2015. Shifts and ladders: Comparing the role of *internal mobility* and external hiring in managerial careers. *Industrial and Labor Relations Review*. 68(1):114–151.
- Cascio, W. F. 2002. Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, 16(3), 80–91.
- Dessler G. 2020. *Human Resource Management*. Ed ke-16. Pearson Education.
- Djohanputro B. 2004. *Restrukturisasi perusahaan berbasis nilai strategi menuju keunggulan bersaing*. Jakarta (ID): PPM.
- Dlouhy K, Casper A. 2021. Downsizing and surviving employees' engagement: The role of job resources and job demands. *Human Resource Management*. 60(3):435–454. doi:10.1002/hrm.22032.
- Fornell C, Larcker DF. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18(1):39–50.
- Gallie D, Felstead A, Green F, Inanc H. 2017. The hidden face of job insecurity. *Work, Employment and Society*. 31(1):36–53.
- Ghozali I. 2014. Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22.0 Update Bayesian SEM. Semarang (ID): Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali I. 2015. Statistik Nonparametrik: Teori dan Aplikasi dengan Program IBM SPSS 23. Semarang (ID): Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomez FC. 2003. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta (ID): Andi.
- Güngör P. 2011. The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 24:1510–1520.
- Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M. 2022. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hajnić M, Boshkoska BM. 2020. A decision support model for the operational management of employee redeployment in large governmental organisations. *Journal of Decision Systems*. doi:10.1080/12460125.2020.1768681.
- Hattab S, Daswati, Padjalo MBI, Humairsh NI. 2023. The role of human resource competence in supporting the performance of public sector organizations in Palu City. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*. 13(2):595–602. doi:10.26858/jiap.v13i2.52847.
- Hidayat, N., Hubeis, M., Sukmawati, A., & Eriyatno. (2020). *Competency-based human resources management in the Industry 4.0 era*. *International Journal of Management*, 11(9), 953–961. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.9.2020.086>
- Hong JS, Hsu H, Liu CH, Lin L, Tsai CY. 2011. Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 30(4):1044–1054. doi:10.1016/j.ijhm.2011.03.012.
- Hubbart JA. 2023. Organizational change: The challenge of change aversion. *Administrative Sciences*. 13(7):162. doi:10.3390/admsci13070162

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

- Inkson K, Arthur MB. 2001. How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*. 30(1):48–61.
- Jönsson S, Schölin T. 2016. Process of change – competence development as a restructuring strategy. *Journal of Management Development*. 35(1):2–16. doi:10.1108/JMD-11-2013-0146.
- Karim S, Williams C. 2012. Structural knowledge: How executive experience with structural composition affects intrafirm mobility and unit reconfiguration. *Strategic Management Journal*. 33(6):681–709.
- Kinyua, F., & Kihara, A. 2021. *Influence of organization restructuring on performance of selected media firms in Kenya*. *Journal of Business and Strategic Management*, 6(3), 82–101
- Kotter J. 2007. Leading change: Why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*. 37(3). doi:10.1109/EMR.2009.5235501.
- Kotter, JP. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter JP. 2012. Leading change. Harvard Business Review Press.
- [KSP] Kantor Staf Presiden. 2023. Indeks Efektivitas Pemerintah naik, KSP: bukti reformasi birokrasi sudah di jalur yang tepat. Jakarta (ID): Kantor Staf Presiden. [diakses 2024 Jan]. <https://www.ksp.go.id/indeks-efektivitas-pemerintah-naik-ksp-bukti-reformasi-birokrasi-sudah-dijalur-yang-tepat.html>
- Kurnia R, Sutisna N. 2025. Pengaruh pelatihan, kompetensi, dan penempatan tenaga pendidik terhadap kinerja melalui komitmen organisasi di institusi pendidikan. *ECo-Fin*. 7(1):379–391. doi:10.32877/ef.v7i1.2143.
- MacKenzie R, McLachlan CJ. 2023. Restructuring, redeployment and job churning within internal labour markets. *Work, Employment and Society*. 37(6):1480–1496. doi:10.1177/09500170221080389.
- Marimin, Gunawan. 2004. Aplikasi teknik pengambilan keputusan dalam manajemen agribisnis. *Jurnal Manajemen Agribisnis*. 1(2):113–126.
- Marimin, Maghfiroh. 2010. *Aplikasi teknik pengambilan keputusan dalam manajemen rantai pasok*. Bogor (ID): IPB Press.
- Mathis RL, Jackson JH. 2016. Human resource management. Edisi ke-15. Boston (US): Cengage Learning.
- Men S, Aimimtham S, Chamruspanth V, Nurmandi A, Sohsan I, Lawelai H, Younus M. 2025. From centralization to decentralization: Organizational restructuring within a legislative context in the public sector. *Corporate Law and Governance Review*. 7(1):85–99. doi:10.22495/clgrv7i1p8.
- McGrath PJ, O'Neill HM. 2025. Release, retain, and reimagine: Lessons in corporate restructuring from spin-off firms. *Business Horizons*. Advance online publication. doi:10.1016/j.bushor.2025.10.005.
- McGrath P. 2024. Praktik manajemen sumber daya manusia dalam restrukturisasi perusahaan: tinjauan dan agenda untuk penelitian di masa depan. *Personnel Review*. doi:10.1108/PR-02-2024-0159.
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Srimulyani VA, Rustiyaningsih S, Farida FA, Hermanto YB. 2023. Mediation of “AKHLAK” corporate culture and affective commitment on the effect of

inclusive leadership on employee performance. *Scientific African*. doi:10.1016/j.sfr.2023.100138.

Muchlisa N, Hendarso Y, Nadjib A. 2024. The effect of organizational restructuring on employee performance through job satisfaction at the PUTR Office in Selayar Regency. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*. 8(1):114–125. doi:10.26905/pjiap.v8i1.9384.

Muharyono S, Wibowo NM. 2022. Pengaruh restrukturisasi organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan mediasi kepuasan kerja pada aparatur sipil negara fungsional di lingkungan Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Timur. *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)*. 6(3). doi:10.37504/map.v6i3.569.

Murtiyoko H. 2021. Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Satria Putra Jaya Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 5(2):123–135.

Naim MF, Lenka U. 2018. Linking knowledge sharing, competence development and employee performance: The moderating role of learning goal orientation. *Journal of Workplace Learning*. 30(8):592–612. doi:10.1108/JWL-05-2018-0066.

Ngatimun. 2023. The effect of job rotation on employee performance with motivation as a mediating variable. *International Journal of Science, Technology and Management*. 4(6).

Nilsson S, Ellström PE. 2012. Employability and talent management: Challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*. 36(1):26–45. doi:10.1108/03090591211192610.

Nong NMT, Phuong NQ, Son HD. 2024. Performance through moderating role of social exchange: A study in logistics firms. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. 40:187–197. doi:10.1016/j.ajsl.2024.10.001.

Notanubun Z, Ririhena RL, Batlolona JR. 2019. The effect of organization restructuring on organization performance viewed from employee performance and leadership effectiveness at Maluku Provincial Education Office. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*. 13(1):118–124. doi:10.11591/edulearn.v13i1.11222.

Nour S, Arbussà A. 2024. Driving innovation through organizational restructuring and integration of advanced digital technologies: A case study of a world-leading manufacturing company. *European Journal of Innovation Management*. doi:10.1108/EJIM-02-2024-015.

Nwoye AC. 2020. Migration and restructuring in Nigeria: Do quota systems cause perceptions of exclusion and marginalization, meritocracy, quality control in access to higher education, and gender? *National Conference on Education Equity*.

Oginni BO, Erigbe P, Ogunlusi FC, Laosebikan SJ. 2018. The implications of employee's placement on national development: A case of Nigeria. *World Journal of Business and Management*. 4(1):39–51. doi:10.5296/wjbm.v4i1.12982.

Oppenheimer M, Warburton J, Carey J. 2015. The next 'new' idea: The challenges of organizational change, decline and renewal in Australian Meals on Wheels. *Voluntas*. 26(4):1550–1569.

- Qureshi FS, Tasneem AK. 2021. High-performance work system and employee performance in public sector: Testing the mediating effect of job engagement. *European Scientific Journal*. 17(12):129. doi:10.19044/esj.2021.v17n12p129.
- [Permenpan RB] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2022. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara*. Jakarta (ID): Kementerian PANRB.
- Ray S, Sahaym A, Shaffer M. 2023. *Internal mobility: A review and agenda for future research*. *Journal of Management*. 49(7):1925–1955. DOI: 10.1177/01492063231180826
- Ray C, Nyberg AJ, Maltarich MA, Reilly G. 2025. On the move: the impact of *internal mobility* and internal comobility on unit- and organization-level outcomes. *Academy of Management Journal*. 69(1). doi:10.5465/amj.2023.0311.
- Reineholm C, Lundqvist D, Wallo A. 2024. Change competence: An integrative literature review. *Work*. 79:569–584. doi:10.3233/WOR-230633.
- Republik Indonesia. 2014. *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6.
- Riski M, Ibrahim LT, Najmi I. 2023. Pengaruh kompetensi, rotasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Dinas Syariat Islam Provinsi Aceh. *Humaniora*. 7(2):222–229.
- Robinson S, Hadji M. 2017. *Public management reform in the Asia-Pacific region: The pursuit of better government*. Routledge.
- Robbins SP. 2006. *Organizational behavior: Concept, controversies and applications*. Englewood Cliffs (US): Prentice Hall.
- Robbins SP, Coulter M. 2018. *Management*. London (UK): Pearson Education.
- Robbins SP. 2003. *Perilaku organisasi*. Jakarta (ID): Indeks.
- Romyansyah A, Juliana A, Karunia E. 2025. A study on optimizing civil servant performance: The role of employee engagement and the merit system through competency development at the National Unity and Political Agency of North Kalimantan Province. *Inovasi: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Manajemen*. 21(1):38–54.
- Sabel CA, Sasson A. 2023. Different people, different pathways: Human capital redeployment in multi-business firms. *Strategic Management Journal*. 44(13):3185–3216. doi:10.1002/smj.3533.
- Sakhartov AV, Folta TB. 2014. Resource redeployment and performance. *Strategic Management Journal*. 35(12):1781–1799. doi:10.1002/smj.2167.
- Skorková Z. 2016. Holistic managerial competence model and its evaluation in the public sector of Slovakia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 230:226–234. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.034.
- Spencer LM, Spencer SM. 1993. *Competence at work: Models for superior performance*. New York (US): John Wiley and Sons.
- Sudiantini D, Suhatman RC, Meilizar RK, Ismawan RJ, Aristawidya S. 2023. Pengaruh kompetensi dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*. 1(2):199–211. doi:10.55606/jubima.v1i2.1456.
- Sugiyono. 2015. *Metode penelitian dan pengembangan: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung (ID): Alfabeta.



- Sulaiman, Saleh C, Muluk MRK, Setyowati E. 2025. Digital competence and employee performance: the mediating role of work motivation in the public sector. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*. 10(2):580–592. doi:10.64753/jcasc.v10i2.1646.
- Syofian, Seswandi A, Aznuriyandi. 2024. The effect of job rotation on employee performance through competency variables in the employee secretariat Siak Regency. *Eko Mania*. 11(2). doi:10.29062/ekomania.v11i2.102.
- Tran NP, Le QTT, Vo AT, Vo DH. 2023. Digital transformation and corporate restructuring: Does corporate governance matter? *Journal of Strategy and Management*. 16(4). doi:10.1108/JSMA-04-2023-0084.
- Ulrich D, Brockbank W, Johnson D, Younger J. 2007. *Employment Relations Today*. doi:10.1002/ert.
- Umar M. 2023. Corporate restructuring: A strategy for improving organizational performance. *International Journal of Strategic Decision Sciences*. 14(1):1–11. doi:10.4018/IJSDS.319974.
- Wang CKJ, Liu WC, Kee YH, Chian LK. 2019. Competence, autonomy, and relatedness in the classroom: understanding students' motivational processes using the self-determination theory. *Heliyon*. 5(7):e01983. doi:10.1016/j.heliyon.2019.e01983.
- Wibowo A. 2010. *Manajemen kinerja*. Ed ke-3. Jakarta (ID): Rajawali Pers.
- World Bank. 2023. Worldwide Governance Indicators 2023: Government Effectiveness. Washington DC (US): World Bank Group. <https://www.govindicators.org>
- Young KD, Younos T, Lee DH, Dymond RL, Kibler DF. 2010. Application of the *Analytic Hierarchy Process* for selecting and modeling stormwater best management practices. *Journal of Contemporary Water Research and Education*. 146(1):50–63. doi:10.1111/j.1936-704X.2010.00391.x.
- Zuhdi U. 2016. *Statistik multivariat: Teori dan aplikasi*. Jakarta (ID): Salemba Empat.

@Hak Cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.