

Dampak Ketidaksesuaian Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Persepsi Keadilan Organisasi Sebagai Mediasi Di Badan Pusat Statistik Provinsi Maluku Utara

Hartini¹, Rahmat Sabuhari², Marwan³

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Khairun Ternate, Indonesia

E-mail : hartinitini44@gmail.com, rahmat.sabuhari@unkhair.ac.id³, marwan@unkhair.ac.id

Article History:

Received: 01 Maret 2026

Revised: 01 Juli 2026

Accepted: 11 Juli 2026

Keywords: Ketidaksesuaian Jabatan, Keadilan Organisasi, Kinerja Pegawai

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ketidaksesuaian jabatan terhadap kinerja pegawai dengan persepsi keadilan organisasi sebagai variabel mediasi pada Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Maluku Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai BPS Provinsi dan kabupaten/kota di Maluku Utara, dengan jumlah sampel sebanyak 162 responden yang ditentukan melalui rumus Slovin dan teknik proportional random sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidaksesuaian jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi keadilan organisasi serta kinerja pegawai. Selain itu, persepsi keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan menjadi variabel yang paling dominan dalam model penelitian. Pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi memediasi secara signifikan pengaruh ketidaksesuaian jabatan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan kebijakan penempatan jabatan tidak hanya ditentukan oleh aspek administratif, tetapi juga oleh sejauh mana kebijakan tersebut dipersepsikan adil oleh pegawai dalam mendukung peningkatan kinerja.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi menempatkan penataan jabatan fungsional sebagai instrumen penting untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Jabatan fungsional dirancang agar pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan tugas pokoknya

sebagaimana diatur dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 (Kementerian PAN-RB, 2017). Namun, dalam praktiknya, implementasi kebijakan ini masih menghadapi kendala berupa ketidaksesuaian antara jabatan fungsional dengan kompetensi serta tugas riil pegawai.

Fenomena ketidaksesuaian jabatan tersebut terlihat di BPS Provinsi Maluku Utara, di mana sejumlah pegawai yang bekerja pada bidang administrasi dan keuangan justru menduduki jabatan fungsional statistisi. Kondisi ini menimbulkan kebingungan peran, menurunkan motivasi dan kepuasan kerja, serta berpotensi melemahkan kinerja individu dan organisasi (Robbins & Judge, 2017; Setyawan, 2022). Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam, di mana sebagian studi menemukan dampak negatif mismatch jabatan terhadap kinerja, sementara studi lain menunjukkan potensi adaptasi dan pengembangan kompetensi dalam kondisi tertentu.

Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh ketidaksesuaian jabatan terhadap kinerja bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh faktor psikologis organisasi, khususnya persepsi keadilan organisasi. Greenberg (1987) menegaskan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional memengaruhi respons pegawai terhadap kebijakan organisasi. Oleh karena itu, kajian mengenai ketidaksesuaian jabatan fungsional dan kinerja pegawai dengan mempertimbangkan peran keadilan organisasi, khususnya di BPS Provinsi Maluku Utara, menjadi penting untuk mendukung perumusan kebijakan penataan jabatan yang lebih adil dan berbasis kompetensi.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Dalam sektor publik, kinerja tidak hanya diukur dari kuantitas output, tetapi juga kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas, dan kerja sama tim (Mathis & Jackson, 2016). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor internal seperti kompetensi dan motivasi, serta faktor eksternal seperti kebijakan organisasi dan persepsi keadilan (Colquitt et al., 2013). Dalam konteks BPS, kinerja pegawai sangat menentukan kredibilitas data statistik dan kualitas pelayanan publik.

Ketidaksesuaian Jabatan (Job Mismatch)

Ketidaksesuaian jabatan adalah kondisi ketika jabatan formal yang diemban pegawai tidak selaras dengan kompetensi, latar belakang, atau tugas riil yang dijalankan (Robbins & Judge, 2017). Job mismatch dapat berupa ketidaksesuaian tugas, kompetensi, maupun tuntutan jabatan, yang sering muncul akibat kebijakan penataan jabatan yang bersifat administratif dan tidak berbasis analisis kompetensi (Putra et al., 2019). Kondisi ini berdampak pada kebingungan peran, stres kerja, dan penurunan motivasi, yang pada akhirnya menurunkan kinerja pegawai (Setyawan, 2022).

Persepsi Keadilan Organisasi

Persepsi keadilan organisasi merupakan penilaian subjektif pegawai terhadap keadilan dalam distribusi hasil, prosedur pengambilan keputusan, dan interaksi interpersonal di dalam organisasi (Greenberg, 1987). Keadilan organisasi terdiri dari keadilan distributif, prosedural, dan interaksional, yang berperan penting dalam membentuk kepuasan, komitmen, dan kinerja pegawai (Robbins & Judge, 2017; Colquitt et al., 2013). Persepsi keadilan yang baik dapat mengurangi dampak negatif ketidaksesuaian jabatan terhadap kinerja, sedangkan persepsi

ketidakadilan memperkuat efek negatif tersebut (Cropanzano et al., 2007).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh ketidaksesuaian jabatan terhadap kinerja pegawai dengan persepsi keadilan organisasi sebagai variabel mediasi di Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Maluku Utara. Penelitian dilaksanakan pada Juli–Oktober 2025 dengan populasi seluruh pegawai BPS Provinsi dan kabupaten/kota di Maluku Utara sebanyak 272 orang, serta sampel 162 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dan teknik proportional random sampling. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert (1–5) yang disebarikan secara daring menggunakan Google Form. Analisis data dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Outer Loading

Outer loading merupakan salah satu indikator pengujian validitas konvergen dalam model pengukuran berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Menurut Hair et al. (2019), nilai *outer loading* menunjukkan korelasi antara masing-masing indikator (item pertanyaan) dengan konstruk laten yang diukur. Semakin tinggi nilai *outer loading*, semakin besar kontribusi indikator tersebut dalam menjelaskan variabel laten. Nilai indikator dikatakan *valid*, apabila indikator menjelaskan variabel konstruknya dengan nilai $> 0,7$ atau biasa yang disebut dengan *rule of thumbs* (Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan nilai yang dibawah 0,7 sebaiknya lakukan penghapusan pada indikator tersebut. Berikut hasil *output outer loading* pada table 1

Tabel 1 *Output Outer Loading X, Z dan Y*

Item	Dampak Ketidaksesuaian Jabatan	Keadilan Organisasi	Kinerja Pegawai
X.1	0,719		
X.2	0,836		
X.3	0,844		
X.4	0,875		
X.5	0,870		
Y.1			0,870
Y.2			0,903
Y.3			0,872
Y.4			0,839
Y.5			0,887
Z.1		0,833	
Z.2		0,889	
Z.3		0,861	
Z.4		0,888	

Item	Dampak Ketidaksesuaian Jabatan	Keadilan Organisasi	Kinerja Pegawai
Z.5		0,823	
Z.6		0,875	

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada ketiga konstruk penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen berdasarkan nilai *outer loading*. Secara umum, seluruh nilai loading berada di atas angka 0,70, yang merupakan batas minimal yang direkomendasikan dalam analisis SEM-PLS. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan variabel laten yang diukurnya, sehingga model pengukuran dapat dinyatakan akurat dan stabil.

Pada konstruk Dampak Ketidaksesuaian Jabatan, nilai *outer loading* berada dalam rentang sekitar 0,71 hingga 0,88. Rentang nilai ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk tersebut secara konsisten dan memberikan kontribusi yang kuat dalam pembentukan variabel laten. Kekuatan kontribusi tersebut menjadi dasar bahwa aspek-aspek yang diukur dalam Dampak Ketidaksesuaian Jabatan telah selaras secara teoretis dan empiris.

Sementara itu, konstruk Kinerja Pegawai memperlihatkan nilai *outer loading* yang lebih tinggi, yaitu pada kisaran 0,84 hingga 0,90. Nilai ini mencerminkan tingkat validitas konvergen yang sangat kuat, yang berarti bahwa indikator-indikator dalam konstruk ini memiliki kemampuan maksimal dalam menjelaskan variasi dari Kinerja Pegawai. Semakin tinggi nilai loading dalam kisaran tersebut, semakin besar pula proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten, sehingga kualitas pengukurannya dapat dinyatakan sangat unggul.

Untuk konstruk Keadilan Organisasi, nilai loading berada pada rentang 0,82 hingga 0,89. Angka-angka ini menunjukkan bahwa struktur indikator pada konstruk ini sangat solid, konsisten, dan memiliki daya jelaskan yang kuat terhadap konsep keadilan organisasi. Hal ini mempertegas bahwa variabel mediasi dalam penelitian ini memiliki kualitas pengukuran yang sangat baik dan dapat diandalkan dalam analisis hubungan antar variabel.

Secara keseluruhan, hasil *outer loading* pada ketiga konstruk penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dengan sangat baik. Seluruh nilai loading yang berada jauh di atas ambang batas memperlihatkan bahwa masing-masing indikator tidak hanya valid, tetapi juga mampu memberikan kontribusi substantif terhadap pembentukan variabel laten. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi standar kualitas yang diperlukan untuk melanjutkan analisis reliabilitas dan pengujian model struktural.

Composite Reliability Cronbach's Alpha dan Average Variance Extracted

Untuk memastikan bahwa konstruk penelitian memiliki kualitas pengukuran yang memadai, diperlukan pengujian lebih lanjut terhadap reliabilitas dan validitas konstruk. Setelah indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen melalui nilai *outer loading*, tahap berikutnya adalah mengevaluasi konsistensi internal dan kemampuan konstruk dalam menjelaskan varians indikator. Evaluasi ini dilakukan dengan mengacu pada tiga ukuran utama, yaitu *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

Cronbach's Alpha digunakan untuk menilai konsistensi internal antar indikator dalam satu konstruk. Nilai alpha yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki

tingkat kesesuaian yang kuat dan saling mendukung dalam mengukur variabel laten. Sementara itu, Composite Reliability dipandang lebih unggul dalam konteks SEM-PLS karena mempertimbangkan bobot indikator dalam perhitungan reliabilitas. Nilai Composite Reliability yang tinggi menunjukkan bahwa konstruk memiliki stabilitas pengukuran yang baik.

Selain reliabilitas, validitas konvergen juga diukur melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE yang memadai menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan sebagian besar varians indikatornya dibandingkan varians error, sehingga konstruk tersebut dianggap valid secara konvergen. Standar umum yang digunakan menyatakan bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability harus berada di atas 0,70, sedangkan nilai AVE idealnya lebih besar dari 0,50.

Tabel 2 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite (Rho_A)	Reliability Average Variance Extracted (AVE)
Dampak Ketidaksesuaian Jabatan	0,888	0,916	0,690
Keadilan Organisasi	0,931	0,939	0,743
Kinerja Pegawai	0,923	0,927	0,764

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Tabel 2 menampilkan hasil evaluasi reliabilitas dan validitas konvergen untuk ketiga konstruk penelitian melalui tiga ukuran utama, yaitu Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE). Secara keseluruhan, ketiga konstruk menunjukkan nilai yang sangat memadai dan bahkan berada pada kategori tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa model pengukuran memiliki kualitas yang kuat dan konsisten secara internal.

Nilai Cronbach's Alpha pada seluruh variabel berada dalam kisaran 0,888 hingga 0,931. Angka tersebut menggambarkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik, karena berada jauh di atas batas minimal 0,70 yang disyaratkan dalam penelitian berbasis SEM-PLS. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang membentuk masing-masing konstruk bekerja secara konsisten dalam mengukur konsep yang sama, sehingga dapat diandalkan pada tahap analisis berikutnya.

Selain itu, nilai Composite Reliability yang berada pada kisaran 0,916 hingga 0,939 juga mengindikasikan reliabilitas komposit yang sangat kuat. Dalam konteks SEM-PLS, nilai Composite Reliability dianggap lebih representatif dalam menilai reliabilitas karena mempertimbangkan bobot indikator masing-masing. Nilai yang tinggi menunjukkan bahwa konstruk memiliki stabilitas pengukuran yang solid serta kemampuan yang baik dalam merepresentasikan variabel laten.

Dari perspektif validitas konvergen, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua konstruk berada pada rentang 0,690 hingga 0,764. Nilai AVE di atas 0,50 merupakan bukti bahwa konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50 persen varians indikator-indikatornya. Dengan demikian, ketiga konstruk dalam penelitian ini terbukti memiliki validitas konvergen yang sangat memadai, sehingga indikator yang digunakan benar-benar mencerminkan konsep teoretis yang diukur.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi syarat reliabilitas dan validitas sesuai standar analisis SEM-PLS. Temuan ini memberikan landasan yang kuat untuk melanjutkan analisis pada model struktural, termasuk pengujian hubungan antar variabel dan estimasi pengaruh langsung maupun tidak langsung.

Fornell-Larcker criterion

Setelah memastikan bahwa konstruk memiliki reliabilitas dan validitas konvergen yang memadai melalui pengujian Composite Reliability, Cronbach's Alpha, dan Average Variance Extracted (AVE), langkah selanjutnya adalah mengevaluasi validitas diskriminan. Validitas diskriminan penting untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar berbeda satu sama lain dan tidak saling tumpang tindih secara konseptual. Salah satu metode yang paling umum digunakan dalam SEM-PLS untuk menilai validitas diskriminan adalah Fornell-Larcker Criterion.

Fornell-Larcker Criterion menekankan bahwa suatu konstruk dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE dari konstruk tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk tersebut terhadap konstruk lainnya dalam model. Dengan kata lain, konstruk harus lebih mampu menjelaskan varians indikator-indikatornya sendiri dibandingkan varians yang dibagi dengan konstruk lain. Apabila kriteria ini terpenuhi, maka dapat diyakini bahwa konstruk-konstruk dalam model bersifat distinktif dan tidak mengukur fenomena yang sama.

Evaluasi validitas diskriminan melalui kriteria ini sangat penting karena memastikan bahwa hubungan antar variabel laten yang dianalisis pada tahap model struktural tidak bias akibat tumpang tindih antar konstruk. Oleh karena itu, tabel berikut menyajikan hasil pengujian Fornell-Larcker Criterion sebagai dasar untuk menilai apakah setiap konstruk dalam penelitian ini memiliki diskriminasi yang memadai.

Tabel 3 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Dampak Jabatan	Ketidaksesuaian	Keadilan Organisasi	Kinerja Pegawai
Dampak Ketidaksesuaian Jabatan	0,831			
Keadilan Organisasi	0,185		0,862	
Kinerja Pegawai	0,288		0,434	0,874

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Tabel 3 menyajikan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan pendekatan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang direpresentasikan melalui nilai korelasi antar konstruk dibandingkan dengan nilai reliabilitas konstruk itu sendiri. Nilai diagonal pada tabel yang ditampilkan secara tebal merupakan akar kuadrat dari AVE atau nilai reliabilitas yang mencerminkan kekuatan konstruk dalam menjelaskan varians indikatornya. Sementara itu, nilai pada bagian bawah diagonal merupakan korelasi antar konstruk, yang digunakan untuk menilai apakah masing-masing variabel laten memiliki diskriminasi yang memadai satu sama lain.

Nilai diagonal untuk masing-masing variabel, yaitu 0,831 untuk Dampak Ketidaksesuaian Jabatan, 0,862 untuk Keadilan Organisasi, dan 0,874 untuk Kinerja Pegawai, menunjukkan bahwa ketiga konstruk memiliki reliabilitas yang kuat serta kemampuan representasi yang tinggi terhadap indikator-indikator pembentuknya. Nilai-nilai ini juga mencerminkan akar kuadrat AVE yang berada di atas korelasi antar variabel, yang merupakan syarat utama terpenuhinya validitas diskriminan sesuai kriteria Fornell-Larcker.

Nilai korelasi antar konstruk pada bagian bawah diagonal menunjukkan hubungan yang moderat dan tidak melampaui nilai diagonalnya masing-masing. Misalnya, korelasi antara Dampak Ketidaksesuaian Jabatan dan Keadilan Organisasi sebesar 0,185, serta korelasi antara

kedua konstruk tersebut dengan Kinerja Pegawai masing-masing sebesar 0,288 dan 0,434. Seluruh korelasi ini berada jauh di bawah nilai diagonal konstruk yang bersangkutan. Kondisi ini menegaskan bahwa setiap konstruk mampu membedakan diri dari konstruk lainnya secara konseptual dan empiris.

Dengan demikian, hasil pada Tabel 4.9 memberikan konfirmasi bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi aspek validitas diskriminan. Ketiga konstruk yang digunakan tidak hanya reliabel dan valid secara konvergen, tetapi juga memiliki diferensiasi yang jelas antara satu sama lain. Hal ini memastikan bahwa analisis struktural yang dilakukan pada tahap berikutnya dapat diinterpretasikan secara akurat tanpa adanya kekhawatiran tumpang tindih antar konstruk.

Nilai R Square

Nilai R Square menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Menurut Hair *et al.* (2019), semakin tinggi R Square, semakin baik kemampuan prediksi model. Nilai R Square di atas 0,50 menunjukkan model memiliki tingkat penjelasan yang moderat hingga kuat, sedangkan nilai di bawah 0,25 menunjukkan penjelasan yang lemah. Dengan demikian, R Square digunakan untuk menilai seberapa baik konstruk eksogen mempengaruhi konstruk endogen dalam penelitian. Berikut Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square* pada tabel 4

Tabel 4 Nilai R-Square dan Adjusted R-Square

Hubungan	R-Square	R-Square Adjusted
Keadilan Organisasi	0,034	0,028
Kinerja Pegawai	0,233	0,223

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Tabel 4 menunjukkan nilai R-Square dan Adjusted R-Square untuk dua variabel endogen dalam model penelitian, yaitu Keadilan Organisasi dan Kinerja Pegawai. Nilai R-Square digunakan untuk melihat sejauh mana variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogen, sementara Adjusted R-Square memberikan estimasi yang lebih akurat karena telah disesuaikan dengan jumlah variabel prediktor dalam model.

Pada variabel Keadilan Organisasi, nilai R-Square sebesar 0,034 menunjukkan bahwa Dampak Ketidaksesuaian Jabatan hanya mampu menjelaskan 3,4% variasi dalam persepsi keadilan organisasi. Nilai Adjusted R-Square yang sedikit lebih rendah, yaitu 0,028, mengonfirmasi bahwa kontribusi variabel prediktor terhadap Keadilan Organisasi sangat kecil. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi keadilan dalam organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Sementara itu, variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai R-Square sebesar 0,233 yang berarti bahwa Dampak Ketidaksesuaian Jabatan dan Keadilan Organisasi secara bersama-sama menjelaskan 23,3% variasi dalam kinerja pegawai. Nilai Adjusted R-Square yang mendekati angka tersebut, yaitu 0,223, menunjukkan bahwa model memiliki tingkat stabilitas yang cukup baik. Meskipun demikian, nilai ini tetap berada pada kategori rendah hingga moderat, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat faktor lain di luar model yang berpengaruh lebih besar terhadap kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, tabel ini mengilustrasikan bahwa meskipun hubungan antar variabel signifikan, kemampuan prediksi model masih terbatas dan membutuhkan perluasan konstruk untuk menghasilkan prediksi yang lebih kuat dalam penelitian di masa mendatang.

Uji Hipotesis

Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung adalah hubungan kausal yang terjadi secara langsung dari satu variabel laten ke variabel laten lainnya tanpa melalui variabel perantara (mediator). Pengaruh ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dalam model struktural. Menurut Hair et al. (2019), pengaruh langsung dianggap signifikan jika nilai *t-statistic* >1,96 dengan *p-value* <0,05. Besarnya koefisien jalur menunjukkan seberapa kuat dan arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut tabel *path coefficient* pada output *SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 5 Path Coefficients (Mean, STDEV, t-value)

Hubungan Langsung		Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values
Dampak Jabatan	Ketidaksesuaian -> Keadilan Organisasi	0,185	0,193	0,078	2,376	0,018
Dampak Jabatan -> Keadilan Organisasi	Ketidaksesuaian Keadilan Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,215	0,220	0,073	2,933	0,003
Keadilan Organisasi -> Kinerja Pegawai		0,394	0,398	0,075	5,282	0,000

Sumber: Output *SmartPLS* 4.0, 2025

Tabel 5 menyajikan hasil estimasi pengaruh langsung antar variabel laten melalui nilai *path coefficient*, beserta ukuran statistik pendukungnya, yaitu *sample mean*, *standard deviation*, *t-statistics*, dan *p-values*. Nilai *path coefficient* menggambarkan besarnya pengaruh suatu konstruk terhadap konstruk lainnya dalam model struktural, sedangkan nilai *t-statistics* dan *p-values* menentukan signifikansi hubungan tersebut.

Hasil pertama menunjukkan bahwa Dampak Ketidaksesuaian Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Keadilan Organisasi dengan nilai koefisien sebesar 0,185 dan *t-statistics* 2,376. Nilai *p-value* 0,018 yang berada di bawah ambang 0,05 menegaskan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Artinya, semakin baik proses penempatan pegawai, semakin meningkat persepsi keadilan organisasi meskipun pengaruhnya tergolong kecil.

Selanjutnya, Dampak Ketidaksesuaian Jabatan juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,215 dan *t-statistics* 2,933. Nilai *p-value* 0,003 menunjukkan tingkat signifikansi yang kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa penempatan yang tepat mampu memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hubungan ketiga memperlihatkan bahwa Keadilan Organisasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap Kinerja Pegawai, dengan *path coefficient* sebesar 0,394 dan *t-statistics* 5,282. Nilai *p-value* 0,000 mengonfirmasi bahwa pengaruh ini sangat signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam organisasi merupakan faktor penting dan dominan dalam mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai dibandingkan variabel lainnya dalam model.

Secara keseluruhan, hasil analisis jalur ini menegaskan bahwa ketiga hubungan yang diuji signifikan dan konsisten dengan teori, serta menunjukkan bahwa baik penempatan pegawai maupun persepsi keadilan memainkan peran penting dalam mendorong kinerja pegawai.

Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah efek variabel independen terhadap variabel dependen yang terjadi melalui satu atau lebih variabel perantara (mediator). Dengan kata lain, variabel independen mempengaruhi variabel mediator terlebih dahulu, lalu variabel mediator mempengaruhi variabel dependen. Pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien jalur yang terlibat dalam jalur mediasi.

Menurut Hair et al. (2019), uji signifikansi pengaruh tidak langsung juga menggunakan teknik *bootstrapping* dengan kriteria signifikan jika *t-statistic* >1,96 atau *p-value* <0,05. Berikut tabel pengaruh tidak langsung pada *output SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 6 Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Independen Dengan Variabel Dependen Melalui Variabel Mediasi

Hubungan Tidak Langsung	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values
Dampak Ketidaksesuaian Jabatan -> Keadilan Organisasi Kinerja Pegawai	-> 0,073	0,077	0,035	2,059	0,040

Sumber: *Output SmartPLS* 4.0, 2025

Tabel 6 menunjukkan hasil analisis pengaruh tidak langsung antara variabel Dampak Ketidaksesuaian Jabatan terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel mediasi Keadilan Organisasi. Nilai *original sample* sebesar 0,073 mengindikasikan bahwa Dampak Ketidaksesuaian Jabatan memberikan kontribusi tambahan terhadap peningkatan Kinerja Pegawai melalui peningkatan persepsi Keadilan Organisasi. Meskipun besarnya pengaruh tidak langsung ini relatif kecil, hasil *t-statistics* sebesar 2,059 menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik.

Nilai *p-value* 0,040 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05 mempertegas bahwa Keadilan Organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara penempatan pegawai dan kinerja. Artinya, proses penempatan yang baik tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga bekerja secara tidak langsung dengan memperkuat persepsi keadilan, yang pada akhirnya mendorong kinerja pegawai ke arah yang lebih optimal.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi memiliki peran mediasi yang bermakna, sehingga keadilan internal organisasi perlu menjadi perhatian penting dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Dampak Ketidaksesuaian Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keadilan Organisasi

Temuan penelitian yang menunjukkan bahwa Dampak Ketidaksesuaian Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keadilan Organisasi mengindikasikan bahwa mekanisme penempatan pegawai merupakan faktor fundamental dalam membangun persepsi keadilan di lingkungan kerja. Nilai koefisien sebesar 0,185 dan *p-value* 0,018 memberikan bukti statistik bahwa kebijakan penempatan yang dirasakan adil dan sesuai kompetensi mampu meningkatkan persepsi fairness dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian kontemporer yang menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta—termasuk penempatan pegawai yang

berbasis kualifikasi, pengalaman, dan kecocokan peran—berkorelasi kuat dengan persepsi keadilan prosedural dan distributif (Rahman & Santoso, 2021). Dalam konteks organisasi publik maupun privat, proses penempatan sangat menentukan bagaimana pegawai menilai objektivitas keputusan manajerial. Ketika penempatan dilakukan secara transparan dan berbasis merit, pegawai merasakan adanya perlakuan yang setara sehingga memperkuat legitimasi organisasi sebagai institusi yang menjunjung fairness. Oleh karena itu, secara konseptual, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya desain sistem penempatan yang profesional untuk memperkuat keadilan organisasi.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan teori *Organizational Justice* yang dikembangkan oleh Colquitt, di mana keadilan organisasi terbentuk melalui persepsi pegawai terhadap keadilan prosedural, distributif, interpersonal, dan informasional. Proses penempatan pegawai merupakan bagian dari elemen prosedural, di mana fairness dinilai berdasarkan keputusan administratif yang berdampak pada posisi dan karier pegawai. Penelitian terbaru oleh Widodo (2020) menegaskan bahwa penempatan yang tidak bias dan mengikuti prosedur baku akan menciptakan persepsi keadilan yang lebih tinggi. Dengan demikian, hubungan positif dalam penelitian ini dapat dijelaskan secara teoritis bahwa penempatan yang baik memberikan sinyal kepada pegawai bahwa organisasi menjalankan kebijakan berbasis kompetensi, bukan favoritisme. Hal ini mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan pegawai bahwa organisasi beroperasi secara fairness. Sebaliknya, ketika penempatan dilakukan secara subjektif, pegawai cenderung memandang organisasi tidak adil, yang pada akhirnya menurunkan tingkat kepercayaan dan komitmen mereka terhadap organisasi.

Dari perspektif empiris, penelitian-penelitian lima tahun terakhir juga mendukung bahwa penempatan memiliki implikasi signifikan terhadap persepsi keadilan dalam berbagai sektor, termasuk pemerintahan, pendidikan, dan korporasi. Studi oleh Ningsih dan Prabowo (2022) menemukan bahwa pegawai yang ditempatkan sesuai kompetensinya menunjukkan tingkat kepuasan dan persepsi keadilan yang lebih tinggi dibanding pegawai yang ditempatkan berdasarkan kebutuhan organisasi semata. Selain itu, penelitian global oleh Malik et al. (2021) dalam konteks sektor publik Asia Selatan menunjukkan bahwa fairness dalam penempatan meningkatkan keadilan prosedural karena pegawai merasa diperlakukan secara rasional dan profesional. Hal ini menunjukkan bahwa struktur penempatan bukan hanya bagian dari kebijakan kepegawaian, tetapi juga determinan psikologis yang membangun persepsi pegawai terhadap objektivitas organisasi. Keselarasan antara temuan penelitian ini dengan bukti empiris memperkuat validitas hasil bahwa penempatan merupakan prediktor signifikan bagi keadilan organisasi.

Secara metodologis, signifikansi hubungan yang ditunjukkan oleh nilai t-statistic 2,376 menunjukkan bahwa variabilitas data mendukung konsistensi model struktural dan kemampuan prediktif variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dalam penelitian kuantitatif berbasis SEM-PLS, nilai t-statistic di atas 1,96 pada tingkat signifikansi 5% merupakan indikator bahwa hubungan antar variabel dapat digeneralisasi pada populasi yang lebih luas. Oleh karena itu, hubungan antara penempatan dan keadilan organisasi bukan hanya fenomena yang terjadi pada sampel penelitian, tetapi memiliki peluang besar terjadi secara reguler dalam konteks organisasi yang serupa. Signifikansi ini juga mengimplikasikan bahwa variabel penempatan memiliki kontribusi nyata dalam menjelaskan variasi persepsi keadilan, meskipun besaran koefisien tidak terlalu besar. Hal ini wajar mengingat keadilan organisasi merupakan konstruk multidimensional yang juga dipengaruhi faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan, komunikasi, dan budaya organisasi.

Hasil penelitian ini memberikan pemahaman bahwa praktik penempatan pegawai memainkan peran strategis dalam menjaga integritas proses manajerial organisasi. Ketika organisasi mampu menerapkan prinsip *the right man on the right place*, pegawai menilai bahwa keputusan organisasi bersifat rasional dan mempertimbangkan kontribusi mereka. Menurut studi oleh Gunawan (2021), persepsi keadilan meningkat ketika pegawai melihat bahwa mekanisme penempatan dilakukan berdasarkan evaluasi nyata terhadap keterampilan dan pengalaman mereka. Penempatan yang berkualitas tidak hanya memberikan manfaat bagi pegawai, tetapi juga membantu organisasi mengoptimalkan sumber daya manusia secara lebih efisien. Dengan demikian, temuan penelitian ini dapat menjadi landasan bagi organisasi untuk memperkuat sistem penempatan berbasis merit demi menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan dipercaya pegawai.

Temuan yang signifikan ini juga menunjukkan bahwa proses penempatan dapat berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial dalam organisasi. Ketika pegawai melihat bahwa penempatan dilakukan secara adil, mereka merasa organisasi menghargai kontribusinya sehingga memperkuat sense of belonging dan trust. Penelitian oleh Zhao et al. (2020) menunjukkan bahwa fairness dalam kebijakan manajerial, termasuk penempatan, mampu meningkatkan persepsi kepatuhan pegawai terhadap aturan organisasi karena mereka melihat adanya konsistensi dan kejelasan dalam sistem. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan bukan hanya memiliki dampak administratif, tetapi juga memengaruhi aspek psikologis dan relasional dalam organisasi, yang relevan dalam meningkatkan persepsi keadilan secara keseluruhan.

Meskipun demikian, besaran koefisien yang relatif kecil (0,185) menunjukkan bahwa Dampak Ketidaksesuaian Jabatan bukan satu-satunya faktor dominan yang menentukan keadilan organisasi. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa variabel seperti gaya kepemimpinan transformasional, transparansi kebijakan, dan komunikasi internal memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap persepsi keadilan. Studi terbaru oleh Lestari dan Hidayat (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adil dan komunikatif memiliki kontribusi lebih signifikan dalam membentuk persepsi keadilan prosedural. Namun demikian, penempatan tetap memiliki peran penting sebagai fondasi bagi terciptanya praktik manajerial yang objektif dan profesional. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kontribusinya tidak besar, penempatan tetap signifikan secara statistik dan menjadi komponen penting dalam desain sistem keadilan organisasi.

Dalam konteks organisasi publik seperti instansi pemerintahan, penempatan pegawai sering menjadi isu sensitif karena berkaitan dengan rotasi jabatan, mutasi, dan promosi. Keberhasilan penempatan berbasis merit akan meningkatkan kredibilitas institusi karena pegawai menilai bahwa keputusan organisasi tidak didasarkan pada kedekatan personal ataupun tekanan politik. Studi oleh Pratiwi (2022) pada sektor pemerintahan daerah menunjukkan bahwa penempatan yang transparan berperan penting dalam menciptakan persepsi keadilan, terutama dalam birokrasi yang kompleks. Temuan penelitian ini sangat relevan karena mempertegas bahwa keadilan organisasi dapat diperkuat ketika penempatan dilakukan dengan menghindari praktik-praktik yang bersifat subjektif dan diskriminatif. Hal ini menegaskan urgensi reformasi manajemen SDM dalam birokrasi Indonesia.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, penempatan merupakan bagian dari siklus MSDM yang terkait erat dengan proses perencanaan, rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karier. Penempatan yang efektif memberikan sinyal bahwa organisasi memiliki *career path* yang jelas dan berbasis kompetensi. Penelitian oleh Marzuki et al. (2021) menunjukkan bahwa ketika penempatan berorientasi pada pengembangan karier, pegawai

memiliki persepsi keadilan yang lebih tinggi karena merasa keputusannya bersifat objektif dan mendukung pertumbuhan profesional mereka. Maka, hasil penelitian ini memperkuat konsep bahwa keadilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh keputusan-keputusan jangka pendek, tetapi juga oleh bagaimana organisasi mengelola karier pegawainya secara berkelanjutan.

Selanjutnya, hasil penelitian ini menekankan bahwa proses penempatan mampu memengaruhi persepsi fairness melalui jalur persepsi keterlibatan pegawai. Ketika pegawai merasa dilibatkan dalam proses penempatan atau setidaknya memperoleh informasi yang jelas mengenai dasar penempatan, tingkat keadilan informasional akan meningkat. Studi oleh Yuliana dan Syah (2020) menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dalam proses penempatan meningkatkan persepsi fairness karena pegawai merasa dihargai sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Temuan ini sejalan dengan penelitian ini yang menunjukkan pengaruh signifikan meskipun tidak terlalu besar. Ini menegaskan bahwa komunikasi dalam proses penempatan menjadi faktor pendukung yang memperkuat persepsi keadilan.

Selain itu, pengaruh signifikan penempatan terhadap keadilan organisasi dapat dijelaskan melalui perspektif *fit theory*, khususnya *person-job fit* dan *person-organization fit*. Ketika penempatan pegawai dilakukan dengan mempertimbangkan kecocokan antara kemampuan pegawai dan tuntutan pekerjaan, pegawai merasa bahwa organisasi memperhatikan potensi dan preferensi profesional mereka. Penelitian oleh Kim dan Park (2021) menunjukkan bahwa *person-job fit* yang tinggi meningkatkan persepsi fairness karena pegawai melihat adanya keselarasan antara kontribusi dan penghargaan yang diterimanya. Dengan demikian, temuan penelitian ini mendukung konsep bahwa penempatan yang berkualitas mendorong persepsi keadilan melalui peningkatan kecocokan pegawai terhadap jabatannya.

Temuan penelitian ini juga memiliki implikasi budaya organisasi. Dalam budaya organisasi yang menekankan nilai integritas dan meritokrasi, penempatan pegawai akan menjadi indikator penting bagi pegawai dalam menilai sejauh mana nilai tersebut benar-benar diterapkan. Studi oleh Harsono (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil menanamkan nilai fairness dalam proses penempatan memiliki tingkat kepercayaan pegawai yang lebih tinggi. Temuan penelitian ini mendukung argumentasi tersebut bahwa fairness tidak hanya muncul dari kebijakan formal tetapi dari praktik nyata dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, penempatan menjadi arena penting dalam membangun budaya keadilan.

Kontribusi Dampak Ketidaksesuaian Jabatan terhadap Keadilan Organisasi terbukti signifikan, nilai koefisien yang relatif kecil memberikan indikasi bahwa struktur keadilan organisasi dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih kuat. Faktor-faktor seperti pengawasan, penghargaan, dan kepemimpinan berperan penting dalam membentuk persepsi keadilan secara menyeluruh. Studi oleh Kartika dan Setiawan (2020) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang adil dan partisipatif memiliki pengaruh lebih besar terhadap keadilan prosedural dan interpersonal. Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan tetap merupakan variabel penting yang tidak dapat diabaikan karena memberikan fondasi bagi proses manajerial yang berkeadilan.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi, khususnya dalam merancang sistem penempatan yang berbasis data dan kompetensi. Organisasi perlu memperkuat prosedur penempatan dengan melakukan asesmen kompetensi secara objektif, menyediakan mekanisme komunikasi yang terbuka, dan memastikan bahwa setiap pegawai memahami dasar keputusan penempatan. Studi oleh Nurhayati (2023) memperlihatkan bahwa organisasi yang menerapkan teknologi dalam asesmen penempatan mampu meningkatkan transparansi dan pada akhirnya meningkatkan keadilan organisasi. Dengan demikian, temuan penelitian ini memberikan

arah kebijakan penting untuk meningkatkan fairness melalui penempatan yang lebih terstruktur dan modern.

Akhirnya, temuan yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Dampak Ketidaksesuaian Jabatan dan Keadilan Organisasi memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori dan praktik MSDM. Secara teoritis, hasil ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana praktik kepegawaian berpengaruh terhadap persepsi fairness dalam organisasi modern. Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa organisasi harus memberikan perhatian serius pada kebijakan penempatan karena memiliki implikasi tidak hanya terhadap efektivitas pekerjaan tetapi juga terhadap persepsi keadilan yang fundamental bagi keberlangsungan organisasi. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa fairness bukan hanya isu moral, tetapi juga strategis, yang memengaruhi kepuasan, komitmen, dan performa pegawai. Dengan demikian, penempatan yang adil merupakan komponen penting dalam membangun organisasi yang terpercaya dan berintegritas.

Pengaruh Dampak Ketidaksesuaian Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dampak Ketidaksesuaian Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang dibuktikan oleh nilai koefisien sebesar 0,215, t-statistics 2,933, dan p-value 0,003. Nilai ini menunjukkan bahwa penempatan memiliki kontribusi langsung yang bermakna dalam meningkatkan kinerja pegawai. Secara metodologis, p-value yang jauh di bawah 0,05 mengindikasikan bahwa hubungan ini konsisten dan dapat digeneralisasi dalam konteks organisasi serupa. Secara konsep, penempatan yang tepat memungkinkan pegawai menjalankan tugas sesuai kemampuan, minat, dan pengalaman kerja, sehingga potensi kinerja dapat dimaksimalkan. Penelitian oleh Putra dan Suhendra (2021) menunjukkan bahwa penempatan berbasis kompetensi secara signifikan meningkatkan produktivitas kerja karena pegawai merasa lebih mampu dan percaya diri dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, temuan penelitian ini mempertegas pentingnya praktik manajemen penempatan sebagai faktor penentu kualitas kinerja pegawai dalam berbagai sektor organisasi.

Secara teoritis, hasil penelitian ini mendukung konsep *Person-Job Fit* yang menjelaskan bahwa kinerja pegawai meningkat ketika terdapat kecocokan antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan. Penempatan yang tidak sesuai akan menciptakan ketidakseimbangan beban kerja, rendahnya kepuasan, dan turunnya kinerja. Studi oleh Kim & Park (2020) menunjukkan bahwa person-job fit merupakan prediktor kuat bagi peningkatan efektivitas kerja, terutama dalam organisasi birokrasi yang menuntut kesesuaian kompetensi teknis. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa organisasi perlu menghindari praktik penempatan yang bersifat subjektif atau hanya berdasarkan kedekatan personal. Sebaliknya, proses penempatan harus berbasis data kompetensi, pengalaman, dan potensi karier pegawai agar mampu menghasilkan output kerja yang berkualitas. Kontribusi positif Dampak Ketidaksesuaian Jabatan terhadap Kinerja Pegawai dalam penelitian ini menunjukkan relevansi konsep person-job fit dalam konteks organisasi modern.

Dari sisi empiris, berbagai penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa penempatan berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai. Misalnya, studi oleh Abdullah dan Ginting (2022) menunjukkan bahwa penempatan yang tepat meningkatkan efektivitas kerja hingga 30% pada organisasi sektor publik. Hal ini terjadi karena pegawai yang ditempatkan sesuai kompetensinya cenderung lebih cepat beradaptasi, memahami tugas, dan mengambil keputusan yang tepat. Temuan serupa juga dinyatakan oleh Liu et al. (2021), yang menemukan bahwa

penempatan berbasis pengalaman sebelumnya memperkuat produktivitas pegawai dalam organisasi pemerintahan. Dengan demikian, temuan penelitian ini berada dalam simpul empiris yang konsisten dengan literatur kontemporer, memperkuat keyakinan bahwa penempatan merupakan faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kinerja.

Secara psikologis, penempatan yang tepat memberikan dampak positif pada motivasi kerja pegawai. Pegawai yang merasa ditempatkan pada posisi yang sesuai cenderung memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi serta persepsi bahwa organisasi menghargai kemampuan mereka. Penelitian oleh Widodo (2021) menunjukkan bahwa penempatan pegawai yang adil dan sesuai minat meningkatkan motivasi intrinsik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja secara signifikan. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil yang diperoleh, di mana Dampak Ketidaksesuaian Jabatan memberikan kontribusi langsung terhadap Kinerja Pegawai. Secara praktis, penempatan yang tepat mendorong pegawai untuk lebih bersemangat, lebih fokus, dan lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan tidak hanya berdampak pada aspek teknis, tetapi juga pada aspek motivasional yang menjadi fondasi perilaku kerja pegawai.

Penempatan pegawai yang baik juga berkaitan dengan efektivitas organisasi secara menyeluruh. Organisasi yang mampu menempatkan pegawainya secara strategis akan memiliki struktur kerja yang lebih efisien dan alur tugas yang lebih jelas. Hal ini berdampak pada peningkatan efisiensi operasional dan penurunan beban kerja yang tidak proporsional. Studi oleh Juma et al. (2020) pada lembaga pemerintah daerah menunjukkan bahwa penempatan berbasis kebutuhan dan kompetensi meningkatkan efektivitas lembaga hingga 25%. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian bahwa penempatan memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai bukan hanya hasil kemampuan individu, tetapi juga konsekuensi dari sistem penempatan yang memperkuat koordinasi dan fungsi organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks organisasi publik, penempatan sering kali dihadapkan pada tantangan birokrasi dan praktik non-meritokratik. Namun, penelitian terbaru menunjukkan bahwa ketika penempatan dilakukan tanpa intervensi subjektif dan berdasarkan prosedur baku, dampaknya signifikan terhadap kinerja pegawai. Studi oleh Pratiwi (2022) menggarisbawahi bahwa organisasi pemerintah yang menerapkan prinsip *the right man on the right place* memiliki kinerja layanan publik yang lebih baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Dampak Ketidaksesuaian Jabatan yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai menjadi bukti empiris penting bagi organisasi publik untuk memperbaiki sistem penempatan mereka. Pegawai yang ditempatkan dengan mempertimbangkan kompetensi teknis dan pengetahuan substantif bidang kerjanya lebih mampu mencapai target, menyelesaikan pekerjaan secara akurat, dan memberikan pelayanan yang berkualitas.

Signifikansi hubungan ini juga mengindikasikan bahwa proses penempatan berperan sebagai mekanisme untuk meningkatkan adaptasi kerja pegawai. Penempatan yang tepat memungkinkan pegawai memahami tugas dengan cepat dan meminimalkan waktu orientasi. Penelitian oleh Rahman & Sunarto (2021) menunjukkan bahwa pegawai yang ditempatkan pada posisi sesuai bidang keahliannya memiliki kecepatan adaptasi 40% lebih baik dibanding pegawai yang ditempatkan di luar kompetensi. Hal ini berdampak pada produktivitas kerja dan kualitas output. Temuan dalam penelitian ini yang menunjukkan koefisien 0,215 menguatkan bahwa adaptasi kerja merupakan mekanisme kunci yang menjelaskan hubungan antara penempatan dan kinerja. Pegawai yang cepat beradaptasi akan bekerja lebih efisien, lebih percaya diri, dan

memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi.

Penempatan yang tepat juga berkaitan langsung dengan aspek kepuasan kerja, yang merupakan prediktor penting dari kinerja pegawai. Berdasarkan literatur terbaru, pegawai yang ditempatkan sesuai minat dan kualifikasinya melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian oleh Lestari dan Hidayat (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara penempatan dan kinerja. Artinya, penempatan tidak hanya memberikan pengaruh langsung, tetapi juga memengaruhi kinerja melalui peningkatan kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi harus memperhatikan aspirasi karier dan minat pegawai dalam proses penempatan karena aspek emosional dan afektif turut mendorong kinerja mereka. Temuan penelitian ini mendukung argumen tersebut dengan memberikan bukti statistik bahwa penempatan memberikan kontribusi nyata terhadap kualitas pekerjaan pegawai.

Dalam kerangka manajemen strategis sumber daya manusia, penempatan pegawai bukan hanya aktivitas administratif, tetapi bagian dari strategi organisasi untuk meningkatkan kapabilitas internal. Menurut Marzuki et al. (2021), organisasi yang melakukan penempatan berbasis analisis jabatan dan evaluasi kompetensi berhasil meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi secara signifikan. Temuan penelitian ini bahwa penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja mempertegas bahwa penempatan memainkan peran strategis dalam menciptakan keunggulan operasional. Dengan menempatkan pegawai pada posisi yang tepat, organisasi mampu mengoptimalkan kemampuan mereka dan mengurangi risiko kesalahan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan merupakan strategi fundamental dalam menciptakan organisasi yang adaptif, responsif, dan berkinerja tinggi.

Hubungan signifikan ini juga dapat dijelaskan melalui perspektif perilaku organisasi, khususnya teori motivasi kerja. Penempatan yang tepat mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai karena mereka merasa memiliki kompetensi untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Menurut studi oleh Arifin & Setiawan (2022), pegawai yang merasa kompeten dalam pekerjaannya menunjukkan usaha kerja yang lebih intensif, komitmen yang lebih tinggi, dan kualitas kerja yang lebih baik. Dengan demikian, penempatan yang tepat mendorong proses internalisasi motivasi yang berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini yang menunjukkan t-statistic 2,933 menegaskan bahwa mekanisme motivasional adalah salah satu jalur penghubung antara penempatan dan kinerja pegawai dalam konteks empiris.

Selain itu, penempatan yang tepat memperkuat koordinasi kerja dalam unit dan organisasi. Pegawai yang memahami tugas dan perannya akan bekerja lebih sinkron dengan rekan kerja lain sehingga tercipta efisiensi operasional. Studi oleh Zhang et al. (2021) dalam konteks organisasi swasta menunjukkan bahwa koordinasi kerja meningkat signifikan ketika penempatan dilakukan sesuai analisis kebutuhan pekerjaan. Hal ini mengarah pada peningkatan produktivitas tim dan pencapaian target organisasi. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil tersebut karena menunjukkan bahwa penempatan memiliki kontribusi langsung terhadap kinerja, meskipun tidak sangat besar. Ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh dinamika kelompok kerja, dan penempatan adalah titik awal terbentuknya kerja sama yang efektif.

Penempatan juga memberikan dampak pada efisiensi penggunaan sumber daya organisasi. Karyawan yang ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai cenderung membutuhkan pelatihan tambahan, waktu adaptasi yang lebih lama, dan berpotensi melakukan kesalahan yang menghambat kinerja. Penelitian oleh Nurhayati (2023) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan sistem penempatan berbasis kompetensi mampu mengurangi biaya operasional hingga 15% karena kesalahan kerja menurun. Temuan ini menunjukkan bahwa penempatan tidak

hanya meningkatkan kinerja secara individual tetapi juga menguntungkan organisasi secara finansial. Dengan demikian, hasil penelitian ini mencerminkan manfaat penempatan yang tepat dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa penempatan dapat menjadi faktor penentu dalam pengembangan karier pegawai. Ketika pegawai ditempatkan di posisi yang sesuai, mereka memiliki peluang lebih besar untuk mengembangkan kompetensi, menunjukkan kinerja terbaik, dan meningkatkan peluang promosi. Penelitian oleh Hendra & Kurniawan (2021) menunjukkan bahwa pegawai yang ditempatkan secara tepat memiliki peluang kenaikan karier 40% lebih tinggi. Dengan demikian, kontribusi penempatan terhadap kinerja tidak hanya muncul dari proses kerja sehari-hari, tetapi juga dari persepsi pegawai terhadap peluang masa depan yang lebih baik. Hal ini memperkuat motivasi pegawai untuk berkinerja tinggi sebagai bentuk investasi terhadap karier mereka.

Walaupun koefisien pengaruh penempatan terhadap kinerja menunjukkan besaran yang tidak terlalu besar, signifikansinya menunjukkan bahwa penempatan merupakan faktor yang tidak dapat diabaikan dalam peningkatan kinerja pegawai. Faktor lain seperti kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja mungkin berkontribusi lebih besar, namun penempatan tetap menjadi fondasi awal pembentukan produktivitas. Penelitian oleh Kartika (2020) menunjukkan bahwa penempatan merupakan variabel kontrol penting yang mampu memperkuat efek kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan memiliki peran strategis meskipun kontribusinya tidak dominan dalam model struktural. Penempatan yang tepat akan memperkuat interaksi faktor lainnya dalam mendorong kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mempertegas bahwa penempatan pegawai merupakan faktor esensial dalam peningkatan kinerja pegawai, terutama dalam organisasi yang membutuhkan efektivitas dan akuntabilitas tinggi. Temuan ini tidak hanya memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan pedoman praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan penempatan yang lebih objektif dan profesional. Dampak signifikan penempatan terhadap kinerja menunjukkan bahwa kualitas kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara substansial melalui strategi penempatan yang tepat. Oleh karena itu, organisasi harus terus mengembangkan sistem penempatan berbasis kompetensi, analisis jabatan, serta memperhatikan aspirasi dan pengalaman pegawai. Temuan ini memberikan kontribusi akademik dan implikasi praktis bahwa penempatan adalah komponen penting dalam pengembangan organisasi berkinerja tinggi.

Pengaruh Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,394, t-statistic 5,282, dan p-value 0,000. Nilai ini mengindikasikan bahwa persepsi keadilan merupakan determinan yang kuat dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Secara statistik, hubungan ini sangat signifikan bahkan pada tingkat kepercayaan 99%, sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai yang merasa diperlakukan adil oleh organisasi menunjukkan kecenderungan untuk bekerja lebih baik, lebih produktif, serta lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya. Penelitian oleh Colquitt dan kolega dalam pengembangan teori keadilan organisasi menunjukkan bahwa fairness baik prosedural, distributif, interpersonal, maupun informasional merupakan pendorong utama perilaku kerja positif. Dalam konteks penelitian ini, persepsi keadilan terbukti menjadi

faktor dominan yang memengaruhi kinerja pegawai, mengingat nilai koefisiennya merupakan yang terbesar dibandingkan variabel lainnya dalam model struktural. Dengan demikian, temuan ini mempertegas bahwa keadilan bukan sekadar konsep etis, tetapi instrumen strategis dalam meningkatkan output kerja pegawai.

Temuan tersebut sejalan dengan teori *Organizational Justice* yang menyatakan bahwa pegawai akan menunjukkan kinerja optimal apabila mereka meyakini bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil. Persepsi keadilan menciptakan rasa aman psikologis dan kepercayaan terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Studi oleh Zhang & Wong (2020) menunjukkan bahwa keadilan prosedural signifikan dalam mendorong pegawai memberikan upaya kerja ekstra karena mereka percaya bahwa setiap kontribusi akan dihargai secara setara. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian ini bahwa keadilan organisasi memberikan kontribusi kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai. Ketika pegawai merasakan keadilan dalam keputusan organisasi, proses evaluasi, distribusi beban kerja, serta interaksi dengan pimpinan, mereka cenderung memiliki motivasi internal yang lebih tinggi. Dengan demikian, hubungan signifikan yang ditemukan bukan hanya logis secara teori, tetapi juga sangat relevan dalam praktik manajemen modern.

Dari perspektif empiris, penelitian lima tahun terakhir juga menguatkan bahwa keadilan organisasi merupakan determinan penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Misalnya, studi oleh Malik et al. (2021) menunjukkan bahwa persepsi keadilan prosedural dan interpersonal berhubungan langsung dengan peningkatan *task performance* dan *contextual performance*. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pegawai yang merasakan fairness cenderung menunjukkan perilaku organisasi yang lebih positif, baik dalam tugas inti maupun kegiatan pendukung. Konsistensi temuan ini dengan hasil penelitian menegaskan bahwa keadilan organisasi tidak hanya berfungsi sebagai faktor psikologis, tetapi juga sebagai prediktor kinerja yang memiliki implikasi manajerial penting. Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kondisi emosional dan persepsi pegawai terhadap lingkungan kerjanya. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan kontribusi empiris yang kuat dalam mendukung literatur terkait hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai.

Secara psikologis, persepsi keadilan memberikan pengaruh terhadap kinerja melalui mekanisme peningkatan *affective commitment* dan motivasi intrinsik pegawai. Ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil, mereka mengembangkan perasaan positif terhadap organisasi dan menunjukkan loyalitas dalam menjalankan tugas. Penelitian oleh Tjahjono & Palupi (2022) mengonfirmasi bahwa fairness yang tinggi meningkatkan komitmen afektif, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kerja pegawai. Dalam penelitian ini, nilai koefisien 0,394 menunjukkan kekuatan hubungan yang signifikan secara praktis dalam konteks organisasi publik. Pegawai yang merasakan keadilan dalam pembagian beban kerja, proses evaluasi, dan interaksi dengan pimpinan secara konsisten menunjukkan motivasi untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Ini menunjukkan bahwa keadilan bukan hanya variabel struktural, tetapi juga variabel psikologis yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja secara keseluruhan.

Selain itu, keadilan organisasi terbukti meningkatkan *job satisfaction*, yang merupakan mediator penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Studi oleh Rahmadani (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkat seiring persepsi keadilan distributif dan prosedural, sehingga pegawai lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Temuan penelitian ini mengisyaratkan bahwa persepsi keadilan memengaruhi kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja, meskipun penelitian ini menguji hubungan langsungnya. Dengan demikian, meskipun model penelitian tidak memasukkan variabel kepuasan kerja, hubungan yang kuat

antara keadilan dan kinerja dapat dijelaskan oleh mekanisme emosional dan psikologis yang meningkatkan minat dan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya. Hasil ini mempertegas bahwa dalam organisasi modern, fairness merupakan variabel inti yang memengaruhi perilaku kerja secara substansial.

Dalam konteks organisasi publik dan birokrasi, persepsi keadilan sangat menentukan kualitas pelayanan dan kinerja aparatur. Penelitian oleh Pratiwi (2021) menemukan bahwa keadilan prosedural dalam proses evaluasi kinerja dan promosi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor pemerintah. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian ini bahwa keadilan organisasi merupakan faktor dominan dalam mendorong kinerja. Pegawai sektor publik sering bekerja dalam struktur yang ketat, sehingga persepsi keadilan menjadi indikator penting apakah organisasi bekerja secara objektif dan dapat dipercaya. Ketika pegawai menilai organisasi bertindak adil, mereka menunjukkan tingkat profesionalisme yang lebih tinggi, serta memiliki kemauan yang lebih kuat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan bukti tambahan penting bagi pengembangan kebijakan kepegawaian berbasis merit.

Hubungan yang signifikan ini juga dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*). Teori ini menyatakan bahwa pegawai akan memberikan kontribusi lebih besar ketika mereka merasa organisasi memberikan perlakuan positif kepada mereka. Dalam konteks ini, keadilan organisasi adalah bentuk perlakuan positif tersebut. Penelitian oleh Chan & Lai (2022) menunjukkan bahwa persepsi keadilan mendorong *reciprocal behavior*, yaitu perilaku timbal balik berupa peningkatan kinerja dan loyalitas. Temuan penelitian ini mendukung konsep tersebut dengan menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan yang dirasakan, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Dengan kata lain, fairness mendorong pegawai untuk membalas kepercayaan organisasi dengan meningkatkan kualitas dan intensitas kerja mereka.

Keadilan organisasi juga memiliki dampak signifikan terhadap pengurangan *counterproductive work behavior* yang dapat merusak kinerja pegawai. Penelitian oleh Nasution & Fauzi (2020) menemukan bahwa ketika pegawai merasakan ketidakadilan, mereka cenderung menunjukkan perilaku negatif seperti kelalaian, penundaan pekerjaan, atau bahkan resistensi terhadap kebijakan organisasi. Temuan ini menjelaskan mengapa koefisien pengaruh keadilan terhadap kinerja dalam penelitian ini cukup besar (0,394). Persepsi keadilan tidak hanya meningkatkan kinerja secara positif, tetapi juga mencegah munculnya perilaku yang berpotensi menurunkan produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki fungsi ganda: sebagai faktor pendorong perilaku positif, dan sebagai penghambat perilaku destruktif.

Dari perspektif kepemimpinan, penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi sering kali terkait erat dengan kualitas kepemimpinan dalam unit kerja. Pemimpin yang bersikap adil dalam memberikan instruksi, evaluasi, dan komunikasi cenderung membangun persepsi fairness yang kuat di antara pegawai. Studi oleh Wijaya & Kurniasari (2021) menunjukkan bahwa *fair leadership* merupakan prediktor penting kinerja pegawai melalui mediasi keadilan organisasi. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa persepsi keadilan bukan hanya hasil sistem organisasi, tetapi juga praktik sehari-hari dari para pemimpin. Oleh karena itu, kekuatan pengaruh keadilan terhadap kinerja dapat dipahami sebagai hasil dari interaksi antara kebijakan organisasi dan perilaku kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan adil.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi kinerja melalui peningkatan *organizational trust*. Ketika pegawai merasa diperlakukan adil, kepercayaan mereka terhadap organisasi meningkat. Studi oleh Musa & Khalid (2022) menemukan bahwa kepercayaan organisasi memiliki peran penting dalam memfasilitasi hubungan antara keadilan

dan kinerja pegawai. Pegawai yang percaya pada organisasinya akan menunjukkan perilaku kerja yang lebih kooperatif, berorientasi pada tujuan, dan proaktif dalam menyelesaikan tugas. Temuan tersebut selaras dengan temuan penelitian ini yang menunjukkan hubungan signifikan antara keadilan dan kinerja. Dengan demikian, persepsi keadilan dapat dilihat sebagai fondasi penting dalam membangun kepercayaan organisasi yang berdampak pada peningkatan performa kerja.

Secara operasional, keadilan organisasi dapat diwujudkan melalui sistem evaluasi yang objektif, distribusi beban kerja yang merata, transparansi komunikasi, serta perlakuan yang sopan dan menghargai pegawai. Studi oleh Syafitri & Gunawan (2020) menunjukkan bahwa implementasi keadilan prosedural dan interaksional meningkatkan kualitas kerja individu secara langsung. Temuan penelitian ini bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mempertegas bahwa organisasi yang ingin meningkatkan kinerja pegawai harus memprioritaskan sistem fairness dalam seluruh proses manajerial. Hal ini menegaskan bahwa keadilan bukan sekadar aspek moral, tetapi juga komponen fundamental dalam desain manajemen kinerja modern.

Menariknya, penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dibandingkan Dampak Ketidakesesuaian Jabatan. Ini menunjukkan bahwa meskipun penempatan penting, persepsi keadilan memberikan pengaruh emosional dan psikologis yang lebih kuat terhadap perilaku kerja pegawai. Studi oleh Kumar & Sharma (2021) menyatakan bahwa keadilan organisasi merupakan variabel psikologis yang sangat sensitif dan secara langsung menentukan tingkat usaha, motivasi, dan komitmen pegawai. Oleh karena itu, temuan ini memberikan kontribusi signifikan bahwa organisasi tidak cukup hanya menempatkan pegawai secara tepat, tetapi juga harus memastikan bahwa seluruh proses organisasi dinilai adil oleh para pegawainya. Fairness menjadi alat penggerak kinerja yang lebih efektif dibandingkan faktor administratif semata.

Nilai koefisien 0,394 juga menunjukkan bahwa keadilan organisasi memberikan pengaruh substantif dalam model struktural, mengingat nilai tersebut berada dalam kategori pengaruh sedang hingga kuat. Dengan demikian, variabel ini memiliki kekuatan prediktif yang cukup besar dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Penelitian oleh Harsono (2021) menunjukkan bahwa keadilan organisasi mampu menjelaskan hingga 40% variansi perilaku kerja dalam beberapa konteks organisasi publik. Temuan ini konsisten dengan penelitian ini sebab keadilan bukan hanya berkontribusi pada perilaku kerja inti (*task performance*), tetapi juga perilaku kontekstual seperti kerja sama, disiplin, dan komitmen organisasi. Dengan demikian, fairness menjadi prasyarat penting untuk menciptakan pegawai yang berkinerja tinggi.

Dari sudut pandang kebijakan, hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis yang besar. Organisasi perlu merancang mekanisme pengelolaan SDM yang mengedepankan fairness, baik dalam proses evaluasi, promosi, reward system, maupun komunikasi internal. Penelitian oleh Nurhayati (2023) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan kebijakan berbasis keadilan mengalami peningkatan signifikan dalam produktivitas pegawai dan pengembangan budaya kerja yang positif. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi bukan hanya teori, tetapi strategi yang dapat diterapkan secara konkret untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, organisasi publik maupun privat perlu memastikan bahwa setiap keputusan manajerial dilakukan secara objektif, akuntabel, dan konsisten.

Secara keseluruhan, temuan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia. Temuan ini memperkuat literatur bahwa fairness adalah salah

satu variabel kunci yang memengaruhi perilaku kerja dan hasil kerja pegawai. Temuan ini juga memberikan dasar yang kuat bagi organisasi untuk memperkuat sistem keadilan internal sebagai strategi peningkatan kinerja yang efektif. Dalam konteks penelitian, besarnya pengaruh keadilan organisasi menunjukkan bahwa variabel psikologis memiliki daya dorong yang besar terhadap kinerja, dibandingkan faktor struktural lainnya. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keadilan organisasi merupakan pilar utama dalam menciptakan pegawai yang berkinerja tinggi, loyal, dan profesional.

Dampak Ketidaksesuaian Jabatan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel mediasi Keadilan Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dampak Ketidaksesuaian Jabatan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel mediasi Keadilan Organisasi, dibuktikan dengan nilai koefisien mediasi sebesar 0,073, t-statistics 2,059, dan p-value 0,040. Nilai p-value di bawah 0,05 menegaskan bahwa hubungan mediasi ini signifikan secara statistik. Artinya, penempatan yang tepat tidak hanya berdampak langsung pada kinerja pegawai, tetapi juga bekerja melalui mekanisme psikologis berupa persepsi keadilan. Dengan kata lain, semakin tepat penempatan pegawai, semakin tinggi persepsi fairness mereka, dan persepsi fairness tersebut meningkatkan motivasi dan kualitas kinerja. Secara teoretis, temuan ini mendukung pemikiran bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh variabel struktural seperti penempatan, tetapi juga oleh faktor psikologis seperti keadilan organisasi yang memperkuat efek penempatan terhadap kinerja.

Temuan mediasi ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa pegawai akan menunjukkan perilaku kerja yang lebih optimal apabila mereka menerima perlakuan yang dianggap positif dari organisasi. Dalam konteks penelitian ini, perlakuan positif tersebut berupa penempatan yang adil dan sesuai kompetensi, yang kemudian membentuk persepsi keadilan. Penelitian oleh Chan & Lai (2022) menemukan bahwa persepsi keadilan bertindak sebagai mediator penting antara kebijakan manajerial dan hasil kerja pegawai. Dengan demikian, hubungan tidak langsung yang ditemukan menunjukkan bahwa penempatan memberikan sinyal fairness kepada pegawai, mendorong mereka untuk membalasnya dengan meningkatkan kinerja. Proses timbal balik ini memperkuat argumen bahwa fairness berperan sebagai mekanisme psikologis yang memediasi faktor administratif menuju perilaku kerja produktif.

Secara empiris, penelitian dalam lima tahun terakhir banyak menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki peran mediasi yang kuat dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja pegawai. Studi oleh Malik et al. (2021) membuktikan bahwa penempatan berbasis kompetensi meningkatkan persepsi keadilan, yang pada akhirnya meningkatkan *task performance* dan *contextual performance*. Hasil penelitian ini menguatkan pola yang sama: penempatan yang baik memang meningkatkan kinerja, tetapi proses tersebut berjalan lebih kuat ketika fairness dirasakan oleh pegawai. Mekanisme mediasi ini menunjukkan bahwa pegawai memerlukan bukan hanya kesesuaian posisi secara teknis, tetapi juga rasa yakin bahwa keputusan tersebut dibuat secara adil dan objektif. Persepsi ini mendorong perilaku kerja yang lebih positif dan berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Hasil mediasi yang signifikan juga menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan faktor psikologis yang sensitif dan mudah terpengaruh oleh kualitas penempatan. Ketika pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi mereka, mereka merasa organisasi telah mengakui kemampuan dan kontribusi mereka dengan adil. Penelitian oleh Widodo (2021)

menunjukkan bahwa keadilan interpersonal dan prosedural meningkat ketika pegawai merasakan kecocokan posisi yang diberikan kepada mereka. Peningkatan persepsi keadilan tersebut memperkuat komitmen dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, mekanisme mediasi dalam penelitian ini mempertegas bahwa fairness menjadi penghubung penting yang menjelaskan mengapa penempatan yang baik mampu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

Dari perspektif motivasional, peran mediasi keadilan organisasi dapat dilihat sebagai proses pembentukan motivasi kerja yang lebih kuat. Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil memiliki kecenderungan untuk mengembangkan motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Studi oleh Arifin & Setiawan (2022) menemukan bahwa persepsi fairness memediasi secara signifikan hubungan antara kebijakan SDM dan motivasi kerja. Temuan tersebut selaras dengan hasil penelitian ini bahwa keadilan organisasi memperkuat efek penempatan terhadap kinerja. Ketika pegawai merasa bahwa penempatan mereka merupakan hasil pertimbangan objektif, mereka akan termotivasi untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya. Oleh karena itu, mekanisme mediasi ini mengilustrasikan bagaimana faktor emosional dan psikologis memainkan peran penting dalam meningkatkan perilaku kerja produktif.

Meskipun pengaruh tidak langsung sebesar 0,073 terlihat kecil, signifikansi statistik menunjukkan bahwa efek tersebut tetap bermakna dan konsisten. Hal ini dapat dijelaskan karena keadilan organisasi merupakan konstruk multidimensional yang dipengaruhi banyak faktor selain penempatan. Penelitian oleh Pratiwi (2022) menunjukkan bahwa fairness dipengaruhi oleh evaluasi kinerja, distribusi reward, transparansi pimpinan, serta proses komunikasi internal. Oleh karena itu, meskipun penempatan memberikan kontribusi terhadap persepsi keadilan, pengaruhnya belum dominan dibandingkan variabel lain. Meski demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa penempatan merupakan salah satu pintu masuk penting untuk meningkatkan keadilan, yang kemudian meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, penempatan tetap memiliki peran strategis meski bukan faktor terbesar yang memengaruhi persepsi fairness.

Dari sudut pandang organisasi, hasil ini memberikan implikasi bahwa kebijakan penempatan harus dirancang tidak hanya untuk mengisi posisi kosong, tetapi juga sebagai strategi membangun keadilan organisasi. Penempatan yang adil dan transparan mampu menciptakan iklim organisasi yang positif, memperkuat hubungan pegawai dan organisasi, serta menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Penelitian oleh Lestari dan Hidayat (2023) menegaskan bahwa penempatan berbasis merit meningkatkan fairness, yang kemudian meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam organisasi pemerintah. Oleh karena itu, model mediasi yang ditemukan dalam penelitian ini sejalan dengan perkembangan praktik MSDM modern yang menempatkan fairness sebagai fondasi utama efektivitas organisasi.

Hubungan mediasi ini juga menegaskan bahwa keadilan organisasi berfungsi sebagai jembatan emosional antara penempatan dan kinerja. Tanpa keadilan, penempatan yang tepat sekalipun mungkin tidak memberikan dampak optimal terhadap kinerja. Penelitian oleh Zhao et al. (2020) menunjukkan bahwa fairness meningkatkan *psychological empowerment*, yang berperan dalam memediasi hubungan antara kebijakan manajerial dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai membutuhkan keyakinan bahwa mereka diperlakukan secara adil untuk dapat memaksimalkan potensi mereka. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung teori bahwa fairness tidak hanya penting sebagai variabel akhir, tetapi juga sebagai mekanisme perantara yang menghubungkan proses administratif dengan hasil kerja.

Secara metodologis, temuan ini memperkuat keandalan model struktural karena menunjukkan adanya efek mediasi yang signifikan. Dalam analisis SEM-PLS, mediasi yang

signifikan menunjukkan bahwa variabel mediator memainkan peran penting dalam memperkuat atau menjelaskan hubungan antar variabel. Hasil t-statistic sebesar 2,059 menunjukkan bahwa efek mediasi ini dapat digeneralisasi secara statistik. Hal ini menandakan bahwa hubungan antara penempatan dan kinerja tidak bersifat langsung sepenuhnya, tetapi sebagian melalui pembentukan persepsi fairness. Oleh karena itu, model mediasi ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika internal organisasi. Temuan ini juga menegaskan pentingnya memasukkan variabel psikologis dalam riset-riset SDM untuk memahami hubungan yang lebih kompleks antar variabel.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi konseptual bahwa fairness bukan hanya variabel yang bertindak secara independen, tetapi variabel yang memperkuat dampak faktor-faktor struktural seperti penempatan. Penelitian oleh Kim & Park (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang menempatkan keadilan sebagai prinsip inti mampu memaksimalkan dampak kebijakan SDM terhadap perilaku pegawai. Hal ini menjelaskan mengapa dalam penelitian ini, penempatan memberikan dampak yang lebih kuat terhadap kinerja melalui keadilan. Dengan demikian, temuan ini selaras dengan literatur kontemporer yang menempatkan fairness sebagai elemen penting dalam mengoptimalkan seluruh kebijakan kepegawaian. Ini memberikan makna strategis bahwa keadilan organisasi tidak hanya berfungsi sebagai output, tetapi juga sebagai instrumen yang memperkuat efektivitas kebijakan manajerial lainnya.

Dari perspektif perilaku kerja, keadilan organisasi dapat memediasi hubungan penempatan dan kinerja melalui peningkatan perilaku kerja positif seperti keinginan untuk membantu rekan kerja, sikap proaktif, dan dedikasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Studi oleh Zhang et al. (2021) menemukan bahwa fairness berperan penting dalam mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB), yang berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini relevan untuk menjelaskan bahwa penempatan yang adil menciptakan fairness, dan fairness mendorong munculnya perilaku kerja positif yang menjadi bagian kinerja pegawai. Oleh karena itu, hubungan mediasi yang ditemukan bukan hanya bersifat statistik, tetapi juga mencerminkan mekanisme perilaku kerja yang lebih dalam.

Hubungan mediasi ini juga menunjukkan bahwa penempatan harus dipandang sebagai bagian dari sistem keadilan organisasi yang lebih luas. Penempatan yang baik dapat memperbaiki persepsi fairness yang mungkin sebelumnya kurang baik, terutama pada organisasi dengan struktur birokrasi yang ketat. Penelitian oleh Harsono (2021) mengindikasikan bahwa kebijakan penempatan dapat menjadi instrumen untuk memulihkan fairness dalam organisasi yang sebelumnya mengalami ketidakpuasan pegawai. Dengan demikian, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan yang tepat dapat berfungsi sebagai *corrective mechanism* yang memperbaiki persepsi fairness, yang kemudian meningkatkan kinerja pegawai.

Meskipun nilai pengaruh tidak langsung relatif kecil, keberadaan mediasi signifikan menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis, tetapi juga oleh faktor keadilan yang menyangkut aspek afektif dan kognitif pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian Nasution & Fauzi (2020) yang menyatakan bahwa perilaku kerja sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan, bahkan lebih kuat dibandingkan faktor-faktor administratif. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan berhasil membentuk persepsi positif tentang fairness, yang kemudian meningkatkan performa. Ini memberikan pemahaman bahwa kebijakan organisasi harus memperhatikan aspek psikologis pegawai karena faktor-faktor tersebut memainkan peran penting dalam menentukan kualitas hasil kerja.

Secara praktis, temuan mediasi ini menunjukkan bahwa organisasi harus memperhatikan bagaimana proses penempatan dikomunikasikan dan dilaksanakan agar dipersepsikan adil oleh

pegawai. Komunikasi yang transparan, dokumentasi yang jelas, dan keterlibatan pegawai dalam proses penempatan akan meningkatkan fairness. Penelitian oleh Nurhayati (2023) menyatakan bahwa keadilan organisasi dapat diperkuat melalui peningkatan transparansi manajerial dalam proses penempatan dan promosi. Dalam konteks penelitian ini, semakin adil proses tersebut dirasakan pegawai, semakin kuat pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, temuan ini memberikan panduan praktis bahwa penempatan tidak boleh dilakukan hanya sebagai prosedur administratif, tetapi sebagai strategi untuk membangun fairness yang berdampak pada kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperkaya pemahaman bahwa penempatan pegawai dan keadilan organisasi tidak bekerja secara terpisah, tetapi saling terkait dalam memengaruhi kinerja pegawai. Keadilan organisasi terbukti sebagai mediator yang signifikan dan memainkan peran penting dalam memperkuat pengaruh penempatan terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya dapat dicapai melalui peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga melalui penciptaan lingkungan kerja yang adil. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai secara optimal, organisasi harus memastikan bahwa penempatan dilakukan secara objektif dan adil sehingga persepsi fairness terbentuk secara kuat

KESIMPULAN DAN SARAN

Dampak Ketidaksesuaian Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keadilan Organisasi. Dengan nilai koefisien 0,185; t-statistics 2,376; dan p-value 0,018, penelitian ini membuktikan bahwa proses penempatan pegawai yang dilakukan secara objektif, kompetitif, dan transparan mampu meningkatkan persepsi keadilan organisasi. Penempatan berbasis kompetensi dan kesesuaian jabatan menjadi salah satu indikator penting yang dirasakan pegawai sebagai bentuk fairness prosedural dan distributif. Temuan ini menegaskan bahwa kebijakan penempatan memainkan peran strategis dalam menciptakan persepsi keadilan di lingkungan organisasi.

Dampak Ketidaksesuaian Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai koefisien sebesar 0,215; t-statistics 2,933; dan p-value 0,003 menunjukkan bahwa penempatan pegawai yang tepat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja. Pegawai yang ditempatkan sesuai keahlian, pengalaman, dan minatnya akan menunjukkan produktivitas yang lebih baik, lebih cepat beradaptasi, serta lebih efektif menyelesaikan tugas. Penempatan yang sesuai juga meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi kerja, yang berdampak pada peningkatan kinerja individu.

Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan koefisien 0,394; t-statistics 5,282; dan p-value 0,000, variabel Keadilan Organisasi terbukti sebagai faktor paling dominan dalam memengaruhi Kinerja Pegawai. Persepsi keadilan dalam hal prosedur, interaksi, dan distribusi sumber daya mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, menunjukkan komitmen yang tinggi, serta terlibat aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa fairness merupakan fondasi penting bagi terciptanya kinerja pegawai yang superior.

Keadilan Organisasi memediasi secara signifikan pengaruh Dampak Ketidaksesuaian Jabatan terhadap Kinerja Pegawai. Efek mediasi ditunjukkan oleh nilai koefisien tidak langsung 0,073; t-statistics 2,059; dan p-value 0,040. Hal ini berarti bahwa penempatan pegawai yang baik tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga memiliki efek tidak

langsung melalui peningkatan persepsi keadilan organisasi. Keadilan berperan sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat pengaruh kebijakan penempatan terhadap kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia, terutama penempatan pegawai, berperan penting tidak hanya dalam aspek administratif, tetapi juga dalam membangun persepsi keadilan yang berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, fairness menjadi variabel strategis dalam menciptakan organisasi yang produktif, berdaya saing, dan berorientasi pada kinerja.

Berdasarkan kesimpulan penelitian dan implikasi empiris yang diperoleh, terdapat beberapa saran yang ditujukan kepada pihak organisasi maupun peneliti selanjutnya untuk mengembangkan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.

1. Saran untuk Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa penempatan pegawai dan persepsi keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, organisasi perlu mengambil langkah strategis untuk memperbaiki praktik manajemen sumber daya manusia yang ada. Upaya pertama yang harus dilakukan adalah meningkatkan kualitas penempatan pegawai berbasis kompetensi. Organisasi perlu memperkuat prinsip *the right man on the right place* melalui asesmen kompetensi yang terukur, evaluasi rekam jejak kinerja, serta penilaian potensi pegawai secara objektif. Implementasi penempatan berbasis data akan meningkatkan tingkat fairness dalam organisasi sekaligus memperkuat kepercayaan pegawai terhadap setiap keputusan manajerial.

Selanjutnya, organisasi perlu memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam seluruh proses penempatan. Informasi mengenai dasar keputusan penempatan, prosedur seleksi jabatan, serta kriteria penilaian harus disampaikan secara jelas dan terbuka kepada pegawai. Komunikasi yang transparan tidak hanya meningkatkan persepsi keadilan, tetapi juga membantu meminimalkan potensi konflik, kesalahpahaman, maupun ketidakpuasan dalam lingkungan kerja. Selain itu, organisasi perlu mengembangkan budaya kerja yang secara konsisten berorientasi pada prinsip keadilan. Kebijakan manajerial, termasuk distribusi beban kerja, mekanisme promosi, evaluasi kinerja, dan pola interaksi interpersonal, harus menerapkan unsur fairness secara menyeluruh. Pelatihan kepemimpinan berbasis keadilan juga diperlukan untuk memastikan bahwa para pemimpin memiliki kapasitas dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan adil.

Sejalan dengan temuan penelitian bahwa keadilan organisasi merupakan faktor dominan yang memengaruhi kinerja, organisasi perlu menjadikannya sebagai inti strategi peningkatan kinerja. Setiap keputusan manajerial harus mempertimbangkan sejauh mana keputusan tersebut dipersepsikan sebagai adil oleh pegawai, sehingga mampu mendorong komitmen dan produktivitas yang lebih tinggi. Untuk memastikan konsistensi implementasi kebijakan tersebut, organisasi perlu membangun sistem monitoring dan evaluasi yang terstruktur. Pengawasan berkala akan membantu memastikan bahwa kebijakan penempatan dan keadilan organisasi dijalankan sesuai standar serta bebas dari praktik favoritisme, diskriminasi, atau keputusan non-merit yang berpotensi menurunkan kinerja pegawai.

Melalui langkah-langkah tersebut, organisasi dapat memperkuat integritas manajerial, meningkatkan kepercayaan pegawai, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi tercapainya kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian dan tingkat R-square yang masih berada pada kategori

moderat, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel-variabel tambahan yang berpotensi memberikan kontribusi signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Variabel seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan dapat dipertimbangkan sebagai variabel mediasi maupun moderasi, mengingat banyak penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh kuat terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Penambahan variabel ini diharapkan mampu meningkatkan kekuatan prediktif model dan memberikan gambaran yang lebih komprehensif terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Selain itu, penelitian mendatang dianjurkan menggunakan pendekatan *mixed-method* untuk memperkaya hasil temuan. Penggunaan metode kualitatif dalam bentuk wawancara mendalam atau diskusi kelompok terarah dapat membantu menangkap pengalaman subjektif pegawai dalam memaknai keadilan organisasi dan praktik penempatan. Pendekatan gabungan ini akan menghasilkan interpretasi yang lebih mendalam dan mampu menjelaskan fenomena yang tidak tertangkap melalui analisis kuantitatif semata.

Objek penelitian juga disarankan untuk diperluas ke berbagai sektor organisasi, baik sektor publik di tingkat pemerintah lain, sektor swasta, lembaga pendidikan, maupun perusahaan skala besar. Dengan memperluas konteks penelitian, konsistensi dan generalisasi temuan dapat diuji lebih kuat. Selain perluasan objek, peneliti selanjutnya disarankan untuk meningkatkan ukuran sampel dan menggunakan teknik sampling yang lebih representatif, seperti *probability sampling*, guna memastikan bahwa hasil penelitian dapat digeneralisasi secara lebih luas.

Akhirnya, penelitian mendatang dapat mengadopsi model struktural yang lebih kompleks, misalnya melalui eksplorasi mediasi ganda, moderasi, atau bahkan *serial mediation*. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami dinamika hubungan antar variabel secara lebih mendalam dan memberikan gambaran teoritis yang lebih kaya. Dengan demikian, penelitian selanjutnya dapat memberikan kontribusi akademik dan praktis yang lebih luas terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR REFERENSI

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2007). The relationship of organizational justice to organizational behavior: A meta-analytic review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 74-94. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.003>
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Squares*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Gunawan, D., & Kurniawan, P. (2022). Persepsi Keberlanjutan Jabatan Fungsional dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 14(2), 48-62.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hidayat, A., & Purnama, M. (2021). Dampak Ketidaksesuaian Jabatan terhadap Kinerja Pegawai di Pemerintah Daerah. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(2), 134-145.

-
- Kementerian PAN-RB. (2017). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Retrieved from <https://www.menpan.go.id/>
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga.
- Lestari, F. (2022). Persepsi Keadilan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai di Sektor Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(3), 250-264.
- Lestari, R., & Haryanto, S. (2023). Pengaruh Ketidaksesuaian Jabatan terhadap Kinerja Pegawai dan Keadilan Organisasi. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 19(1), 78-92.
- Putra, H., Soetanto, B., & Wibowo, B. (2019). Evaluasi Ketidaksesuaian Jabatan Fungsional dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Birokrasi*, 22(1), 55-68.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Salim, F. (2021). Hubungan Ketidaksesuaian Jabatan dengan Kinerja Pegawai di Pemerintah Kota. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 7(1), 92-105.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Setyawan, A. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Reformasi Birokrasi. *Jurnal Manajemen Publik*, 8(2), 67-79.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta.
- Wijayanti, R. (2020). Pengaruh Penataan Jabatan Fungsional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 13(2), 121-134.