

STUDI LITERATUR PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI DAN ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI INSTANSI PEMERINTAH

*(A Literature Review on the Influence of Employee Competence and
Job Rotation on Employee Performance in
Government Institutions)*

<https://10.0.205.137/tematics.v6i2.653>

Submitted: 05-04-2025 Reviewed: 15-05-2025 Published: 26-06-2025

Naufal Rifky Arfadha Pane
naufalpane360@gmail.com
Politeknik Imigrasi

Muhammad Arief Adillah
ariefadillah1704@gmail.com
Politeknik Imigrasi

Abstract *This study aims to analyze the influence of employee competence and job rotation on employee performance in government institutions through a literature review approach. The study reviews various previous research findings that reveal diverse outcomes regarding the relationships among these variables. The method applied was a literature review of scientific articles published within the last five years, using thematic analysis to identify patterns of significant and insignificant influences. The findings indicate that competence, encompassing knowledge, skills, and professional attitudes, plays a critical role in performance improvement, although its impact heavily depends on organizational support factors. Meanwhile, job rotation can enrich employee experiences and enhance flexibility, yet its effectiveness is influenced by planning quality and adaptability readiness. The integration of well-managed competence and job rotation is proven to boost productivity and improve employee performance across different organizational contexts. These findings highlight the importance of adopting a comprehensive human resource management approach to optimize the performance of public sector personnel.*

Keywords: *employee competence; job rotation; employee performance; human resource management; public sector.*

Abstrak *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi pegawai dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah melalui pendekatan studi*



TEMATICS | Technology Management and Informatics Research Journals are licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

literatur. Studi ini mengkaji berbagai hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan temuan beragam mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut. Metode yang digunakan adalah tinjauan pustaka terhadap artikel ilmiah yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir, dengan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola pengaruh signifikan dan tidak signifikan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional memiliki kontribusi penting terhadap kinerja, namun dampaknya sangat bergantung pada faktor pendukung organisasi. Sementara itu, rotasi kerja dapat memperkaya pengalaman dan meningkatkan fleksibilitas pegawai, tetapi efektivitasnya dipengaruhi oleh perencanaan dan kesiapan adaptasi. Integrasi antara kompetensi dan rotasi kerja yang dikelola secara tepat terbukti mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja pegawai di berbagai konteks organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan manajemen sumber daya manusia yang komprehensif untuk mengoptimalkan kinerja aparatur di sektor publik.

Kata Kunci: kompetensi pegawai; rotasi kerja; kinerja pegawai; manajemen sumber daya manusia; sektor publik.

1. PENDAHULUAN

Efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat dilihat dari kualitas kinerja pegawainya. Ketika pegawai mampu melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan turut mendorong tercapainya sasaran organisasi, hal tersebut menunjukkan bahwa kinerjanya telah mencapai tingkat optimal (Khaeruman dkk., 2023). Dua aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia—yakni kompetensi pegawai dan rotasi kerja—telah menjadi fokus perhatian dalam berbagai studi, mengingat pengaruhnya yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Kompetensi dapat diartikan sebagai kapasitas yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam menerapkan keterampilan yang dimilikinya saat menjalankan tugas di lingkungan kerja. Di samping itu, kompetensi juga mencakup hasil dari proses pembelajaran kolektif, penguasaan keterampilan, serta pemanfaatan teknologi yang secara keseluruhan mampu menciptakan nilai tambah dan keunggulan bagi organisasi (Rahadi dkk., 2021). Sementara itu, rotasi kerja adalah proses memindahkan pegawai ke posisi lain dalam jenjang yang setara, tanpa memengaruhi gaji atau pangkat. Tujuan utamanya adalah memperluas pengetahuan, pengalaman, serta keahlian pegawai, sekaligus mengurangi kejenuhan dalam pekerjaan (Hermawan dkk., 2020).

Meskipun secara konseptual kompetensi dan rotasi kerja diyakini berpengaruh positif terhadap kinerja, berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa studi menemukan bahwa kompetensi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja, sedangkan lainnya menunjukkan bahwa kompetensi tidak selalu berdampak nyata tanpa dukungan organisasi yang efektif. Begitu pula dengan rotasi kerja, yang di beberapa penelitian terbukti meningkatkan kinerja, namun dalam konteks tertentu, seperti pada generasi muda atau organisasi dengan perencanaan rotasi yang kurang matang, tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Perbedaan hasil ini menunjukkan perlunya kajian lebih lanjut untuk memahami dinamika hubungan antara kompetensi, rotasi kerja, dan kinerja pegawai secara lebih mendalam.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan pendekatan studi literatur. Dengan membandingkan hasil-hasil penelitian terdahulu yang menemukan adanya pengaruh signifikan maupun yang tidak, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana integrasi antara kompetensi dan rotasi kerja dapat dioptimalkan untuk mendorong kinerja pegawai secara lebih efektif dalam berbagai konteks organisasi.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*literature review*) dengan mengkaji dan menganalisis berbagai hasil penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara kompetensi pegawai, rotasi kerja, dan kinerja pegawai. Sumber data diperoleh dari jurnal nasional terakreditasi, prosiding ilmiah, dan artikel akademik lainnya yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir, melalui database seperti *Google Scholar* dan Garuda. Kriteria inklusi dalam pemilihan literatur adalah penelitian yang secara eksplisit mengkaji pengaruh kompetensi dan/atau rotasi kerja terhadap kinerja pegawai, sedangkan studi yang tidak relevan atau hanya membahas salah satu variabel tanpa menghubungkannya dengan kinerja dikeluarkan dari analisis.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan tematik dengan mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan pola temuan, yaitu pengaruh

signifikan maupun tidak signifikan. Analisis ini bertujuan untuk memahami dinamika hubungan antar variabel, membandingkan hasil antar studi, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan temuan. Hasil analisis menjadi dasar untuk menyusun pembahasan, menarik kesimpulan, serta memberikan rekomendasi yang relevan bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia.

3. PEMBAHASAN

3.1 Teori Kinerja Pegawai

Dengan menggunakan pendekatan studi literatur, penelitian ini mengidentifikasi dan mengkaji teori-teori utama yang relevan dengan masing-masing variabel. Pemaparan pertama dimulai dengan teori mengenai kinerja pegawai sebagai variabel dependen dalam studi ini. Kinerja pegawai merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan seberapa efektif individu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Teori kinerja pegawai menurut Bernardin dan Russell dalam Ningrum dan Ningsih (2021) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil dari perilaku kerja yang dapat diamati dan diukur, serta memiliki kontribusi langsung terhadap tujuan organisasi. Mereka mengemukakan bahwa penilaian kinerja harus mencakup enam dimensi utama, yaitu kuantitas pekerjaan (jumlah *output* yang dihasilkan), kualitas pekerjaan (tingkat ketelitian dan akurasi), ketepatan waktu (kecepatan menyelesaikan tugas), kehadiran (kedisiplinan dan konsistensi hadir), efektivitas penggunaan sumber daya, serta kemampuan menjalin hubungan interpersonal yang baik. Dengan pendekatan ini, kinerja dipandang secara menyeluruh, tidak hanya dari hasil akhir, tetapi juga dari proses kerja dan perilaku individu dalam melaksanakan tanggung jawabnya secara profesional. Pendekatan tersebut memungkinkan organisasi untuk melakukan evaluasi yang lebih objektif dan konstruktif dalam pengembangan sumber daya manusia.

Dalam konteks sektor publik, Dwiyanto dalam Nugraha (2020) menyatakan bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh akuntabilitas, responsibilitas, responsivitas, kualitas layanan, serta produktivitas. Oleh

karena itu, evaluasi kinerja pegawai tidak hanya mencakup aspek teknis pekerjaan, tetapi juga etika pelayanan, integritas, dan kepuasan pemangku kepentingan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan indikator krusial dalam menilai efektivitas organisasi, khususnya dalam sektor publik. Teori Bernardin dan Russell memberikan kerangka yang komprehensif untuk mengevaluasi kinerja melalui enam dimensi utama yang mencerminkan baik hasil kerja maupun perilaku kerja pegawai. Sementara itu, dalam konteks pelayanan publik, aspek akuntabilitas, responsivitas, dan integritas menjadi pelengkap penting dalam menilai keberhasilan kinerja aparatur. Dengan demikian, pengukuran kinerja pegawai yang efektif harus bersifat holistik, mencakup dimensi kuantitatif dan kualitatif, serta mempertimbangkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi dan kepuasan masyarakat.

3.2 Teori Kompetensi Pegawai

Setelah memahami konsep dan indikator kinerja pegawai, penting untuk mengeksplorasi salah satu faktor utama yang memengaruhinya, yaitu kompetensi pegawai. Teori kompetensi pegawai menekankan bahwa kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas secara efektif dalam konteks pekerjaan tertentu. Menurut Spencer dan Spencer yang dikutip dari Dharmanegara (2019) kompetensi dapat dipahami sebagai ciri-ciri fundamental yang berhubungan dengan seberapa efektif seseorang dapat melaksanakan tugasnya dalam konteks pekerjaan. Hal ini sejalan dengan harapan organisasi dalam upayanya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berlandaskan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, kompetensi pegawai negeri sipil mencakup tiga aspek utama, yaitu kompetensi teknis (pengetahuan dan keterampilan sesuai bidang tugas), kompetensi manajerial (kemampuan memimpin dan mengelola sumber daya), dan kompetensi sosial kultural (kemampuan menjalin kerja sama lintas sektor dan memahami nilai-nilai kebinekaan). Sektor publik memiliki tantangan

yang berbeda dengan sektor swasta, di mana tuntutan terhadap pelayanan yang responsif dan berkeadilan menjadikan kompetensi pegawai sebagai indikator utama keberhasilan birokrasi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi aparatur negara menjadi agenda strategis dalam reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan dua pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai merupakan seperangkat karakteristik penting yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang secara langsung memengaruhi kemampuan individu dalam melaksanakan tugas secara efektif. Dalam sektor publik, kompetensi tidak hanya berfungsi untuk mendukung kinerja individu, tetapi juga menjadi landasan utama dalam mewujudkan pelayanan publik yang profesional, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, kompetensi pegawai perlu dikembangkan secara menyeluruh melalui pendekatan teknis, manajerial, dan sosial kultural guna mendukung keberhasilan organisasi dan reformasi birokrasi.

3.3 Teori Rotasi Kerja

Selain kompetensi, variabel penting lainnya yang turut membentuk kinerja pegawai adalah rotasi kerja. Teori rotasi kerja menjelaskan bahwa rotasi merupakan strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman pegawai melalui pemindahan posisi atau tugas dalam suatu organisasi. Menurut Suwandi dkk. (2022), Rotasi kerja merupakan suatu mekanisme di mana pegawai dipindahkan dari satu posisi ke posisi lain dalam lingkungan organisasi. Tujuannya adalah untuk memperluas kompetensi individu, menciptakan suasana kerja yang lebih variatif, serta mengurangi kejenuhan. Selain itu, melalui proses ini, pegawai dapat memperoleh pengalaman baru yang bermanfaat bagi perkembangan diri dan kemajuan organisasi.

Menurut Manshur dan Afriza (2024) proses memindahkan karyawan dari satu bagian organisasi ke bagian lain disebut rotasi kerja. Manajemen tenaga kerja melakukan rotasi ini untuk meningkatkan kemampuan karyawan, terutama jika mereka merasa tidak cocok dengan tugas atau

lingkungan kerja saat ini. Ketidakcocokan ini bisa disebabkan oleh pekerjaan yang tidak sesuai atau kurangnya semangat kerja di tempat mereka. Jika situasi ini dibiarkan, karyawan mungkin mengalami kesulitan dalam mencapai kinerja terbaik.

Dari kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja adalah strategi manajerial yang dilakukan dengan memindahkan pegawai dari satu posisi ke posisi lain dalam organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi, memperkaya pengalaman, dan menciptakan suasana kerja yang lebih dinamis. Rotasi ini juga menjadi solusi ketika terjadi ketidaksesuaian antara pegawai dengan tugas atau lingkungan kerja, sehingga diharapkan mampu mengoptimalkan kinerja dan mendorong pengembangan individu maupun organisasi.

3.4 Indikator Kinerja Pegawai

Untuk mendalami hubungan antara variabel-variabel tersebut, perlu dipahami bagaimana indikator kinerja pegawai didefinisikan dan diukur dalam konteks instansi pemerintah. Mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, indikator kinerja didefinisikan sebagai alat ukur yang mencerminkan keberhasilan pencapaian kinerja, serta menggambarkan hasil dari pelaksanaan program dan kegiatan di instansi pemerintah. Indikator ini wajib diselaraskan secara konsisten di setiap jenjang unit organisasi. Selain itu, indikator kinerja yang ditetapkan harus memenuhi prinsip SMART, yaitu *specific, measurable, achievable, relevant, dan time-bound*.

Dalam pandangan Mangkunegara yang dikutip oleh Rahayu dkk. (2019) terdapat lima aspek utama yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai. Kelima aspek tersebut dijabarkan sebagai berikut:

A. Kualitas Kerja

Kualitas kerja mencerminkan tingkat ketelitian, kerapian, serta ketepatan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Pegawai yang menunjukkan kualitas kerja tinggi biasanya mampu menghasilkan *output* yang minim

kesalahan, rapi, dan sesuai harapan atasan atau pengguna layanan. Kualitas ini menjadi penting karena berhubungan langsung dengan kepuasan pemangku kepentingan dan citra organisasi secara keseluruhan. Semakin tinggi kualitas kerja yang ditampilkan, semakin besar pula kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

B. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja menggambarkan seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam rentang waktu tertentu, serta kemampuan pegawai dalam menangani berbagai jenis tugas secara bersamaan. Indikator ini mencerminkan efisiensi dan efektivitas kerja, serta menggambarkan produktivitas individu dalam menjalankan tanggung jawabnya. Kuantitas kerja yang tinggi menunjukkan bahwa pegawai mampu memanfaatkan waktu dan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan *output* sesuai target organisasi.

C. Tanggung jawab

Aspek tanggung jawab mengacu pada kesanggupan pegawai untuk menerima, melaksanakan, dan menyelesaikan tugas yang diberikan secara penuh, serta bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya. Hal ini juga mencakup kesadaran pegawai dalam menjaga sarana dan prasarana kerja, serta perilaku kerja yang disiplin dan profesional. Tanggung jawab merupakan salah satu indikator utama dalam menilai kedewasaan kerja seorang pegawai dan sejauh mana mereka memahami peran dan kontribusinya dalam organisasi.

D. Kemampuan Bekerja sama

Kerja sama mencerminkan kemampuan dan kemauan pegawai untuk berinteraksi dan berkolaborasi secara harmonis dengan rekan kerja, baik dalam hubungan vertikal maupun horizontal. Dalam organisasi, keberhasilan banyak tugas sangat bergantung pada sinergi antar pegawai. Oleh karena itu, kerja sama yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mempercepat penyelesaian tugas, serta meningkatkan efektivitas tim dalam mencapai tujuan bersama.

E. Inisiatif

Inisiatif menunjukkan sejauh mana pegawai memiliki dorongan dari dalam diri untuk bertindak tanpa harus selalu menunggu perintah atasan. Pegawai yang memiliki inisiatif tinggi cenderung lebih proaktif dalam menyelesaikan masalah, mencari solusi, serta berani mengambil tanggung jawab lebih dalam situasi tertentu. Inisiatif juga menunjukkan adanya rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan semangat kontribusi terhadap kemajuan organisasi secara keseluruhan.

Secara umum, kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh dua faktor penting, yaitu kompetensi dan rotasi kerja. Kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional memungkinkan pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan optimal. Sementara itu, pelaksanaan rotasi kerja memberikan pengalaman baru dan memperkuat kemampuan adaptasi, yang pada gilirannya dapat memacu peningkatan kinerja. Sinergi antara penguasaan kompetensi dan penerapan rotasi kerja yang tepat dapat memperkuat produktivitas dan meningkatkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

3.5 Analisis Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Setelah indikator kinerja dipaparkan, bagian selanjutnya akan menganalisis secara kritis bagaimana kompetensi pegawai berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Kompetensi merupakan fondasi utama yang menentukan sejauh mana seorang pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, jika dimiliki secara optimal, akan memungkinkan pegawai untuk beradaptasi dengan dinamika organisasi dan menyelesaikan pekerjaannya dengan standar yang diharapkan.

Kompetensi pegawai telah lama diakui sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Berdasarkan studi yang ditelaah, sebagian penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai mampu mendorong kinerja positif, seperti yang ditemukan oleh Darmawati

Djharuddin, Rahma Yuning Tyas, dan Iva Riyanti (Djharuddin, 2021; Riyanti & Diwanti, 2023; Yuning Tyas dkk., 2024), di mana pengembangan aspek pengalaman, keterampilan teknis, dan sikap profesional terbukti meningkatkan produktivitas dan hasil kerja pegawai.

Namun demikian, tidak semua penelitian memberikan hasil yang serupa. Studi oleh Dilla Puji Salvano dan Fariha Kholifi (Holifi dkk., 2024; Puji Salvano dkk., 2023) mengungkapkan bahwa kompetensi pegawai tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa penguasaan kompetensi saja belum cukup tanpa adanya dukungan sistem organisasi yang mendorong penerapan kompetensi tersebut dalam tugas sehari-hari. Faktor lain seperti budaya kerja, dukungan atasan, serta kesempatan pengembangan diri menjadi krusial dalam memastikan kompetensi pegawai benar-benar berkontribusi terhadap kinerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja bersifat kontekstual. Keberhasilan kompetensi dalam meningkatkan kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor pendukung organisasi, sistem *reward*, dan keberadaan program pelatihan berkelanjutan. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tidak hanya mengembangkan kompetensi teknis, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk mengaplikasikan kompetensi tersebut secara maksimal.

3.6 Analisis Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Selain kompetensi, rotasi kerja juga memberikan pengaruh terhadap kinerja. Bagian berikut mengkaji bagaimana rotasi dapat meningkatkan atau bahkan menurunkan kinerja, tergantung pada implementasinya. Rotasi kerja merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperkaya pengalaman pegawai, meningkatkan fleksibilitas, serta mencegah kejenuhan akibat rutinitas yang berulang. Secara teori, rotasi kerja mampu meningkatkan pemahaman pegawai terhadap berbagai fungsi organisasi, memperluas wawasan, dan menciptakan tenaga kerja yang multikompeten.

Rotasi kerja merupakan salah satu strategi pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan memperluas wawasan dan keterampilan pegawai. Dalam sebagian besar studi yang ditinjau, rotasi kerja terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja. Penelitian oleh Mulkan Yahya Nasution, Regita Nur Chaerunnisa, dan Sarah Adilla (Adilla & Budiono, 2022; Chaerunnisa dkk., 2023; Yahya Nasution dkk., 2022) menegaskan bahwa rotasi yang direncanakan dengan baik mampu meningkatkan semangat kerja, memperkaya pengalaman, serta mengurangi tingkat kejenuhan pegawai terhadap rutinitas pekerjaan.

Meski demikian, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian oleh Ramadhan Prasetyo (Ramadhan dkk., 2024), yang menunjukkan bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, khususnya pada generasi Z di Semarang. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas rotasi kerja sangat bergantung pada karakteristik generasi, kesiapan adaptasi pegawai terhadap perubahan, serta ketersediaan program pendukung seperti pelatihan setelah rotasi. Pada generasi muda, tantangan utama adalah kebutuhan pengembangan diri yang lebih spesifik sebelum mereka mampu merespon perubahan tugas dengan optimal.

Dengan memperhatikan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja, namun keberhasilannya tidak bersifat otomatis. Rotasi perlu didukung oleh sistem adaptasi, pelatihan transisi, serta monitoring kinerja yang sistematis, agar peralihan tugas benar-benar memberikan manfaat pengembangan karier dan tidak justru menurunkan produktivitas pegawai.

3.7 Analisis Integratif antara Kompetensi Pegawai dengan Rotasi Kerja

Karena kedua variabel saling berkaitan dan memengaruhi satu sama lain, bagian terakhir dari pembahasan akan menguraikan integrasi antara kompetensi dan rotasi kerja dalam mendukung kinerja pegawai secara menyeluruh. Melihat pengaruh masing-masing variabel, terlihat bahwa kompetensi pegawai dan rotasi kerja sebaiknya tidak dipandang terpisah, melainkan sebagai dua faktor yang saling melengkapi. Kompetensi memberikan bekal keterampilan dan pengetahuan dasar, sementara rotasi

kerja mendorong penerapan kemampuan tersebut dalam konteks tugas yang lebih variatif. Integrasi keduanya memungkinkan pegawai tidak hanya unggul dalam satu bidang, tetapi juga adaptif terhadap dinamika perubahan pekerjaan.

Hasil studi menunjukkan bahwa kompetensi saja tidak cukup meningkatkan kinerja jika tidak ada dinamika pekerjaan yang mendorong pegawai untuk terus mengasah keterampilan baru. Sebaliknya, rotasi kerja tanpa kompetensi dasar yang kuat hanya akan meningkatkan beban adaptasi tanpa menghasilkan produktivitas yang diharapkan. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang program pengembangan SDM yang secara paralel menguatkan kompetensi dan melakukan rotasi kerja secara sistematis dan berbasis kebutuhan.

Integrasi kompetensi dan rotasi kerja menjadi landasan penting bagi organisasi yang ingin menciptakan pegawai yang unggul dan tangguh menghadapi perubahan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas kerja, tetapi juga mempercepat proses pembelajaran, memperkaya pengalaman kerja pegawai, dan pada akhirnya meningkatkan daya saing organisasi secara keseluruhan di era perubahan yang cepat.

3.8 Tabel Ringkasan Hasil Studi Terdahulu

Berdasarkan hasil studi terdahulu yang dianalisis, terdapat perbedaan temuan terkait pengaruh kompetensi dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian menemukan bahwa kompetensi dan rotasi kerja memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja, sementara sebagian lainnya menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Tabel berikut merangkum temuan utama dari berbagai penelitian yang dijadikan rujukan dalam pembahasan ini:

No	Penulis	Variabel	Hasil Utama
1.	(Puji Salvano dkk., 2023)	Kompetensi & Motivasi	Kompetensi tidak signifikan, motivasi dominan mempengaruhi kinerja pegawai di BRI Bekasi.

No	Penulis	Variabel	Hasil Utama
2.	(Holifi dkk., 2024)	Kompetensi & Lingkungan Kerja	Lingkungan kerja berpengaruh kuat, namun kompetensi tidak memberikan dampak berarti terhadap kinerja.
3.	(Djharuddin, 2021)	Kompetensi	Kompetensi melalui pengalaman, keterampilan, dan sikap berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja.
4.	(Yuning Tyas dkk., 2024)	Kompetensi	Kompetensi teknis dan manajerial berhubungan kuat dengan kinerja di Dinas Pendidikan Bandung.
5.	(Riyanti & Diwanti, 2023)	Kompetensi	Pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan di BPRS terbukti meningkatkan kualitas layanan dan kinerja.
6.	(Ramadhan dkk., 2024)	<i>E-learning, Knowledge Sharing, Job Rotation</i>	<i>Job rotation</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja generasi Z, meski <i>e-learning</i> berpengaruh signifikan.
7.	(Yahya Nasution dkk., 2022)	Rotasi Kerja	Rotasi kerja memperbaiki kinerja melalui pengurangan kejenuhan dan peningkatan fleksibilitas pegawai.
8.	(Chaerunnisa dkk., 2023)	Rotasi Kerja	Rotasi kerja di Bosowa Berlian Motor meningkatkan efisiensi kerja dan memperkaya pengalaman pegawai.
9.	(Adilla & Budiono, 2022)	Rotasi Kerja & Kepuasan Kerja	Rotasi kerja meningkatkan kinerja dan kepuasan, namun kepuasan tidak selalu memediasi secara signifikan.

No	Penulis	Variabel	Hasil Utama
10.	(Sudiantini dkk., 2023)	Kompetensi & Penempatan Kerja	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai dan rotasi kerja merupakan dua faktor krusial yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintah. Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, terbukti memiliki pengaruh penting terhadap kemampuan individu dalam melaksanakan tugas secara efektif. Namun, pengaruh kompetensi terhadap kinerja tidak bersifat otomatis, melainkan sangat bergantung pada dukungan organisasi seperti budaya kerja, sistem pengembangan karier, dan kebijakan penghargaan. Sementara itu, rotasi kerja, apabila dirancang dengan baik, dapat memperkaya pengalaman pegawai, meningkatkan fleksibilitas, serta mengurangi kejenuhan, sehingga mendorong kinerja yang lebih optimal. Namun demikian, ketidaktepatan dalam pelaksanaan rotasi, khususnya tanpa memperhatikan kesiapan individu atau tanpa program pelatihan pendukung, justru dapat menghambat kinerja.

Secara keseluruhan, integrasi antara pengembangan kompetensi dan penerapan rotasi kerja yang strategis terbukti memberikan hasil yang lebih efektif dibandingkan penerapan masing-masing variabel secara terpisah. Oleh karena itu, organisasi, khususnya di sektor publik, perlu menerapkan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang terencana dan berkesinambungan. Dengan memperkuat kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural pegawai, serta menerapkan rotasi kerja yang berbasis kebutuhan organisasi dan potensi individu, diharapkan dapat tercipta aparatur yang adaptif, inovatif, dan produktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

5. HASIL

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi pegawai merupakan elemen mendasar yang secara langsung memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas di sektor publik. Kompetensi yang kuat memungkinkan pegawai menyesuaikan diri dengan kompleksitas kebijakan, teknologi, dan dinamika pelayanan publik. Namun, keberhasilan aktualisasi kompetensi sangat dipengaruhi oleh dukungan lingkungan kerja, kepemimpinan yang transformasional, serta sistem manajemen yang kondusif. Sementara itu, rotasi kerja terbukti sebagai strategi pengembangan kapasitas sumber daya manusia, terutama ketika pelaksanaannya memperhatikan kesesuaian antara posisi baru dengan kemampuan dan pengalaman pegawai. Meskipun demikian, temuan dari studi-studi terdahulu menunjukkan hasil yang bervariasi; dalam beberapa kasus, baik kompetensi maupun rotasi kerja tidak berdampak signifikan terhadap kinerja apabila tidak dikelola secara terstruktur. Oleh karena itu, secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang interaksi variabel individual (kompetensi) dan struktural (rotasi kerja) dalam model peningkatan kinerja organisasi, serta menekankan pentingnya pendekatan holistik dan sistemik dalam manajemen pegawai sektor publik.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan arahan strategis bagi instansi pemerintah dalam menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih integratif dan berbasis kinerja. Pertama, pengembangan kompetensi pegawai tidak dapat dilakukan secara parsial; perlu disusun program pembelajaran berkelanjutan yang mencakup pelatihan berbasis tugas, pelatihan kepemimpinan, dan penguatan etika pelayanan publik. Kedua, sistem rotasi kerja sebaiknya tidak dilaksanakan semata-mata untuk kepentingan administratif, melainkan sebagai instrumen strategis untuk mengoptimalkan potensi pegawai. Rotasi harus mempertimbangkan peta kompetensi, kebutuhan organisasi, dan kesiapan mental pegawai, serta didampingi oleh mekanisme adaptasi seperti mentoring, pelatihan pasca-rotasi, dan evaluasi kinerja periodik. Selain itu, penguatan data SDM berbasis digital sangat dianjurkan guna memastikan rotasi dan pengembangan kompetensi berjalan secara terukur dan transparan. Dengan penerapan kebijakan yang adaptif dan partisipatif, instansi pemerintah dapat menciptakan aparatur yang tidak hanya kompeten dan produktif, tetapi juga mampu menghadapi tantangan perubahan birokrasi secara dinamis dan berkelanjutan.

REFERENSI

- Adilla, S., & Budiono, B. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja pada Pegawai Pemerintah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 302–311.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p302-311>
- Chaerunnisa, R. N., Syamsuddin, S., & Usman, A. (2023). Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bosowa Berlian Motor Makassar. *Journal of Business Administration (JBA)*, 3(1), 27.
<https://doi.org/10.31963/jba.v3i1.4237>
- Dharmanegara, I. B. A. (2019). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Universitas Warmadewa Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Perguruan Tinggi di Masa Depan. *Jurnal Lingkungan & Pembangunan*, 3(2), 61–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.22225/wicaksana.3.2.2019.61-70>
- Djagaruddin, D. (2021). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. *YUME : Journal of Management*, 4(2), 247–254. <https://doi.org/10.37531/yume.vxiv.345>
- Hermawan, S., Maulana, R. M., Adinda, K., Maulana, M. T., & Fauzan, R. R. (2020). *Buku Ajar Perlukah Rotasi dan Promosi Jabatan?* (M. T. Maulana & R. R. Fauzan, Ed.; 1 ed.). UMSIDA Press.
- Holifi, F., Ikhwana, H., & Wardhani, W. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara. *Majalah Ilmiah Warta Dharmawangsa*, 18, 971–997.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46576/wdw.v18i3.4761>
- Khaeruman, Mukhlis, A., Bahits, A., & Tabroni. (2023). Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, 7, 41–50.
<https://doi.org/10.48181/jrbmt.v7i1.23910>
- Manshur, M., & Afriza. (2024). Mutasi, Rotasi, Demosi, dan Promosi. *Al-Mujahidah: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 5(1), 21–30.
- Ningrum, E. R., & Ningsih, S. (2021). Analisis Kinerja Pegawai Direktorat Kesehatan Kerja dan Olahraga Kementerian Kesehatan Jakarta Selatan Tahun 2021. *Pandita: Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, 4(1), 1–10.
<https://doi.org/https://doi.org/10.61332/ijpa.v4i1.16>

- Nugraha, M. E. S. (2020). Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Efektivitas Organisasi Pada Kantor Kecamatan Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan. *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara dan Ilmu Komunikasi*, 6(2), 82–90. <https://doi.org/10.33084/restorica.v5i2>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Pub. L. No. 11/2017, Pemerintah Pusat (2017).
- Puji Salvano, D., Ode Labsin Naadu, L., & Mahendri Hara, T. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Cabang Bri Kota Bekasi. *Jurnal sosial dan sains*, 3(2), 185–198. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v3i2.696>
- Rahadi, D. R., Susilowati, E., & Farid, M. (2021). *Kompetensi Sumber Daya Manusia* (P. Adi & M. Muslih, Ed.; 1 ed.). CV. Lentera Ilmu Madani. <https://www.researchgate.net/publication/354521794>
- Rahayu, R. A., Purwanti, R. S., & Yustini, I. (2019). Pengaruh Program Occupational Health and Safety Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Pekerjaan Umum Penataan Ruang dan Pertanahan Kabupaten Ciamis Bagian UPTD Laboratorium dan Peralatan Ciamis). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 1(4), 44–59.
- Ramadhan, P., Indiworo, H. E., & Puspitasari, R. H. U. (2024). Pengaruh E-learning, Knowledge Sharing, dan Job Rotation Terhadap Kinerja Karyawan dengan Pengembangan Diri sebagai Variabel Intervening [Studi pada Generasi Z di Kota Semarang]. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 2(6), 296–311. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i6.1383>
- Riyanti, I., & Diwanti, D. P. (2023). Analisis Kualitatif Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. *Target: Jurnal Manajemen Bisnis*, 5(2), 229–234. <https://doi.org/10.30812/target.v5i2.3207>
- Sudiantini, D., Suhatman, R. C., Meilizar, R. K., Ismawan, R. J., & Aristawidya, S. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(2), 199–211. <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i2.1456>
- Suwandi, Ambarita, R., & Simamora, F. N. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan

Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 1(4), 115–129.

Yahya Nasution, M., Novarika, W. A., & Sibuea, S. R. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Citra Kencana Industri. *Buletin Utama Teknik*, 18(1), 1410–4520. <https://doi.org/https://doi.org/10.30743/but.v18i1.5858>

Yuning Tyas, R., Nurdin, & Abubakar. (2024). Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung. *Jurnal Tata Kelola Pendidikan*, 6(2), 80–89.

<https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jtkp.v6i2.76449>