Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Antara Rotasi dan Beban: Menelusuri Pengalaman Adaptasi dan Kinerja Pegawai Pascamutasi Jabatan (Studi Kualitatif di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal XX Sumatera Utara)

Syifa Raudatul Zahra & Yeni Absah

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sumatera Utara, Medan

Email: yeni.absah@usu.ac.id

Abstract

This study aims to understand employees' perceptions and experiences regarding job transfers and workload management, and how these factors shape their performance at the Regional Office of the Directorate General XX in North Sumatra. This study employed a descriptive qualitative design with a single-case study approach. Data were collected through institutional documentation, employee perception mapping, and field observations, and were analyzed thematically using the interactive model developed by Miles, Huberman, and Saldaña. The findings identify three primary themes: (1) job transfers are perceived ambivalently, as a means for competency development, yet also as a source of psychological pressure during the initial transition period; (2) high workloads tend to function as "challenge stressors" that boost productivity, provided they remain within the limits of an individual's capacity and are accompanied by a perception of procedural fairness; and (3) the interplay between organizational support and the clarity of long-term career development paths largely determines successful post-transfer adaptation during the transition. This research provides a contextual understanding that complements previous quantitative findings and offers managerial implications for government agencies in designing more human-centric policies for job transfers and workload distribution.

Keywords job rotation, workload, employee performance, qualitative case study, organizational adaptation.

1. Pendahuluan

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di instansi pemerintah menghadapi tantangan yang khas dibandingkan dengan sektor swasta, karena kebijakan kepegawaian—termasuk mutasi jabatan—tidak semata-mata berfungsi sebagai instrumen pengembangan karier, tetapi juga sebagai mekanisme pemerataan SDM, penguatan integritas, dan pencegahan konflik kepentingan (Kementerian PANRB, 2021). Sistem merit yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mensyaratkan bahwa setiap keputusan mutasi didasarkan pada kompetensi, hasil penilaian kinerja, dan kebutuhan organisasi, bukan pada kedekatan personal.

Sebagai instansi yang memiliki peran strategis, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal XX Sumatera Utara secara rutin melaksanakan mutasi jabatan lintas seksi maupun lintas wilayah kerja. Data internal menunjukkan bahwa dari total 130 aktivitas mutasi yang terealisasi sepanjang 2024–2025, sebanyak 120 di antaranya berupa rotasi horizontal antarseksi yang setara, sementara promosi vertikal hanya terjadi pada 10 personel. Pola ini mencerminkan

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

struktur organisasi yang piramidal, dengan dominasi pegawai pada level pelaksana dan terbatasnya ketersediaan posisi struktural—kondisi yang berpotensi menimbulkan kejenuhan karier apabila rotasi horizontal tidak diimbangi dengan kejelasan arah pengembangan jangka panjang.

Secara akademik, kajian mengenai pengaruh mutasi jabatan dan beban kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan aparatur sipil negara sejauh ini masih didominasi oleh pendekatan asosiatif-kuantitatif berbasis kuesioner tertutup (Sari & Nugroho, 2021; Rahman dkk., 2022; Pratama & Sari, 2023). Pendekatan demikian memang efektif untuk mengukur arah dan kekuatan hubungan statistik antarvariabel; akan tetapi, pendekatan tersebut cenderung mereduksi pengalaman subjektif pegawai—termasuk proses adaptasi, tekanan psikologis, dan pemaknaan atas keadilan prosedural—menjadi sekadar skor pada skala Likert. Kondisi ini memunculkan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang cukup mendasar, yaitu minimnya kajian yang menelusuri secara mendalam bagaimana dan mengapa pegawai memaknai pengalaman mutasi jabatan dan beban kerja yang mereka jalani, padahal proses pemaknaan itulah yang pada akhirnya membentuk kinerja keseharian mereka, bukan semata keberadaan kebijakan itu sendiri.

Urgensi untuk mengisi kesenjangan tersebut semakin nyata apabila fenomena empiris di lapangan dicermati lebih lanjut. Hasil pemetaan awal terhadap pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal XX Sumatera Utara memperlihatkan sebuah paradoks yang layak mendapat perhatian: sekalipun proses mutasi secara umum dipersepsikan cukup adil—dengan 66,7–80,0% pegawai menyatakan bahwa penempatan dan mutasi dilaksanakan secara objektif dan berbasis kinerja—sebanyak 50,0% pegawai pada saat yang bersamaan mengaku mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru dan menilai tugas barunya belum sepenuhnya selaras dengan keahlian yang mereka kuasai. Kesenjangan antara tingginya persepsi keadilan prosedural dan tingginya tingkat kesulitan adaptasi tersebut merupakan fenomena yang menjadi titik tolak sekaligus alasan mendesak bagi penelitian ini untuk menempuh jalur kualitatif, guna membuka kotak hitam (*black box*) di antara kebijakan mutasi jabatan/beban kerja dan capaian kinerja pegawai. Diperlukan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai bagaimana dan mengapa pegawai memaknai pengalaman mutasi dan beban kerja mereka, sehingga pemaknaan tersebut pada akhirnya terejawantahkan dalam capaian kinerja.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, artikel ini disusun untuk menawarkan pembacaan kualitatif atas fenomena mutasi jabatan, beban kerja, dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Dirjen XX Sumatera Utara. Penelitian ini berupaya memahami secara mendalam pengalaman, persepsi, dan proses pemaknaan pegawai atas kebijakan mutasi dan beban kerja yang mereka jalani, serta bagaimana proses tersebut membentuk kinerja mereka sehari-hari. Pembahasan dalam artikel ini memusatkan perhatian pada dua fenomena yang paling kaya dimensi pengalamannya, yaitu mutasi jabatan dan beban kerja, sebagai jalan masuk untuk memahami dinamika kinerja pegawai secara lebih utuh.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

2. Tinjauan Literatur

Mutasi jabatan merupakan proses pemindahan pegawai dari satu posisi ke posisi lain, baik pada tingkat jabatan yang sama maupun berbeda, dengan tujuan meningkatkan efektivitas kerja dan mengoptimalkan pemanfaatan kompetensi pegawai (Dessler, 2023). Dalam konteks sektor publik, mutasi berfungsi lebih luas daripada sekadar instrumen pengembangan karier individual; ia juga menjadi sarana pemerataan SDM dan penguatan sistem merit (Kementerian PANRB, 2021). Secara konseptual, mutasi dapat dipandang sebagai peristiwa transisi kerja (work role transition) yang menuntut pegawai untuk melalui proses penyesuaian kognitif, emosional, dan perilaku terhadap tuntutan peran dan lingkungan kerja baru, sebagaimana dikonseptualisasikan dalam teori transisi peran kerja Nicholson (1984) yang menghubungkan derajat kebaruan peran (role novelty) dengan mode adaptasi personal maupun peran itu sendiri. Sejalan dengan itu, meta-analisis terkini atas rotasi kerja (job/task rotation) yang dilakukan Mlekus dan Maier (2021) menemukan bahwa rotasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja, kesuksesan karier, fleksibilitas tenaga kerja, dan kinerja individual, sekaligus menurunkan tingkat stres/burnout, meskipun besaran efeknya bervariasi tergantung pada desain rotasi dan konteks organisasinya. Dessler (2023) mengingatkan bahwa kebijakan rotasi yang kurang memperhatikan kesejahteraan psikologis pegawai dan tidak menyediakan masa transisi yang jelas berisiko memicu culture shock di tempat kerja, yang pada gilirannya dapat menurunkan produktivitas untuk sementara waktu. Dukungan organisasional selama masa transisi ini penting karena hasil meta-analisis Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, dan Tucker (2007) menunjukkan bahwa kejelasan peran (role clarity) dan penerimaan sosial (social acceptance) selama proses penyesuaian secara konsisten berhubungan positif dengan kinerja, kepuasan kerja, dan retensi pegawai yang baru menempati peran/unit kerja baru.

Beban kerja didefinisikan sebagai sejumlah tugas yang harus diselesaikan individu dalam jangka waktu tertentu (Munandar, 2021). Robbins dan Judge (2022) menegaskan bahwa beban kerja yang tidak proporsional dapat memicu stres kerja dan penurunan produktivitas. Namun demikian, literatur perilaku organisasi kontemporer membedakan antara hindrance stressors—tuntutan kerja yang murni menghambat, seperti birokrasi berlebihan dan ambiguitas peran—dan challenge stressors, yakni tuntutan kerja yang, meski berat, dipersepsikan sebagai peluang untuk berkembang dan menunjukkan kompetensi, seperti beban kerja dan tekanan waktu (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000). Hasil meta-analisis LePine, Podsakoff, dan LePine (2005) yang dipublikasikan pada Academy of Management Journal mengonfirmasi bahwa challenge stressors memiliki efek langsung yang positif terhadap kinerja, sekalipun turut menimbulkan strain, sementara hindrance stressors secara konsisten berhubungan negatif dengan kinerja baik secara langsung maupun melalui strain dan motivasi. Meski demikian, tinjauan kritis Mazzola dan Disselhorst (2019) di Journal of Organizational Behavior mengingatkan bahwa hubungan antara challenge stressors dan hasil kerja tidak selalu konsisten pada tataran individu, sehingga pemaknaan subjektif pegawai atas beban kerja—bukan sekadar kategorisasi objektif jenis stressor—tetap menjadi penentu penting arah pengaruhnya terhadap kinerja (Wibowo & Ramadhan, 2023). Pembedaan ini penting karena ia menegaskan bahwa dampak beban kerja terhadap kinerja tidak bersifat deterministik, melainkan sangat bergantung

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

pada bagaimana individu memaknai beban tersebut dalam konteks kerjanya.

Kinerja pegawai di lingkungan birokrasi tidak dapat dilepaskan dari konteks struktural dan kultural organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Sari dan Nugroho (2021) serta Pratama dan Sari (2023) menunjukkan bahwa mutasi jabatan yang dilaksanakan secara objektif dan sesuai kompetensi mampu meningkatkan motivasi kerja dan memperluas wawasan pegawai, yang pada akhirnya mendorong kinerja secara berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan bukti pada level individual yang dilaporkan Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata, dan Rich (2012) di Journal of Applied Psychology, bahwa persepsi keadilan prosedural meningkatkan kinerja melalui penguatan kepercayaan (trust) pegawai terhadap organisasi, yang berfungsi baik sebagai penguat hubungan pertukaran sosial maupun sebagai pereduksi ketidakpastian pada masa perubahan kerja. Namun, proses menuju peningkatan kinerja tersebut tidak berlangsung tanpa gesekan: terdapat fase transisi yang menuntut dukungan organisasional agar pengalaman mutasi tidak berubah menjadi hambatan psikologis yang kontraproduktif. Ketiga kerangka konseptual di atas—transisi kerja, challenge–hindrance stressor, dan kinerja sebagai konstruksi sosial dalam konteks birokrasi—menjadi lensa yang digunakan penelitian ini untuk memahami secara kualitatif bagaimana pegawai Kantor Wilayah Dirjen XX Sumatera Utara memaknai pengalaman mutasi jabatan dan beban kerja mereka.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus tunggal (single case study) sebagaimana dikembangkan oleh Yin (2018), dengan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal XX Sumatera Utara sebagai unit analisis. Pendekatan studi kasus dipilih karena fenomena mutasi jabatan dan beban kerja di lingkungan instansi ini bersifat kontekstual dan tidak dapat dipisahkan dari kondisi struktural-organisasional yang melingkupinya (Creswell, 2016).

Sumber data penelitian terdiri atas: (a) dokumentasi kelembagaan berupa data rekapitulasi mutasi pegawai periode 2024–2025 dan pemetaan beban kerja pada lima unit kerja utama; (b) hasil pemetaan persepsi awal terhadap pegawai yang pernah mengalami mutasi jabatan horizontal, mencakup pernyataan mengenai kesesuaian penempatan, proses adaptasi, dan pengalaman menjalani beban kerja di unit baru; serta (c) observasi lapangan terhadap kondisi kerja pada unit-unit dengan intensitas mutasi dan beban kerja tinggi, seperti Kepatuhan Internal, Audit Kepabeanan dan Cukai, serta Pengawasan dan Penyidikan. Ketiga sumber data ini digunakan secara komplementer untuk membangun pemahaman yang kaya konteks (thick description) mengenai fenomena yang diteliti.

Data dikumpulkan melalui telaah dokumen kelembagaan, tinjauan atas hasil pemetaan persepsi pegawai, dan catatan observasi lapangan. Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang terdiri atas tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Keabsahan data diupayakan melalui triangulasi sumber, yakni membandingkan data dokumentasi, hasil pemetaan persepsi, dan observasi lapangan untuk memastikan konsistensi temuan.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Sejalan dengan tujuan mempertajam kedalaman analisis, kajian ini secara sengaja membatasi diri pada dua fenomena, yakni mutasi jabatan dan beban kerja, sebagai pintu masuk untuk memahami dinamika kinerja pegawai. Variabel pelatihan kerja, yang dalam kajian kuantitatif sebelumnya terbukti tidak memberikan pengaruh signifikan, tidak dijadikan fokus utama dalam pembahasan kualitatif ini, mengingat tujuan penelitian adalah memperdalam pemahaman atas fenomena yang secara empiris maupun naratif menunjukkan dinamika pemaknaan paling kaya.

4. Hasil dan Pembahasan

Mutasi Jabatan: Antara Pengembangan Kompetensi dan Tekanan Psikologis Awal. Temuan pertama penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai memaknai mutasi jabatan secara ambivalen. Di satu sisi, mayoritas pegawai menilai bahwa proses mutasi telah dijalankan secara cukup adil dan berbasis kinerja, bukan kedekatan personal, yang mengindikasikan bahwa penerapan sistem merit di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat jenderal XX Sumatera Utara telah menunjukkan hasil yang relatif positif. Pegawai pada umumnya juga mengakui bahwa mutasi memberi mereka wawasan dan keterampilan baru yang tidak akan diperoleh apabila menetap pada satu posisi dalam waktu lama. Pelaksanaan mutasi yang dilakukan secara tepat tidak hanya berfungsi sebagai perpindahan pegawai dari satu posisi ke posisi lainnya, tetapi juga menjadi sarana pengembangan kompetensi, perluasan pengalaman kerja, serta peningkatan kemampuan adaptasi pegawai terhadap berbagai tugas dan tanggung jawab organisasi. Melalui mutasi jabatan, pegawai memperoleh kesempatan untuk memahami berbagai fungsi organisasi sehingga mampu meningkatkan efektivitas dalam pelaksanaan pekerjaan. Namun, di sisi lain, dokumentasi dan hasil pemetaan persepsi juga menyingkap bahwa proses transisi awal pascamutasi kerap kali menjadi periode yang berat secara psikologis. Perpindahan yang bersifat radikal—misalnya dari seksi pelayanan yang bersifat administratif ke seksi penindakan dan penyidikan yang dinamis dan berisiko tinggi—memaksa pegawai menjalani proses learning curve yang tidak sebentar, sembari menanggung beban psikologis akibat penempatan yang menjauhkan mereka dari domisili keluarga inti. Pola ini konsisten dengan peringatan Dessler (2023) bahwa kebijakan rotasi yang tidak disertai masa transisi yang jelas berisiko memicu culture shock organisasional. Dengan kata lain, dampak positif mutasi terhadap kinerja bukanlah sesuatu yang otomatis terjadi begitu keputusan mutasi ditetapkan, melainkan hasil dari proses adaptasi yang harus dilalui pegawai—proses yang kualitasnya sangat bergantung pada sejauh mana organisasi menyediakan dukungan pada masa transisi tersebut.

Beban Kerja: Tantangan yang Memacu, Bukan Sekadar Tekanan. Pemetaan beban kerja pada lima unit utama yang ada—Audit Kepabeanan dan Cukai, Kepatuhan Internal, Pengawasan dan Penyidikan, Umum dan Keuangan, serta Fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai—menunjukkan variasi yang signifikan, dengan tiga unit pertama tergolong memiliki beban kerja tinggi akibat kompleksitas tugas dan keterbatasan jumlah personel. Temuan yang layak dicermati adalah bahwa tingginya beban kerja pada unit-unit tersebut tidak serta-merta dimaknai secara negatif oleh pegawai. Sebagian besar pegawai justru memandang penyelesaian volume tugas yang menantang sebagai kesempatan untuk menunjukkan produktivitas dan kontribusi nyata bagi organisasi, sebuah pola yang selaras dengan konsep challenge stressor sebagaimana dikembangkan dalam literatur perilaku organisasi (Cavanaugh dkk., 2000; LePine dkk., 2005;

Published by: FMI FORUM MANAJEMEN INDONESIA
Training & Research Institute JERAMBA ILMU SUKSES

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Wibowo & Ramadhan, 2023). Pemaknaan ini tampak berkorelasi erat dengan sejauh mana pegawai merasa beban kerja tersebut masih berada dalam batas kapasitas mereka dan dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja serta penghargaan yang jelas. Pada unit dengan distribusi tugas yang lebih proporsional, seperti Umum dan Keuangan, pegawai relatif tidak melaporkan masalah beban kerja yang berarti. Sebaliknya, pada unit dengan beban kerja tinggi namun dukungan personel terbatas, seperti Kepatuhan Internal, potensi kelelahan kerja tetap menjadi risiko laten yang perlu diwaspadai organisasi, sekalipun secara umum motivasi pegawai untuk menyelesaikan tugas tetap tinggi.

Interaksi antara Adaptasi Pascamutasi dan Pengelolaan Beban Kerja. Tema ketiga, yang sekaligus menjadi kontribusi utama pembacaan kualitatif ini, adalah teridentifikasinya interaksi antara proses adaptasi pascamutasi dan pengelolaan beban kerja dalam membentuk kinerja pegawai. Pegawai yang baru saja dimutasi ke unit dengan beban kerja tinggi menghadapi tantangan ganda, yakni mereka harus mempelajari tugas dan aturan teknis baru, sekaligus langsung dihadapkan pada volume pekerjaan yang menuntut. Dalam kondisi ini, dukungan organisasional pada masa transisi—baik dalam bentuk pendampingan kerja, kejelasan ekspektasi, maupun toleransi terhadap kurva belajar di awal penempatan—menjadi faktor penentu apakah beban kerja tersebut akan dimaknai sebagai tantangan (challenge) yang memacu kinerja atau justru sebagai hindrance yang memperberat proses adaptasi. Temuan ini memberi nuansa penting terhadap pemahaman umum bahwa mutasi dan beban kerja sama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai: pengaruh positif tersebut tidak berlangsung secara seragam sepanjang waktu, melainkan berkembang melalui proses adaptasi yang berjenjang, di mana kinerja pegawai pascamutasi cenderung mengalami penurunan sementara pada fase awal sebelum kembali meningkat seiring terbentuknya penguasaan tugas dan hubungan kerja baru. Ringkasan ketiga tema tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Tema Utama Hasil Analisis Tematik

Tema	Deskripsi Tema	Data Pendukung
1	Mutasi jabatan dimaknai secara ambivalen: sarana pengembangan kompetensi, namun sekaligus sumber tekanan psikologis pada masa transisi awal.	50% pegawai mengaku kesulitan beradaptasi dengan lingkungan kerja baru; dokumentasi mutasi 2024-2025 (120 dari 130 mutasi bersifat rotasi horizontal).
2	Beban kerja tinggi cenderung berfungsi sebagai challenge stressor yang memacu produktivitas, selama masih berada dalam batas kapasitas pegawai.	Pemetaan beban kerja pada 5 unit kerja menunjukkan beban tinggi pada Audit Kepabeanan, Kepatuhan Internal, dan Pengawasan-Penyidikan.
3	Keberhasilan adaptasi pascamutasi ditentukan oleh interaksi antara dukungan organisasi pada masa transisi dan kejelasan arah karier jangka panjang.	Pegawai yang dimutasi ke unit dengan beban kerja tinggi menghadapi tantangan ganda: mempelajari tugas baru sekaligus menghadapi volume kerja yang tinggi.

(Sumber: hasil analisis tematik peneliti, 2026, diolah dari dokumentasi kelembagaan dan pemetaan persepsi pegawai)

Implikasi Manajerial. Temuan-temuan di atas mengindikasikan bahwa kebijakan mutasi jabatan dan pengelolaan beban kerja di instansi pemerintah tidak cukup dirancang berdasarkan prinsip objektivitas dan pemerataan semata, tetapi juga perlu memperhitungkan dimensi pengalaman subjektif pegawai selama masa transisi. Beberapa implikasi manajerial yang dapat dipertimbangkan oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal XX Sumatera Utara meliputi: (1) penyediaan program pendampingan atau masa orientasi terstruktur pascamutasi, khususnya bagi pegawai yang berpindah lintas fungsi; (2) pemantauan distribusi beban kerja secara berkala pada unit-unit dengan kompleksitas tugas tinggi dan jumlah personel terbatas; serta (3) penguatan komunikasi mengenai arah pengembangan karier jangka panjang, agar rotasi horizontal yang berulang tidak dimaknai pegawai sebagai kebuntuan karier, melainkan sebagai bagian dari proses pengayaan kompetensi yang bermakna.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh mutasi jabatan dan beban kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Dirjen XX Sumatera Utara tidak dapat dipahami secara utuh hanya melalui hubungan kausal linier antarvariabel. Melalui pembacaan kualitatif atas dokumentasi kelembagaan, pemetaan persepsi pegawai, dan observasi lapangan, penelitian ini mengidentifikasi bahwa kinerja pegawai terbentuk melalui proses pemaknaan yang dinamis atas pengalaman mutasi dan beban kerja—proses yang diwarnai oleh ambivalensi antara peluang pengembangan diri dan tekanan psikologis pada masa transisi, serta oleh interaksi antara dukungan organisasional dan kejelasan arah karier jangka panjang.

Temuan ini menegaskan pentingnya bagi organisasi sektor publik untuk memperlakukan mutasi jabatan bukan sekadar sebagai keputusan administratif, melainkan sebagai proses transisi kerja yang memerlukan pengelolaan yang cermat agar tujuan peningkatan kinerja dapat tercapai secara berkelanjutan. Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas cakupan kasus pada satuan kerja vertikal lain di lingkungan Dirjen XX, guna menguji sejauh mana pola tematik yang ditemukan dalam penelitian ini dapat digeneralisasikan secara analitis (*analytical generalization*).

Referensi

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707-721. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65-74. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65

Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?

Journal of Applied Psychology, 97(1), 1-15. https://doi.org/10.1037/a0025208

Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed methods* (4th ed.). Pustaka Pelajar.

Dessler, G. (2023). *Human resource management* (17th ed.). Pearson.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2021 tentang pola karier pegawai negeri sipil*.

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*(5), 764-775. https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921

Mazzola, J. J., & Disselhorst, R. (2019). Should we be "challenging" employees? A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrance model of stress. *Journal of Organizational Behavior, 40*(8), 949-961. https://doi.org/10.1002/job.2412

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Mlekus, L., & Maier, G. W. (2021). More hype than substance? A meta-analysis on job and task rotation. *Frontiers in Psychology, 12*, Article 633530. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633530

Munandar, A. S. (2021). *Psikologi industri dan organisasi dalam tantangan modern*. UI Press.

Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly, 29*(2), 172-191. https://doi.org/10.2307/2393172

Pratama, A., & Sari, M. (2023). Pengaruh kemampuan adaptasi lingkungan baru pasca kebijakan mutasi jabatan terhadap efektivitas kerja pegawai ritel. *Jurnal Riset Bisnis, 16*(2), 112-124.

Rahman, F., Siregar, H., & Nasution, Z. (2022). Evaluasi persepsi objektivitas sistem merit dalam proses penempatan mutasi pegawai negeri sipil daerah. *Jurnal Kebijakan Aparatur Negara, 10*(2), 89-102.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior*. Pearson.

Sari, D. P., & Nugroho, A. (2021). Dampak kebijakan pelaksanaan mutasi jabatan harian terhadap motivasi dan kinerja staf administrasi operasional. *Jurnal Ilmu Manajemen, 18*(1), 34-47.

Wibowo, T. A., & Ramadhan, M. A. (2023). Pengaturan beban kerja dan pencegahan burnout dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan lapangan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 12*(1), 45-59.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Publications.

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)