

## Mutasi dan Rotasi Kerja ASN di Sekretariat Jenderal MPR RI: Implikasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja

Moh Fajar Siddiq<sup>1</sup>, Kusdiyana<sup>2</sup>, Theguh Saumantri<sup>3</sup>, Gumilar Irfanullah<sup>4</sup>

<sup>1,2</sup> UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon, Indonesia

<sup>3,4</sup> UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

Email: <sup>1</sup>fajarsiddiq@mail.syekhnurjati.ac.id

### Abstract

*Job transfers and rotations are instruments of civil service management used to meet organizational needs, develop competencies, and sustain performance. However, such policies may generate dissatisfaction when they are perceived as punishment, mismatch employees' competencies, or are implemented without transparent procedures. This study analyzes the implementation of job transfers and rotations and their implications for civil servants' performance and job satisfaction at the Secretariat General of the People's Consultative Assembly of the Republic of Indonesia. It employs a qualitative empirical case-study approach. Data were collected through observation, interviews with officials and staff in the human resources unit, and analysis of personnel documents and relevant regulations. The data were examined through condensation, presentation, and conclusion drawing using the merit system, work design, and organizational justice as analytical frameworks. The findings show that transfers and rotations are used to align competencies with positions, fill organizational needs, broaden work experience, and reduce monotony. These policies can improve adaptability, cross-unit knowledge, and performance, but may reduce job satisfaction when the reasons for reassignment, selection criteria, and transition support are not adequately communicated. Their effectiveness therefore depends on competency fit, procedural transparency, employee readiness, and post-placement evaluation. This study proposes a four-stage implementation framework consisting of merit-based planning, transparent decisions, transition support, and outcome evaluation.*

**Keywords:** Civil servant performance; Employee transfer; Job rotation; Job satisfaction; Organizational justice

### Abstrak

Mutasi dan rotasi kerja merupakan instrumen manajemen ASN untuk memenuhi kebutuhan organisasi, mengembangkan kompetensi, dan menjaga kesinambungan kinerja. Namun, kebijakan tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan apabila dipersepsikan sebagai hukuman, tidak sesuai kompetensi, atau dilakukan tanpa



prosedur yang transparan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pelaksanaan mutasi dan rotasi kerja serta implikasinya terhadap kinerja dan kepuasan kerja ASN di Sekretariat Jenderal MPR RI. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus empiris. Data diperoleh melalui observasi, wawancara dengan pejabat dan staf pada unit sumber daya manusia, serta penelaahan dokumen kepegawaian dan peraturan perundang-undangan. Data dianalisis melalui kondensasi, penyajian, dan penarikan kesimpulan dengan menggunakan sistem merit, desain pekerjaan, dan keadilan organisasi sebagai kerangka analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dan rotasi digunakan untuk menyesuaikan kompetensi dengan jabatan, mengisi kebutuhan organisasi, memperluas pengalaman, dan mengurangi kejenuhan. Kebijakan tersebut berpotensi meningkatkan adaptabilitas, pengetahuan lintas unit, dan kinerja, tetapi juga dapat menurunkan kepuasan kerja ketika alasan pemindahan, kriteria pemilihan, dan dukungan transisi tidak dijelaskan secara memadai. Efektivitas kebijakan karena itu ditentukan oleh kesesuaian kompetensi, transparansi prosedur, kesiapan pegawai, dan evaluasi pascapenempatan. Penelitian ini menawarkan kerangka pelaksanaan empat tahap: perencanaan berbasis merit, keputusan transparan, dukungan transisi, dan evaluasi hasil.

**Kata kunci:** Keadilan organisasi; Kepuasan kerja; Kinerja ASN; Mutasi pegawai; Rotasi kerja

## **Pendahuluan**

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur utama dalam penyelenggaraan pemerintahan karena kualitas kebijakan dan pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kompetensi, integritas, serta kinerja aparaturnya. Dalam organisasi publik yang menghadapi perubahan tugas, teknologi, dan tuntutan pelayanan, pengelolaan pegawai tidak dapat berhenti pada pengangkatan dan penempatan awal. Instansi perlu mengembangkan kompetensi, mengelola karier, dan menempatkan pegawai secara berkelanjutan agar kapasitas individu tetap selaras dengan kebutuhan organisasi. Manajemen kinerja yang baik karena itu harus menghubungkan tujuan organisasi, kontribusi individu, pengembangan kompetensi, dan tindak lanjut hasil evaluasi secara konsisten (Aguinis, 2019; Armstrong & Taylor, 2020; OECD, 2021).

Mutasi dan rotasi kerja merupakan dua instrumen penting dalam pengelolaan tersebut. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, rotasi umumnya merujuk pada perpindahan pegawai secara horizontal antartugas atau unit untuk memperluas pengalaman, mengembangkan keterampilan, mengurangi kejenuhan, dan meningkatkan pemahaman terhadap proses organisasi. Mutasi memiliki cakupan yang lebih luas karena dapat berupa perpindahan tugas, jabatan, atau lokasi kerja, baik di dalam maupun antarinstansi, sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pengembangan karier. Walaupun keduanya dapat saling beririsan dalam praktik, pembedaan konseptual tersebut penting agar perpindahan pegawai



tidak secara otomatis dimaknai sebagai promosi, demosi, ataupun hukuman (Campion et al., 1994; Eriksson & Ortega, 2006; Ortega, 2001).

Secara teoritis, rotasi dapat memperkaya pekerjaan karena meningkatkan variasi keterampilan, pemahaman atas keseluruhan proses kerja, dan kesempatan belajar. Prinsip tersebut sejalan dengan model karakteristik pekerjaan yang menempatkan variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik sebagai faktor pembentuk motivasi dan pengalaman kerja yang bermakna (Hackman & Oldham, 1976; Morgeson & Humphrey, 2006). Rotasi juga dapat berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi karena pegawai memperoleh pengetahuan lintas unit dan organisasi dapat mengidentifikasi kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan (Eriksson & Ortega, 2006). Namun, manfaat tersebut tidak muncul secara otomatis. Perpindahan yang terlalu sering, tidak sesuai kompetensi, atau tidak disertai orientasi dapat menimbulkan ketidakjelasan peran, beban adaptasi, hilangnya pengetahuan spesifik, dan penurunan produktivitas pada masa transisi (Ho et al., 2009; Kaymaz, 2010).

Dalam birokrasi, mutasi dan rotasi memiliki dimensi hukum dan tata kelola yang lebih kuat karena keputusan kepegawaian harus tunduk pada sistem merit. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 menegaskan pengelolaan ASN berdasarkan prinsip meritokrasi dan mengarahkan pengembangan talenta serta karier dengan mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, potensi, kinerja, integritas, dan kebutuhan organisasi. Kerangka tersebut dilaksanakan bersama Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi, dan kebijakan pola karier serta manajemen talenta ASN. Dengan demikian, mutasi bukan kewenangan yang dapat digunakan tanpa batas, melainkan keputusan administratif yang harus mempunyai tujuan organisasi, dasar objektif, prosedur yang dapat ditelusuri, dan perlindungan terhadap hak pegawai.

Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 mengatur bahwa mutasi dilakukan atas dasar kesesuaian kompetensi dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan, pola karier, dan kebutuhan organisasi, serta pada prinsipnya berada dalam rentang paling singkat dua tahun dan paling lama lima tahun. Rentang tersebut bukan perintah untuk memindahkan setiap pegawai secara otomatis, tetapi pedoman agar mobilitas pegawai direncanakan berdasarkan kebutuhan dan perkembangan karier. Pola karier juga harus disusun secara sistematis agar perpindahan antartugas memberikan arah pengembangan yang jelas, bukan sekadar mengisi kekosongan jangka pendek (Badan Kepegawaian Negara, 2019, 2020; Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2020, 2021).

Sekretariat Jenderal MPR RI merupakan aparatur pemerintah yang memberikan dukungan administrasi dan keahlian kepada Majelis Permusyawaratan Rakyat. Kompleksitas dukungan kelembagaan tersebut menuntut koordinasi lintas unit, penguasaan substansi, ketepatan administrasi, dan kemampuan beradaptasi terhadap agenda kelembagaan. Struktur organisasi dan



tata kerja Sekretariat Jenderal MPR RI menempatkan pengelolaan sumber daya manusia sebagai unsur penting dalam menjaga kesinambungan pelaksanaan fungsi kelembagaan. Dalam konteks ini, mutasi dan rotasi dapat digunakan untuk mengisi kebutuhan unit, memperluas pengalaman pegawai, dan menyiapkan sumber daya manusia yang mampu bekerja dalam lingkungan organisasi yang beragam (Sekretariat Jenderal MPR RI, 2020, 2022).

Meskipun memiliki tujuan pengembangan, mutasi dalam birokrasi kerap dipersepsikan secara ambivalen. Sebagian pegawai memandangnya sebagai kesempatan belajar dan pengembangan karier, sedangkan sebagian lainnya mengaitkannya dengan hukuman, kedekatan personal, atau kepentingan pimpinan. Penelitian pada organisasi publik Indonesia menunjukkan bahwa rotasi dan mutasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja ketika didasarkan pada kebutuhan serta kompetensi, tetapi dapat memunculkan penolakan ketika prosesnya tidak transparan atau tidak dianggap adil (Firman et al., 2022; Mahmud et al., 2022; Mea, 2022; Prasetyanto et al., 2020; Setiadi et al., 2021). Perbedaan persepsi tersebut menegaskan bahwa keberhasilan kebijakan tidak hanya ditentukan oleh hasil penempatan, tetapi juga oleh cara keputusan dibuat dan dikomunikasikan.

Keadilan organisasi menyediakan kerangka untuk memahami persoalan tersebut. Keadilan distributif berkaitan dengan kewajaran hasil penempatan; keadilan prosedural menilai konsistensi, objektivitas, dan keterbukaan proses; sedangkan keadilan interaksional berkaitan dengan kualitas penjelasan dan perlakuan terhadap pegawai. Persepsi adil berpengaruh terhadap penerimaan keputusan, kepuasan kerja, komitmen, dan perilaku kerja, termasuk ketika organisasi mempunyai kewenangan formal untuk melakukan pemindahan (Adams, 1965; Colquitt, 2001; Cropanzano et al., 2007; Greenberg, 1990). Studi Warman et al. (2022) bahkan menunjukkan bahwa persoalan utama dalam program rotasi di Indonesia banyak berpusat pada keadilan prosedural.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini dipahami sebagai evaluasi pegawai terhadap pengalaman kerja, termasuk kesesuaian tugas, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kesempatan berkembang, serta persepsi terhadap kebijakan organisasi. Kepuasan bukan satu-satunya penentu kinerja, tetapi lingkungan kerja yang mendukung, otonomi, kejelasan peran, dan perlakuan adil dapat memperkuat motivasi serta kesediaan pegawai memberikan kontribusi (Robbins & Judge, 2019; Spector, 1985, 1997; Wright & Davis, 2003). Dalam organisasi publik, motivasi pelayanan publik dan makna pekerjaan juga berinteraksi dengan sistem penghargaan serta desain pekerjaan, sehingga mutasi yang memperluas kontribusi dapat diterima positif apabila tujuan dan manfaatnya dipahami (Kim, 2005; Perry & Wise, 1990; Ritz et al., 2016).

Penelitian terdahulu banyak menguji hubungan rotasi, motivasi, kepuasan, dan kinerja secara kuantitatif pada perusahaan, perguruan tinggi, pemerintah daerah, atau satuan operasional tertentu. Campion et al. (1994) menekankan manfaat rotasi bagi pengalaman karier; Ortega (2001) dan Eriksson dan Ortega (2006) menjelaskannya sebagai mekanisme pembelajaran; sedangkan penelitian



Indonesia menemukan hasil positif terhadap motivasi dan kinerja, meskipun efeknya bergantung pada kesesuaian penempatan dan dukungan organisasi (Firman et al., 2022; Mea, 2022; Setiadi et al., 2021). Penelitian lain menekankan bahwa rotasi dapat meningkatkan kepuasan apabila prosesnya adil, tetapi berpotensi menimbulkan stres dan ketidakpuasan apabila pegawai tidak siap atau mengalami ketidakjelasan peran (Ho et al., 2009; Warman et al., 2022).

Kajian-kajian tersebut belum banyak membahas secara terpadu hubungan antara dasar hukum sistem merit, pertimbangan faktual dalam keputusan mutasi, serta implikasinya terhadap kinerja dan kepuasan kerja pada sekretariat lembaga negara. Penelitian pada Sekretariat Jenderal MPR RI penting karena organisasi ini bukan pemerintah daerah maupun perusahaan, melainkan institusi pendukung lembaga permusyawaratan yang membutuhkan kombinasi kapasitas administratif dan keahlian substansial. Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis empiris atas mutasi dan rotasi dengan mengintegrasikan sistem merit, desain pekerjaan, dan keadilan organisasi. Integrasi tersebut memungkinkan penelitian menilai bukan hanya alasan pegawai dipindahkan, tetapi juga bagaimana proses penempatan memengaruhi kemampuan adaptasi, kinerja, dan penerimaan pegawai.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pelaksanaan mutasi dan rotasi kerja ASN di Sekretariat Jenderal MPR RI serta implikasinya terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Analisis difokuskan pada dasar dan pertimbangan pemindahan, manfaat serta risiko setelah penempatan, dan prasyarat tata kelola agar kebijakan benar-benar menjadi instrumen pengembangan karier. Secara akademik, penelitian ini memperkuat kajian manajemen ASN berbasis merit dengan memasukkan dimensi keadilan organisasi. Secara praktis, penelitian diharapkan menjadi bahan evaluasi bagi unit pengelola sumber daya manusia dalam merancang perpindahan yang objektif, transparan, dan mendukung keberlanjutan kinerja.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus empiris untuk memahami pelaksanaan mutasi dan rotasi dalam konteks organisasi Sekretariat Jenderal MPR RI. Penelitian dilaksanakan selama kegiatan praktik pengalaman lapangan pada unit yang menangani sumber daya manusia. Objek penelitian adalah proses, pertimbangan, dan implikasi mutasi serta rotasi kerja ASN, sedangkan informan dipilih secara purposif dari pejabat dan staf yang memahami pengelolaan kepegawaian. Data primer diperoleh melalui observasi terhadap lingkungan dan proses kerja serta wawancara semiterstruktur mengenai alasan pemindahan, mekanisme penempatan, penyesuaian pegawai, dan dampaknya terhadap pekerjaan. Data sekunder berasal dari peraturan perundang-undangan, dokumen organisasi, dokumen kepegawaian yang dapat diakses, buku, dan artikel ilmiah. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi teknik dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen. Data dianalisis secara interaktif melalui kondensasi data, pengelompokan tema, penyajian, dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2014). Proses pengodean diarahkan pada tema kompetensi,



kebutuhan organisasi, pengalaman, kinerja, kepuasan, keadilan prosedural, dan dukungan transisi, dengan tetap memperhatikan konteks kasus dan makna yang diberikan informan (Creswell & Poth, 2018; Moleong, 2017; Saldaña, 2021; Yin, 2018). Sistem merit digunakan untuk menilai objektivitas keputusan, teori desain pekerjaan untuk menjelaskan konsekuensi rotasi terhadap pengalaman kerja, dan keadilan organisasi untuk menilai penerimaan serta kepuasan pegawai. Kepuasan kerja tidak diukur melalui skala statistik, tetapi dianalisis secara kualitatif berdasarkan persepsi mengenai kenyamanan, motivasi, penerimaan keputusan, hubungan kerja, dan kesempatan berkembang.


### **Kerangka Hukum dan Kedudukan Mutasi-Rotasi dalam Manajemen ASN**

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa mutasi dan rotasi di Sekretariat Jenderal MPR RI dipahami sebagai bagian dari sirkulasi organisasi dan pengembangan pegawai. Kebijakan tersebut diperlukan ketika unit kerja membutuhkan kompetensi tertentu, terdapat jabatan atau fungsi yang harus segera diisi, atau pegawai memerlukan pengalaman baru setelah cukup lama berada pada tugas yang sama. Pemaknaan ini pada dasarnya sejalan dengan manajemen karier PNS yang menempatkan penempatan, mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, dan penilaian kinerja dalam satu rangkaian yang berkesinambungan.

Dasar hukum yang relevan bukan lagi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, karena undang-undang tersebut telah digantikan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN. Untuk konteks penerbitan artikel pada November 2025, pelaksanaan teknis masih merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019, PermenPANRB Nomor 40 Tahun 2018, PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020, PermenPANRB Nomor 22 Tahun 2021, dan PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022. Seluruh regulasi tersebut menempatkan kompetensi, kinerja, pola karier, manajemen talenta, kebutuhan organisasi, dan objektivitas sebagai dasar keputusan kepegawaian.

Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 menyebut rentang mutasi paling singkat dua tahun dan paling lama lima tahun. Temuan lapangan yang menyebut praktik sekitar tiga sampai lima tahun dapat dipahami sebagai pola internal yang berada dalam rentang regulatif tersebut, tetapi tidak boleh diterapkan sebagai aturan otomatis. Masa kerja pada suatu unit hanyalah salah satu informasi. Keputusan tetap harus mempertimbangkan kesesuaian kompetensi, kebutuhan organisasi, hasil penilaian kinerja, rencana karier, dan kesiapan posisi tujuan. Penempatan yang hanya didasarkan pada lamanya pegawai berada dalam satu unit berisiko mengabaikan kebutuhan keahlian khusus dan kontinuitas pengetahuan organisasi.

Selain itu, PermenPANRB Nomor 15 Tahun 2019 yang disebut dalam naskah awal tidak tepat dijadikan dasar umum seluruh mutasi dan rotasi karena ruang lingkup utamanya adalah pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara terbuka dan kompetitif. Regulasi itu relevan jika pembahasan berfokus pada seleksi JPT, bukan



perpindahan rutin seluruh ASN. Koreksi dasar hukum ini penting agar legitimasi kebijakan tidak dibangun dari peraturan yang materi muatannya berbeda.

### **Pertimbangan Pelaksanaan: Kompetensi, Jabatan, Kebutuhan Organisasi, dan Pengalaman**

Informasi dari unit sumber daya manusia menunjukkan empat pertimbangan utama dalam pelaksanaan mutasi dan rotasi, yaitu kompetensi, karakteristik jabatan, kebutuhan organisasi, dan pengalaman kerja. Keempat faktor tersebut saling berkaitan dan tidak seharusnya digunakan secara terpisah. Penempatan yang baik harus mempertemukan profil pegawai dengan tuntutan jabatan sekaligus mempertimbangkan kesinambungan fungsi unit asal dan unit tujuan.

Pertama, kompetensi menjadi dasar paling substantif. Pegawai yang telah mengikuti pelatihan atau memiliki keahlian tertentu dapat ditempatkan pada unit yang membutuhkan kemampuan tersebut. Sebagai contoh, penguasaan legal drafting relevan bagi unit yang menangani kajian atau penyusunan bahan hukum. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip person-job fit dan sistem merit karena penempatan didasarkan pada kemampuan yang dapat dibuktikan, bukan kedekatan personal. Namun, sertifikat pelatihan saja tidak cukup. Unit SDM perlu menilai pengalaman penerapan, capaian kinerja, potensi belajar, dan standar kompetensi jabatan agar perpindahan menghasilkan kecocokan yang nyata (Armstrong & Taylor, 2020; Dessler, 2020; Noe, 2020).

Kedua, karakteristik dan jenjang jabatan memengaruhi kemungkinan perpindahan, tetapi pangkat atau golongan tidak dapat secara otomatis diartikan sebagai hak untuk menduduki jabatan tertentu. Pengisian jabatan harus mengikuti persyaratan jabatan, evaluasi kinerja, kompetensi manajerial dan teknis, rekam jejak, serta ketentuan pola karier. Cara pandang yang hanya menghubungkan golongan dengan jabatan berisiko menghasilkan penempatan administratif yang tidak sesuai kebutuhan. PermenPANRB Nomor 22 Tahun 2021 dan Peraturan BKN Nomor 28 Tahun 2020 justru menuntut perencanaan karier yang mempertemukan profil PNS, standar kompetensi, jenis jabatan, dan jalur karier.

Ketiga, kebutuhan organisasi merupakan pertimbangan yang paling sering memicu sirkulasi pegawai. Ketika suatu unit mengalami kekosongan, unit SDM mencari pegawai yang dinilai mampu mengisi fungsi tersebut tanpa menciptakan kekosongan kritis di unit asal. Proses ini menunjukkan bahwa satu keputusan mutasi dapat menimbulkan rangkaian perpindahan pada beberapa unit. Karena itu, analisis beban kerja, peta jabatan, dan risiko operasional perlu dilakukan sebelum keputusan ditetapkan. Tanpa pemetaan yang memadai, pemenuhan kebutuhan pada satu unit dapat memindahkan masalah ke unit lain.

Keempat, pengalaman kerja menjadi alasan pengembangan. Pegawai yang terlalu lama pada tugas yang seragam dapat mengalami kejenuhan, sementara perpindahan yang terencana memberi kesempatan memahami proses baru, membangun jaringan, dan meningkatkan fleksibilitas. Temuan ini sejalan dengan Champion et al. (1994), Kaymaz (2010), dan Prasetyanto et al. (2020), yang



menempatkan rotasi sebagai sarana pengembangan pengalaman dan kompetensi. Akan tetapi, pengalaman baru harus tetap relevan dengan rencana karier. Rotasi yang tidak memiliki arah dapat menghasilkan pengalaman yang luas tetapi dangkal, sehingga tidak memperkuat keahlian maupun kesiapan untuk tanggung jawab yang lebih tinggi.

### **Implikasi terhadap Kinerja ASN**

Mutasi dan rotasi memiliki implikasi positif terhadap kinerja ketika penempatan memperluas keterampilan dan meningkatkan kecocokan antara pegawai dan jabatan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pegawai dituntut beradaptasi dengan rekan kerja, prosedur, dan substansi tugas baru. Proses tersebut dapat meningkatkan fleksibilitas, kemampuan memecahkan masalah, dan pemahaman lintas unit. Dalam organisasi yang tugasnya saling bergantung seperti Sekretariat Jenderal MPR RI, pengetahuan lintas fungsi membantu pegawai memahami keterkaitan antara dukungan administrasi, persidangan, pengkajian, hukum, dan pelayanan kelembagaan.

Rotasi juga dapat mengurangi kejenuhan dan mengaktifkan kembali motivasi belajar. Penelitian Firman et al. (2022) menemukan bahwa pelatihan, mutasi, dan rotasi berhubungan positif dengan motivasi kerja, sementara Setiadi et al. (2021) dan Mea (2022) menunjukkan kaitannya dengan kinerja. Temuan tersebut konsisten dengan teori desain pekerjaan: variasi keterampilan dan identitas tugas dapat memperkuat kebermaknaan pekerjaan apabila pegawai memahami kontribusinya terhadap tujuan organisasi (Hackman & Oldham, 1976; Morgeson & Humphrey, 2006). Perspektif self-determination juga menjelaskan bahwa kesempatan mengembangkan kompetensi dapat meningkatkan motivasi intrinsik ketika pegawai memperoleh dukungan dan ruang belajar (Deci et al., 2017).

Namun, peningkatan kinerja tidak terjadi segera setelah surat keputusan diterbitkan. Pegawai memasuki kurva belajar dan memerlukan waktu untuk memahami tugas, jaringan kerja, aplikasi, serta standar keluaran unit baru. Pada tahap awal, produktivitas dapat menurun karena role ambiguity dan beban adaptasi. Ho et al. (2009) menunjukkan bahwa rotasi dapat berkaitan dengan stres peran apabila tidak disertai kejelasan tugas, sedangkan model job demands-resources menjelaskan bahwa tuntutan baru perlu diseimbangkan dengan sumber daya seperti orientasi, dukungan atasan, informasi, dan pelatihan (Bakker & Demerouti, 2007).

Implikasi lain adalah transfer pengetahuan. Pegawai yang berpindah membawa praktik dan perspektif dari unit asal, sehingga dapat mendorong perbaikan proses. Sebaliknya, unit asal berpotensi kehilangan pengetahuan tacit apabila serah terima tidak dilakukan dengan baik. Karena itu, rotasi harus disertai dokumentasi pekerjaan, masa transisi, pendampingan, dan serah terima yang terstruktur. Tanpa mekanisme tersebut, organisasi dapat memperoleh manfaat pada unit tujuan tetapi mengalami gangguan pada unit asal.



Kinerja juga perlu dievaluasi setelah penempatan. PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 menempatkan dialog kinerja, ekspektasi hasil, perilaku kerja, pemantauan, dan tindak lanjut sebagai bagian dari pengelolaan kinerja ASN. Oleh sebab itu, keberhasilan mutasi tidak cukup dinilai dari terpenuhinya posisi. Unit SDM perlu membandingkan kualitas hasil kerja, kecepatan adaptasi, kebutuhan pengembangan, dan kontribusi pegawai sebelum serta sesudah perpindahan. Evaluasi ini memungkinkan organisasi membedakan penempatan yang efektif dari penempatan yang hanya menyelesaikan kebutuhan administratif.

### **Implikasi terhadap Kepuasan Kerja dan Penerimaan Pegawai**

Kepuasan kerja muncul sebagai konsekuensi penting karena mutasi mengubah tugas, lingkungan sosial, pola komunikasi, peluang pengembangan, dan rasa aman pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perpindahan dapat diterima positif ketika dipahami sebagai kesempatan memperoleh pengalaman, keluar dari kejenuhan, atau mengembangkan potensi. Sebaliknya, kebijakan dapat menimbulkan ketidakpuasan apabila pegawai merasa dipindahkan karena hukuman, tidak diberi penjelasan, atau ditempatkan pada tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan dan aspirasi karier.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan tidak semata-mata ditentukan oleh lokasi atau jenis pekerjaan baru, tetapi oleh persepsi atas proses dan makna keputusan. Spector (1985, 1997) menempatkan sifat pekerjaan, supervisi, kesempatan promosi, rekan kerja, dan kondisi kerja sebagai unsur kepuasan. Wright dan Davis (2003) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja sektor publik memengaruhi kepuasan melalui karakteristik tugas dan konteks organisasi. Rotasi dapat memperbaiki beberapa unsur tersebut, tetapi juga dapat memperburuknya apabila pegawai kehilangan otonomi, hubungan kerja yang mendukung, atau tugas yang dianggap bermakna.

Keadilan prosedural menjadi faktor yang sangat menentukan. Pegawai lebih mudah menerima keputusan yang kurang sesuai dengan preferensinya ketika kriteria diterapkan konsisten, informasi diberikan secara memadai, dan terdapat kesempatan menyampaikan kondisi pribadi atau profesional. Keadilan distributif menuntut agar beban dan manfaat perpindahan dibagi secara wajar, sedangkan keadilan interaksional menuntut komunikasi yang menghargai martabat pegawai. Kerangka ini menjelaskan mengapa dua pegawai dapat memberi respons berbeda terhadap bentuk perpindahan yang sama (Colquitt, 2001; Cropanzano et al., 2007; Greenberg, 1990).

Studi Warman et al. (2022) menguatkan bahwa prosedur yang adil berkaitan erat dengan kepuasan dan sikap kerja dalam program rotasi. Dalam konteks Sekretariat Jenderal MPR RI, transparansi tidak berarti membuka seluruh informasi personal atau pertimbangan rahasia, tetapi memastikan bahwa pegawai memahami tujuan, kriteria, jangka waktu, ruang lingkup tugas, dan dukungan yang tersedia. Komunikasi sebelum penempatan juga dapat mengurangi rumor bahwa mutasi merupakan hukuman atau hasil kedekatan dengan pimpinan.



Kepuasan kerja juga berkaitan dengan motivasi pelayanan publik. Pegawai yang melihat tugas barunya sebagai kontribusi terhadap fungsi kelembagaan dapat tetap memiliki motivasi tinggi meskipun menghadapi tuntutan adaptasi. Sebaliknya, ketidakjelasan kontribusi dan ketidaksesuaian kompetensi dapat melemahkan rasa bermakna. Karena itu, pimpinan unit tujuan perlu menghubungkan tugas pegawai dengan hasil organisasi, memberikan umpan balik, dan mengakui kemajuan selama masa adaptasi (Kim, 2005; Perry & Wise, 1990; Ritz et al., 2016).

### **Evaluasi Berdasarkan Sistem Merit dan Keadilan Organisasi**

Ditinjau dari sistem merit, empat pertimbangan yang ditemukan—kompetensi, jabatan, kebutuhan organisasi, dan pengalaman—telah mengarah pada dasar yang relevan, tetapi masih memerlukan instrumen yang lebih terukur. Kompetensi perlu dibuktikan melalui profil kompetensi dan rekam kinerja; kebutuhan organisasi perlu didasarkan pada analisis jabatan dan beban kerja; pengalaman perlu dihubungkan dengan pola karier; sedangkan aspek jabatan harus mengikuti standar kompetensi serta persyaratan yang berlaku. Dengan demikian, keputusan tidak berhenti pada penilaian informal pimpinan.

Sistem merit juga mensyaratkan bebas dari intervensi politik dan diskriminasi. Dalam praktik birokrasi, persepsi kedekatan personal dapat muncul ketika dasar keputusan tidak diketahui. Mahmud et al. (2022) memperlihatkan bahwa mutasi pada pemerintah daerah dapat memunculkan respons negatif ketika diasosiasikan dengan kepentingan kekuasaan. Walaupun konteks Sekretariat Jenderal MPR RI berbeda, pelajaran utamanya tetap relevan: dokumentasi alasan, pemisahan antara pembinaan dan sanksi, serta mekanisme keberatan atau konsultasi diperlukan untuk menjaga kepercayaan pegawai.

Penerapan manajemen talenta dapat memperkuat objektivitas karena organisasi memetakan kinerja dan potensi sebelum menentukan penempatan. PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 mengarahkan penggunaan manajemen talenta untuk menyiapkan kelompok pegawai yang dapat dikembangkan dan ditempatkan pada posisi target. Pendekatan ini lebih baik daripada mutasi reaktif karena kekosongan, sebab organisasi telah memiliki peta suksesi, kebutuhan kompetensi, dan rencana pengembangan. OECD (2019, 2021) juga menekankan pentingnya layanan publik yang profesional, adaptif, berorientasi jangka panjang, dan didukung mobilitas yang dirancang sebagai pengembangan kapabilitas.

Dari sisi keadilan organisasi, proses yang objektif perlu dilengkapi komunikasi yang layak. Data yang benar tidak otomatis menghasilkan penerimaan apabila keputusan disampaikan mendadak atau tanpa penjelasan. Sebaliknya, komunikasi yang baik tidak dapat menggantikan kriteria yang lemah. Keadilan substantif dan prosedural harus berjalan bersama: pegawai ditempatkan berdasarkan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan dan diperlakukan secara hormat selama proses tersebut.



## **Kerangka Penguatan Pelaksanaan Mutasi dan Rotasi**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, pelaksanaan mutasi dan rotasi dapat diperkuat melalui empat tahap yang saling berhubungan, antara lain:

1. Perencanaan berbasis merit. Unit SDM perlu mengintegrasikan peta jabatan, analisis beban kerja, profil kompetensi, catatan kinerja, potensi, minat karier, dan risiko kekosongan. Hasilnya bukan sekadar daftar pegawai yang telah lama berada pada satu unit, melainkan alternatif penempatan yang menunjukkan alasan kesesuaian setiap kandidat.
2. Keputusan yang transparan dan terdokumentasi. Penetapan perlu menggunakan kriteria yang konsisten, pemeriksaan konflik kepentingan, dan dokumentasi alasan organisasi. Pegawai perlu memperoleh penjelasan mengenai tujuan perpindahan, tugas utama, ekspektasi kinerja, dan hubungan keputusan dengan pengembangan karier. Pada tahap ini, organisasi juga perlu membedakan dengan jelas rotasi pengembangan, mutasi karena kebutuhan organisasi, promosi, demosi, dan tindakan disiplin.
3. Dukungan transisi. Pegawai yang berpindah perlu memperoleh orientasi, akses terhadap dokumen kerja, pengenalan pemangku kepentingan, pendampingan dari atasan atau rekan, dan waktu serah terima. Dukungan tersebut mengurangi beban adaptasi dan mencegah kehilangan pengetahuan pada unit asal. Pelatihan spesifik diberikan jika terdapat kesenjangan antara kompetensi pegawai dan tuntutan jabatan baru (Noe, 2020).
4. Evaluasi hasil. Dalam periode tertentu setelah penempatan, unit SDM dan pimpinan perlu melakukan dialog mengenai capaian, hambatan, kepuasan, dan kebutuhan pengembangan. Indikator evaluasi dapat mencakup pencapaian sasaran kinerja, kualitas keluaran, kecepatan adaptasi, kerja sama, penguasaan kompetensi, serta persepsi pegawai dan unit penerima. Hasil evaluasi menjadi umpan balik bagi keputusan berikutnya dan mencegah pengulangan pola penempatan yang tidak efektif.

Keempat tahap tersebut menunjukkan bahwa mutasi dan rotasi tidak seharusnya diperlakukan sebagai peristiwa administratif sekali selesai. Kebijakan merupakan siklus pengembangan yang dimulai dari pemetaan kebutuhan dan berakhir pada evaluasi dampak. Kontribusi akademik penelitian ini terletak pada penggabungan sistem merit, desain pekerjaan, dan keadilan organisasi dalam satu kerangka. Sistem merit menjawab siapa yang layak ditempatkan dan berdasarkan apa; desain pekerjaan menjelaskan bagaimana perpindahan memengaruhi tugas dan kinerja; sedangkan keadilan organisasi menjelaskan mengapa pegawai menerima atau menolak keputusan tersebut.

## **Kesimpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa mutasi dan rotasi kerja di Sekretariat Jenderal MPR RI digunakan untuk menyelaraskan kompetensi dengan jabatan, memenuhi kebutuhan organisasi, memperluas pengalaman, dan mengurangi



kejenuhan kerja. Pertimbangan utama yang ditemukan meliputi kompetensi, karakteristik jabatan, kebutuhan unit, dan pengalaman pegawai. Dari sisi kinerja, perpindahan yang tepat dapat meningkatkan adaptabilitas, penguasaan pengetahuan lintas unit, variasi keterampilan, serta kemampuan mendukung fungsi organisasi. Namun, manfaat tersebut dapat tertunda atau berbalik menjadi gangguan kinerja apabila pegawai menghadapi ketidakjelasan peran, kesenjangan kompetensi, lemahnya serah terima, atau kurangnya dukungan selama masa transisi. Dari sisi kepuasan kerja, penerimaan pegawai ditentukan bukan hanya oleh posisi baru, tetapi juga oleh kesesuaian tugas, kejelasan tujuan, persepsi keadilan, kualitas komunikasi, dan kesempatan berkembang. Mutasi yang dipersepsikan sebagai hukuman atau hasil kedekatan personal berpotensi menurunkan kepercayaan dan motivasi. Oleh karena itu, pelaksanaannya harus diletakkan dalam sistem merit dan tidak didasarkan semata-mata pada masa kerja atau kebutuhan sesaat.

Penelitian merekomendasikan empat tahap pelaksanaan, yaitu perencanaan berbasis merit, keputusan yang transparan dan terdokumentasi, dukungan transisi, serta evaluasi pascapenempatan. Kerangka tersebut perlu didukung peta kompetensi, pola karier, analisis beban kerja, dialog kinerja, dan mekanisme konsultasi pegawai. Keterbatasan penelitian terletak pada pendekatan kualitatif, cakupan informan yang berfokus pada unit sumber daya manusia, serta tidak digunakannya pengukuran kuantitatif atas perubahan kinerja dan kepuasan. Penelitian selanjutnya dapat melibatkan pegawai dari berbagai unit, membandingkan pengalaman sebelum dan sesudah rotasi, serta menguji hubungan antara keadilan prosedural, kepuasan kerja, dan kinerja secara longitudinal.

### **Daftar Pustaka**

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Badan Kepegawaian Negara. (2019). *Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi*.
- Badan Kepegawaian Negara. (2020). *Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2020 tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518–1542. <https://doi.org/10.5465/256797>



- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: Testing the theories. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 61(4), 653–666. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.06.023>
- Firman, A., Latief, F., & Dirwan. (2022). Dampak pelatihan, mutasi, dan rotasi kerja terhadap motivasi kerja pegawai. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(2), 265–272. <https://doi.org/10.35906/jurman.v8i2.1232>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Ho, W.-H., Chang, C. S., Shih, Y.-L., & Liang, R.-D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9, Article 8. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-8>
- Kaymaz, K. (2010). The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69–85.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2018). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara*.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil*.



- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245–261. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>
- Mahmud, I., Kadji, J., & Santoso, E. P. B. (2022). Birokrasi pemerintahan daerah: Respon terhadap kebijakan mutasi pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Boalemo periode 2017–2022. *Jurnal Analisis Sosial Politik*, 1(1), 1–22.
- Mea, M. H. C. D. (2022). Rotasi dan mutasi pada kinerja karyawan Universitas Flores. *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, 20(2), 33–45. <https://doi.org/10.32524/jkb.v20i2.589>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability* (OECD/LEGAL/0445). OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Public employment and management 2021: The future of the public service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361–1370. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.10.1361.10257>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Prasetyanto, H. O., Windijarto, & Suaedi, F. (2020). Development of job rotation model for performance improvement of employees of East Java I Regional Office of Directorate General of Customs and Excise. *Airlangga Development Journal*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.20473/adj.v4i1.19332>
- Republik Indonesia. (2017). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63.
- Republik Indonesia. (2020). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun



- 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68.
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.
- Sekretariat Jenderal MPR RI. (2020). Peraturan Sekretaris Jenderal Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia.
- Sekretariat Jenderal MPR RI. (2022). Peraturan Sekretaris Jenderal Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Sekretaris Jenderal Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia.
- Setiadi, S., Ruswandi, W., & Resmanasari, D. (2021). Pengaruh rotasi pekerjaan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Setukpa Lemdiklat Polri pada masa pandemi COVID-19. *Jurnal Ekonomak*, 7(1), 1–10.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Warman, M. A., Maarif, M. S., Sukamawati, A., Affandi, J., & Mangundjaya, W. L. (2022). The role of organizational justice and job rotation in job satisfaction and work attitudes: An exploratory study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(5), 531–539. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no5.0531>
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70–90. <https://doi.org/10.1177/0275074002250254>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.