

**PENGARUH ROTASI KERJA, MUTASI KERJA DAN PROMOSI JABATAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN KABUPATEN BULUNGAN**

***THE INFLUENCE OF JOB ROTATION, JOB TRANSFER, AND JOB PROMOTION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE BULUNGAN REGENCY EDUCATION AND
CULTURE OFFICE***

¹**Maryam**

Program Magister Manajemen, Universitas Fajar, Makassar

maryamdikdas@gmail.com

²**Syamsuddin Bidol**

Universitas Fajar, Makassar

syamsuddinbidol@gmail.com

³✉ **Ilham Safar**

Universitas Fajar, Makassar

ilhamsafar@unifa.ac.id

Abstract

This study was motivated by the suboptimal achievement of employee performance, the existing gap between performance targets and actual performance, and the need to evaluate human resource management policies, particularly those related to job rotation, job transfer, and job promotion. The study employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of 84 employees of the Department of Education and Culture of Bulungan Regency. Data were collected through questionnaires using a five-point Likert scale. The results indicate that human resource management policies, particularly job transfer and job promotion, have a positive contribution to improving employee performance. Conversely, the implementation of job rotation requires further evaluation to ensure greater alignment between employees' competencies, work experience, and organizational needs. Therefore, the Department of Education and Culture of Bulungan Regency is recommended to strengthen the implementation of the merit system by adopting objective, transparent, and competency-based mechanisms for job rotation, job transfer, and job promotion. These mechanisms should also be supported by competency mapping and continuous career development programs to enhance employee professionalism and improve the quality of public services.

Keywords : Job Rotation, Job Transfer, Job Promotion, Employee Performance, Human Resource Management.

Abstrak

Permasalahan penelitian dilatarbelakangi oleh belum optimalnya capaian kinerja pegawai, masih ditemukannya kesenjangan antara target dan realisasi kinerja, serta perlunya evaluasi terhadap kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait rotasi kerja, mutasi kerja, dan promosi jabatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 84 pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia melalui kebijakan mutasi kerja dan promosi jabatan mampu meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan pelaksanaan rotasi kerja perlu dievaluasi agar lebih memperhatikan kesesuaian kompetensi, pengalaman kerja, dan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan disarankan untuk memperkuat penerapan sistem merit melalui mekanisme rotasi, mutasi, dan promosi jabatan yang objektif, transparan, berbasis kompetensi, serta didukung dengan pemetaan kompetensi dan pengembangan karier secara berkelanjutan guna meningkatkan profesionalisme aparatur dan kualitas pelayanan publik.

Kata Kunci : Rotasi Kerja, Mutasi Kerja, Promosi Jabatan, Kinerja Pegawai, Manajemen Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Salah satu sumber daya organisasi yang memberikan kontribusi signifikan terhadap suatu tujuan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan unsur yang paling penting dalam suatu organisasi karena keberhasilan pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kualitas kinerja pegawainya. Agar kegiatan manajemen berjalan dengan optimal, maka suatu organisasi harus memiliki pegawai yang berkualitas dan terlatih serta melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang baik merupakan kunci keberhasilan organisasi sebagai pembentuk, pemikir dan penggerak untuk mencapai tujuan (Champion, Cheraskin, & Stevens, 2023; Ervina, 2023). Selain itu, organisasi harus mengamati faktor apa saja yang akan meningkatkan kinerja pegawai. Peran seorang pimpinan dalam hal ini sangat diperlukan untuk memberikan motivasi kepada pegawai agar dapat mencapai tujuan organisasi (Adji & Adji, 2022).

Dalam organisasi publik seperti Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan, peran pegawai menjadi sangat strategis karena mereka berhubungan langsung dengan pelaksanaan program dan layanan yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan serta pengelolaan kebudayaan daerah. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui pengelolaan karier yang mencakup rotasi kerja, Mutasi Kerja, dan promosi jabatan (Nengah & Ni, 2020). Rotasi kerja merupakan bentuk pengembangan pegawai dengan cara memindahkan seseorang dari satu jabatan ke jabatan lain yang setara guna memperluas pengalaman kerja serta mengurangi kejenuhan. Mutasi Kerja dilakukan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi agar potensi individu dapat dimanfaatkan secara optimal. Sementara itu, promosi jabatan merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi dan kinerja pegawai dengan memberikan tanggung jawab yang lebih tinggi. Ketiga kebijakan tersebut apabila dilaksanakan dengan tepat dapat menumbuhkan motivasi kerja, rasa tanggung jawab dan loyalitas pegawai sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja (Nugroho & Putri, 2022).

Meskipun secara konseptual peningkatan kinerja pegawai merupakan prioritas utama dalam setiap organisasi, namun realitas di lapangan menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan masih menghadapi berbagai kendala. Berdasarkan hasil observasi awal serta informasi yang diperoleh melalui wawancara informal dengan beberapa pegawai, diketahui bahwa pencapaian kinerja program belum sepenuhnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Berdasarkan dokumen laporan Evaluasi Kinerja Pegawai Tahun 2024, diketahui bahwa capaian kinerja pegawai pada beberapa bidang belum mencapai target yang telah ditetapkan dalam rencana strategis. Rata-rata realisasi capaian kinerja hanya mencapai 78% dari target yang direncanakan. Beberapa bidang seperti Bidang Pembinaan Pendidikan Dasar hanya mencapai 74%, dan Bidang Kebudayaan sebesar 72%, jauh dari target ideal minimal 90%. Hal ini menunjukkan adanya gap yang cukup besar antara target dan realisasi yang memerlukan penanganan manajerial strategis.

Selain itu, terdapat permasalahan pada aspek penempatan pegawai yang belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi, pengalaman, dan latar belakang pendidikan pegawai. Beberapa pegawai menempati posisi yang kurang relevan dengan keahlian

yang dimiliki sehingga menyebabkan proses pelaksanaan tugas tidak optimal. Lebih lanjut, pelaksanaan rotasi, Mutasi Kerja, dan promosi jabatan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan juga dinilai belum berjalan secara optimal. Proses Mutasi Kerja dan rotasi masih terbatas pada kebutuhan administratif, belum diarahkan secara strategis pada pengembangan karier dan peningkatan keterampilan pegawai. Demikian pula, promosi jabatan belum sepenuhnya berbasis prestasi dan kinerja, namun masih dipengaruhi pertimbangan internal lain, sehingga menimbulkan persepsi ketidakadilan di antara pegawai. Kondisi ini menyebabkan munculnya rasa kurang dihargai, menurunnya semangat bekerja, dan melemahnya motivasi pegawai untuk berprestasi.

Dengan demikian, kondisi nyata yang terjadi menunjukkan bahwa masih terdapat sejumlah hambatan yang dapat mempengaruhi capaian kinerja organisasi, terutama terkait dengan efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam aspek rotasi, Mutasi Kerja, dan promosi. Situasi ini perlu menjadi perhatian penting dan menjadi dasar bagi perlunya penelitian untuk menganalisis sejauh mana ketiga aspek tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan (Tiara, Pratama, & Danu, 2018). Survei pendahuluan yang dilakukan melalui pengumpulan dokumen internal, observasi awal, serta wawancara informal dengan beberapa pegawai pada bulan November 2025 menunjukkan bahwa rata-rata realisasi capaian kinerja hanya mencapai 78% dari target yang direncanakan. Temuan tersebut memperlihatkan adanya gap antara target dan realisasi yang memerlukan penanganan manajerial strategis.

Tabel 1. Capaian Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan Tahun 2024

No	Bidang Kerja	Target Kinerja (%)	Realisasi Capaian (%)	Selisih (Gap) (%)	Keterangan
1	Rata-rata seluruh bidang	90	78	12	Belum mencapai target
2	Bidang Pembinaan Pendidikan Dasar	90	74	16	Capaian rendah
3	Bidang Kebudayaan	90	72	18	Capaian terendah

Sumber : Data Dinas Pendidikan Tahun 2025

Tabel 1 menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada beberapa bidang masih belum optimal, terutama pada Bidang Pembinaan Pendidikan Dasar dan Bidang Kebudayaan yang memiliki selisih capaian paling besar terhadap target organisasi. Hal ini mengindikasikan perlunya perbaikan manajerial, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia seperti rotasi kerja, Mutasi Kerja, dan promosi jabatan.

Data kepegawaian menunjukkan bahwa dalam dua tahun terakhir (2023–2024), sebanyak 18 pegawai telah menjalani Mutasi Kerja dan 6 pegawai memperoleh promosi jabatan. Namun hasil pengumpulan informasi dari wawancara informal menunjukkan bahwa sebagian pegawai merasa proses Mutasi Kerja dan promosi belum dilakukan berdasarkan evaluasi kinerja secara objektif, melainkan lebih bersifat administratif tanpa mempertimbangkan aspek kompetensi. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan dan menurunkan motivasi pegawai.

Tabel 1. Data Mutasi Kerja, Promosi, dan Persepsi Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan Tahun 2023–2024

N o	Aspek yang Diamati	Uraian Hasil Survei Pendahuluan	Jumlah/Temuan	Persentase	Keterangan
1	Pegawai yang mengalami Mutasi Kerja	Pegawai yang dipindahkan unit kerja selama 2023–2024	18 orang	±22%*	Bagian dari pengembangan karier
2	Pegawai yang memperoleh promosi jabatan	Pegawai yang mendapat kenaikan jabatan struktural/fungsional	6 orang	±7%*	Jumlah relatif kecil
3	Persepsi objektivitas Mutasi Kerja	Pegawai menilai Mutasi Kerja belum sepenuhnya berbasis evaluasi kinerja	20 responden	62%	Dianggap masih administratif
4	Kesesuaian Mutasi Kerja dengan kompetensi	Pegawai merasa penempatan belum sepenuhnya sesuai keahlian	18 responden	56%	Ada ketidaksesuaian kompetensi
5	Persepsi objektivitas promosi jabatan	Pegawai menilai promosi belum sepenuhnya mempertimbangkan prestasi kerja	17 responden	53%	Perlu sistem penilaian yang lebih terbuka
6	Dampak terhadap motivasi kerja	Pegawai merasa motivasi menurun akibat persepsi ketidakadilan	19 responden	59%	Berpotensi mempengaruhi kinerja

Sumber : Data Dinas Pendidikan Tahun 2025

Tabel tersebut menunjukkan bahwa dalam kurun waktu dua tahun terakhir terdapat 18 pegawai yang mengalami Mutasi Kerja dan 6 pegawai memperoleh promosi jabatan sebagai bagian dari dinamika manajemen kepegawaian. Namun, hasil survei pendahuluan mengindikasikan bahwa sebagian pegawai masih memandang proses Mutasi Kerja dan promosi belum sepenuhnya didasarkan pada evaluasi kinerja dan kompetensi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan yang dapat berdampak pada menurunnya motivasi kerja serta berimplikasi pada kinerja pegawai secara keseluruhan.

Survei awal terhadap 35 pegawai yang dipilih secara acak menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem pengembangan karier masih tergolong rendah. Hasil rekapitulasi menunjukkan bahwa 64% pegawai menyatakan tidak puas terhadap transparansi dan kejelasan promosi jabatan, 58% pegawai menyatakan bahwa rotasi kerja belum memberikan pengembangan keterampilan, dan 41% pegawai menyatakan motivasi kerja mereka menurun dalam enam bulan terakhir. Pada hasil audit internal kinerja pegawai tahun 2024 yang dilaksanakan oleh Inspektorat Kabupaten Bulungan, ditemukan beberapa catatan penting, salah

satunya terkait ketidaktepatan waktu penyelesaian tugas, kualitas output kerja yang belum konsisten, minimnya partisipasi dalam kegiatan pelatihan dan peningkatan kompetensi, serta koordinasi antarbagian yang belum efektif. Hasil audit juga menyebutkan bahwa penataan dan penempatan pegawai masih perlu penyempurnaan agar lebih sesuai dengan kebutuhan jabatan.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan tersebut dapat disimpulkan bahwa masih terdapat permasalahan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama terkait optimalisasi kinerja pegawai, penempatan jabatan sesuai kompetensi, serta efektivitas pelaksanaan rotasi, Mutasi Kerja, dan promosi. Permasalahan tersebut sejalan dengan pendapat para ahli dan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa efektivitas pengelolaan sumber daya manusia memiliki hubungan langsung dengan peningkatan kinerja pegawai. Menurut Tiara et al. (2023), keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam mengembangkan dan memaksimalkan potensi pegawainya melalui penempatan yang tepat dan sistem karier yang jelas. Sutrisna (2020) juga menegaskan bahwa rotasi, Mutasi Kerja, dan promosi merupakan instrumen strategis yang dapat meningkatkan motivasi, memperluas pengalaman, serta meningkatkan kemampuan pegawai. Namun apabila ketiga proses tersebut tidak dikelola secara profesional dan objektif, dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan, menurunkan loyalitas, dan melemahkan motivasi kerja pegawai.

Penelitian mengenai rotasi, Mutasi Kerja, promosi jabatan, dan kinerja pegawai telah banyak dilakukan oleh berbagai peneliti sebelumnya. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja pegawai pada sektor perbankan, organisasi swasta, lembaga kesehatan, dan BUMN, sedangkan studi terkait ketiga variabel tersebut masih terbatas dilakukan pada instansi pemerintah daerah, khususnya pada organisasi perangkat daerah bidang pendidikan. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan parsial, yaitu hanya menguji pengaruh rotasi, Mutasi Kerja, atau promosi secara terpisah, sehingga belum banyak penelitian yang menguji ketiga variabel tersebut secara simultan dalam satu model untuk melihat pengaruh komprehensif terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, masih terdapat ruang penelitian untuk mengembangkan model penelitian yang lebih komprehensif di sektor pemerintahan daerah, khususnya dalam bidang pendidikan (Agustina & Putra, 2023; Haryanto, 2020; Mariana & Nurhasanah, 2021). Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rotasi, Mutasi Kerja, dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam konteks Indonesia, Hasibuan (2019) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Penekanan pada “ilmu dan seni” menunjukkan bahwa MSDM tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga membutuhkan pendekatan manusiawi dalam pengelolaan pegawai. Hal ini relevan terutama dalam organisasi sektor publik yang sangat bergantung pada kualitas aparatur.

Mangkunegara (2017) menambahkan bahwa MSDM merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini menegaskan bahwa MSDM bersifat siklus manajerial yang komprehensif mulai dari pegawai masuk hingga keluar organisasi. Oleh karena itu, setiap fungsi MSDM harus dikelola secara sistematis agar mampu menghasilkan kinerja pegawai yang optimal.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara umum diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi yang dicapai individu dalam melaksanakan tugasnya. Lebih luas, kinerja mencakup *upaya* dan *hasil* kerja sesuai standar yang ditetapkan. Sebagai konsep manajerial, kinerja sering dipahami sebagai keluaran (output) yang dihasilkan pegawai dalam periode waktu tertentu. Dalam manajemen kinerja, penekanan diberikan pada pendefinisian dan pengukuran kinerja. Kriteria umum yang sering dijadikan indikator kinerja meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efektivitas pekerjaan, dan kemandirian/inisiatif dalam bekerja. Misalnya, Lebas & Euske (2004) menyoroti bahwa kinerja harus diukur secara objektif (quantifiable) dan mencakup upaya produktif (kuantitas) dan mutu hasil kerja (kualitas). Oleh karena itu, teori manajemen kinerja berargumen bahwa tanpa definisi kinerja yang jelas dan indikator yang terukur, upaya peningkatan kinerja akan sulit dijalankan. Indikator Kinerja Pegawai adalah Kualitas hasil kerja (mutu/keakuratan); Kuantitas hasil kerja (volume/kuantitatif); Ketepatan waktu penyelesaian tugas; Efektivitas pekerjaan (hasil sesuai tujuan); dan Kemandirian/inisiatif dalam menyelesaikan tugas.

Rotasi Kerja

Rotasi kerja adalah proses perpindahan pegawai secara periodik antar tugas atau jabatan setara untuk mengurangi kejenuhan dan mengembangkan kompetensi. Robbins (2006) dalam (Bayfeto & Yokanan, 2018) menyatakan bahwa “rotasi kerja adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi”. Praktik ini sejalan dengan prinsip *the right man on the right job*, yaitu menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang sesuai, sehingga pengalaman dan keahlian pegawai terus berkembang. Dengan demikian rotasi kerja diharapkan dapat membangkitkan motivasi pegawai melalui variasi tugas dan wawasan baru. Indikator Operasional Rotasi Kerja: Berdasarkan (Hudiyah & Syaodih, 2019), indikator rotasi kerja meliputi: Pengalaman (lama bekerja atau jam terbang); Pengetahuan pegawai; Kebutuhan organisasi (misalnya adanya kekosongan posisi); Prestasi kerja pegawai; dan Tanggung jawab

Mutasi Kerja Pegawai

Mutasi Kerja pegawai adalah perpindahan pegawai ke posisi baru dalam organisasi, baik secara horizontal maupun vertikal. Hasibuan (2017) membagi Mutasi Kerja menjadi dua jenis: Mutasi Kerja horizontal (sering disebut job transfer), yaitu perpindahan tugas atau jabatan dalam level yang sama (tour of duty/area); dan Mutasi Kerja vertikal, yaitu promosi (kenaikan pangkat/jabatan) atau demosi (penurunan pangkat/jabatan) yang mengubah wewenang dan tanggung jawab pegawai. Prinsip dasar Mutasi Kerja adalah memindahkan pegawai ke posisi yang tepat sesuai kompetensi mereka agar semangat dan produktivitas

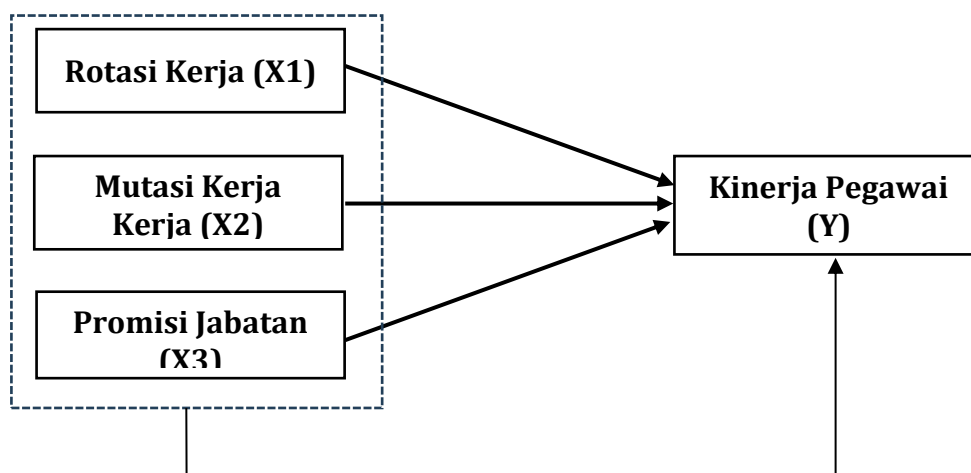
kerja meningkat. Dengan kata lain, Mutasi Kerja bertujuan menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan mengembangkan karir karyawan (misalnya untuk mengisi kekosongan jabatan atau memberikan tantangan baru). Berdasarkan literatur Mutasi Kerja, indikator yang umum digunakan antara lain: Kemampuan/kapasitas kerja pegawai (kompetensi); Produktivitas (perbandingan hasil kerja dengan kontribusi); Pengetahuan pegawai terkait tugas baru; Kebosanan kerja (sebagai alasan Mutasi Kerja horizontal); dan Sanksi/hukuman (dapat memicu Mutasi Kerja). Selain itu, indikator lain mencakup Pengalaman pegawai di bidang terkait, Kebutuhan organisasi (kesesuaian dengan kebutuhan unit kerja), serta Kecakapan/keterampilan yang dimiliki pegawai repository.stie-mce.ac.id. Dengan indikator-indikator tersebut, organisasi dapat menilai kelayakan Mutasi Kerja bagi seorang pegawai.

Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah kenaikan pangkat atau jabatan pegawai dalam organisasi yang membawa wewenang dan tanggung jawab lebih besar. Hasibuan (2017) menyatakan bahwa promosi meningkatkan otoritas dan tanggung jawab seseorang. Promosi merupakan bagian penting dari pengembangan karir; hal ini sesuai dengan pandangan bahwa kesempatan kenaikan jenjang karir (promosi) merupakan insentif intrinsik yang memacu karyawan bekerja lebih keras. Menurut Ardana dkk. (2012), indikator promosi jabatan mencakup sejumlah kriteria, antara lain: kemampuan yang lebih tinggi, masa kerja (senioritas) yang lama, wawasan/ide-ide yang lebih luas, kemampuan manajerial yang rasional, prestasi kerja yang tinggi, loyalitas terhadap organisasi, dan tanggung jawab pegawai. Indikator ini mencerminkan persyaratan yang biasanya dipertimbangkan dalam memilih calon penerima promosi.

Kerangka Konseptual

Secara konseptual hubungan antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori (*explanatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan untuk

menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan pada bulan April 2026 hingga Juli 2026. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan. Berdasarkan data kepegawaian terbaru, jumlah pegawai pada instansi tersebut tercatat sebanyak 84 orang. Seluruh pegawai tersebut dianggap relevan sebagai unit analisis karena penelitian ini. Analisis data yang digunakan yaitu Uji validitas dan realibilitas, Uji asumsi klasik, Uji regresi linear berganda, Uji koefisien determinasi, dan uji hipotesis.

HASIL PENELITIAN

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel rotasi kerja (X_1), mutasi kerja (X_2), dan promosi jabatan (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan. Hasil analisis regresi linear berganda disajikan pada sebagai berikut :

Tabel 3. Coefficients untuk menentukan Persamaan Regresi

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.570	2.063		.761
	Rotasi Kerja	-.074	.028	-.131	.010
	Mutasi Kerja	.170	.071	.217	.018
	Promosi Jabatan	.467	.053	.776	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,570 - 0,074.X1 + 0,170.X2 + 0,467.X3$$

Persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

- 1) Konstanta (α) sebesar 1,570 menunjukkan bahwa apabila variabel rotasi kerja, mutasi kerja, dan promosi jabatan dianggap konstan atau bernilai nol, maka nilai kinerja pegawai diprediksi sebesar 1,570 satuan.
- 2) Koefisien regresi rotasi kerja (X_1) sebesar -0,074 menunjukkan bahwa setiap peningkatan rotasi kerja sebesar satu satuan akan menurunkan kinerja pegawai sebesar 0,074 satuan, dengan asumsi variabel mutasi kerja dan promosi jabatan tetap (konstan). Tanda negatif menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan arah antara rotasi kerja dengan kinerja pegawai.
- 3) Koefisien regresi mutasi kerja (X_2) sebesar 0,170 menunjukkan bahwa setiap peningkatan mutasi kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,170 satuan, dengan asumsi variabel rotasi kerja dan promosi jabatan tetap. Koefisien positif menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan mutasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.
- 4) Koefisien regresi promosi jabatan (X_3) sebesar 0,467 menunjukkan bahwa setiap peningkatan promosi jabatan sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,467 satuan, dengan asumsi variabel rotasi kerja

dan mutasi kerja tetap. Nilai koefisien ini menunjukkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan besarnya nilai koefisien regresi, dapat diketahui bahwa variabel promosi jabatan memiliki nilai koefisien terbesar dibandingkan variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa promosi jabatan memberikan kontribusi paling besar terhadap perubahan kinerja pegawai dalam model regresi yang digunakan.

Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial (uji t) dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen, yaitu rotasi kerja, mutasi kerja, dan promosi jabatan, secara individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dasar pengambilan keputusan dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi (Sig.) dengan taraf signifikansi (α) sebesar 0,05. Apabila nilai Sig. < 0,05 maka hipotesis diterima, sedangkan apabila nilai Sig. > 0,05 maka hipotesis ditolak.

Tabel 4. 1Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.570	2.063		.761	.449
Rotasi Kerja	-.074	.028	-.131	-2.645	.010
Mutasi Kerja	.170	.071	.217	2.411	.018
Promosi Jabatan	.467	.053	.776	8.827	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai t hitung sebesar -2,645 dengan nilai signifikansi sebesar 0,010. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,010 < 0,05$), maka rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, koefisien regresi bernilai negatif (-0,074), sehingga menunjukkan bahwa hubungan antara rotasi kerja dan kinerja pegawai bersifat negatif. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi intensitas rotasi kerja yang diterapkan, justru cenderung diikuti oleh penurunan kinerja pegawai.

Hasil analisis menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,411 dengan nilai signifikansi sebesar 0,018. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,018 < 0,05$), maka mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi yang bernilai positif (0,170) menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan mutasi kerja, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

Hasil analisis menunjukkan nilai t hitung sebesar 8,827 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi yang bernilai positif (0,467) menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan promosi jabatan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima. Selain itu, nilai Standardized Coefficients Beta sebesar 0,776 merupakan nilai terbesar dibandingkan variabel

lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan.

Koefisien determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen, yaitu rotasi kerja, mutasi kerja, dan promosi jabatan dalam menjelaskan variasi perubahan variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Semakin besar nilai koefisien determinasi, maka semakin besar pula kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Hasilnya sebagai berikut :

Tabel 5. Nilai R dan Adjusted R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.920 ^a	.847	.841	1.96130

a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Rotasi Kerja, Mutasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi yang disajikan pada Tabel 5 diperoleh nilai R sebesar 0,920, nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,841, dan nilai *Std. Error of the Estimate* sebesar 1,96130. Interpretasi dari masing-masing nilai tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Nilai R sebesar 0,920 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara variabel rotasi kerja, mutasi kerja, dan promosi jabatan secara simultan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pedoman interpretasi koefisien korelasi, nilai 0,920 berada pada interval 0,80–1,00 yang termasuk dalam kategori hubungan sangat kuat.
- 2) Nilai R Square (R^2) sebesar 0,847 menunjukkan bahwa 84,7% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel rotasi kerja, mutasi kerja, dan promosi jabatan yang dimasukkan dalam model penelitian. Sementara itu, 15,3% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, kompetensi, dan faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
- 3) Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,841 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen dan jumlah sampel penelitian, kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai adalah sebesar 84,1%. Nilai *Adjusted R Square* yang hanya sedikit lebih kecil dibandingkan nilai R Square menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan memiliki tingkat kestabilan yang baik dan tidak mengalami penurunan kemampuan prediksi yang berarti.
- 4) Nilai *Std. Error of the Estimate* sebesar 1,96130 menunjukkan besarnya tingkat kesalahan prediksi model regresi terhadap variabel kinerja pegawai. Semakin kecil nilai standar error, maka semakin baik kemampuan model regresi dalam memprediksi nilai variabel dependen. Dengan demikian, nilai standar error sebesar 1,96130 menunjukkan bahwa model regresi memiliki tingkat ketelitian yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa rotasi kerja, mutasi kerja, dan promosi jabatan merupakan faktor-faktor yang memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan.

Uji F

Uji simultan (uji F) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen yang terdiri atas rotasi kerja (X_1), mutasi kerja (X_2), dan promosi jabatan (X_3) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pegawai (Y). Pengujian ini bertujuan untuk menguji kelayakan model regresi yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 6. Hasil Anova untuk Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1704.263	3	568.088	147.681	.000 ^b
	Residual	307.737	80	3.847		
	Total	2012.000	83			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Rotasi Kerja, Mutasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi yang disajikan pada Tabel 6 diperoleh nilai Fhitung sebesar 147,681 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil pengujian menunjukkan bahwa $F_{hitung} (147,681) > F_{tabel} (2,72)$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model regresi yang dibangun dalam penelitian ini layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dengan kata lain, perubahan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu variabel saja, tetapi merupakan hasil kontribusi secara bersama-sama dari rotasi kerja, mutasi kerja, dan promosi jabatan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pengelolaan ketiga aspek tersebut secara terpadu akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji simultan, dapat disimpulkan bahwa variabel rotasi kerja, mutasi kerja, dan promosi jabatan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa "Rotasi kerja, mutasi kerja, dan promosi jabatan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai" diterima."

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diperoleh bahwa rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, arah pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah negatif. Dengan demikian, hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai ditolak, karena hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan tetapi dengan arah negatif. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan pelaksanaan rotasi kerja pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan justru cenderung diikuti oleh penurunan kinerja pegawai. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pelaksanaan rotasi kerja belum sepenuhnya memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas pegawai.

Secara empiris, kondisi tersebut dapat terjadi apabila rotasi kerja dilakukan lebih berorientasi pada kebutuhan administratif organisasi dibandingkan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai. Perpindahan pegawai ke unit kerja yang baru sering kali membutuhkan proses adaptasi terhadap tugas, lingkungan kerja, pola komunikasi, dan prosedur operasional yang berbeda. Selama masa adaptasi tersebut, pegawai memerlukan waktu untuk memahami karakteristik pekerjaan sehingga produktivitas kerja berpotensi mengalami penurunan. Selain proses adaptasi, hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa rotasi kerja kemungkinan belum sepenuhnya mempertimbangkan prinsip *the right man in the right place*. Apabila pegawai dipindahkan ke bidang pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, atau kompetensinya, maka efektivitas pelaksanaan tugas menjadi kurang optimal. Kondisi ini menjadi salah satu alasan yang dapat menjelaskan mengapa rotasi kerja dalam penelitian ini memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa rotasi kerja tidak selalu menghasilkan dampak positif terhadap organisasi. Efektivitas rotasi kerja sangat bergantung pada kualitas implementasinya, mulai dari perencanaan, analisis kebutuhan organisasi, penilaian kompetensi pegawai, hingga mekanisme pendampingan setelah rotasi dilaksanakan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan perbedaan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menemukan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, seperti penelitian Tiara et al. (2023) serta Handari Adji dan Zuarko Adji (2022). Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh rotasi kerja sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan mekanisme implementasinya. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan perlu memastikan bahwa setiap keputusan rotasi didasarkan pada hasil analisis jabatan, analisis beban kerja, pemetaan kompetensi, serta kebutuhan pengembangan karier pegawai dan disertai pembekalan, orientasi, pelatihan, serta pendampingan pada masa transisi.

2. Pengaruh Mutasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan. Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dinyatakan diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan mutasi kerja dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai. Koefisien regresi yang bernilai positif mengindikasikan bahwa setiap peningkatan kualitas pelaksanaan mutasi kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai, dengan asumsi variabel lain berada dalam kondisi konstan.

Secara konseptual, mutasi kerja merupakan salah satu fungsi pengembangan

sumber daya manusia yang bertujuan menempatkan pegawai pada posisi yang paling sesuai dengan kompetensi, kemampuan, pengalaman, dan kebutuhan organisasi. Mutasi tidak hanya dipandang sebagai perpindahan pegawai dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya, tetapi juga sebagai upaya organisasi untuk mengoptimalkan potensi pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Temuan penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019) yang menyatakan bahwa mutasi merupakan pemindahan pegawai ke jabatan atau unit kerja lain yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Pendapat tersebut diperkuat oleh Siagian (2018) yang menjelaskan bahwa mutasi merupakan salah satu instrumen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pengalaman kerja yang lebih luas, meningkatkan kemampuan adaptasi, serta memperkaya wawasan organisasi.

Hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui *Person Job Fit Theory* yang menekankan pentingnya kesesuaian antara karakteristik individu dengan karakteristik pekerjaan serta teori *The Right Man on the Right Place* yang menegaskan bahwa efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh ketepatan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Hasil penelitian ini juga mendukung berbagai penelitian empiris sebelumnya, yaitu penelitian Tiara et al. (2023) dan Handari Adji dan Zuarko Adji (2022), yang menunjukkan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan, hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa kebijakan mutasi yang diterapkan selama ini telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu terus meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan objektivitas dalam setiap proses mutasi serta mengembangkan sistem pemetaan kompetensi pegawai sebagai dasar pelaksanaan mutasi kerja.

3. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dinyatakan diterima. Selain memiliki pengaruh yang signifikan, variabel promosi jabatan juga merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan variabel lainnya. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,776, yang merupakan nilai tertinggi dibandingkan rotasi kerja dan mutasi kerja.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa promosi jabatan merupakan salah satu bentuk penghargaan organisasi yang mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan kualitas kerja, tanggung jawab, disiplin, serta komitmen terhadap organisasi. Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2019) yang menyatakan bahwa promosi jabatan merupakan perpindahan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi yang disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, status, dan kompensasi. Pendapat tersebut diperkuat oleh Siagian (2018) yang menjelaskan bahwa promosi jabatan merupakan instrumen penting dalam

pengembangan karier pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung *Two-Factor Theory* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg serta *Expectancy Theory* yang dikemukakan oleh Victor Vroom (1964), yang menjelaskan bahwa kesempatan memperoleh promosi dan penghargaan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, antara lain penelitian Tiara et al. (2023) dan Handari Adji dan Zuarko Adji (2022). Konsistensi hasil penelitian ini dengan teori maupun penelitian terdahulu menunjukkan bahwa promosi jabatan merupakan salah satu kebijakan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam konteks Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan, hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa promosi jabatan menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu terus memperkuat prinsip *merit system* melalui penyusunan standar kompetensi jabatan, indikator penilaian kinerja yang terukur, serta mekanisme seleksi yang transparan dan akuntabel, sekaligus memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai untuk mengikuti program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi.

4. Pengaruh Rotasi Kerja, Mutasi Kerja, dan Promosi Jabatan secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji simultan (uji F) diperoleh dapat disimpulkan bahwa variabel rotasi kerja, mutasi kerja, dan promosi jabatan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa rotasi kerja, mutasi kerja, dan promosi jabatan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu aspek pengelolaan sumber daya manusia, tetapi merupakan hasil interaksi dari berbagai kebijakan organisasi yang saling melengkapi.

Temuan penelitian ini semakin diperkuat oleh hasil koefisien determinasi yang menunjukkan nilai R Square (R^2) sebesar 0,847 atau 84,7%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 84,7% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel rotasi kerja, mutasi kerja, dan promosi jabatan, sedangkan sisanya sebesar 15,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan Grand Theory Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dikemukakan oleh Armstrong (2014), yang menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis dalam mengelola manusia sebagai aset utama organisasi melalui berbagai fungsi seperti penempatan, pengembangan karier, pelatihan, promosi, mutasi, penilaian kinerja, hingga pemberian penghargaan. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui Teori Sistem (*Systems Theory*) yang dikemukakan oleh Katz dan Kahn (1978), yang memandang organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri atas berbagai subsistem yang saling berinteraksi dan saling memengaruhi.

Hasil penelitian ini didukung oleh berbagai penelitian terdahulu, yaitu penelitian Tiara et al. (2023), Handari Adji dan Zuarko Adji (2022), serta Ervina (2023), yang menunjukkan bahwa kebijakan rotasi, mutasi, dan promosi jabatan

merupakan instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dalam konteks Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan secara menyeluruh. Promosi jabatan sebagai variabel yang paling dominan perlu diperkuat melalui *merit system*, sedangkan pelaksanaan rotasi kerja dan mutasi perlu dievaluasi secara berkala agar benar-benar menjadi sarana pengembangan kompetensi. Selain itu, organisasi perlu membangun sistem manajemen talenta (*talent management*) yang terintegrasi dengan pemetaan kompetensi, evaluasi kinerja, pendidikan dan pelatihan, serta perencanaan suksesi jabatan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis, serta pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu Rotasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan. Mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan. Selain itu, promosi jabatan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai Standardized Beta sebesar 0,776. Rotasi kerja, mutasi kerja, dan promosi jabatan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adji, H., & Adji, Z. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*. Jakarta: Pustaka Karya Indonesia.
- Agustina, R., & Putra, D. A. (2023). Pengaruh Rotasi Jabatan dan Mutasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi Daerah. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(2), 145–158.
- Bayfeto, A., & Yokanan, R. T. (2018). Pengaruh job rotation dan promotion terhadap performance pegawai BPJS Ketenagakerjaan. *Equilibrium: Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 17(2), 210–222.
- Champion, R., Cheraskin, L., & Stevens, M. (2023). Work Rotation and Employee Development: Enhancing Organizational Capability. *Journal of Human Resource Systems*, 11(2), 145–160.
- Ervina, R. (2023). Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Dinas Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 55–67.
- Haryanto, A. (2020). Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 8(1), 33–42.
- Hudiyah, D., & Syaodih, E. (2019). Pengaruh rotasi dan Mutasi Kerja kerja terhadap kinerja karyawan PT Onamba Indonesia. *Service Management Triangle: Jurnal Manajemen Jasa*, 3(1), 33–42.
- Mariana, S., & Nurhasanah. (2021). Manajemen SDM di Lingkungan Pemerintah Daerah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 5(1), 55–68.

- Nengah, I. K., & Ni, L. A. (2020). Kontribusi Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 12(3), 221–230.
- Nugroho, Y., & Putri, D. (2022). Pengaruh rotasi kerja terhadap peningkatan kompetensi pegawai sektor publik. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 16(1), 120–131.
- Pratama, R., & Hidayat, T. (2020). Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintahan daerah. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 5(1), 45–56.
- Putri, D. (2024). Analisis Kinerja Pegawai dalam Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 4(2), 98–106.
- Sutrisna. (2020). *Manajemen Karir Aparatur Sipil Negara: Rotasi, Mutasi Kerja, dan Promosi Jabatan* (1st ed.). Bandung: Alfabeta.
- Tiara, L., Pratama, R., & Danu, A. (2018). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Organisasi Publik. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*, 15(2), 112–124.