

Manajemen Rotasi Jabatan Dalam Pengembangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) Jakarta

Mhd. Irsan Nasution^{1*}, Imas Masriah², Ruknan³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Pamulang

*e-mail: saginas2006@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji indikator penyebab kelambanan rotasi jabatan serta dampaknya terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif menggunakan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang merupakan PNS LKPP yang belum mengalami rotasi jabatan lebih dari lima tahun. Data juga dikumpulkan melalui observasi dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelambanan rotasi jabatan disebabkan oleh tiga indikator utama, yaitu: (1) adanya ketergantungan pimpinan terhadap pegawai tertentu yang dianggap memiliki kompetensi dan pemahaman yang tinggi terhadap proses bisnis unit kerja; (2) kekhawatiran terhadap penurunan kinerja jika pegawai dengan rekam jejak baik dirotasi; dan (3) hambatan struktural administratif dalam proses persetujuan rotasi. Dampak dari kelambanan rotasi mencakup kejenuhan kerja, penurunan motivasi, minimnya inovasi, stagnasi karier, hingga munculnya konflik kepentingan yang dapat memicu risiko integritas. Hal ini pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja organisasi, terutama dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengadaan barang/jasa pemerintah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen rotasi jabatan yang tidak adaptif menjadi salah satu faktor penghambat pengembangan kinerja pegawai. Diperlukan reformulasi kebijakan rotasi berbasis kompetensi serta sistem digital yang dapat memantau dan mengevaluasi masa jabatan secara berkala. Rekomendasi lainnya adalah perlunya peran aktif unit SDM dalam mendorong rotasi sebagai strategi pengembangan organisasi dan individu secara berkelanjutan.

Kata kunci : Kinerja Pegawai; LKPP; Motivasi Kerja; PNS; Rotasi Jabatan; Stagnasi Karier

ABSTRACT

This study aims to examine the causes of the slowness in job rotation and its impact on the performance of civil servants (PNS) at National Public Procurement Agency. The study used a qualitative approach using a case study method. Data were obtained through in-depth interviews with informants who were LKPP civil servants who had not undergone job rotation for more than five years. Data were also collected through observation and documentation studies. The results indicate that the slowness in job rotation is caused by three main indicators: (1) leadership dependence on certain employees who are considered to have high competence and understanding of the work unit's business processes; (2) concerns about decreased performance if employees with good track records are rotated; and (3) administrative structural barriers in the rotation approval process. The impacts of the slowness in job rotation include work burnout, decreased motivation, lack of innovation, career stagnation, and the emergence of conflicts of interest that can trigger integrity risks. This ultimately negatively impacts organizational performance, particularly in efforts to improve effectiveness and efficiency of government procurement.

This study concludes that non-adaptive job rotation management is one of the factors inhibiting employee performance development. A competency-based rotation policy reformulation and a digital system that can periodically monitor and evaluate tenure are needed. Another recommendation is the need for an active role for HR units in promoting rotation as a sustainable organizational and individual development strategy.

Keywords : Career Stagnation; Civil Servants; Employee Performance; Job Rotation; LKPP; Work Motivation

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dalam organisasi yang mencakup berbagai kebijakan dan praktik, mulai dari perekrutan hingga pemutusan hubungan kerja. Sumber daya manusia (SDM) tidak sekadar dipandang sebagai aset, melainkan sebagai modal yang harus senantiasa dipelihara dan dikembangkan agar dapat memberikan kontribusi optimal. Upaya pengembangan SDM menjadi krusial karena organisasi perlu menerapkan strategi yang efektif untuk meningkatkan produktivitas. Menurut Hasibuan dalam Ongkong Sion (2021, p. 28), manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai tujuan tertentu. Senada dengan itu, Harri Achmadi (2020, p. 24) menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan dalam organisasi yang telah direncanakan secara efisien untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang baik menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi dinamika organisasi.

Peran SDM dalam organisasi sangat krusial karena aktivitas organisasi tidak hanya bergantung pada teknologi, sarana, dan prasarana, tetapi juga pada individu yang mengoperasikannya. Oleh sebab itu, SDM harus dimanfaatkan secara maksimal untuk mencapai hasil terbaik dalam pelaksanaan tugas. Keberhasilan pembangunan pun kini tidak lagi hanya diukur dari aspek ekonomi, tetapi juga dari sejauh mana pembangunan mampu meningkatkan kualitas SDM. Hal ini sejalan dengan pandangan Gordon Mangasi (2022, p. 12) yang menekankan bahwa manajemen merupakan proses pengaturan tindakan, seperti perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian untuk memanfaatkan sumber daya organisasi secara efektif. Dengan kata lain, pengembangan SDM merupakan modal dasar bagi suatu organisasi agar mampu berkembang mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam lingkup pemerintahan, aparatur sipil negara (ASN) memiliki posisi sentral sebagai pilar utama penyelenggara pelayanan publik. Keberhasilan instansi pemerintah dalam memperoleh kepercayaan masyarakat sangat ditentukan oleh kesadaran dan kemauan lembaga serta aparatur sipil negara itu sendiri. Hal tersebut ditegaskan dalam Pasal 11 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023, yang menyebutkan bahwa salah satu tugas ASN adalah memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2023, p. 8). Dengan demikian, pelayanan publik menjadi tolok ukur utama kinerja ASN, di mana profesionalisme, integritas, dan dedikasi menjadi tuntutan mutlak.

Berdasarkan laporan Badan Kepegawaian Negara (Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I Tahun 2023, 2023, p. 11), jumlah ASN pada semester I tahun 2023 mencapai 4,28 juta orang, yang sebagian besar merupakan pegawai negeri sipil (PNS) sebanyak 3,79 juta orang atau 89% dari total ASN. Sementara itu, pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) berjumlah 487,12 ribu orang atau 11%. Dari jumlah tersebut, ASN daerah mendominasi dengan 3,32 juta orang (78%), sedangkan ASN pusat berjumlah 953,48 ribu orang (22%). Dari sisi gender, 2,35 juta ASN adalah perempuan (55%) dan 1,92 juta ASN adalah laki-laki (45%). Jika ditinjau dari jenjang pendidikan, mayoritas ASN adalah lulusan sarjana dengan 3,05 juta orang (71%), disusul lulusan diploma sebanyak 639,3 ribu orang, dan lulusan SD–SMA sebanyak 587,26 ribu orang.

Dari perspektif demografis, ASN didominasi oleh kelompok usia produktif, yaitu generasi Y (1977–1994) sebanyak 2,13 juta orang (50%), disusul generasi X (1965–1976) sebanyak 1,73 juta orang (40%), generasi Z (1995–2010) sebanyak 232,5 ribu orang (5%), serta generasi baby boomer (1946–1964) sebanyak 183,72 ribu orang (4%). Dari segi jabatan, ASN didominasi oleh jabatan fungsional dengan jumlah 2,1 juta orang (49%) dan jabatan pelaksana umum sebanyak 1,45 juta orang (33,87%). Data tersebut memperlihatkan bahwa PNS, sebagai bagian dari ASN, memikul tanggung jawab besar dalam membentuk masyarakat madani yang bermoral tinggi, demokratis, adil, sejahtera, modern, beradab, dan taat hukum, dengan orientasi utama pada pelayanan publik.

Namun demikian, di tengah tuntutan tinggi tersebut, masih dijumpai berbagai permasalahan yang mencerminkan buruknya kinerja ASN. Beberapa indikator yang muncul antara lain praktik korupsi dalam birokrasi, rendahnya kepedulian terhadap keluhan masyarakat, pungutan liar, perilaku tidak etis sebagai PNS,

hingga kecenderungan menunggu instruksi dari atasan. Kondisi ini menandakan adanya kelemahan dalam tata kelola organisasi publik yang jika tidak segera diatasi dapat menurunkan kualitas pelayanan publik. Sejalan dengan itu, Sedarmiyanti dalam Ruknan & Khoir (2019, p. 4) menegaskan bahwa kinerja merupakan segala hal yang diarahkan untuk mencapai hasil yang telah ditentukan, yang dalam konteks ASN harus diwujudkan melalui disiplin, tanggung jawab, dan etos kerja tinggi.

Sejumlah faktorturut memengaruhi kinerja organisasi, baik yang berbadan hukum maupun tidak, seperti koordinasi, komunikasi, pendidikan, budaya organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, kompensasi, kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Salah satu strategi manajerial yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja adalah rotasi jabatan. Chaerudin dalam Dirbawanto & Maidy (2022, p. 4) menjelaskan bahwa rotasi pekerjaan merupakan pemberian serangkaian tugas di wilayah fungsional berbeda secara mendatar, bukan vertikal, dari posisi lini ke posisi staf. Novianti dalam Dirbawanto & Maidy (2022, p. 4) menambahkan bahwa rotasi merupakan bagian dari fungsi manajemen SDM yang bertujuan menemukan, mengerahkan, dan memperkuat potensi karyawan agar lebih efektif dan efisien.

Rotasi jabatan juga dipandang sebagai strategi untuk mengurangi kejenuhan pegawai. Menurut Jorgensen dalam Adilla & Budiono (2022, p. 304), rotasi kerja merupakan metode pemindahan pekerja yang memungkinkan individu memperoleh pengalaman di berbagai divisi sekaligus mengurangi kelelahan akibat rutinitas. Hasibuan dalam Pramesti (2023, p. 70) menyebutkan bahwa rotasi identik dengan mutasi, pemindahan, atau transfer jabatan pada tingkat yang sama. Azhari et al. dalam Adilla & Budiono (2022) menegaskan bahwa rotasi membantu karyawan menghindari rutinitas membosankan serta memberi peluang untuk belajar lintas bidang. Bahkan Robbins & Judge dalam Adilla & Budiono (2022, p. 304) menyatakan bahwa rotasi merupakan perpindahan tugas secara periodik dengan tetap memenuhi standar etika, keterampilan, dan legalitas.

Meskipun rotasi jabatan memiliki manfaat besar, pelaksanaannya yang lamban dapat menimbulkan persoalan serius. Kelambanan rotasi jabatan berpotensi menurunkan kinerja pegawai karena rutinitas yang monoton, rendahnya motivasi, serta kurangnya pembelajaran lintas fungsi. Oleh sebab itu, penelitian ini difokuskan untuk menjawab dua rumusan masalah utama, yaitu: (1) apa indikator penyebab kelambanan rotasi jabatan pada Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), dan (2) bagaimana dampak kelambanan rotasi jabatan PNS terhadap kinerja pegawai di LKPP.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) Gedung LKPP Jl. Epicentrum Tengah Lot 11B Jakarta Selatan selama empat bulan, yakni Februari hingga Mei 2025. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, karena berfokus pada pemahaman fenomena secara mendalam dalam konteks alamiah dengan peneliti sebagai instrumen utama. Menurut Murdiyanto (2020, p. 12), metode kualitatif merupakan cara pandang terhadap realitas empiris yang dikonstruksi secara sosial, sehingga objektivitasnya bergantung pada subjektivitas individu yang mengkonstruksi realitas. Triangulasi dipilih untuk menjaga validitas data, sebagaimana dikemukakan Denkin dalam Susanto et al. (2023, p. 55), Wiyanda Vera Nurfajriani (2024, p. 826), dan Moloeng dalam Iif Ahmad Syarif et al. (2021, p. 227), yang menegaskan triangulasi sebagai kombinasi metode, perspektif, maupun sumber lain guna memeriksa keabsahan data. Dari empat jenis triangulasi yang ada, penelitian ini menggunakan triangulasi metode, sumber data, dan teori, sedangkan triangulasi antar-peneliti tidak digunakan karena penelitian dilaksanakan secara individu.

Sumber data penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap informan terpilih secara purposif dan observasi partisipatif terhadap aktivitas di lokasi penelitian. Data sekunder dikumpulkan melalui dokumentasi berupa arsip, catatan resmi, tulisan pribadi, maupun foto yang relevan. Triangulasi metode diterapkan dengan menggabungkan wawancara, observasi, dan dokumentasi; triangulasi sumber data digunakan untuk mengungkap kebenaran informasi dari berbagai pihak; sementara triangulasi teori dilakukan dengan membandingkan hasil temuan dengan perspektif teoritis yang

relevan. Pendekatan ini dipandang mampu memperkuat keabsahan data dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti (Susanto et al., 2023; Wiyanda Vera Nurfajriani, 2024; Iif Ahmad Syarif et al., 2021).

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif. Menurut Sahir (2021, p. 37), penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan status, keadaan, atau pola pikir suatu permasalahan. Analisis data dilakukan secara induktif dari fakta empiris menuju abstraksi (Hardani et al., 2020, p. 32), serta berlangsung bersamaan dengan proses pengumpulan data (Abdussamad, 2021, p. 78). Model analisis merujuk pada konsep interaktif Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2022, pp. 132–142), meliputi reduksi data (memilah dan menyederhanakan data lapangan), penyajian data (menyajikan hasil dalam narasi didukung dokumen dan visual), serta penarikan kesimpulan melalui verifikasi berulang untuk menemukan pola, tema, dan hubungan yang bermakna. Dengan pendekatan ini, penelitian menghasilkan deskripsi yang kaya sekaligus interpretasi mendalam terhadap fenomena yang dikaji.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bermula dari asumsi dasar bahwa data, informasi, dan keterangan yang diberikan oleh unit kepegawaian maupun para informan merupakan representasi faktual yang akurat pada saat penelitian dilakukan, analisis ini menyoroti dinamika kompleks dalam penerapan rotasi jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). Hasil wawancara mendalam dengan pejabat kepegawaian yang kemudian dianalisis melalui tahapan koding terbuka, aksial, hingga selektif menunjukkan adanya sejumlah kategori tematik yang memperlihatkan faktor-faktor struktural, administratif, dan kultural yang memperlambat pelaksanaan rotasi jabatan. Temuan ini memperlihatkan bahwa meskipun rotasi telah memiliki legitimasi hukum yang jelas, implementasinya masih menghadapi tantangan signifikan baik dari sisi regulasi, praktik, maupun budaya organisasi.

Salah satu temuan penting adalah bahwa kebijakan rotasi jabatan telah memiliki dasar hukum yang kuat sebagaimana diatur dalam Pasal 190 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 serta Pasal 2 ayat (4) Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019, yang menetapkan bahwa rotasi dilakukan paling cepat setelah dua tahun dan paling lambat dalam lima tahun. Namun demikian, praktik di lapangan menunjukkan adanya deviasi dari ketentuan tersebut karena berbagai hambatan prosedural, seperti panjangnya birokrasi administrasi dan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan, termasuk Tim Penilai Kinerja (TPK), pejabat eselon I, serta Biro SDM. Dengan demikian, kendala normatif sebenarnya tidak ada, tetapi yang muncul adalah masalah pada tataran implementasi. Kondisi ini selaras dengan teori manajemen publik yang menekankan bahwa kebijakan organisasi sering kali menghadapi kesenjangan antara desain normatif dan pelaksanaan faktual (Daft, 2016).

Lebih jauh, faktor organisasi dan individu turut memperlambat rotasi jabatan. Secara operasional, banyak unit kerja menunda rotasi pegawai karena adanya kebutuhan strategis yang harus dijaga, seperti penyelesaian proyek penting atau keberlanjutan program kerja. Pegawai yang menguasai substansi secara mendalam sering dipertahankan agar tidak terjadi gangguan terhadap target kinerja lembaga. Selain itu, faktor subjektif juga menjadi pertimbangan signifikan, yakni kepercayaan pimpinan yang berlebihan terhadap pegawai tertentu yang dianggap berprestasi. Pertimbangan ini meskipun bermaksud menjaga efektivitas, justru menimbulkan ketidakadilan dan menghambat distribusi kesempatan karier secara merata. Berdasarkan wawancara, sejumlah faktor yang menjadi penghambat rotasi antara lain: (1) pegawai sedang menangani proyek penting, (2) pegawai berprestasi yang dikhawatirkan menurunkan kinerja jika dipindahkan, (3) pertimbangan tim pembina kepegawaian, serta (4) keterkaitan dengan target kinerja organisasi.

Dampak dari kelambanan rotasi ini bersifat multidimensional, mencakup aspek individu, organisasi, dan sistem manajemen kepegawaian secara lebih luas. Pada level individu, pegawai yang terlalu lama berada di satu posisi cenderung mengalami kejenuhan, stagnasi kompetensi, serta menurunnya motivasi untuk berinovasi. Pada level organisasi, hal ini berdampak pada berkurangnya dinamika kerja tim dan menurunnya produktivitas lembaga secara keseluruhan. Hambatan tersebut diperparah dengan ketiadaan sistem informasi yang mampu memetakan secara otomatis masa jabatan pegawai, sehingga pengingat atas kebutuhan rotasi

tidak berjalan optimal. Oleh karena itu, sejumlah usulan muncul, antara lain perlunya mekanisme strategis berupa penugasan pendahuluan antar-unit, pemetaan kompetensi sejak awal, hingga pembekalan pra-rotasi. Dengan demikian, rotasi jabatan tidak hanya dipahami sebagai kewajiban administratif, tetapi juga sebagai strategi manajemen talenta yang progresif, transparan, dan berkeadilan. Reformasi pada aspek prosedural, kebijakan berbasis merit, dan digitalisasi data kepegawaian menjadi langkah penting menuju sistem rotasi yang lebih adaptif terhadap kebutuhan pengembangan individu sekaligus keberlanjutan kinerja organisasi.

Tabel1. Faktor Penghambat Rotasi Jabatan

No.	Faktor	Jenis	Dampak
1.	Kinerja pegawai sangat baik	Subjektif	Rotasi ditunda demi menjaga kinerja proyek berjalan
2.	Proyek belum selesai	Struktural	Penundaan rotasi untuk menyelesaikan tanggung jawab
3.	Persetujuan Eselon I	Administratif	Proses menjadi panjang karena hirarki birokrasi
4.	Pembahasan oleh TPK	Struktural	Perlu waktu koordinasi antara eselon dan biro pendukung
5.	Kepentingan organisasi	Subjektif-struktural	Penyesuaian terhadap capaian target dan prioritas organisasi

Sumber : Data Hasil Penelitian 2025 (*diolah*)

1. Kendala Administratif dan Struktural

Proses rotasi juga menghadapi tantangan administratif. Sebelum rotasi dilaksanakan, diperlukan pembahasan melalui Tim Pengelola Kinerja (TPK) yang terdiri dari pejabat eselon I, Biro Hukum Organisasi dan Sumber Daya Manusia, Inspektorat, serta Sekretariat. Setiap usulan rotasi harus dibahas, dievaluasi, dan mendapatkan persetujuan berjenjang. Prosedur yang panjang ini menyebabkan proses pengambilan keputusan menjadi lambat, memperpanjang durasi rotasi yang seharusnya dapat dilakukan lebih cepat. Selain itu, diperlukan persetujuan dari pejabat eselon I yang menyebabkan proses menjadi kompleks dan lambat.

2. Pengaruh Faktor Subjektif

Rotasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu. Jika seorang pegawai menunjukkan performa tinggi, maka rotasi cenderung ditunda untuk menjaga stabilitas pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan teori *bounded rationality* (Simon, H. A, 1997, p. 88), di mana pengambil keputusan cenderung memilih opsi yang dianggap paling aman meskipun tidak ideal secara kebijakan.

Temuan ini sejalan dengan teori kontingensi dalam manajemen publik, yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi birokrasi harus mempertimbangkan situasi dan kondisi actual (Daft, R. L, 2016, p. 153). Selain itu, human capital theory (Becker, G. S., 1964, p. 17) juga relevan dalam konteks ini, yakni bahwa pegawai dengan kompetensi tinggi dianggap aset yang perlu dipertahankan di posisi strategis.

Kendala dalam implementasi kebijakan rotasi juga menunjukkan adanya gap antara regulasi formal dengan praktik lapangan. Fleksibilitas organisasi terkadang menjadi kebutuhan, namun bila tidak terkontrol dapat mengarah pada stagnasi atau bahkan ketidakadilan dalam pengelolaan SDM.

3. Rekomendasi perbaikan kepegawaian

Pejabat yang membidangi urusan kepegawaian menekankan pentingnya optimalisasi sistem informasi kepegawaian di LKPP sebagai instrumen strategis dalam mendukung proses rotasi jabatan. Sistem ini berfungsi menghimpun, menyimpan, mengelola, serta menyajikan data secara sistematis terkait kompetensi, pengalaman kerja, riwayat jabatan, pendidikan, hasil evaluasi kinerja, dan potensi pegawai. Dalam konteks rotasi, peran sistem tersebut sangat krusial karena tanpa pengelolaan yang baik, identifikasi calon pegawai berisiko dilakukan secara subjektif, lambat, dan tidak tepat sasaran. Optimalisasi dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas data kepegawaian dengan validasi dan pemutakhiran berkala, integrasi antarunit dan instansi terkait, serta pengembangan fitur analitik berbasis algoritma atau kecerdasan buatan untuk memperkuat pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*). Dengan demikian, pimpinan unit kepegawaian dapat secara cepat dan akurat mengakses daftar pegawai yang memenuhi kriteria

rotasi, seperti masa kerja, kesesuaian pendidikan, penilaian kinerja, maupun indikator pendukung lainnya sehingga mempercepat proses rotasi, sekaligus meningkatkan transparansi dan akuntabilitas tata kelola karier.

Lebih jauh, pengembangan sistem informasi kepegawaian yang terotomatisasi dan canggih tidak hanya relevan bagi kelancaran rotasi jabatan, tetapi juga dapat dimanfaatkan untuk mendukung perencanaan suksesi (succession planning) di lingkungan LKPP. Melalui pemetaan talenta yang akurat, organisasi mampu menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan potensi yang dimiliki sehingga rotasi tidak sekadar menjadi kewajiban administratif, melainkan strategi penguatan kapasitas organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Suharto (2023) yang menegaskan bahwa sistem informasi manajemen kepegawaian yang terintegrasi berperan signifikan dalam mewujudkan tata kelola kepegawaian yang efektif, efisien, serta adaptif terhadap dinamika birokrasi. Berdasarkan hasil wawancara terbuka dengan tiga informan, ditemukan sejumlah faktor penghambat rotasi pegawai yang kemudian dirangkum dalam bentuk tabel sebagai temuan penting penelitian ini, seperti:

1. Persepsi terhadap kelambanan rotasi jabatan

Sebagian besar informan menyatakan bahwa rotasi jabatan yang lamban atau tidak dilaksanakan dalam waktu yang wajar memberikan dampak negatif terhadap dinamika kerja pribadi maupun organisasi. Beberapa informan mengaku telah berada di posisi yang sama selama lebih dari satu dekade tanpa ada penyegaran tugas atau tanggung jawab baru. Kondisi ini menimbulkan kejenuhan, rasa stagnan, dan bahkan demotivasi dalam bekerja. Informan merasa bahwa mereka telah kehilangan momentum untuk berkembang karena tidak diberi kesempatan mencoba posisi atau unit kerja lain. Kelambanan rotasi menurunkan motivasi dan menjadi beban psikologis pegawai. Motivasi kerja PNS di LKPP sangat dipengaruhi oleh ritme dan pola penugasan. Temuan menunjukkan bahwa keterlambatan dalam proses rotasi jabatan, terutama pada pegawai yang telah berada lebih dari lima tahun dalam satu unit kerja, menimbulkan kejenuhan, perasaan stagnan, dan kehilangan semangat kerja. Pegawai yang pada awalnya antusias justru mengalami apa yang oleh beberapa informan disebut sebagai demotivasi, yakni kondisi psikologis di mana tidak ada lagi insentif internal maupun eksternal untuk bekerja lebih dari sekadar rutinitas minimum. Bagi sebagian kecil pegawai, jabatan fungsional masih menjadi penyemangat, tetapi tanpa dukungan rotasi yang adil dan progresif, energi motivasional ini akan tetap menurun secara perlahan.

2. Dampak psikologis dan profesional

Beberapa informan mengungkapkan bahwa kondisi stagnan menyebabkan mereka bersikap “mengalir saja” atau “tidak lagi antusias”. Dalam jangka panjang, hal ini berdampak pada menurunnya rasa memiliki terhadap organisasi dan berkurangnya inisiatif untuk berinovasi. Dari sisi profesional, ketidakberagaman pengalaman kerja menyebabkan terbatasnya penguasaan terhadap core business organisasi secara keseluruhan. Karier pegawai PNS dalam sistem jabatan fungsional sangat ditentukan oleh ketersediaan formasi dan kebijakan struktural. Penelitian ini menunjukkan bahwa formasi yang ada di LKPP masih sangat terbatas dalam menyediakan ruang mobilitas vertikal maupun horizontal. Akibatnya, pegawai pegawai fungsional jenjang muda harus menunggu karena formasi madya tidak tersedia atau kuota sangat terbatas. Hal ini diperparah oleh budaya organisasi yang cenderung menahan pegawai di satu unit karena dianggap sudah “menguasai pekerjaan”. Akibatnya, regenerasi terhambat, dan pengembangan individu tidak maksimal.

3. Hambatan terhadap inovasi dan kolaborasi lintas unit.

Salah satu isu menarik yang muncul adalah keterbatasan ruang untuk berinovasi, terutama bagi pegawai yang memiliki ide atau pendekatan baru. Karena mereka berada terlalu lama di unit yang sama, kesempatan untuk berbagi atau menerapkan gagasan di unit lain menjadi tertutup. Bahkan, ada informan yang menyatakan bahwa ide-ide lintas unit cenderung tidak diakomodasi karena struktur yang terlalu statis dan minim rotasi. Rotasi jabatan tidak hanya berfungsi untuk memperluas wawasan, tetapi juga membuka ruang tumbuh bagi ide-ide baru. Ketika seorang pegawai terlalu lama berada dalam satu ruang kerja dan dengan tim yang sama, kemampuannya untuk berpikir di luar kebiasaan menjadi terbatas. Penelitian ini menemukan bahwa banyak pegawai memiliki gagasan inovatif, namun tidak tersalurkan karena sistem birokrasi yang kaku dan kurangnya pergantian peran. Situasi ini mengarah pada semacam “kebutaan organisasi” di mana pegawai menganggap cara kerja saat ini sudah benar sepenuhnya, tanpa membandingkan dengan perspektif unit lain atau praktik

terbaik yang berbeda. Maka, rotasi bukan sekadar perpindahan administratif, melainkan juga mekanisme desentralisasi ide.

4. Dinamika tim yang bersifat ambivalen

Dinamika tim mengalami polarisasi antara soliditas dan kemandegan.

Tim yang tidak mengalami pembaruan personel dalam jangka panjang cenderung memiliki dua sisi yang berlawanan: di satu sisi mereka menjadi sangat solid karena sudah saling memahami ritme kerja masing-masing, tetapi di sisi lain, tim menjadi tertutup terhadap masukan baru. Hal ini menghasilkan stagnasi kolektif dalam cara berpikir dan pola kerja. Dua informan menyebutkan bahwa kehadiran personel baru justru membuka ruang diskusi dan mengubah perspektif yang sudah mengakar. Maka, rotasi berperan sebagai pembuka pintu masuk pembaruan tim, sekaligus sarana untuk menghindari stagnasi kelompok. Temuan menarik lainnya adalah bagaimana kelambanan rotasi jabatan berdampak pada dinamika tim. Di satu sisi, tim menjadi solid karena terbiasa bekerja bersama dalam jangka panjang. Namun di sisi lain, tim juga menjadi monoton dan kurang menyerap energi baru yang biasanya muncul dari kehadiran pegawai baru. Ini menciptakan kondisi stagnan di tingkat kelompok kerja. Konsekuensi dari kondisi stagnan ini tidak berhenti pada level individu atau tim saja, tetapi merembet ke pencapaian target organisasi secara menyeluruh. Penurunan motivasi, kejenuhan, dan demotivasi yang tersebar di berbagai unit menimbulkan beban ganda pada pimpinan tim. Mereka tidak hanya dituntut untuk mencapai target kinerja, tetapi juga harus menjaga semangat kerja anggota tim yang mulai kehilangan gairah. Ketika individu dalam organisasi tidak merasa berkembang, maka organisasi pun kehilangan sumber daya kreatifnya. Dalam konteks ini, rotasi jabatan yang efektif dapat berfungsi sebagai alat pemulihan performa organisasi secara strategis.

5. Rekomendasi perbaikan informan

Rotasi jabatan di lingkungan LKPP sejatinya telah memiliki aturan yang jelas, namun implementasinya membutuhkan perencanaan yang lebih sistematis, transparan, dan berbasis pada kebutuhan organisasi sekaligus aspirasi pegawai. Temuan dari wawancara dengan informan menggarisbawahi pentingnya langkah-langkah strategis, seperti pemetaan kompetensi, program pemagangan, serta penugasan transisi sebelum perpindahan pegawai ke unit baru. Dialog terbuka antara manajemen dan pegawai juga dipandang esensial untuk menciptakan keterlibatan aktif, mengurangi resistensi, dan membangun kepercayaan dalam proses rotasi. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini menangkap beragam persepsi, nuansa emosional, harapan, dan kekhawatiran pegawai terkait rotasi, sehingga memperlihatkan konstruksi sosial yang terbentuk dalam dinamika organisasi. Dampak kelambanan rotasi terlihat signifikan terhadap motivasi, inovasi, kompetensi, dinamika tim, hingga kinerja individu, yang memperkuat teori manajemen sumber daya manusia bahwa rotasi jabatan merupakan instrumen strategis dalam pengembangan organisasi karena dapat memperluas pengalaman, meningkatkan kapasitas, dan mendorong inovasi (Robbins & Judge, 2017, p. 307). Sejalan dengan itu, Mathis dan Jackson (2011, p. 96) menegaskan bahwa stagnasi karier berdampak pada rendahnya kepuasan kerja serta meningkatnya turnover intention, sementara Human Capital Theory (Becker, 1964, p. 17) menekankan bahwa investasi terhadap pegawai melalui rotasi mampu meningkatkan produktivitas mereka. Oleh sebab itu, rotasi jabatan sepatutnya ditempatkan bukan hanya sebagai kewajiban administratif, melainkan strategi peningkatan kualitas PNS.

Berdasarkan pemaparan para informan, solusi yang ditawarkan menunjukkan bahwa rotasi jabatan tidak semestinya bersifat acak atau sekadar prosedural, melainkan harus dirancang secara terstruktur dengan landasan sistem pemetaan kompetensi yang komprehensif. Pegawai yang dipindahkan sebaiknya mendapatkan pembekalan awal dan penugasan transisi untuk memastikan kelancaran adaptasi pada unit baru. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital seperti aplikasi monitoring masa jabatan dan integrasi knowledge management system dinilai krusial agar kebijakan rotasi bersifat proaktif dan adaptif. LKPP, sebagai institusi yang bertumpu pada keahlian dan integritas, perlu mengadopsi praktik rotasi yang agile dan responsif, sehingga mampu menjawab dinamika organisasi sekaligus mendukung pengembangan profesionalisme pegawai. Dengan demikian, rotasi jabatan bukan hanya menjaga keberlangsungan organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen strategis dalam memperkuat kapasitas sumber daya manusia serta meningkatkan daya saing kelembagaan.

Proposisi – Proposisi

Hasil penelitian melalui wawancara mendalam dengan pejabat kepegawaian serta observasi terhadap informan menampilkan tiga faktor utama yang menyebabkan kelambanan rotasi jabatan di LKPP. Pertama, pegawai dipandang sebagai personel inti yang sangat menguasai proses bisnis unit kerja, sehingga atasan maupun organisasi merasa nyaman untuk mempertahankan mereka pada posisi yang sama. Hal ini sejalan dengan temuan Robbins & Judge yang menegaskan bahwa organisasi kerap mengalami competency stagnation karena ketergantungan berlebihan terhadap individu tertentu, yang mengakibatkan trade-off antara stabilitas proses dengan dinamika pengembangan sumber daya manusia. Sebagaimana ditegaskan dalam pandangan Robbins & Judge, “The fear of losing expertise often paralyzes leadership from taking strategic rotation decisions” (Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2017, p. 312). Kedua, kompetensi pegawai dianggap sulit tergantikan, terutama karena adanya proyek strategis atau performa yang sangat baik, sehingga organisasi enggan melakukan rotasi. Hal ini konsisten dengan Human Capital Theory yang dikemukakan Mathis & Jackson (2011, p. 96), yang menyatakan bahwa pengetahuan dan keterampilan pegawai merupakan bentuk investasi bernilai tinggi. Namun, jika tidak diimbangi dengan regenerasi dan transfer pengetahuan, situasi ini dapat menciptakan “kompetensi tertutup” yang pada akhirnya justru menghambat inovasi serta mengurangi fleksibilitas organisasi.

Faktor ketiga yang teridentifikasi adalah kenyamanan pimpinan unit kerja terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan. Fenomena ini menunjukkan adanya kecenderungan pengambilan keputusan yang subjektif dan menghindari risiko, sebagaimana dijelaskan dalam Bounded Rationality Theory oleh Simon (1997, p. 88), di mana pengambil keputusan lebih memilih opsi aman meskipun rotasi diperlukan untuk kepentingan jangka panjang. Kondisi ini diperkuat oleh temuan Ulrich et al. (2017, p. 119) yang menekankan bahwa pengelolaan karier berbasis rasa nyaman personal bukanlah strategi pengembangan yang sehat, karena dapat menimbulkan stagnasi serta resistensi terhadap perubahan organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor dominan yang menghambat rotasi jabatan tidak semata-mata berkaitan dengan kelemahan kebijakan formal, melainkan lebih disebabkan oleh kombinasi aspek kompetensi, ketergantungan organisasi, dan preferensi subjektif pimpinan, yang secara keseluruhan berpotensi mengurangi daya adaptasi serta kemampuan transformasi organisasi dalam jangka panjang.

Tabel 2. Perbandingan Proposisi dan Temuan Penelitian

No.	Proposisi	Temuan Lapangan	Pendekatan Teori
1.	Pegawai adalah personel inti penguasa proses bisnis	Pegawai tidak dirotasi karena sangat memahami unit kerja	(Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2017, p. 312) – Stagnasi kompetensi
2.	Kompetensi sulit tergantikan	Pegawai unggul dipertahankan karena dianggap tidak ada pengganti	(Becker, G. S., 1964, p. 17); (Mathis, R. L. & Jackson, J. H., 2011, p. 96) – <i>human capital</i> & pengelolaan kompetensi
3.	Pimpinan nyaman dengan kinerja pegawai	Subjektivitas pimpinan jadi faktor utama penundaan rotasi	(Simon, H. A, 1997, p. 88); (Ulrich, D. et al., 2017, p. 119) – <i>bounded rationality</i> & pengelolaan karier adaptif

Sumber : Proposal dan Data Hasil Penelitian 2025 (diolah)

1 Kinerja Pegawai Mengalami Penurunan

Berdasarkan wawancara, informan menyatakan bahwa kelambanan rotasi jabatan berdampak langsung terhadap penurunan semangat dan produktivitas. Beberapa informan mengaku mengalami *demotivasi*, kejenuhan, hingga sikap “mengalir saja” karena sudah terlalu lama di posisi yang sama. Hal ini berdampak negatif terhadap capaian kerja tim maupun organisasi secara keseluruhan.

“Kinerja organisasi jadi tidak tercapai sehingga perlu ada penyesuaian... bosan, apatis untuk berpindah” – kutipan informan dalam transkrip wawancara.

Informan mengungkapkan bahwa kelambanan rotasi jabatan secara langsung memengaruhi *penurunan semangat kerja dan performa individu*. Informan menyebutkan bahwa berada di posisi yang sama selama

lebih dari satu dekade membuat mereka kehilangan gairah kerja. Salah satu informan mengatakan bahwa “karir saya tidak berkembang,” dan “pencapaian kerja organisasi tidak tercapai karena bosan.” Bahkan, beberapa mengaku sampai mengalami *demotivasi* dan *apatis terhadap perpindahan jabatan*.

Kondisi ini menandakan bahwa kinerja pegawai cenderung menurun karena mereka merasa tidak ada tantangan baru, suasana kerja stagnan, dan tidak adanya penyegaran tugas. Temuan ini selaras dengan konsep *burnout* dari Maslach dan Leiter (2016), yang menjelaskan bahwa ketidaksesuaian antara individu dan organisasi, terutama dalam aspek perkembangan karier dan variasi kerja, berujung pada penurunan keterlibatan kerja dan performa. Kurangnya variasi tugas dan lingkungan kerja yang monoton menyebabkan kelelahan emosional dan *disengagement* (Maslach, C. & Leiter, M. P., 2016, p. 103).

Lebih lanjut, menurut Herzberg (1968), faktor motivasional seperti pencapaian, pengakuan, dan pekerjaan yang menantang sangat berperan dalam peningkatan kinerja. Ketika hal-hal tersebut absen, pegawai akan mengalami penurunan semangat kerja (Herzberg, F., 1968).

Dari sudut pandang organisasi, rotasi jabatan adalah salah satu bentuk strategi peningkatan *employee engagement*. Dalam studi Simamora dan Widodo (2022), organisasi yang secara berkala melakukan rotasi mencatat peningkatan produktivitas tim dan kepuasan kerja pegawai (Simamora, H. & Widodo, T., 2022, pp. 233 – 247).

Tinjauan teori menunjukkan penurunan kinerja akibat kejenuhan kerja selaras dengan Job Burnout Theory (Maslach & Leiter, 2016, p. 103), yang menyatakan bahwa rutinitas tanpa variasi akan memicu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian personal.

Selain itu, Robbins dan Judge (Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2017, p. 312) menekankan bahwa *lingkungan kerja yang statis* tanpa tantangan baru menurunkan motivasi intrinsik pegawai yang pada akhirnya berdampak pada performa kerja.

2 Peningkatan Kinerja Pegawai Mengalami Stagnasi

Temuan penelitian menunjukkan meskipun tidak semua informan mengalami penurunan drastis, mayoritas menyatakan bahwa *potensi untuk berkembang menjadi stagnan* karena tidak ada peluang pembelajaran atau pengalaman baru akibat tidak adanya rotasi. Inovasi yang seharusnya muncul dari tantangan baru menjadi mandek karena pegawai terus berada dalam pola kerja yang sama.

“Kompetensi tidak berkembang karena terus-terusan di tempat yang sama... inovasi hanya di situ-situ saja” – kutipan informan.

Fenomena ini sejalan dengan *Career Plateau Theory* (FERENCE, T. P. et al., 1977, p. 602) yang menjelaskan bahwa ketika pegawai merasa tidak ada kemajuan dalam tanggung jawab atau pengetahuan, mereka mengalami stagnasi karier, meskipun tetap menunjukkan performa standar.

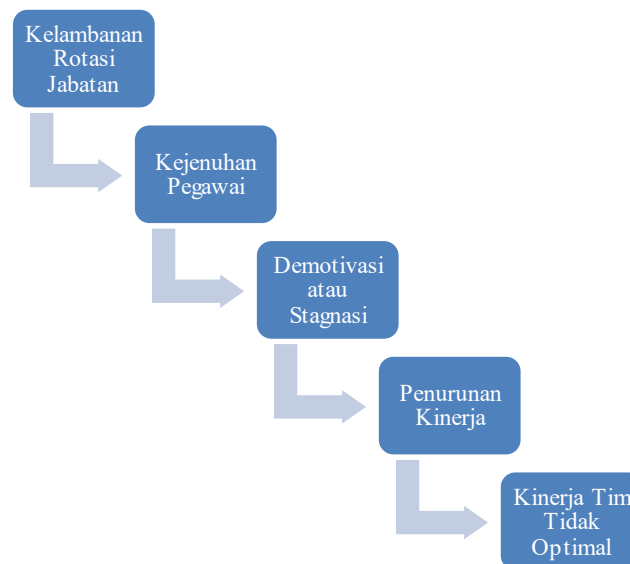
Ulrich et al. (2017, p. 119) juga menyatakan bahwa ketiadaan mobilitas internal seperti rotasi atau mutasi membuat proses manajemen talenta menjadi tidak optimal karena pegawai tidak mendapatkan peluang untuk mengembangkan kompetensi baru.

Tabel 3. Perbandingan Temuan dan Teori terhadap Proposisi 4 dan 5

Proposisi	Temuan Lapangan	Pendekatan Teori
Kinerja pegawai mengalami penurunan	Jenuh, demotivasi, kerja seadanya, organisasi tidak mencapai target	Maslach & Leiter (2016, p. 103); Robbins & Judge (2017, p. 312) – burnout dan motivasi kerja
Peningkatan kinerja pegawai mengalami stagnasi	Potensi berkembang terhambat, inovasi mandek, kompetensi tidak berkembang	FERENCE et al. (1977, p. 602); Ulrich et al. (2017, p. 119) – career plateau dan pengembangan talenta

Sumber : Data Primer Hasil Penelitian (*diolah*)

Secara sederhana kelambanan rotasi dari hasil penelitian digambarkan dalam grafik berikut.



Gambar 1. Skema Dampak Kelambanan Rotasi terhadap Produktivitas

Sumber : Data Primer Hasil Penelitian 2025 (diolah)

Kelambanan rotasi juga berdampak pada *stagnasi pengembangan kompetensi dan inovasi kerja*. Informan menuturkan bahwa kompetensinya “tidak berkembang karena terus menerus di tempat yang sama” dan bahwa ide-ide untuk unit lain tidak tersalurkan. Beberapa bahkan menyatakan bahwa meskipun mereka mencoba mengeksplorasi tugas lain, namun terbatasnya ruang gerak dan tanggung jawab membuat mereka tetap berada di zona nyaman.

Secara umum, kondisi ini mencerminkan stagnasi peningkatan kompetensi dan keterampilan, serta terbatasnya kesempatan untuk berinovasi karena lingkungan kerja tidak memberikan tantangan baru.

Dalam konteks ini, teori *dynamic capabilities* oleh Teece et al. (2016) menekankan pentingnya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendorong eksplorasi dan pembelajaran lintas fungsi. Ketika organisasi gagal menyediakan mekanisme seperti rotasi jabatan, maka kapasitas adaptasi dan inovasi individu dan tim ikut terhambat (Teece, D. J. et al., 2016, pp. 13 – 35).

Sementara itu, Lestari dan Nugroho (2023) menunjukkan bahwa pegawai ASN yang memiliki pengalaman kerja lintas unit atau jabatan lebih cenderung menghasilkan gagasan baru yang relevan dan meningkatkan efektivitas kerja organisasi secara keseluruhan (Lestari, R & Nugroho, H., 2023, pp. 45 – 58).

Tidak adanya rotasi jabatan juga *membatasi* akses pegawai terhadap pemahaman menyeluruh atas *core business* lembaga, sebagaimana disebutkan oleh salah satu informan. Hal ini berpengaruh langsung pada keterbatasan pengembangan profesional mereka.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kelambanan rotasi jabatan PNS di LKPP bukan disebabkan oleh lemahnya regulasi formal, karena aturan hukum yang mengatur rotasi jabatan telah jelas melalui PP No. 11 Tahun 2017 dan Peraturan BKN No. 5 Tahun 2019, melainkan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor organisasi, individu, serta hambatan administratif. Faktor organisasi muncul melalui pertimbangan kebutuhan strategis yang menunda rotasi, sementara faktor individu terlihat dari resistensi pegawai berprestasi dan kenyamanan pimpinan terhadap kinerja tertentu yang memperlambat regenerasi. Kondisi ini berimplikasi pada kejenuhan, demotivasi, stagnasi karier, penurunan kinerja individu maupun tim, hingga melemahkan produktivitas dan inovasi organisasi karena minimnya aliran ide baru dalam lingkungan kerja.

Sebagai saran, pelaksanaan rotasi jabatan di LKPP perlu dirancang lebih terukur, periodik, dan berbasis kompetensi agar tidak hanya bersifat formalitas administratif, melainkan menjadi strategi pengembangan kapasitas dan manajemen talenta. Diperlukan sistem monitoring jabatan berbasis digital serta pemanfaatan SIMPEG untuk mendukung transparansi, objektivitas, dan efisiensi pengambilan keputusan. Proses rotasi juga harus melibatkan aspirasi pegawai melalui dialog terbuka agar resistensi dapat diminimalisasi, sekaligus

ditempatkan sebagai sarana memperluas kompetensi, pengalaman, dan jejaring kerja. Dengan demikian, rotasi dapat berfungsi sebagai mekanisme regenerasi kepemimpinan yang berkesinambungan sekaligus memperkuat motivasi, inovasi, dan produktivitas organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (I). Syakir Media Press.
- Adilla, S., & Budiono, B. (2022). *Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja pada Pegawai Pemerintah*. 10.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Budiyana. (2021). *Analisis Implementasi Manajemen Perubahan (Change Management) dalam Program Alih Profesi (A-Life) studi Kasus pada PT Jasa marga (Persero) Tbk*. Pamulang.
- Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I Tahun 2023*. (2023). BKN.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design* (12th ed.). Cengage Learning.
- Darmawati, Irmawati, & Yuliana. (2024). Analisis pelaksanaan mutasi jabatan pada BKPSDMA Kabupaten Sinjai. *Jurnal Ilmiah Administrasita*, 15(2), 102 – 110. <https://doi.org/10.47030/administrasita.v15i2.858>
- Dwi Lestari Septyandi. (2020). *Analisis Strategi Perubahan Organisasi Pada Bidang Pengoperasian Sistem Tenaga Listrik PT PLN (Persero) UPT Cawang*. Universitas Pamulang.
- Eka Wijaya, D. W., & Fauji, D. A. S. (2021). Determinan Kinerja Karyawan Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Nganjuk. *Journal of Law, Administration, and Social Science*, 1(2), 84 – 94. <https://doi.org/10.54957/jolas.v1i2.103>
- Fahrudi, E., Lumadi, S. A., & Maria, L. (2023). Relationship between the perception of employee rotation and nurse performance during the COVID-19 pandemic. *The Journal of Palembang Nursing Studies*, 2(2), 111 – 117. <https://doi.org/10.55048/jpns69>
- Ference, T. P., Stoner, J. A. F., & Warren, E. K. (1977). Managing the Career Plateau. *Academy of Management Review*. *Academy of Management Review*, 2(4), 602 – 612.
- Gordon Mangasi. (2022). *Analisis Pengaruh Kompetensi, Disiplin, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Armaz Insan Mandiri*. Pamulang.
- Hardani, Auliya, N. H., & Andriani, H. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Pustaka Ilmu. <https://www.researchgate.net/publication/340021548>
- Harri Achmadi. (2020). *Strategi Pemberdayaan Karyawan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Jaya Prakarsa*. Universitas Pamulang.
- Herdilah, dkk. (2023). Paradigma Baru Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Global. *Jurnal Syntax*. <https://doi.org>
- Herzberg, F. (1968). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Iif Ahmad Syarif, Edy Utomo, & Eko Prihartanto. (2021). Identifikasi Potensi Pengembangan Wilayah Pesisir Kelurahan Karang Anyar Pantai Kota Tarakan. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 1(3), 225 – 232. <https://doi.org/10.53625/jcijurnalcakrawalaIndonesia.v1i3.604>
- Lestari, R., & Nugroho, H. (2023). Dampak Rotasi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai ASN. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 45 – 58.
- Maidy, E., & Dirbawanto, N. D. (2022). Analisis Penerapan Rotasi Kerja dalam Pengembangan Kinerja Karyawan PT Bank Central Asia Tbk – Kcu Medan. *Journal of Social Research*, 1(8), 877 – 886. <https://doi.org/10.55324/josr.v1i8.178>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach*. Psychology Press.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.

- Mofokeng, & Fourie. (2021). Exploring job rotation as a tool for employee development: A qualitative study in the public sector of South Africa. *Africa ' s Public Service Delivery and Performance Review*, 9(1), 1 – 8. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v9i1.369>
- Muhammad Rizki Daulay. (2021). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai dalam Rangka Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Administrasi Publik Dan Kebijakan*, 1(2), 45 – 56. <https://doi.org/10.31289/japk.v1i1.8766>
- Murdianto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta Press.
- Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. LP3M UPN “Veteran” Yogyakarta Press.
- Nana Dyki Dirbawanto, Edina Maidy. (2022). Analisis Penerapan Rotasi Kerja Dalam Pengembangan Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk – KCU Medan. *Universitas Sumatera Utara*, 2022.
- Natasya Risky Pramesti. (2023). *Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru*. 4.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed.). Pearson.
- Neuman, W. L. (2024). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (9th ed.). Pearson Education.
- Nurillah Jamil Achmawati Novel, dkk. (2023). *Buku Ajar Manajemen SDM*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Ongkong Sion. (2021). *Analisis Kinerja Perawat Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Dengan Metode Balanced Score Card*. Universitas Pamulang.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Qualitative Research in the Social Sciences.*, 42, 533 – 544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, No. 11 tahun 2017 (2017).
- Poluakan, A. K., Runtuwene, R. F., & Sambul, S. A. P. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS*, 9(2), 70. <https://doi.org/10.35797/jab.9.2.2019.25114.70-77>
- Pramesti, N. R. (2023). Studi Kepustakaan Mengenai Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. *Jurnal Sumber Daya Manusia Unggul (JSDMU)*, 4(1), 69 – 73. <https://doi.org/10.46730/jsdmu.v4i1.55>
- Priyono, P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Ruknan, R. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kapasitas Individu Terhadap Produktivitas Kepala Sma Di Jakarta. *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO*, 1(2), 125 – 137.
- Ruknan, R., & Khoir, O. I. (2019). Studi Persepsional Tugas Pokok Dan Fungsi (Tupoksi) Karyawan Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Layanan Universitas Pamulang Tangerang Selatan. *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO*, 4(2), 1 – 10.
- Sahir, S. (2021). *Metodologi Penelitian*. PENERBIT KBM INDONESIA.
- Sarah Adilla, Budiono Budiono. (2022). *Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja Pada Pegawai Pemerintah*. 10.
- Simamora, H., & Widodo, T. (2022). Rotasi Jabatan dalam Birokrasi dan Pengaruhnya terhadap Inovasi Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(3), 233 – 247.

- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (4th ed.). Free Press.
- Siregar, D. A., Y., R. (2024). *Strategi Pengembangan SDM Aparatur Berbasis Rotasi Jabatan*. Mitra Ilmu Press.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Susanto, D., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 1(1), 53 – 61. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13 – 35.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2017). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, No. 20 (2023).
- Wahyu Prabowo. (2020). Manajemen Rotasi Jabatan dalam Pengembangan Karir PNS di Pemerintah Kota Yogyakarta. *Jurnal Kependidikan*, 12(2), 234 – 245. <https://doi.org/10.21831/jk.v12i2.33897>
- Wiyanda Vera Nurfajriani, M. W. I. (2024). *Triangulasi Data Dalam Analisis Data Kualitatif*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.13929272>
- Wiyanto. (2016). *Analisis Penerapan Manajemen Pengetahuan dan Pengetahuan Berbasis Strategi Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan*. Pamulang.
- Zuchri Abdussamad. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Syakir Media Press.