

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Sumber daya manusia adalah jantung organisasi, saat pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka hanya rutinitas yang tak pernah berubah, semangat dan kreativitas bisa ikut lenyap. Dalam kerangka manajemen SDM, fungsi-fungsi operasional menjadi jembatan penting antara strategi organisasi dan kenyataan sehari-hari di lapangan. Salah satu studi menyebut bahwa manajemen SDM memiliki fungsi manajerial, operasional, dan pencapaian tujuan organisasi secara terpadu.

Ketika berbicara tentang fungsi operasional SDM, yang dimaksud adalah langkah-nyata seperti: merencanakan kebutuhan pegawai, merekrut dan memilih yang tepat, melatih dan mengembangkan keterampilan, hingga mengelola kinerja dan mempertahankan lingkungan kerja yang sehat. Proses-proses ini bukan sekadar administrasi, mereka membentuk pengalaman kerja pegawai dan mempengaruhi bagaimana mereka merasa menjadi bagian dari organisasi.

Dalam konteks instansi pemerintah, fungsi rotasi jabatan muncul sebagai bagian tak terpisahkan dari pengembangan karier pegawai. Rotasi jabatan bukan hanya tentang pindah unit atau tugas, melainkan tentang memberi kesempatan pegawai untuk memperluas wawasan, mengasah kemampuan baru, dan menghindari jenuh yang bisa menggerus kinerja. Studi terbaru menunjukkan bahwa

rotasi yang direncanakan dengan baik dapat meningkatkan motivasi dan prestasi pegawai.

Namun demikian, rotasi jabatan saja tidak otomatis menjamin hasil yang optimal. Bila tidak diikuti dengan motivasi yang cukup dan lingkungan kerja yang mendukung, efeknya bisa malah stagnasi atau bahkan penurunan kinerja. Karenanya, strategi rotasi harus dilengkapi dengan pengelolaan motivasi, pelatihan, dan dukungan manajerial agar pegawai merasa tertantang bukan terbebani. Dengan pendekatan yang holistik, organisasi publik dapat membangun budaya kerja yang adaptif dan produktif.

2.1.1 Rotasi Jabatan

2.1.1.1 Pengertian Rotasi Jabatan

Manajemen merupakan seni yang mengatur proses evaluasi pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya secara efisien guna agar mencapai suatu maksud dan tujuan tertentu. Manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai pemanfaatan karyawan atau pekerja pada suatu perusahaan atau instansi pemerintahan, yang dilakukan berdasarkan pada fungsi perencanaan pegawai atau pekerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan Kesehatan kerja serta hubungan industrial.

Rotasi jabatan sejatinya adalah cara organisasi memberi kesempatan pada pegawai untuk mencoba peran dan tugas baru. Ketika pegawai rutin berpindah ke unit atau tugas yang berbeda secara terencana, mereka mendapat ruang untuk

belajar keterampilan baru dan melihat pekerjaan dari perspektif yang lain; ini membantu mengurangi kejenuhan sekaligus memperkaya kemampuan profesional mereka (Widodo dkk., 2024: 95).

Jika dijalankan dengan perencanaan yang matang, memperhatikan kecocokan kompetensi dan beban kerja, rotasi dapat memicu peningkatan motivasi karena pegawai merasa diberi tantangan dan kepercayaan untuk berkembang. Studi pada instansi publik menunjukkan bahwa rotasi yang disertai perhatian pada keseimbangan tugas dan dukungan pelatihan mendorong motivasi kerja, yang kemudian berpengaruh positif pada kinerja (Maulana & Eddyono, 2025: 42).

Namun rotasi tidak otomatis berdampak baik: tanpa pengelolaan yang tepat, perpindahan tugas bisa menimbulkan stres, kebingungan tugas, atau hilangnya fokus sehingga kinerja malah turun. Oleh sebab itu kebijakan rotasi yang efektif biasanya diintegrasikan dengan program pelatihan dan manajemen karier, sehingga perpindahan menjadi bagian dari pengembangan yang terarah, bukan sekadar mutasi administratif (Cahyaningrum & Sumiati, 2024: 314).

Secara ringkas, rotasi jabatan berpotensi menjadi alat pengembangan SDM yang kuat apabila dirancang dengan jelas, memperhatikan kompetensi pegawai, kebutuhan organisasi, serta mekanisme pendukung seperti pelatihan dan penguatan motivasi. Untuk konteks birokrasi publik, strategi rotasi yang holistik akan lebih mungkin meningkatkan motivasi dan akhirnya memperbaiki kinerja aparatur.

Rotasi kerja dilakukan agar mengurangi kejenuhan karyawan atau pekerja dalam keseharian pekerjaan yang biasanya jenuh bahkan memiliki manfaat tujuan yang lainnya agar karyawan mampu menguasai serta mendalami pekerjaan yang lainnya di bidang yang berbeda dalam organisasi. Karyawan atau pekerja mampu mengalami kebosanan dalam rutinitas kerja dan paling pokok pada karyawan yang belum sama sekali mengalami rotasi pekerjaan. Akibat dari kejenuhan kerja ini yaitu, kurangnya produktivitas kerja, meningkatnya emosional diri karyawan bahkan ada kemauan untuk resign dalam organisasi dimana mereka bekerja. Kebosanan pada pekerjaan ini dikarenakan pada pekerjaan rutinitas yang berlangsung lama dan juga mendapatkan tanggung jawab pekerjaan yang kurang menantang bahkan kurang berarti. Berkaitan dengan berapa fungsi dan peranan manajemen pada karyawan yang diuraikan di atas, rotasi jabatan merupakan bagian dari fungsi pengembangan.

Dimana rotasi jabatan merupakan salah satu kegiatan untuk mencari, menempatkan dan mendayagunakan secara efektif dan efisien. Jadi dapat disimpulkan rotasi kerja adalah proses pemindahan karyawan pada posisi yang baru dari satu tugas ke tugas lain untuk mengurangi kemonotonan suatu rutinitas yang dilakukan karyawan dimana dalam organisasi tersebut mempunyai data dan jadwal yang terencana.

2.1.1.2 Tujuan dan Mafaat Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan pada intinya bertujuan untuk menciptakan atau meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja di dalam suatu organisasi. Melalui rotasi

jabatan akan menambah pengetahuan, pengalaman, meningkatkan keterampilan dan mengatasi kejenuhan karena mungkin terlalu lama dalam suatu pekerjaan yang ditugaskan kepada para pegawai.

Tujuan dan Manfaat Rotasi Jabatan:

1. Meningkatkan Keseimbangan dan Stabilitas Kepegawaian

Rotasi jabatan berfungsi menjaga keseimbangan antara kemampuan pegawai dengan kebutuhan organisasi. Melalui pemindahan posisi yang direncanakan, organisasi dapat menciptakan kondisi kepegawaian yang lebih stabil serta mengurangi potensi ketidaksesuaian antara kompetensi dan tugas. Selain itu, rotasi yang tepat juga membantu mengatasi kejenuhan akibat rutinitas pekerjaan yang monoton, sehingga pegawai tetap memiliki motivasi tinggi dalam bekerja (Ash Shiddiqy dan Sopiah, 2023: 12).

2. Mendorong Pengembangan Karier dan Kompetensi Pegawai

Rotasi jabatan memberikan peluang nyata bagi pegawai untuk memperluas wawasan, pengalaman, serta keterampilan lintas bidang. Ketika seorang pegawai ditempatkan pada unit baru, ia beradaptasi dengan tantangan berbeda dan mengembangkan keahlian baru yang berguna bagi karier jangka panjang. Dengan demikian, rotasi menjadi salah satu strategi pengembangan karier yang efektif dalam manajemen sumber daya manusia di sektor publik (Alaflaq, Aloqab dan Al-Dakhli, 2024: 45).

3. Memperkuat Kolaborasi Antarunit dan Inovasi Organisasi

Selain sebagai sarana pembelajaran, rotasi juga berfungsi memperluas pandangan pegawai terhadap struktur organisasi secara keseluruhan. Melalui pengalaman di berbagai bidang kerja, pegawai dapat memahami keterkaitan antarunit dan berkontribusi lebih efektif dalam pengambilan keputusan. Hal ini memperkuat kolaborasi internal, mendorong inovasi, serta meningkatkan efektivitas kerja tim (*Handbook on Management & Organization of National Statistical Systems*, 2021:13).

4. Meningkatkan Motivasi, Kinerja, dan Kepuasan Pegawai

Penelitian terbaru menegaskan bahwa rotasi jabatan yang dirancang dengan baik berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Proses rotasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis, mendorong rasa kompetitif yang sehat, dan menumbuhkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, rotasi jabatan bukan hanya sebagai alat administratif, melainkan strategi pembinaan SDM yang berdampak langsung pada peningkatan produktivitas organisasi (Ash Shiddiqy dan Sopiah, 2023: 15; Alaflaq, Aloqab dan Al-Dakhli, 2024: 47).

2.1.1.3 Jenis-Jenis Rotasi Jabatan

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia modern, rotasi jabatan dipandang sebagai strategi penting untuk menjaga dinamika organisasi dan meningkatkan kapasitas pegawai. Menurut penelitian terkini, rotasi jabatan umumnya dibedakan menjadi rotasi horizontal, vertikal, dan fungsional, yang

masing-masing memiliki karakteristik serta tujuan pengembangan yang berbeda (Hapsari & Laura, 2022).

1. Rotasi Horizontal

Rotasi jenis ini dilakukan dengan memindahkan pegawai dari satu posisi ke posisi lain yang memiliki tingkat jabatan setara. Tujuannya adalah untuk memperluas pengalaman kerja, memperkaya wawasan, serta menghindarkan pegawai dari kejenuhan akibat rutinitas yang monoton. Rotasi horizontal juga mendorong adaptabilitas lintas bidang kerja, sehingga pegawai memiliki pemahaman lebih luas tentang proses organisasi secara keseluruhan (Ash Shiddiqy dan Sopiah, 2023: 13).

2. Rotasi Vertikal

Rotasi vertikal terjadi ketika seorang pegawai mengalami perubahan jabatan yang disertai peningkatan atau penurunan tanggung jawab. Dalam konteks ini, rotasi dapat berupa promosi, yakni kenaikan jabatan bagi pegawai berprestasi atau demosi, yaitu penyesuaian ke posisi yang lebih rendah karena alasan tertentu. Kedua bentuk rotasi ini bertujuan menjaga keseimbangan antara kompetensi pegawai dan kebutuhan organisasi agar produktivitas tetap optimal (Alaflaq, Aloqab dan Al-Dakhli, 2024: 46).

3. Rotasi Fungsional

Jenis rotasi ini berfokus pada perpindahan pegawai ke unit kerja atau bidang tugas yang berbeda, namun masih relevan dengan keahliannya. Tujuannya untuk memperkuat sinergi antardivisi dan membentuk pegawai yang lebih fleksibel

terhadap perubahan lingkungan kerja. Dengan demikian, rotasi fungsional dapat membantu organisasi meningkatkan kolaborasi lintas sektor serta kesiapan terhadap tantangan baru (*Handbook on Management and Organization of National Statistical Systems*, 2021).

Secara keseluruhan, berbagai bentuk rotasi jabatan ini dirancang bukan hanya sebagai kebijakan administratif, melainkan sebagai instrumen strategis untuk memperkuat kompetensi pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, dan mendukung keberlanjutan kinerja organisasi. Oleh karena itu, rotasi jabatan harus dilaksanakan dengan perencanaan yang matang agar hasilnya benar-benar berkontribusi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia di sektor publik (Ash Shiddiqy dan Sopiah, 2023: 15).

2.1.1.4 Indikator Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan merupakan bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan kesesuaian antara pegawai, pekerjaan, dan lingkungan kerja. Keberhasilan penerapan rotasi dapat dinilai melalui beberapa indikator utama, di antaranya tingkat kejenuhan kerja, kesesuaian kemampuan dengan tugas baru, dan kondisi lingkungan kerja. Ketiga indikator ini menjadi ukuran penting untuk menilai sejauh mana rotasi jabatan mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai (Puspitasari, 2024: 14).

1. Kejenuhan Kerja

Salah satu alasan utama diterapkannya rotasi jabatan adalah untuk mengatasi kejenuhan yang muncul akibat rutinitas kerja yang berulang. Pegawai

yang terlalu lama bekerja di unit atau jabatan yang sama cenderung mengalami penurunan semangat dan motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada performa kerja. Rotasi jabatan membantu memberikan pengalaman baru, variasi tugas, serta tantangan yang berbeda sehingga pegawai tidak merasa terjebak dalam pola kerja monoton. Rotasi yang dilakukan secara terencana dapat menumbuhkan kembali semangat kerja dan meningkatkan keterlibatan pegawai terhadap organisasi (Puspitasari, 2024: 15). Selain itu, proses ini juga mampu memperkuat kemampuan adaptasi karena pegawai dituntut menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru.

2. Kesesuaian Kemampuan dengan Tugas

Kesesuaian antara kompetensi pegawai dan tuntutan jabatan merupakan indikator penting lainnya. Dalam praktiknya, banyak kasus di mana seorang pegawai merasa tidak cocok dengan pekerjaannya karena tugas yang diberikan tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki atau terlalu kompleks dibandingkan kapasitasnya.

Rotasi jabatan dapat menjadi solusi untuk mengatasi masalah ketidaksesuaian tersebut (Nugroho, 2025: 7). Melalui rotasi, organisasi dapat menempatkan pegawai pada posisi yang lebih sejalan dengan keterampilan dan minatnya. Penempatan yang tepat tidak hanya meningkatkan produktivitas kerja tetapi juga memperkuat loyalitas pegawai karena mereka merasa kompetensinya dihargai dan dimanfaatkan secara optimal oleh organisasi.

3. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja juga menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan rotasi jabatan. Lingkungan yang kondusif, hubungan sosial yang baik antarpegawai, serta dukungan dari atasan dapat mempermudah proses adaptasi pegawai di posisi baru. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang sehat berpotensi menimbulkan stres dan memperlambat proses penyesuaian diri. Pegawai yang dipindahkan ke unit kerja dengan suasana positif cenderung lebih cepat beradaptasi, memiliki motivasi lebih tinggi, dan menunjukkan kinerja yang lebih baik (Younus, 2024:3). Oleh karena itu, dalam kebijakan rotasi, organisasi perlu memperhatikan aspek lingkungan sosial dan budaya kerja agar transisi jabatan tidak menimbulkan resistensi atau penurunan produktivitas.

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia modern, rotasi jabatan tidak sekadar memindahkan pegawai ke unit atau tugas baru secara acak. Ada beberapa indikator penting yang digunakan organisasi untuk menilai apakah rotasi dilakukan dengan tepat dan efektif, indikator-indikator ini mencerminkan kondisi internal pegawai serta kebutuhan organisasi.

1. Pengalaman kerja

Pegawai yang telah lama berada pada satu posisi tanpa menghadapi variasi tugas cenderung stagnan dalam pengembangan dirinya. Sementara itu, ketika organisasi melakukan rotasi, pegawai diberi kesempatan memperoleh pengalaman baru yang dapat memperkuat kapabilitas mereka dan, pada akhirnya, meningkatkan hasil kerjanya (Syofian, Seswandi & Aznuriyandi, 2024: 28).

2. Pengetahuan dan kesesuaian tugas

Organisasi yang menyadari bahwa pegawai belum memiliki pengetahuan atau keahlian yang memadai akan mengambil langkah-langkah strategis, termasuk rotasi jabatan, agar pegawai dapat menempati posisi yang lebih sesuai dengan kompetensinya. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat rasa percaya diri pegawai dalam menjalankan tugasnya (Adilla & Budiono, 2022: 305).

3. Kebutuhan organisasi dan prestasi kerja.

Rotasi jabatan juga bisa dilihat sebagai respons organisasi terhadap perubahan kebutuhan internal, misalnya kekosongan posisi atau peningkatan tuntutan kerja. Prestasi pegawai menjadi salah satu acuan utama dalam penempatan ulang: pegawai dengan prestasi tinggi diberi peluang rotasi sebagai reward, sedangkan pegawai yang capaian kerjanya kurang bisa dipertimbangkan untuk rotasi dengan pendekatan pembinaan (Intan Sari, Marliani & Yuliawati, 2025: 22).

4. Tanggung jawab dan adaptasi lingkungan.

Salah satu faktor yang umum diperhatikan adalah sejauh mana pegawai menunjukkan tanggung jawab terhadap tugasnya. Jika tanggung jawab kurang atau adaptasi terhadap lingkungan kerja baru rendah, rotasi bisa menjadi sarana pembinaan yang efektif. Sebaliknya, rotasi tanpa mempertimbangkan tanggung jawab dan kesiapan pegawai malah bisa menurunkan produktivitas (Helaudho et al., 2024).

2.1.2 Disiplin Kerja

2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Banyaknya sebagian orang yang memberikan anggapan bahwa pengertian disiplin adalah bilamana pegawai selalu datang serta pulang tepat pada waktunya. Pendapat ini hanyalah salah satu yang dituntut oleh lembaga baik instansi swasta ataupun pemerintahan. Pembinaan disiplin dalam organisasi harus diupayakan dengan cara yang baik dan efektif. Apabila pegawai tidak dapat melaksanakan disiplinnya, maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan diuraikan beberapa pengertian disiplin menurut para ahli.

Disiplin kerja tidak hanya soal taat terhadap aturan formal organisasi, tetapi juga mencerminkan kesadaran dan sikap mental pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya. Penelitian terkini menyatakan bahwa disiplin kerja adalah perilaku sadar yang menunjukkan komitmen pegawai untuk menaati norma, regulasi, dan kewajiban pekerjaan sebagai bagian dari tanggung jawab profesional (Nugraha, Permana & Sari, 2024: 72). Lebih jauh, disiplin juga dapat diartikan sebagai kontrol diri yang dimiliki pegawai agar tidak melanggar prinsip moral dan nilai-nilai organisasi, sekaligus sebagai pondasi untuk mempertahankan kinerja optimal (Putri, Haryati & Delvianti, 2025: 95).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, disiplin kerja menjadi salah satu elemen operasional penting, tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai target kinerja jangka panjang. Sebagai contoh, penelitian di sektor publik menemukan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin pegawai, semakin besar

pula produktivitas dan efektivitas kerja mereka (Alfitriani, Masahere & Asep, 2025: 38).

Di samping itu, kedisiplinan mencakup dimensi kehadiran, ketaatan terhadap aturan, serta kepatuhan terhadap norma sosial dan etika kerja, yang semuanya berkontribusi pada keselarasan individu dengan misi organisasi (Muhaimin, 2024: 45).

Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Dan kedisiplinan merupakan sifat seorang karyawan yang secara sadar, mematuhi aturan, dan peraturan organisasi tertentu.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sebagai organisasi tergantung pada unsur manusia. Oleh karena itu, disiplin merupakan suatu tingkah laku dan perbuatan yang saling menghormati dan menghargai serta patuh terhadap peraturan-peraturan yang dibuat oleh perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup untuk menjalankan dan menerima sanksi apabila karyawan melanggar peraturan dalam perusahaan atau instansi.

2.1.2.2 Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja pada pegawai modern dapat diukur lewat sejumlah indikator utama yang mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab, dan kontrol diri. Berdasarkan studi mutakhir, beberapa indikator penting meliputi tujuan & kemampuan, teladan pimpinan, kompensasi & keadilan, pengawasan, penegakan

sanksi, ketegasan kepemimpinan, dan hubungan antar-pegawai (Nawir, Bachtiar & Afifah, 2024: 305-310).

1. Tujuan dan Kemampuan

Pegawai cenderung lebih disiplin jika tujuan pekerjaan jelas dan menantang serta sesuai dengan kemampuan mereka. Ketika pekerja memahami target yang diberikan dan merasa memiliki kompetensi untuk mencapainya, mereka akan bekerja dengan lebih sungguh-sungguh, taat aturan, dan menjaga produktivitas (Nawir dkk., 2024: 306).

2. Teladan dari Pimpinan

Kepemimpinan yang memberi contoh nyata sangat memengaruhi disiplin pegawai. Pimpinan yang disiplin, adil, dan integritasnya tinggi dapat menjadi panutan yang membuat bawahan lebih termotivasi untuk menaati kebijakan dan norma kerja (Inovasi, 2023: 227). Keteladanan ini menciptakan budaya disiplin yang menyebar dari atas ke bawah.

3. Balas Jasa & Keadilan

Sistem imbalan yang adil, seperti gaji yang pantas dan kesejahteraan yang memadai, dapat memperkuat kedisiplinan karena pegawai merasa dihargai atas kontribusinya (Didaktik, 2024: 310). Selain itu, keadilan dalam pengambilan keputusan, misalnya dalam hal promosi atau hukuman, menguatkan rasa tanggung jawab dan mendorong kepatuhan terhadap aturan.

4. Pengawasan

Kehadiran pengawasan aktif dari manajer atau atasan terbukti sangat efektif dalam menjaga disiplin. Studi menunjukkan bahwa pengawasan yang konsisten tidak hanya membantu mendeteksi pelanggaran, tetapi juga memberikan dukungan saat pegawai menghadapi kesulitan, sehingga mereka merasa didampingi dan tetap berada di jalur yang benar (Inovasi, 2023: 230).

5. Sanksi dan Ketegasan

Penegakan hukuman bagi pegawai yang melanggar aturan tetap menjadi bagian penting dari disiplin kerja. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tegas dalam memberikan sanksi, selama prosedurnya adil dan transparan, menumbuhkan efek jera dan menurunkan pelanggaran disipliner (Sinaga, Fadla & Oktafien, 2022: 45).

6. Hubungan Kemanusiaan

Disiplin kerja tidak hanya soal aturan, aspek kemanusiaan juga penting. Hubungan kerja yang harmonis, baik antar rekan sejawat maupun dengan atasan, mendorong rasa saling percaya dan tanggung jawab bersama, sehingga disiplin berlangsung secara berkelanjutan (Nawir, Bachtiar & Afifah, 2024: 308).

2.1.2.3 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia modern, disiplin kerja dapat dipahami melalui berbagai sudut pandang yang memperlihatkan bagaimana organisasi menegakkan aturan dan membina perilaku pegawai. Berdasarkan literatur terkini, beberapa bentuk disiplin kerja yang sering diadopsi adalah sebagai berikut:

1. Disiplin Retributif

Bentuk disiplin ini mengedepankan penegakan aturan melalui hukuman bagi pegawai yang melakukan kesalahan. Pendekatan retributif menekankan bahwa tindakan salah harus mendapatkan konsekuensi agar tercipta efek jera. Meskipun hukuman itu diperlukan, penerapannya harus adil dan proporsional agar tidak menurunkan motivasi pegawai secara drastis (Herwanto & Radiansyah, 2022: 34).

2. Disiplin Korektif

Alih-alih langsung menghukum, metode korektif berfokus pada pembinaan pegawai yang melakukan kesalahan. Tujuannya adalah membantu mereka memperbaiki perilaku secara konstruktif. Dalam penelitian di sektor publik, tindakan korektif terbukti efektif untuk memperbaiki kesalahan berulang dan meningkatkan komitmen pegawai (Herwanto & Radiansyah, 2022: 35).

3. Perspektif Hak Individu

Pendekatan ini menekankan bahwa penegakan disiplin tidak boleh melanggar hak dasar pegawai. Disiplin harus dilaksanakan dengan memperhatikan perlindungan hak asasi individu agar pegawai merasa diperlakukan secara adil. Menurut hasil kajian terbaru, perlakuan disipliner yang memperhatikan aspek hak-hak dasar individu dapat memperkuat kepercayaan pegawai terhadap manajemen dan menumbuhkan budaya kedisiplinan yang berkelanjutan (Maulana Riza Pahlevi, 2023: 34).

4. Perspektif Utilitarian

Dalam sudut pandang utilitarian, tindakan disiplin diambil berdasarkan perhitungan dampak positif dan negatifnya terhadap organisasi. Keputusan menerapkan sanksi atau pembinaan diukur dari seberapa besar manfaat yang dihasilkan dibandingkan kerugiannya. Pendekatan ini memungkinkan manajer untuk menyeimbangkan antara kebutuhan menegakkan aturan dan menjaga moral serta produktivitas pegawai (Herwanto & Radiansyah, 2022: 34).

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi.

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, keyakinan, asumsi dasar, dan norma bersama yang tumbuh dan dipelihara di dalam suatu organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku dan menyelesaikan masalah sehari-hari. Penelitian terkini menunjukkan bahwa budaya organisasi mencerminkan sistem nilai kolektif yang membimbing bagaimana anggota menjalankan tugas, berinteraksi, dan membuat keputusan (Rachman, 2024: 10). Dalam konteks birokrasi publik, norma-norma ini bukan hanya aturan formal, tetapi juga mencakup nilai-nilai moral dan

etika yang menyatukan anggota agar bertindak secara konsisten dan relevan dengan misi organisasi.

Lebih jauh lagi, budaya organisasi berfungsi sebagai payung pemecah masalah, baik masalah internal seperti konflik antar pegawai, maupun tantangan eksternal seperti perubahan kebijakan. Asumsi-asumsi bersama yang diwariskan antar generasi pegawai membentuk “cara pandang” kolektif terhadap masalah dan solusi, sehingga pendekatan penanganannya menjadi lebih terstruktur dan kohesif (Lase, Absah & Lumbanraja, 2025: 45). Dalam hal ini, budaya organisasi menjadi semacam “kerangka pemikiran bersama” yang menuntun individu untuk berpikir, merasakan, dan merespons situasi dengan cara yang selaras dengan nilai-nilai inti organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang memengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dipengaruhi oleh sejumlah faktor dari dalam dan luar organisasi. Faktor eksternal mencakup segala elemen luar organisasi, misalnya persaingan pasar, tekanan regulasi, dan nilai budaya Masyarakat, yang ikut

membentuk cara organisasi menetapkan nilai dan norma internal (Artha, 2022: 25). Sementara itu, faktor internal sangat krusial karena melibatkan keyakinan, nilai, dan asumsi dasar yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, yang kemudian menjadi kerangka bersama dalam perilaku dan proses pengambilan keputusan (Andre & Hermanto, 2021: 26).

Berdasarkan penelitian kontemporer, terdapat faktor-faktor internal dan eksternal yang membentuk budaya organisasi modern. Faktor eksternal meliputi pengaruh lingkungan luar seperti pasar, regulasi, dan dinamika sosial yang mendorong organisasi menyesuaikan nilai dan norma internal mereka (Ardiana, 2023: 60). Sementara itu, faktor internal sangat krusial karena melibatkan nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, yang kemudian menjadi struktur pemikiran kolektif dalam pengambilan keputusan dan perilaku kerja (Putri dkk., 2024: 63).

Dalam hal indikator budaya organisasi, sejumlah penelitian modern mengadopsi elemen-elemen seperti inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Sebagai contoh, penelitian di Kota Kupang menunjukkan bahwa semua indikator tersebut memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap budaya organisasi di lembaga publik (Riwu Kore & Habaora, 2023: 60). Orientasi pada hasil, orientasi tim, dan stabilitas menjadi landasan penting dalam membangun budaya kerja yang mendukung kinerja tinggi (Rahadi dkk., 2024: 3).

Dalam mengukur budaya organisasi, sejumlah indikator digunakan untuk menangkap karakteristik nilai-nilai organisasi. Penelitian terbaru menggunakan indikator seperti:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko, yaitu seberapa jauh organisasi mendorong anggotanya untuk berpikir kreatif dan mengambil langkah baru meskipun ada resiko (Artha, 2022: 27).
2. Perhatian terhadap detail, menunjukkan tingkat kecermatan dan analisis terhadap hal-hal kecil yang penting (Artha, 2022: 28).
3. Orientasi hasil, yaitu fokus pada pencapaian target dan outcome dibandingkan hanya mengikuti proses (Andre & Hermanto, 2021: 30).
4. Orientasi individu, yang menggambarkan seberapa besar keputusan organisasi memperhitungkan dampak terhadap karyawan sebagai individu (Artha, 2022: 28).
5. Orientasi tim, yaitu seberapa banyak kegiatan organisasi dilakukan lewat kerja kelompok dan kolaborasi (Andre & Hermanto, 2021: 31).
6. Keagresifan, menggambarkan budaya kompetitif di mana individu dipacu untuk berprestasi dan agresif dalam mencapai tujuan (Artha, 2022: 29).
7. Stabilitas, yaitu kecenderungan organisasi untuk mempertahankan nilai-nilai inti dan status quo agar tercipta kestabilan internal (Andre & Hermanto, 2021: 32).

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja pegawai menunjukkan seberapa baik seseorang menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawabnya, baik dari segi jumlah pekerjaan (kuantitas) maupun mutu hasilnya (kualitas). Dalam organisasi modern, kinerja diartikan sebagai aktualisasi dari *job performance*, yakni hasil nyata kerja yang dipengaruhi oleh kesiapan, keterampilan, serta pemahaman atas pekerjaan yang dilakukan (Mangkunegara dkk., 2020: 151). Untuk mencapai hasil ini, pegawai perlu memiliki niat yang jelas dan kompetensi yang memadai agar pekerjaan dapat dieksekusi secara tepat dan efektif.

Selain itu, kinerja juga mencerminkan prestasi kerja, yakni pencapaian hasil kerja berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan dedikasi waktu pegawai (Sari, Hernawan & Apriliani, 2024: 4499). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja bukan sekadar aktivitas, tetapi juga hasil yang dapat diukur dan dinilai sesuai dengan standar organisasi. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, kinerja pegawai diukur melalui indikator yang konkret seperti efektivitas, efisiensi, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi (Hat & Fitriaty, 2024: 1264).

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas atau beban tanggung jawab menurut ukuran dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi.

2.1.4.2 Indikator Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan gambaran mengenai sejauh mana seorang individu mampu memenuhi tuntutan dan standar kerja yang ditetapkan organisasi. Kinerja dapat diukur melalui sebelas indikator utama, yaitu: kesetiaan terhadap organisasi, prestasi kerja dari aspek kualitas dan kuantitas, kejujuran dalam melaksanakan tugas, kedisiplinan dalam mematuhi aturan, kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan bekerja sama, kapasitas kepemimpinan, kepribadian yang mencerminkan etika kerja, prakarsa dalam menyelesaikan masalah, kecakapan mengelola tugas, serta tanggung jawab atas hasil kerja (Hasibuan, 2013: 95). Meskipun rumusan tersebut berasal dari sumber terdahulu, berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa indikator-indikator ini tetap relevan dalam konteks organisasi modern.

Beberapa studi terbaru pada lima tahun terakhir menegaskan bahwa dimensi-dimensi kinerja yang dirumuskan Hasibuan masih digunakan sebagai acuan utama dalam penelitian empiris. Indikator kesetiaan, disiplin, kerja sama, tanggung jawab, dan prestasi kerja ketika menilai kinerja pegawai dan menemukan bahwa variabel-variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap capaian kerja pegawai (Burnaya, 2021). Unsur kejujuran, tanggung jawab, dan inisiatif tetap menjadi indikator penting dalam penilaian kinerja pegawai sektor publik (Rahmawati, 2022). Selain itu, penelitian memperlihatkan bahwa kreativitas, kolaborasi, serta kepatuhan terhadap prosedur kerja, yang juga termasuk dalam indikator Hasibuan, memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai (La Ibu, 2021).

Relevansi indikator-indikator tersebut juga didukung oleh penelitian organisasi modern yang menekankan pentingnya integritas, produktivitas, efektivitas, serta kemampuan interpersonal sebagai ukuran kinerja. Tanggung jawab, kedisiplinan, dan kemampuan menyelesaikan tugas secara mandiri tetap menjadi komponen yang paling menentukan dalam evaluasi kinerja pegawai (STIE Pembangunan, 2023). Hal ini menguatkan bahwa indikator kinerja Hasibuan tetap valid untuk digunakan dalam penelitian kontemporer, termasuk dalam konteks birokrasi daerah dan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dalam organisasi sektor publik dipengaruhi oleh kombinasi faktor individual, organisasi, dan lingkungan kerja yang saling berinteraksi secara sistematis. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis pegawai, tetapi juga oleh dorongan psikologis dan dukungan sistem organisasi yang menaunginya (Aguinis, 2021: 12).

Salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja adalah motivasi kerja, yaitu dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan pegawai untuk mencapai target organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi berperan signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, terutama pada generasi muda yang cenderung membutuhkan pengakuan dan makna kerja (Syah et al., 2024: 3).

Selain motivasi, rotasi jabatan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karena memberikan pengalaman lintas fungsi serta memperluas wawasan

pegawai. Rotasi yang dirancang secara sistematis mampu mengurangi kejenuhan kerja dan meningkatkan semangat kerja PNS (Md Yusof et al., 2023: 5).

Faktor berikutnya adalah disiplin kerja, yang mencerminkan kepatuhan terhadap aturan dan standar organisasi. Disiplin yang konsisten terbukti meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dan memperkuat budaya kerja profesional di sektor publik (Rahman & Prasetyo, 2022: 48).

Selain itu, budaya organisasi berperan sebagai sistem nilai yang membentuk perilaku pegawai. Budaya yang adaptif dan kolaboratif mendorong PNS Generasi Z untuk bekerja lebih inovatif dan responsif terhadap tuntutan pelayanan publik (Schein & Schein, 2023: 92).

2.1.4.4 Jenis-Jenis Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat diklasifikasikan dalam beberapa dimensi yang saling melengkapi. Dimensi pertama adalah kinerja tugas (task performance), yaitu kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan inti sesuai standar operasional yang telah ditetapkan organisasi (Campbell, 2021: 247).

Dimensi kedua adalah kinerja kontekstual (contextual performance) yang mencakup perilaku sukarela seperti kerja sama tim, membantu rekan kerja, serta menjaga lingkungan kerja yang harmonis. Perilaku ini penting dalam organisasi publik yang berbasis kolaborasi (Borman & Motowidlo, 2021: 132).

Ketiga adalah kinerja adaptif, yaitu kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan, teknologi, dan prosedur kerja.

PNS Generasi Z umumnya memiliki keunggulan dalam aspek adaptif karena terbiasa dengan perkembangan digital (Pulakos et al., 2021: 45).

Keempat adalah kinerja inovatif, yakni kemampuan menghasilkan ide baru yang meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Dalam konteks pemerintahan daerah, inovasi sangat diperlukan untuk mendukung reformasi birokrasi (De Stobbeleir et al., 2020: 73).

Kelima adalah kinerja etis, yaitu perilaku kerja yang sesuai dengan norma, integritas, dan kode etik PNS. Kinerja etis memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan (Aguinis & Edwards, 2021: 18).

2.1.4.5 Tujuan Kinerja Pegawai

Tujuan utama pengelolaan kinerja adalah memastikan setiap pegawai berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian visi dan misi organisasi (Aguinis, 2021: 36). Pengukuran kinerja bertujuan memberikan umpan balik konstruktif kepada pegawai sehingga mereka dapat mengetahui tingkat pencapaian dan area yang perlu diperbaiki (DeNisi & Murphy, 2022: 67).

Tujuan berikutnya adalah sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial, termasuk promosi, rotasi jabatan, serta pemberian penghargaan berbasis merit (Syah et al., 2024: 4). Dalam organisasi publik, pengelolaan kinerja juga bertujuan meningkatkan akuntabilitas pelayanan publik, sehingga kualitas layanan kepada masyarakat semakin efektif dan transparan (Pulakos, 2021: 92).

Selain itu, tujuan strategis lainnya adalah mendorong motivasi kerja intrinsik, sehingga pegawai tidak hanya bekerja karena kewajiban formal, tetapi juga karena komitmen profesional (Aguinis & Edwards, 2021: 20).

2.1.4.6 Manfaat Kinerja Pegawai

Manajemen kinerja memberikan manfaat strategis dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi PNS (Mondy & Martocchio, 2021: 218).

Sistem kinerja yang efektif meningkatkan kepuasan dan komitmen organisasi karena pegawai merasa kontribusinya dihargai secara adil (Ren & Chen, 2022: 153). Manfaat lainnya adalah memperkuat budaya meritokrasi melalui sistem penghargaan berbasis capaian kerja (Liao et al., 2023: 87).

Dalam konteks pemerintahan daerah, evaluasi kinerja membantu penyusunan kebijakan reformasi birokrasi berbasis data (Aguinis, 2021: 281). Bagi PNS Generasi Z, sistem kinerja yang transparan dan berbasis teknologi meningkatkan engagement dan loyalitas kerja (Syah et al., 2024: 6).

2.1.5 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan strategis dalam mengelola individu di dalam organisasi agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan institusi. Dalam konteks organisasi sektor publik, MSDM tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga pada peningkatan kualitas pelayanan publik, akuntabilitas, dan profesionalisme aparatur.

MSDM menekankan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan terhadap fungsi-fungsi kepegawaian secara sistematis dan terintegrasi (Armstrong, 2021: 5).

Secara konseptual, MSDM dipahami sebagai serangkaian kebijakan dan praktik yang dirancang untuk mengelola hubungan kerja, mengembangkan kompetensi, serta membangun perilaku kerja yang selaras dengan nilai dan budaya organisasi. Pengelolaan tersebut meliputi pengadaan pegawai, pengembangan kapasitas, penilaian kinerja, hingga pemberian kompensasi dan motivasi kerja (Dessler, 2022: 34).

Dalam perspektif administrasi publik modern, MSDM juga berfungsi sebagai instrumen reformasi birokrasi, terutama dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Penguatan sistem rotasi jabatan, pembinaan disiplin kerja, serta internalisasi budaya organisasi merupakan bagian integral dari praktik MSDM yang bertujuan meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai (Noe et al., 2023: 18).

Bagi PNS Generasi Z, pendekatan MSDM perlu disesuaikan dengan karakteristik generasional yang adaptif terhadap teknologi, menghargai fleksibilitas, serta mengutamakan makna kerja (*meaningful work*). Oleh karena itu, pengelolaan SDM di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya harus mampu menciptakan sistem manajemen yang responsif, transparan, dan berbasis kinerja agar motivasi kerja dapat menjadi mediator yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan demikian, dalam penelitian ini MSDM diposisikan sebagai kerangka konseptual yang melandasi variabel rotasi jabatan, disiplin kerja, dan budaya organisasi sebagai praktik manajerial yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja PNS Generasi Z.

2.1.5.1 Fungsi-Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi operasional MSDM merupakan aktivitas teknis yang secara langsung berkaitan dengan pengelolaan pegawai dalam organisasi. Dalam konteks sektor publik, fungsi ini bertujuan memastikan PNS memiliki kompetensi, motivasi, dan integritas dalam menjalankan tugas pemerintahan.

1. Perencanaan dan Pengadaan SDM

Fungsi ini mencakup perencanaan kebutuhan pegawai berdasarkan analisis jabatan dan beban kerja, serta proses rekrutmen dan seleksi yang objektif. Dalam organisasi pemerintahan, perencanaan SDM penting untuk menjamin kesesuaian antara kompetensi PNS dengan tuntutan jabatan (Armstrong, 2021: 112).

2. Pengembangan dan Pelatihan

Pengembangan SDM bertujuan meningkatkan kemampuan teknis, manajerial, dan perilaku pegawai. Bagi PNS Generasi Z, pelatihan berbasis digital dan pembelajaran berkelanjutan menjadi pendekatan yang relevan untuk meningkatkan motivasi kerja dan kesiapan menghadapi dinamika birokrasi modern (Noe et al., 2023: 245).

3. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja meliputi penetapan indikator kerja, evaluasi capaian, serta pemberian umpan balik. Sistem penilaian kinerja yang transparan dan berbasis hasil dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai serta mendorong pencapaian target organisasi (Dessler, 2022: 198). Dalam penelitian ini, kinerja pegawai diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi praktik MSDM.

4. Rotasi dan Pengembangan Karier

Rotasi jabatan merupakan salah satu pendekatan pengembangan karier yang memberikan peluang pegawai untuk memperoleh pengalaman kerja yang lebih luas, mengembangkan keterampilan lintas fungsi, dan mengurangi kejenuhan karena tugas yang monoton. Dalam lingkungan birokrasi pelayanan publik, kebijakan rotasi yang dijalankan secara sistematis dapat memperkuat motivasi pegawai serta mendukung budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan kebutuhan pekerjaan (Md Yusof et al., 2023:1–11).

5. Pengelolaan Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan bentuk pengendalian perilaku pegawai agar sesuai dengan aturan dan standar organisasi. Penguatan sistem disiplin berbasis regulasi dan keteladanan pimpinan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor publik (Armstrong, 2021: 276).

6. Penguatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai dan norma yang mengarahkan perilaku pegawai. Internalisasi budaya kerja yang profesional, kolaboratif, dan berorientasi pelayanan publik menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja PNS Generasi Z (Schein & Schein, 2023: 27).

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini dilakukan oleh peneliti, maka penelitian tidak terlepas dan mengacu kepada penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara variabel yang diambil dan diteliti. Berikut ini adalah gambaran penelitian terdahulu yang dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel.2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber	Alat Analisis
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Widodo, Nurhayati & Pujiwati, 2024, <i>The Impact of Talent Management and Job Rotation on Employee Engagement: The Role of Intrinsic Motivation.</i>	Job rotation & talent management meningkatkan employee engagement; motivasi intrinsik memediasi sebagian hubungan.	Meneliti rotasi dan peran motivasi sebagai mediator, sesuai model Anda.	Outcome = engagement bukan kinerja langsung; dapat dijadikan landasan teoretis mediasi.	International Journal of Management and Digital Business Universitas Terbuka Vol.3, No.2, 2024 ISSN 2962-4762pp. 93-109. https://journal.adpebi.com/index.php/ijmdb/article/view/1129/910/5790	<i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i>
2.	Helaudho, B. et al., 2024, <i>Optimizing Performance: The Role of Job Rotation in Employee Motivation and Satisfaction.</i>	Job rotation memengaruhi motivasi dan kinerja; mediating effect via job satisfaction terlihat pada beberapa sampel.	Model rotasi → motivasi → kinerja relevan.	Konteks: Kementerian /organisasi lain; bukan spesifik PNS Tasikmalaya.	Scopus Pakistan Journal of Life and Social Sciences, Universitas Negeri Jakarta, Pak. j. life soc. Sci. (2024), 22(1): 5532-5542 E-ISSN: 2221-7630;P-ISSN: 1727-4915 - https://www.pjlss.edu.pk/pdf_files/2024/1/5532-5542.pdf	<i>Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of AMOS software</i>
3.	Cahyaningrum, I. & Sumiati, A., 2024, <i>Implementation Model of Job Rotation and Job Training in Enhancing Employee Performance Through Job Satisfaction.</i>	Rotasi ditambah training meningkatkan kinerja melalui job satisfaction.	Menunjukk an perlunya intervensi pendukung (training/motivasi) agar rotasi meningkatkan kinerja.	Mediator diuji = job satisfaction (bukan “motivasi” literal), namun relevan.	International Journal of Economics and Management Sciences, Universitas Islam Sultan Agung, E-ISSN : 3046-9279, P-ISSN : 3048-0965 - Page 313-323 - https://doi.org/10.61132/ijems.v1i4.329	<i>Structural Equation Modeling (SEM) using the SmartPLS (Partial Least Square) version 4 application.</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4	Rusli, S. M., 2024, <i>The Influence of Job Rotation and Work Teams on Employee Performance.</i>	Rotasi mengurangi burnout, meningkatkan keterampilan; dukungan tim memperkuat efek terhadap kinerja.	Bukti empiris hubungan rotasi → kinerja bila didukung faktor lain.	Fokus penelitian: peran tim sebagai moderator.	International Journal of Entrepreneurship and Business Development, University of Muhammadiyah Palopo, ISSN : 2597-4785, https://jurnal.narotama.ac.id/index.php/ije bd/article/view/2810/1899	SPSS version 25 program
5	Rofilah Amiriyyah, 2024, <i>Pengaruh Lingkungan Kerja dan Rotasi terhadap Kinerja.</i>	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja; rotasi efektif jika lingkungan mendukung	Menunjukkan interaksi rotasi × lingkungan (relevan untuk penerapan di SKPD).	Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Universitas Muhammadiyah Malang, https://eprints.umm.ac.id/id/eprint/8705/1/Tesis_Rofilah%20Amiriyyah%20(2020-017).pdf	PLS-SEM
6	Thoho Sarjan Malau, 2021, <i>Effect of Workload and Work Discipline on Performance with Job Satisfaction as intervening.</i>	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja; job satisfaction memediasi.	Menegakkan peran disiplin → kinerja dan potensi mediasi variabel psikologis (motivasi/satisfaction).	Menambahkan workload sebagai variabel kontrol.	Dinasti International Journal of Digital Business Management, Mercubuana University, E-ISSN : 2715-4203, P-ISSN : 2715-419X, https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i5	Partial Least Square analysis technique with the SmartPLS program
7	Roni, J. et al., 2024, <i>The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance (motivation as mediator).</i>	Disiplin dan kompensasi memengaruhi kinerja; motivasi sebagian memediasi hubungan.	Mendukung peran motivasi sebagai mediator antara disiplin & kinerja.	Menambahkan kompensasi sebagai variabel independen.	East Asian Journal of Multidisciplinary Research, Vol.3,No.10, 2024 : 4647 -4662, https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i10.11673	PLS-SEM analysis using SmartPLS 4 software

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8	Sariyono, N., et al., 2024, <i>Impact of Punishment and Discipline on Employee Performance</i> .	Penerapan sanksi yang adil mengurangi pelanggaran dan dapat meningkatkan kinerja bila transparan.	Relevan untuk unsur sanksi/ketegasan dalam disiplin kerja.	Fokus pada dimensi punishment (retributive) lebih rinci.	<i>Budapest International Research and Critics Institute-Journal, Volume 7, No 3, August 2024, Page: 762-770 e-ISSN: 2615-3076, Universitas Muhammadiyah Jember, https://doi.org/10.33258/birci.v7i3.7968</i>	<i>descriptive analysis</i>
9	Kurliyawati, E., 2024, <i>The Influence of Organizational Culture and Extrinsic Factors on Performance</i> .	Budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja; reward/ekstrinsik memperkuat efek.	Mendukung peran budaya organisasi → kinerja dalam tesis Anda.	Menambahkan variabel ekstrinsik (reward).	<i>Siber International Journal of Digital Business, E-ISSN: 2987-9329 P-ISSN: 2987-9337, Winaya Mukti University, https://repo.unwim.ac.id/1043/1/Eli%20BKurliyawati%20%281%29.pdf</i>	<i>descriptive method research and quantitative approach</i>
10	Az-Zaakiyyah et al., 2024, <i>Corporate Culture and Employee Performance</i> .	Budaya organisasi berkontribusi signifikan pada kinerja; nilai budaya lokal dapat memoderasi efek.	Relevan untuk konteks pemerintahan daerah, pengaruh budaya lokal.	Penekanan pada moderasi budaya lokal.	<i>Journal of Religious and Social Scientific, P-ISSN: 1907-4174; E-ISSN: 2621-0681, Universitas Diponegoro DOI : 10.35931/aq.v18i4.3572. http://jurnal.stiq-amuntai.ac.id/index.php/al-qalam/article/view/File/3572/1624</i>	<i>qualitative descriptive study</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
11	Soraya, N. A., 2025, <i>The Effect of Organizational Culture, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance</i> .	Budaya organisasi, motivasi, dan disiplin secara simultan memengaruhi kinerja; motivasi juga bertindak sebagai mediator.	Sangat selaras dengan model tesis (IVs + motivasi mediasi + kinerja).	Penelitian 2025, sangat mutakhir dan relevan.	<i>Ekonomis: Journal of Economics and Business Vol 9, No 1 (2025): Maret, 275-281, ISSN 2597-8829 (Online), DOI: 10.33087/ekonomis.v9i1.2299, Universitas Batanghari Jambi, https://ekonomis.unbari.ac.id/index.php/ojsekonomis/article/view/2299/853</i>	<i>multiple linear regression</i>
12	Risdayani, Rino, 2024, <i>Work Motivation, Work Discipline, Employee Performance and Organizational Culture</i> .	Hubungan kompleks: disiplin, motivasi, budaya saling memengaruhi kinerja baik langsung maupun tidak langsung.	Mendukung model multivariat Anda.	Konteks penelitian: industri/umum.	<i>Maker: Jurnal Manajemen, SSN: 2686-259x, Universitas Negeri Padang, https://maker.ac.id/index.php/maker/article/view/731/255</i>	<i>Independent-sample t-test</i>
13	Situmorang et al., 2021, <i>Pengaruh Rotasi Jabatan, Etos Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan</i> .	Rotasi jabatan dan motivasi berpengaruh positif pada kinerja; etos kerja memperkuat efek.	Mendukung rotasi → motivasi → kinerja.	Sampel: perusahaan swasta.	<i>Indomera Jurnal Magister Manajemen, e-ISSN: 2721-382X, DOI:10.55178/idm.v6i11.513, Universitas Islam Kebangsaan Indonesia -Aceh, https://jurnal.uniki.ac.id/index.php/idm/article/view/513/466</i>	<i>associative quantitative methods and analysis with parametric statistics, namely path analysis.</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
14	Widyaningsih, Puput, 2025, Pengaruh Rotasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Depok.	Rotasi & disiplin berpengaruh terhadap kinerja; variasi efek antar unit kerja.	Relevan langsung untuk variabel rotasi & disiplin.	Studi lokal / 2025 (masih dalam rentang 5 tahun).	Universitas Bina Sarana Informatika Repository, https://repository.bsi.ac.id/repo/74704/PENGARUH-ROTASI-KERJA-DAN-DISIPLIN-KERJA-TERHADAP-KINERJA-PEGAWAI-DINAS-PENANAMAN-MODAL-DAN-PELAYANAN-TERPADU-SATU-PINTU-KOTA-DEPOK?utm	SPSS 26
15	Susanti, Romi et al, 2025, Pengaruh Mutasi, Rotasi dan Promosi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Intervening.	Motivasi memediasi hubungan antara mutasi/rotasi dan kinerja.	Langsung relevan; termasuk variabel mutasi/promosi.	Mencakup aspek promosi/mutasi selain rotasi.	Indomera Jurnal Magister Manajemen, e-ISSN: 2721-382X, DOI:10.55178/idm.v6i11.508, Universitas Islam Kebangsaan Indonesia -Aceh, https://jurnal.uniki.ac.id/index.php/idm/article/view/508/467	quantitative associative research, and analysis tools with path models
16	Mlekus, L., 2022, <i>Effects of task rotation and how they are mediated in job outcomes (meta-analysis)</i> .	Meta-analisis: job/task rotation berkorelasi dengan job satisfaction, commitment; sering dimediasi oleh faktor psikologis (motivation/satisfaction).	Meta-evidence yang mendukung rotasi → motivasi → outcome (teori mediasi).	Meta-analytic; lintas sektor.	Frontiers in Psychology, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.935952 , Frontiers New work situations call for familiar work design methods: Effects of task rotation and how they are mediated in a technology-supported workplace	meta-analysis

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
17	Mlekus et al., 2021, <i>Hype Than Substance? A Meta-Analysis on Job and Task Rotation.</i>	Rotasi efektif jika desainnya baik; memengaruhi berbagai outcome kerja.	Menguatkan pentingnya desain rotasi yang baik untuk hasil kinerja.	Meta-analytic; bukan studi lapangan PNS.	<i>Frontiers in Psychology</i> , Frontiers More Hype Than Substance? A Meta-Analysis on Job and Task Rotation	<i>meta-analysis</i>
18	Hapsari & Laura, 2022, <i>Pengaruh Rotasi Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.</i>	Rotasi & motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai publik).	Sejalan: rotasi dan motivasi sebagai variabel kunci.	Instansi berbeda; halaman spesifik ada di PDF.	<i>Jurnal Pendidikan Tambusai</i> , ISSN: 2614-3097, Halaman 1552-1569 Volume 6 Nomor 1 Tahun 2022, Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta, https://scholar.google.co.id/scholar?q=Hapsari+%26+Laura+(2022).+Pengaruh+Rotasi+Kerja+dan+Motivasi+terhadap+Kinerja+Pegawai.&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar	<i>metode analisis data Partial Least Square (PLS)</i>
19	Helena, Maria, 2022, <i>Rotasi dan Mutasi terhadap Kinerja Karyawan.</i>	Rotasi meningkatkan fleksibilitas & keterampilan bila dirancang baik; implementasi buruk menimbulkan resistensi.	Relevan untuk aspek implementasi rotasi di SKPD.	Konteks perguruan tinggi.	<i>Jurnal Keuangan dan Bisnis</i> , Volume 20 No 2/ Oktober 2022, Halaman 33 – 45, ISSN 2580-1236, Universitas Flores, https://journal.ukm.ac.id/index.php/jkb/article/view/589/644	<i>Software SmartPLS</i>
20	Harbani et al, 2022, <i>Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation & Job Satisfaction.</i>	Rotasi cenderung meningkatkan kepuasan kerja;	Menunjukkan kondisi ketika motivasi mediasi efektif.	Kajian literatur, bukan data primer.	ISSN: 2829-4580, https://doi.org/10.38035/jim.v1i1 , Universitas Terbuka, https://greenpub.org/JIM/article/view/35/32	<i>literature review</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
21	Anggoro, Agung, 2023, <i>Dispersion in Job Rotation Policy Spectrum in the Public Sector</i> .	Tinjauan kebijakan: hasil rotasi tergantung pada komunikasi & dukungan manajerial.	Relevan untuk kebijakan rotasi di lingkungan Sekretariat Daerah.	<i>Policy-focused</i> (bukan analisis statistik).	<i>Dinasti International Journal of Education Management and Social Science</i> , E-ISSN: 2686-6331, DOI: https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i2 , Universitas Indonesia, View of Dispersion In Job Rotation Policy Spectrum In The Public Sector In Indonesia	<i>interpretive research</i>
22	Kesworo et al, 2023, <i>Job Rotation & Competence on Performance with Motivation Mediation</i> .	Rotasi meningkatkan kompetensi, yang melalui motivasi berdampak pada kinerja.	Model sesuai: rotasi → kompetensi → motivasi → kinerja.	<i>Sampel industri swasta</i> .	<i>International Journal of Economics, Business and Innovation Research</i> , E-ISSN: 2964-0865, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta, https://e-journal.citakonsultindo.or.id/index.php/IJEBIR/article/download/2448/2134?utm	<i>quantitative explanatory approach</i>
23	Ngatimun, 2024, <i>Job Rotation on Employee Performance with Motivation Mediation (repository)</i> .	Motivasi memediasi hubungan antara rotasi dan kinerja.	Sangat relevan secara konsep & metodologi	<i>Metode analisisnya pake path analysis</i>	ISSN: 2722 – 4015, Panca Marga University, https://www.researchgate.net/publication/377668962_The_Effect_of_Job_Rotation_on_Employee_Performance_with_Motivation_as_a_Mediating_Variable	<i>path analysis</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
24	Nasir et al. (2022). <i>Transformational Leadership & Organizational Innovation</i> .	Organizational innovation & culture memengaruhi motivasi dan kinerja.	Mendukung peran budaya & motivasi dalam menghasilkan kinerja.	Fokus juga pada leadership & inovasi.	<i>Frontiers in Psychology</i> , doi: 10.3389/fpsyg.2022.772104, https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.772104/full	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>
25	Aggarwal, Saumya, 2024, <i>Impact of dimensions of organisational culture on job performance</i> .	Dimensi budaya organisasi (<i>developmental, relational</i> dsb.) memengaruhi <i>job performance</i> .	Memperkuat bukti budaya organisasi → kinerja.	Konteks penelitian lintas-nasional/industri.	<i>Elsevier, University of Delhi</i> , https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389624000806?utm_	<i>structural equation modelling method</i>
26	Chow, W. W., & Peng, P., 2025, Work performance of middle-aged and elderly employees in hotel industry: The moderating effects of organizational support and age discrimination	<i>Job satisfaction</i> memediasi hubungan antara faktor organisasi/human dan performance kerja.	Menguatkan argumen mediasi (<i>motivasi/satisfaction</i>) antara input dan kinerja.	Fokus pada kelompok usia tertentu.	<i>Frontiers in Psychology</i> , DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1377368 https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2025.1377368/pdf?utm_	<i>AMOS and SPSS statistical software</i>
27	Kurliyawati, E., 2024, <i>Organizational Culture & Extrinsic Factors on Performance</i> .	Budaya organisasi & reward/ekstrinsik memengaruhi performance pegawai.	Relevan dengan link budaya → kinerja.	Konteks: sektor pendidikan.	<i>Siber International Journal of Digital Business</i> , E-ISSN: 2987-9329, DOI: https://doi.org/10.38035/sijdb.v2i2 , https://repo.unwim.ac.id/1043/1/Eli%2BKurliyawati%20%281%29.pdf?utm_	<i>descriptive method research and quantitative approach</i>
28	Risdayani, R., & Rino, R., 2024. <i>Work Motivation, Discipline & Organizational Culture</i> .	Motivasi, disiplin, dan budaya memiliki hubungan kompleks dan berdampak pada kinerja.	Langsung relevan untuk model tesis (IVs + mediator).	Konteks riset: industri/umum.	<i>Maker: Jurnal Manajemen</i> , SSN: 2686-259x, STIE Sultan Agung, https://maker.ac.id/index.php/maker/article/view/731/255	<i>quantitative with a comparative method</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
29	Situmorang et al., 2021, <i>Rotasi Jabatan, Etos Kerja & Motivasi terhadap Kinerja</i> .	Rotasi & motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja; etos kerja memperkuat hubungan.	Bukti empiris untuk rotasi → motivasi → kinerja.	Sampel swasta; metodologi bisa diadaptasi.	<i>Indomera Jurnal Magister Manajemen, e-ISSN: 2721-382X, DOI:10.55178/idm.v6i11.513, https://jurnal.uniki.ac.id/index.php/idm/article/view/513/466</i>	<i>associative quantitative methods and analysis with parametric statistics, namely path analysis.</i>
30	Khoiroh, M., & Soeling, P., 2025, <i>How Transfer Policies Affect Civil Servant Performance (a systematic literature review)</i> .	Transfer/rotasi dapat meningkatkan keterampilan jika didukung pelatihan; implementasi buruk menurunkan motivasi.	Sangat relevan untuk PNS/Sekretariat Daerah, menyorot aspek kebijakan & implementasi.	Review kebijakan (bukan kasus tunggal).	<i>Eduvest Journal of Universal Studies, e-ISSN 2775-3727, https://eduvest.greenvest.co.id/index.php/edv/article/view/52050/4457</i>	<i>comprehensive analysis PRISMA framework</i>

2.2 Kerangka Pemikiran

Rotasi jabatan adalah perpindahan pegawai dari satu bidang ke bidang lain dengan tingkatan dan tanggung jawab yang sama tanpa ada perubahan gaji. Rotasi jabatan adalah hal yang biasa dilakukan oleh perusahaan atau instansi pemerintahan bagi para pegawai.

Pelaksanaan rotasi jabatan dalam suatu organisasi tidak dilakukan secara sembarangan, melainkan didasarkan pada sejumlah indikator utama yang mencerminkan kesiapan pegawai serta kebutuhan organisasi. Salah satu indikator yang penting adalah pengalaman kerja, yang berkaitan dengan lamanya masa kerja dan pengalaman pegawai dalam melaksanakan tugas tertentu; pegawai dengan pengalaman yang memadai cenderung lebih mudah beradaptasi ketika dipindahkan

ke posisi atau unit kerja yang berbeda (Yuliani dan Prasetyo, 2023: 1456). Indikator berikutnya adalah pengetahuan, yaitu tingkat pemahaman pegawai terhadap bidang tugas dan prosedur kerja, sehingga rotasi jabatan tidak justru menurunkan efektivitas dan produktivitas kerja (Putra dan Hidayat, 2022: 58).

Selain itu, kebutuhan organisasi menjadi pertimbangan penting dalam pelaksanaan rotasi jabatan, khususnya untuk mengisi kekosongan jabatan atau menyesuaikan struktur organisasi dengan tuntutan tugas yang terus berkembang (Yuliani dan Prasetyo, 2023: 1457). Prestasi kerja pegawai juga dijadikan dasar dalam menentukan rotasi, karena pegawai dengan capaian kinerja yang baik dinilai memiliki kemampuan dan kesiapan untuk menghadapi tanggung jawab serta tantangan kerja yang baru (Putra dan Hidayat, 2022: 60). Terakhir, indikator tanggung jawab mencerminkan kesanggupan pegawai dalam memikul beban kerja dan amanah jabatan baru secara profesional setelah dilakukan rotasi (Yuliani dan Prasetyo, 2023: 1458). Pemahaman terhadap kelima indikator tersebut sangat penting agar pelaksanaan rotasi jabatan berjalan efektif dan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai dan organisasi.

Disiplin kerja adalah suatu keadaan tertib dimana seseorang atau sekelompok yang tergabung dalam organisasi tersebut berkehendak mematuhi dan menjalankan peraturan yang ada, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Disiplin kerja dapat dipahami sebagai kondisi tertib yang tercermin dari kesediaan individu maupun kelompok dalam organisasi untuk mematuhi serta melaksanakan seluruh ketentuan yang berlaku, baik yang bersifat tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin tidak hanya menunjukkan kepatuhan formal terhadap aturan, tetapi juga

mencerminkan sikap mental dan pengendalian diri pegawai dalam menjalankan tanggung jawab kerjanya secara konsisten. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, disiplin menjadi fondasi penting bagi terciptanya keteraturan dan efektivitas kerja organisasi (Mangkuprawira, 2007: 1).

Sejalan dengan hal tersebut, berbagai penelitian mutakhir menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu fungsi operatif MSDM yang berperan strategis dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Tingkat disiplin yang baik mendorong pegawai bekerja sesuai standar yang ditetapkan organisasi, sehingga berkontribusi langsung terhadap pencapaian kinerja yang optimal. Sebaliknya, lemahnya disiplin kerja akan menyulitkan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan (Harsono, 2022: 45; Benedick et al., 2025: 68).

Lebih lanjut, disiplin kerja juga dipandang sebagai karakter personal pegawai yang tercermin dari kesadaran internal untuk menaati aturan dan norma organisasi tanpa paksaan eksternal. Kesadaran tersebut menunjukkan komitmen pegawai terhadap nilai-nilai organisasi dan menjadi prasyarat terciptanya perilaku kerja yang profesional. Pandangan ini memperkuat konsep disiplin kerja yang dikemukakan oleh Hasibuan, yang hingga kini masih relevan dan banyak dijadikan rujukan dalam penelitian empiris kontemporer (Sari & Putra, 2021: 112).

Adapun indikator disiplin kerja karyawan meliputi kejelasan tujuan dan kesesuaian kemampuan pegawai dengan pekerjaan yang diberikan, keteladanan pimpinan dalam menegakkan aturan, sistem balas jasa yang adil, perlakuan keadilan dalam organisasi, pengawasan melekat (*waskat*), penerapan sanksi hukum

secara konsisten, ketegasan pimpinan, serta terciptanya hubungan kemanusiaan yang harmonis di lingkungan kerja. Indikator-indikator ini masih digunakan secara luas dalam penelitian disiplin kerja saat ini karena dinilai mampu menggambarkan disiplin secara komprehensif, baik dari aspek struktural maupun perilaku (Yuliana et al., 2023: 59).

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan asumsi yang tumbuh dan berkembang dalam suatu organisasi sebagai pedoman bersama bagi anggota organisasi dalam berperilaku serta menyelesaikan persoalan yang dihadapi (Alasyari, Ajid, Irpan, dkk, 2023: 3). Sistem nilai ini membentuk cara berpikir dan bertindak yang diterima secara kolektif oleh seluruh anggota sehingga menjadi ciri khas organisasi yang membedakannya dari organisasi lain (Alasyari, Ajid, Irpan, dkk, 2023: 4).

Dalam pengukuran budaya organisasi, penelitian kontemporer menggunakan serangkaian indikator yang menggambarkan karakter budaya suatu organisasi. Dimensi pertama adalah inovasi dan keberanian mengambil risiko, yaitu sejauh mana organisasi mendorong anggotanya untuk berinovasi dan bersedia menghadapi risiko demi perubahan positif. Kedua, perhatian terhadap detail menunjukkan tingkat kecermatan dan fokus pada analisis rinci dalam pekerjaan. Orientasi pada hasil mencerminkan fokus organisasi pada pencapaian hasil akhir daripada sekadar prosedur atau teknik kerja. Selanjutnya, orientasi pada orang menggambarkan seberapa jauh pengambilan keputusan organisasi mempertimbangkan dampaknya terhadap individu dalam organisasi. Orientasi pada tim berarti organisasi menekankan kerja sama tim daripada kerja individual dalam

mencapai tujuan. Agresivitas menggambarkan tingkat kompetitif dan ambisius anggota organisasi dalam mencapai hasil optimal, serta stabilitas menunjukkan bagaimana organisasi menekankan pemertahanan kondisi atau status quo yang dianggap ideal dalam berbagai situasi kerja (Dewi, 2025: 12–13).

Kinerja pegawai merujuk pada capaian kerja yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya secara efektif dan efisien, baik dari segi kuantitas maupun kualitas hasil kerja yang dicapai dalam periode waktu tertentu (Aysusi, 2025: 19). Secara umum, kinerja merupakan ukuran objektif atas prestasi yang diraih oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan target yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga mencerminkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Pratama, 2024: 117).

Dalam pengukuran kinerja pegawai, sejumlah indikator kinerja sering diterapkan untuk mencerminkan berbagai aspek perilaku dan hasil kerja. Indikator utama tersebut meliputi kesetiaan pegawai, yaitu kesediaan untuk setia pada tugas, jabatan, dan organisasi; prestasi kerja yang mencakup hasil kerja berdasarkan kualitas dan kuantitas tugas yang diselesaikan; kejujuran dalam melaksanakan amanah pekerjaan; kedisiplinan dalam menaati aturan dan prosedur organisasi; kreativitas dalam menyelesaikan masalah dan meningkatkan efektivitas kerja; serta kerjasama, yang menunjukkan kemampuan bekerja sama dalam tim atau lintas unit (Aysusi, 2025: 19–20). Selain itu, indikator lain seperti kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab juga sering dimasukkan dalam kerangka pengukuran kinerja karena mencerminkan perilaku, (professional)

attitude, serta kemampuan memenuhi tanggung jawab pekerjaan secara menyeluruh (Pratama, 2024: 117).

Dengan memahami dan mengukur berbagai indikator tersebut secara komprehensif, organisasi dapat menilai tidak hanya hasil kerja dalam arti output, tetapi juga aspek perilaku yang mendukung keberhasilan pencapaian tujuan strategis organisasi. Penggunaan indikator yang holistik ini penting agar evaluasi kinerja pegawai dapat mencerminkan realitas kerja di lapangan serta memberi dasar bagi pembinaan, penghargaan, maupun peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan kerja (Aysusi, 2025: 20; Pratama, 2024: 118).

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pelaksanaan rotasi kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai. Sebagai contoh, studi yang dilakukan menemukan bahwa baik rotasi kerja maupun disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di sebuah instansi publik, yang menunjukkan bahwa perencanaan rotasi yang tepat dapat membantu meningkatkan efektivitas kerja pegawai (Purnama Jane et al., 2023: 180). Selain itu, penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara rotasi kerja dengan motivasi kerja yang kemudian berdampak pada kinerja karyawan, yang menggambarkan jalur pengaruh rotasi terhadap output pegawai (Safitri & Suherman, 2024: 279).

Dalam konteks disiplin kerja, bahwa disiplin kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai mediasi, yang menegaskan peran disiplin sebagai faktor

penting dalam memengaruhi hasil kerja (Heryanto & Chalimah, 2025: 45). Sementara itu, budaya organisasi dan disiplin kerja secara bersama-sama meningkatkan kinerja karyawan di sektor publik, sehingga memperkuat temuan sebelumnya mengenai peran budaya organisasi dalam memperbaiki kinerja pegawai (Odih & Veritia, 2025: 25).

Lebih lanjut, bahwa rotasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, menegaskan bahwa intervensi manajerial seperti rotasi terencana dapat meningkatkan output kerja jika dikombinasikan dengan peningkatan aspek kepuasan kerja (Baihaqi et al., 2024: 250).

Landasan Kerangka Penelitian:

1. Rasionalisasi Umum Model Penelitian

Kerangka penelitian ini dibangun atas dasar teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Teori Perilaku Organisasi, yang menjelaskan bahwa praktik pengelolaan SDM akan memengaruhi sikap dan perilaku kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi (Aguinis, 2021: 14). Dalam konteks sektor publik, keberhasilan instansi pemerintah sangat ditentukan oleh kualitas kinerja PNS sebagai pelaksana kebijakan publik.

Model penelitian ini menempatkan rotasi jabatan, disiplin kerja, dan budaya organisasi sebagai variabel independen, karena ketiganya merupakan instrumen manajerial dalam MSDM. Sementara itu, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel mediasi karena secara teoritis menjadi penghubung psikologis antara

kebijakan organisasi dan perilaku kinerja pegawai (Robbins & Judge, 2021: 113). Adapun kinerja pegawai menjadi variabel dependen karena merupakan output akhir dari proses manajerial dan perilaku kerja.

Secara konseptual, model ini sejalan dengan teori Social Exchange Theory, yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan sistem kerja yang adil, kesempatan pengembangan, dan budaya yang suportif, maka pegawai akan membalas dengan peningkatan motivasi dan kinerja (Blau, 1964; pembaruan empiris dalam Kim & Park, 2022: 6).

2. Pengaruh Rotasi Jabatan terhadap Motivasi Kerja

Rotasi jabatan merupakan strategi pengembangan karier yang bertujuan memperluas pengalaman, meningkatkan kompetensi lintas fungsi, dan mencegah kejenuhan kerja. Dalam perspektif teori motivasi, rotasi jabatan memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dan pertumbuhan profesional pegawai (Aguinis, 2021: 223).

Penelitian Md Yusof et al. (2023: 5) menunjukkan bahwa rotasi jabatan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan dan motivasi kerja pegawai sektor publik. Rotasi yang dirancang secara sistematis mampu meningkatkan semangat kerja karena pegawai merasa memperoleh kesempatan belajar dan berkembang.

Dalam konteks PNS Generasi Z, karakteristik yang adaptif dan menyukai tantangan membuat kebijakan rotasi jabatan menjadi stimulus penting dalam meningkatkan engagement dan motivasi intrinsik.

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja

Disiplin kerja mencerminkan kepatuhan terhadap aturan dan standar organisasi. Berdasarkan teori penguatan (Reinforcement Theory), sistem disiplin yang konsisten akan membentuk perilaku kerja yang positif melalui reward dan punishment (Robbins & Judge, 2021: 214).

Penelitian Rahman & Prasetyo (2022: 48) membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai di instansi pemerintah. Disiplin yang diterapkan secara adil meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Bagi PNS Generasi Z, kejelasan aturan dan konsistensi penerapan sanksi menciptakan rasa keadilan organisasi yang berdampak pada meningkatnya motivasi kerja.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk perilaku pegawai. Schein & Schein (2023: 27) menyatakan bahwa budaya yang kuat dan adaptif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik.

Penelitian Syah et al. (2024: 4) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai sektor publik. Budaya yang kolaboratif dan inovatif mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih optimal. Dalam lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya, internalisasi nilai pelayanan publik menjadi faktor penting dalam membentuk semangat kerja PNS Generasi Z.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan determinan utama kinerja pegawai. Teori Goal-Setting menyatakan bahwa individu yang memiliki motivasi tinggi akan menetapkan target yang lebih menantang dan berusaha keras mencapainya (Aguinis, 2021: 98).

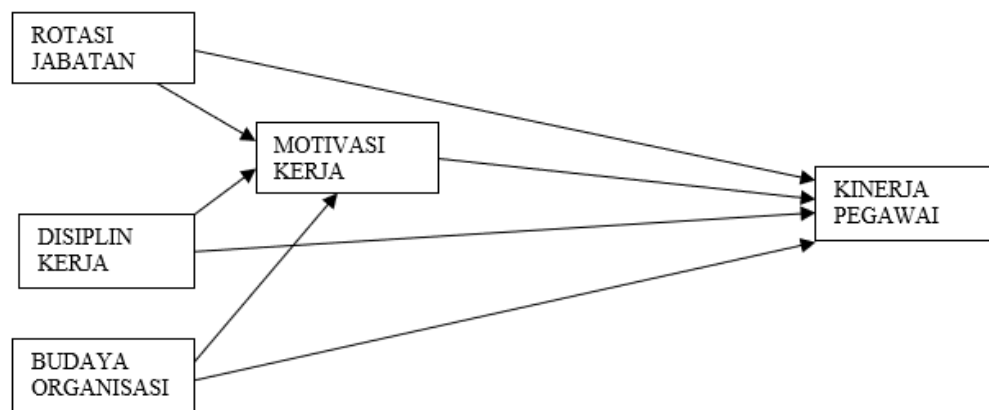
Penelitian Kim & Park (2022: 9) menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik. Pegawai yang termotivasi menunjukkan produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik. Dalam penelitian ini, motivasi kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kebijakan organisasi terhadap hasil kerja PNS.

6. Pengaruh Langsung Rotasi Jabatan, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Selain melalui motivasi kerja, ketiga variabel independen juga diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan teori Ability-Motivation-Opportunity (AMO Theory) yang menyatakan bahwa praktik HRM secara langsung memengaruhi performa pegawai (Boxall & Macky, 2021: 176).

Penelitian empiris Syah et al. (2024: 5) dan Md Yusof et al. (2023: 7) membuktikan bahwa rotasi jabatan, disiplin kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada kerangka pemikiran ini akan terlihat secara keseluruhan pengaruh antara variabel rotasi jabatan, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kerja yang dimediasi oleh kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka paradigma penelitian dapat dilihat sesuai dengan Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat hipotesis yang akan dibentuk adalah sebagai berikut:

1. Rotasi jabatan, disiplin kerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja PNS Generasi Z di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.
2. Rotasi jabatan, disiplin kerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PNS Generasi Z di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.

3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PNS Generasi Z di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.
4. Rotasi jabatan, disiplin kerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada PNS Generasi Z di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya