

## Analisis Dampak Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT HK Realtindo

Inka Selina\*, Majang Palupi\*

Program Studi Manajemen, Universitas Islam Indonesia

Correspondence: [20311332@students.uii.ac.id](mailto:20311332@students.uii.ac.id)

Received: 23 Agustus 2024 | Revised: 9 September 2024 | Accepted: 15 November, 2024

### Keywords:

Job Satisfaction;  
Performance; Work  
Rotation;

### Abstract

The purpose of this research to find out how the impact of employee job rotation on the performance of PT HK Realtindo employees. This method of research is qualitative research, with primary data and carried out using an interviews process. The data is analyzed through data reduction process, then data is presented, and finally drawing conclusions or verification. The results of this study show tha the implementation of work rotation at PT HK Realtindo is generally going quite well with employees allocated on target. To support the implementation of job rotation, the company provides facilities in the form of self-development in the form of mentoring and training, and other aspects such as salaries and benefits. This support makes employees performance, so that it is easy to achieved organizational goals. This rotation program has a positive impact in achieving organizational goals, by showing employee involvement in the organization, and being able to achieve the performance targets given by the company.

### Kata Kunci:

Kepuasan kerja;  
Kinerja; Rotasi  
Kerja;

### Abstract

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana dampak rotasi kerja terhadap kinerja karyawan PT HK Realtindo. Metode penelitian yang digunakan berupa penelitian kualitatif dengan menggunakan data primer dan diperoleh dari wawancara. Data dianalisis dengan melalui proses reduksi data, kemudian penyajian data, dan terakhir menarik kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa implementasi rotasi kerja di PT HK Realtindo secara umum berjalan cukup baik dengan karyawan dialokasikan secara tepat sasaran. Untuk menunjang pelaksanaan rotasi kerja, perusahaan menyediakan fasilitas pengembangan diri berupa mentoring dan pelatihan beserta aspek lainnya seperti gaji dan tunjangan. Dukungan ini membuat karyawan merasa termotivasi dan puas. Kepuasan kerja inilah yang kemudian mendorong meningkatnya kinerja karyawan, sehingga dengan mudah dalam mencapai tujuan organisasi. Program rotasi kerja memberikan dampak positif dalam mencapai tujuan organisasi, dengan menunjukkan keterlibatan karyawan terhadap organisasi, serta mampu dalam mencapai target kinerja yang diberikan perusahaan.

## **PENDAHULUAN**

PT HK Realtindo merupakan perusahaan pengembang properti yang mengembangkan kawasan residensial, kawasan komersial, dan hotel. Dari sisi manajemen, PT HK Realtindo berkomitmen untuk terus melakukan inovasi manajemen dan peningkatan kualitas guna meningkatkan kinerja dan daya saing serta menjadi perusahaan pengembang properti terkemuka di Indonesia. Upaya dalam proses meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mengoptimalkan pengelolaan SDM (sumber daya manusia). PT HK Realtindo secara aktif melaksanakan program pengembangan karir bagi karyawan, sebagai bagian dari upaya pengelolaan SDM, yang meliputi program yang di dalamnya termasuk pelatihan dan pengembangan, pendampingan, pendidikan formal, rotasi pekerjaan, dan masih banyak lagi. PT HK Realtindo berkomitmen untuk mengembangkan potensi karyawannya melalui berbagai program, salah satunya adalah rotasi pekerjaan. Rotasi kerja menurut Robbins & Judge (2019) didefinisikan sebagai peralihan pekerjaan bagi seorang karyawan yang pindah dari satu tugas ke tugas lainnya. Rotasi kerja merupakan program yang dirancang untuk memberikan ruang bagi karyawan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan kerjanya. Rotasi kerja adalah strategi organisasi terkait dengan bagaimana karyawan melakukan rotasi kerja dengan tugas yang idealnya dapat berbeda-beda (Jackson et al., 2023). Dalam praktiknya, karyawan biasanya dipindahkan ke posisi atau departemen lain dengan bidang tanggung jawab yang sama atau berbeda untuk jangka waktu tertentu.

Pada peningkatan kinerja dan produktivitas sumber daya manusia di suatu organisasi, rotasi kerja merupakan sistem operasional yang efektif untuk itu (Haq, 2017). Itu karena rotasi kerja dalam periode waktu tertentu membuat kemampuan karyawan menjadi lebih beragam yang memungkinkan karyawan untuk mempelajari keterampilan dan pengalaman baru. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, rotasi pekerjaan harus memperhatikan keterampilan dan kemampuan karyawan serta kesesuaian dengan pekerjaan baru (Ambarwati et al., 2023). Dalam implementasinya, PT HK Realtindo biasa menyesuaikan rotasi kerja dengan melihat kebutuhan perusahaan melalui kajian kompetensi atau langsung dari keputusan perusahaan. Tujuannya untuk mengetahui dan mengukur tingkat kompetensi karyawan, sehingga mempermudah proses identifikasi area yang perlu diperbaiki.

Peningkatan efektivitas organisasi memerlukan pengembangan praktik SDM yang spesifik dan terfokus pada peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan (Kareem & Hussein, 2019). Pada penerapan praktik yang terfokus itu, metode yang digunakan berupa kajian kompetensi. Dalam prosesnya harus melalui tahap analisis jabatan yang bertujuan untuk mengetahui tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk setiap jabatan di PT HK Realtindo. Dalam upaya peningkatan kinerja dan efektivitas organisasi, perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja setiap individu. Dengan kata lain, perusahaan ingin mengetahui apakah karyawan sudah bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Menurut Arokiasamy et al. (2023) penilaian kinerja adalah strategi yang sistematis untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas melalui proses pemantauan dan evaluasi kinerja. Penilaian kinerja menurut (Adilla & Budiono (2022) adalah metode untuk mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya sesuai standar kerja. Menurut Ambarwati et al. (2023) kinerja karyawan merupakan ukuran kemampuan individu karyawan untuk memenuhi persyaratan kerja, kemudian manajemen dapat menggunakan data ini untuk

mengevaluasi efektivitas kerja setiap karyawan. Setiap tahun, PT HK Realtindo melakukan penilaian kinerja karyawan untuk mengevaluasi kontribusi karyawan pada perusahaan. Tujuan adalah untuk memberi *feed back* kepada karyawan mengenai kinerjanya, kemudian karyawan diminta untuk mengidentifikasi kembali area yang perlu ditingkatkan.

Rotasi kerja dapat memberikan dampak positif dan negatif pada kinerja karyawan. Suleman et al. (2022) menyatakan bahwa dengan rotasi kerja, kinerja karyawan dapat meningkat melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang meningkat. Menurut Sobandi (2018) dari adanya rotasi kerja, pengetahuan dan keterampilan karyawan semakin meningkat, kemudian peluang promosi meningkat, peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Namun disamping itu, rotasi kerja juga dapat berdampak negatif terhadap kinerja karyawan, misalnya karyawan butuh waktu (proses) untuk beradaptasi dengan pekerjaan baru. Dalam proses adaptasi itu seringkali memakan waktu (Sobandi, 2018). Proses adaptasi yang memakan waktu ini berdampak pada pemahaman karyawan tentang *job desk* baru mereka, dan pemahaman ini penting bagi karyawan untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan yang diharapkan yaitu tujuan perusahaan tercapai. Apabila karyawan kurang dalam hal pemahaman tugas, maka dapat berpotensi pada kinerja mereka yang berpotensi penurunan produktivitas.

Dalam upaya PT HK Realtindo untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik, dengan adanya program pengembangan karir yang salah satunya termasuk program rotasi kerja. Program rotasi kerja ini dinilai efektif untuk meningkatkan produktivitas karyawan, karena dengan ini dimungkinkan karyawan dapat mempelajari berbagai keterampilan dan pengalaman baru yang membuat kemampuan karyawan bertambah. Akan tetapi, dalam penerapannya mungkin tidak semudah yang dipikirkan, dimana dalam prosesnya terdapat beberapa kekurangan yang mungkin dapat berdampak negatif terhadap kinerja.

Dengan demikian, berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana dampak rotasi kerja terhadap kinerja karyawan PT HK Realtindo.

## **METODE**

Metode yang digunakan penulis dalam penelitian adalah penelitian kualitatif. Alasan penelitian ini karena berdasarkan pengalaman peneliti yang secara langsung melihat fenomena tersebut. Setelah itu, penulis mendeskripsikan pengalaman dan mengembangkan pengalaman tersebut pada penulisan tugas akhir magang. Dalam penelitian ini, penulis ingin mengetahui pengalaman dan sudut pandang baik dari sisi karyawan maupun manajemen terkait rotasi kerja, dan dampak yang ditimbulkan pada kinerja karyawan PT HK Realtindo. Kemudian untuk analisis data kualitatif (Miles & Huberman, 1994) dengan prosedur: reduksi data menjadi lebih ringkas (mudah dipahami), kemudian penyajian data dengan melalui analisis, terakhir menarik kesimpulan atau verifikasi dimana data diinterpretasikan secara valid dan terpercaya.

Metode pengumpulan data untuk memperoleh data bersumber dari wawancara. Wawancara ini dilakukan secara langsung dengan manajer atau asisten manajer selaku *supervisor* dan beberapa karyawan yang telah menjalankan program rotasi kerja di PT HK Realtindo. Dalam hal ini peneliti melihat serta mempelajari permasalahan yang ada di lapangan yang erat kaitannya dengan objek lapangan yang diteliti tentang Analisis Mengenai Dampak Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT HK Realtindo. Tahapan wawancara yang

digunakan yaitu berupa wawancara terstruktur, dimana peneliti sudah menyiapkan pertanyaan tertulis kepada 2 (dua) objek dari 5 (lima) sampel individu (informan) di PT HK Realtindo. Objek pertama adalah supervisor PT HK Realtindo dengan 2 (dua) informan. Objek kedua adalah karyawan dari PT HK Realtindo yang sudah atau sedang menjalankan program rotasi kerja dengan 3 (tiga) informan.

Tabel : 1  
Data Responden Wawancara

| No | Keterangan | Jabatan  | Departemen                       |
|----|------------|--|----------------------------------|
| 1  | Informan 1 | Asisten Manajer <i>Human Capital</i>             | <i>Human Capital</i>             |
| 2  | Informan 2 | Asisten Manajer Akuntansi dan Keuangan Manajemen | Akuntansi dan Keuangan Manajemen |
| 3  | Informan 3 | Officer Ga ( <i>General Affair</i> )             | <i>Human Capital</i>             |
| 4  | Informan 4 | Officer Ga ( <i>General Affair</i> )             | <i>Human Capital</i>             |
| 5  | Informan 5 | Officer Pengembangan Bisnis                      | Unit Pengembangan Bisnis         |

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Implementasi Rotasi Kerja Karyawan dalam Upaya Pengelolaan SDM di PT HK Realtindo

Implementasi rotasi kerja karyawan merupakan strategi pengelolaan SDM yang berperan dalam pendayagunaan tenaga kerja serta tercapainya tujuan organisasi. Dalam implementasinya, itu harus sesuai dan tepat sasaran, seperti yang disampaikan Informan 1:

*“...untuk saat ini ini prosesnya berjalan lancar dan tepat sasaran, dan untuk menghindari kejenuhan kerja di tempat sebelumnya supaya lebih mudah menempatkan ke unit kerja yang membutuhkan...”*

Untuk mendukung keberhasilan implementasi rotasi kerja guna mencapai tujuan organisasi. PT HK Realtindo juga memberikan fasilitas yang memfasilitasi pengembangan diri karyawan. Program tersebut berupa pelatihan dan mentoring. Program mentoring sebagai sarana berbagi pengalaman dan ilmu bagi karyawan sebagai bentuk dukungan serta membantu memberikan bimbingan, seperti yang disampaikan Informan 2:

*“...bagi karyawan yang merasa belum memiliki banyak pengalaman, dari manajemen coba memberikan dukungan dengan selalu tanya terkait kendala yang dialami. Hingga seiring berjalannya waktu dapat terlewati dan pekerjaan berjalan lancar...”*

Selanjutnya ada program pelatihan untuk membantu meningkatkan keterampilan karyawan. Untuk itu, perusahaan menyediakan pelatihan yang relevan sesuai posisi, dan ini merupakan tugas Departemen HC (*Human Capital*), yang didukung pula pernyataan dari Informan 1:

*“...apabila karyawan tidak dibekali kemampuan hal baru itu, maka HC berperan dalam menyediakan pelatihan sebagai penambah keterampilan mereka. HC dalam prosesnya melakukan mapping kompetensi (kajian kompetensi), dimana jika ditemukan karyawan yang*

*tidak ada kemampuan terkait itu, maka akan diberikan sertifikasi untuk memfasilitasinya. HC akan terus kaji dan kembangkan dari sisi pengetahuan...”*

Akan tetapi, program pelatihan tidak berlaku secara menyeluruh. Program ini sebagian besar berlaku di kantor pusat PT HK Realtindo, dan tidak termasuk di proyek atau lini bisnis lainnya. Hal ini didukung dari pengalaman pribadi Informan 3:

*“...selama di proyek dulu tidak ada perubahan. Untuk pelatihan hanya saya alami di pusat, dan tidak termasuk proyek...”*

Selanjutnya pada proses implementasi rotasi kerja, perusahaan memiliki prinsip dasar sebagai dasar atau alasan karyawan dirotasi. Maka dalam hal ini, PT HK Realtindo menganut prinsip *merit sytem* atau berdasar pada prestasi kerja, seperti yang disampaikan Informan 2:

*“...kita biasanya berdasarkan prestasi, dimana untuk karyawan yang kompeten (berprestasi) akan dialokasikan ke unit yang membutuhkan. Pada dasarnya prestasi berasal dari jam terbang. Jarang mengambil dari massa kerja karena belum tentu kompeten...”*

Kejelasan proses dalam rotasi kerja, dinilai masih kurang, seperti yang disampaikan oleh Informan 2:

*“...rotasi dapat secara tiba-tiba terjadi dan alasannya kurang jelas, tapi sebenarnya mungkin sudah dipikirkan baik-baik oleh perusahaan sebelum itu. Tentu sebagai karyawan harus siap ditempatkan dimanapun (komitmen). Jangan jadikan demotivasi...”*

Berkaitan dengan kejelasan informasi tersebut, disadari pula oleh pihak HC. Mengakui bahwa praktik pemberitahuan rotasi kerja memang terkesan mendadak dan memberikan alasan terkait hal itu, serta akan mencoba pertimbangkan usulan karyawan, seperti yang disampaikan Informan 1:

*“...pihak HC kebanyakan menginfokan satu minggu sebelumnya (mepet) dikarenakan sistem kerja disimi sifatnya operasi (cepat). Dari karyawan menyarankan untuk diinfokan sebulan sebelum dipindah supaya ada persiapan dan sebagainya...”*

### **Pengaruh Rotasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT HK Realtindo**

Rotasi kerja dalam implementasinya memiliki dampak positif seperti membantu mengatasi kebosanan, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, serta membantu menentukan pekerjaan yang sesuai (tepat). Pertama, rotasi kerja membantu mengatasi kebosanan karyawan PT HK Realtindo. Adanya tantangan dan hal baru di pekerjaan mendorong karyawan untuk lebih termotivasi yang kemudian berdampak pada kepuasan kerja, seperti yang dijelaskan Informan 3:

*“...bagi saya benar, rotasi kerja membantu saya dalam menghilangkan kejenuhan di satu bidang kerja. Dimana jika belajar hal baru saya bersemangat, karena sembari dipindahkan niatnya memang ingin belajar dan di setiap tempat pasti mendapat ilmu yang berbeda-beda...”*

Kedua, rotasi kerja membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga karyawan lebih fleksibel dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Departemen HC berperan untuk memastikan karyawan dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk sukses dipekerjaan barunya, seperti yang disampaikan Informan 1:

*“...pengetahuan dapat didapat apabila karyawan ditugaskan di tempat berbeda maka pengetahuan karyawan meningkat dan berkembang. Jika karyawan bersangkutan tidak*

*dibekalli dan tidak memiliki kemampuan mengenai pekerjaannya, maka ini kemudian menjadi poin HC yang berperan dalam penyediaan pelatihan untuk menunjang pengetahuan karyawan...”*

Ketiga, rotasi kerja membantu perusahaan dalam menentukan pekerjaan yang sesuai bagi karyawan. Untuk itu, penting dalam menentukan kesesuaian (ketepatan) sebagai pelaksanaan rotasi kerja guna mencapai tujuan, seperti yang disampaikan Informan 1:

*“...ini semacam treatment dimana rotasi itu harus tepat sasaran (sesuai), dan treatment ini, diterapkan HC untuk mengetahui terkait orang ini mampu atau tidak, dan itu dapat dilihat dengan adanya rotasi...”*

Karyawan yang merasa tidak cocok dengan pekerjaan barunya, dapat berdampak negatif pada kinerjanya. Ini berisiko kehilangan karyawan yang berpotensi bila kondisi ini dibiarkan terus, karena mereka merasa tidak dihargai dan tidak menemukan kepuasan berkerja. Maka dari itu HC melakukan masa percobaan (evaluasi kinerja) untuk mengidentifikasi masalah, dan kemudian mengambil tindakan korektif yang diperlukan, seperti yang diuraikan Informan 1:

*“...SDM berperan penting, untuk itu HC harus jeli melihat potensi karyawan, dan ini balik lagi pada tiap individu (karyawan). Sebenarnya jika HC melihat karyawan ini sebenarnya mampu, tapi sayangnya dari karyawannya tidak demikian dan justru merasa kurang semangat, maka HC memfasilitasinya dengan melakukan TRY (masa percobaan) di evaluasi secara terus menerus. Contohnya, jika KPI karyawan tidak tercapai, tentunya ada sebab (alasan) seperti mungkin kinerjanya jelek, atau merasa tidak cocok. Sehingga untuk itu akan di rotasi lagi...”*

Kepuasan kerja dapat meningkat dengan adanya rotasi kerja. Rotasi kerja merupakan mekanisme efektif dalam mencapai tujuan organisasi sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan. Dimana, karyawan semakin terdorong untuk mencapai target kinerja, seperti yang disampaikan Informan 2:

*“...dilihat secara target kinerja, cukup puas dengan itu. Itu karena merupakan tanggung jawab yang harus terpenuhi oleh karyawan. Karena jika lalai (tidak terpenuhi), dapat berpotensi mendapat teguran atau bahkan berupa SP (Surat Peringatan)...”*

Perusahaan sejauh ini cukup puas dengan kinerja karyawan PT HK Realtindo, Sebagian karyawan memandang rotasi kerja secara positif bila dilihat dari sisi pengembangan diri. Akan tetapi dalam proses rotasi itu, diperlukan waktu dan usaha yang lebih untuk mempelajari serta beradaptasi dengan pekerjaan, seperti yang disampaikan Informan 5:

*“...dilihat dari sisi keilmuan itu sebenarnya senang, dimana akan mencoba belajar hal baru, tapi butuh waktu dalam proses belajar dan adaptasi tersebut, terutama jika ditugaskan di luar keahlian kita, otomatis butuh usaha yang lebih untuk belajar...”*

Diperlukan proses adaptasi dan waktu yang tidak sedikit dalam prosesnya rotasi kerja. Maka dengan ini, adapun harapan dari Informan 4 mengenai pertimbangan waktu rotasi kerja:

*“...mungkin perusahaan dapat coba mempertimbangkan lama waktu rotasi kerja, harapannya 1 tahun lamanya, karena pada kenyataannya kurang dari 1 tahun kemudian di rotasi lagi. Mengingat bahwa rata-rata belajar orang itu beda-beda, ada yang 1 bulan atau lebih dan ketika belum tuntas belajar kemudian dipindah lagi maka akan belajar dari awal kembali...”*

Target atau standar yang dapat tercapai mencerminkan kinerja yang baik. Target ini sebagai tolak ukur dalam mengukur sejauh mana karyawan berkontribusi dalam pencapaian

tujuan organisasi. KPI menjadi standar tolak ukur terpenuhinya target kinerja. Perusahaan sejauh ini cukup puas dengan kinerja karyawan PT HK Realtindo, seperti yang disampaikan Informan 1:

*“...apabila dilihat dari sisi manajerial, perusahaan memiliki target dimana targetnya memperoleh profit sekian. Yang mengharuskan target ini harus terpenuhi baik dari sisi korporasi maupun pekerjaan. KPI karyawan itu benar-benar terealisasi. Se jauh ini hasil bagus (tercapai)...”*

Kinerja karyawan yang baik dilihat dari konsistensi dalam mencapai target, apakah dapat konsisten dalam mencapainya. Untuk mencapai kinerja yang optima, maka perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan dan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Saat kepuasan ini dirasakan oleh karyawan terkait dengan apa yang telah diterimanya, maka motivasi bekerja cenderung meningkat dan membuat karyawan lebih fokus pada tugasnya, seperti yang disampaikan Informan 1:

*“...kepuasan karyawan biasanya dilihat berdasarkan faktor yang diantaranya berhubungan dengan benefit, fasilitas kerja. Kepuasan karyawan salah satu faktor mendorong peningkatan kinerja karyawan, bila karyawan puas maka kinerjanya akan baik. Jadi karyawan tidak akan berpikir macam-macam, karena merasa sudah terpenuhi terkait benefit yang diberikan lengkap dan fasilitas terarkomodir. Sehingga secara tidak langsung mendorong karyawan untuk semangat bekerja dan lebih baik lagi...”*

## **Pembahasan**

### **Analisis Implementasi Rotasi Kerja Karyawan dalam Upaya Pengelolaan SDM di PT HK Realtindo**

Menurut temuan hasil wawancara antara peneliti dengan narasumber, implementasi rotasi terjadi di PT HK Realtindo secara umum berjalan baik. Dengan ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi yaitu dengan tercapainya target kinerja. Karyawan memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai SDM utama dalam organisasi (Jocom et al., 2017). Untuk itu proses pengalokasian rotasi kerja harus secara cermat dan tepat sasaran, agar dapat berjalan efektif hingga kemudian dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Prinsip rotasi kerja adalah merotasikan karyawan pada posisi yang sesuai dan tepat (Hasibuan, 2019). Untuk itu, setiap karyawan yang dirotasi kerja harus ditempatkan pada posisi (jabatan atau departemen) yang sesuai dengan tujuan pengembangan karir karyawan.

Rotasi kerja harus mempertimbangkan kesesuaian dengan kemampuan, keterampilan karyawan dan pekerjaannya, sebagai bentuk peningkatan kinerja karyawan (Ambarwati et al., 2023). Program rotasi kerja sebagai salah satu strategi pengembangan SDM yang memberikan kesempatan karyawan untuk mempelajari berbagai aspek bisnis, mengembangkan keterampilan baru, serta memperluas jaringan. Untuk mempelajarinya, perlu dukungan untuk mencapainya seperti adanya fasilitas. Dalam hal ini, PT HK Realtindo memberikan dukungan fasilitas pengembangan diri, berupa mentoring dan pelatihan. Pelatihan dan mentoring memiliki peran dalam proses pengembangan kompetensi serta untuk mempertahankan keahlian (Al Hilali et al., 2020).

Mentoring merupakan alat pembelajaran profesional yang berhubungan terkait transfer pengetahuan dan profesionalisme, serta antara karyawan yang berpengalaman & yang berpengetahuan, kepada karyawan yang kurang berpengalaman & berpengetahuan (Al Hilali et al., 2020). Program mentoring adalah sarana berbagi pengalaman dan ilmu sebagai proses dalam membantu memberikan bimbingan dan dukungan, dengan selalu bertanya dan menawarkan bantuan jika ada kesulitan. Dengan begitu, hambatan lebih mudah teratasi karena adanya komunikasi yang efektif, sehingga potensi maksimalnya dapat tercapai.

Ada program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Pelatihan adalah praktik yang terorganisir guna memberi manfaat pada organisasi, yang fokusnya pada peningkatan kinerja karyawan (Al Hilali et al., 2020). Dengan ini, karyawan mendapat kesempatan untuk memperoleh pengetahuan, peningkatan kompetensi teknis maupun *soft skills* yang sekiranya sesuai (relevan) dengan pekerjaan. Perusahaan membuat program pelatihan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan yang beriringan dengan kinerja pegawai yang semakin meningkat untuk mencapai kompetensi (Al Hilali et al., 2020). Departemen HC (Human Capital) PT HK Realtindo memiliki peran untuk mendukung program berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan dalam pengembangan karir. Dalam pengembangan tersebut HC melakukan mapping kompetensi (kajian kompetensi), dengan dilakukan identifikasi keterampilan dan pengetahuan karyawan, kemudian dibandingkan dengan kebutuhan kompetensi perusahaan. Mapping ini digunakan untuk mengetahui gap (kekurangan) keterampilan karyawan, sehingga dapat Menyusun program pelatihan tepat. Dalam praktiknya, program ini berjalan baik (terorganisir), namun sayangnya belum mencakup seluruh lini perusahaan, dan lebih terfokus di kantor pusat.

Prinsip yang digunakan dalam implementasi rotasi kerja karyawan. Menurut Hasibuan (2019) prinsip dasar rotasi kerja dibedakan menjadi tiga yaitu *merit sytem* (prestasi), *seniority sytem* (masa kerja) dan *spoil sytem* (kekeluargaan). Prinsip yang menjadi landasan utama PT HK Realtindo mengalokasikan sumber daya manusia secara efektif adalah prinsip *merit sytem* yang dilihat dari prestasi kerja, yang sejalan pada tujuan perusahaan untuk mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerja dan mencapai target. Promosi jabatan merupakan bentuk dari prestasi kerja. Perlu diakui bahwa prestasi bisa juga dipengaruhi oleh jam terbang. Akan tetapi, karyawan dengan pengalaman tinggi belum tentu dapat berprestasi dan itu kembali lagi pada kemampuan individu karyawan.

Dalam penerapan program rotasi kerja di PT HK Realtindo, terdapat kekurangan terkait kejelasan informasi dari manajemen kepada karyawan. Banyak karyawan yang merasa bahwa komunikasi kurang terbuka mengenai alasan rotasi dan waktunya cenderung mendadak (singkat). Itu karena sifat pekerjaan yang dinamis dan membutuhkan respon cepat, sehingga sulit merencanakan rotasi kerja dari jauh-jauh hari. Meskipun begitu diharapkan bagi karyawan untuk mencoba mengerti dan paham pada keputusan yang sudah dipertimbangkan dengan cermat oleh manajemen.

### **Analisis Pengaruh Rotasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di PT HK Realtindo**

Menurut temuan dari hasil wawancara antara peneliti dengan narasumber, memperoleh hasil yang menyatakan bahwa penerapan rotasi kerja memberikan dampak yang signifikan baik

pada perusahaan dan karyawan. Menurut Haq (2017) rotasi kerja sebagai sistem operasional yang efektif terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja. Tujuan dari adanya rotasi kerja ini sebagai upaya dalam mengurangi kebosanan, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, dan menentukan pekerjaan yang sesuai (Kaymaz, 2010). Berdasarkan implementasi rotasi kerja PT HK Realtindo, rotasi kerja berdampak pada menurunnya kebosanan, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, serta membantu menentukan pekerjaan yang tepat.

Kebosanan & stress pada karyawan dapat dipicu oleh desain pekerjaan yang kaku dan minim otonomi (Kaymaz, 2010). Dengan merotasi tugas ke departemen berbeda, perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan untuk belajar hal-hal baru, mencoba menghadapi tantangan yang baru, sehingga membantu karyawan dalam mengurangi kebosanan. Hal ini membantu karyawan untuk meningkatkan semangat dan kepuasan karyawan.

Pengetahuan dan keterampilan karyawan dapat meningkat jika didukung dengan rotasi kerja yang efektif. Melalui program ini, karyawan secara langsung memperoleh pengalaman di berbagai bidang, sehingga membuat lebih fleksibel terhadap perubahan. Rotasi kerja bertujuan untuk mempelajari berbagai keterampilan dan meningkatkan pengetahuan (Kaymaz, 2010). Perlu diketahui, keberhasilan program rotasi ini bergantung pada peran Departemen HC PT HK Realtindo, yang bertanggung jawab merancang (*design*) program pelatihan yang tepat sesuai kebutuhan, memberikan dukungan pada karyawan, serta memastikan setiap perpindahan itu sejalan dengan tujuan pengembangan karir.

Penempatan posisi yang tepat, dimana dari adanya rotasi kerja dapat membantu karyawan untuk menemukan posisi yang paling sesuai dengan kemampuan dan minat mereka. Ketika karyawan merasa tidak cocok dengan pekerjaan barunya akibat menemukan kepuasan kerja maka dapat berpotensi terhadap penurunan kinerja, yang berisiko pada kehilangan karyawan. Ketika kinerja dalam suatu pekerjaan tertentu itu buruk selama pada periode waktu tertentu, maka rotasi adalah alat tepat dalam menentukan posisi mana yang lebih produktif (Kaymaz, 2010). Untuk mengatasi masalah tersebut jika terjadi, perusahaan biasanya menerapkan masa percobaan (evaluasi kinerja) secara berkala, untuk mengukur keberhasilan program rotasi dan mengidentifikasi masalah yang mungkin timbul. Meskipun ini membantu dalam mengambil keputusan, namun dapat berpotensi meningkatnya tingkat perputaran karyawan, jika keputusan dari manajemen (perusahaan) tidak dikehendaki atau diterima oleh karyawan. Akan tetapi, hal tersebut dapat diminimalisir jika perusahaan dapat memantau dan terus mengelola resiko ini.

Rotasi kerja terbukti sebagai strategi efektif pada peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan. KPI (*key performance indicator*) menjadi tolak ukur penilaian kinerja pada karyawan PT HK Realtindo. Menurut Dvulit et al. (2019) KPI sebagai alat untuk mengukur tujuan serta menentukan cara terbaik guna mencapai hasil terbaik. Hasil KPI PT HK Realtindo sejauh ini baik (tercapai), yang berarti karyawan telah berkontribusi secara signifikan dan sukses pada pencapaian tujuan organisasi. KPI adalah kriteria untuk membantu memahami tindakan yang diperlukan dalam mencapai tujuan akhir dan meningkatkan kinerja (Dvulit et al., 2019). Untuk itu perlu menjaga kinerja karyawan untuk terus konsisten dalam mencapai target (kinerja) yang optimal. Dalam hal ini, perusahaan perlu memperhatikan faktor lain untuk mendukungnya. Menurut Anastasya Sinambela (2021) pencapaian kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan dan motivasi. Dalam menunjangnya ada fasilitas berupa mentoring dan

pelatihan. Sedangkan untuk motivasi merupakan kekuatan psikologis yang menentukan perilaku dan hasil kinerja karyawan. Rotasi pekerjaan dapat meningkatkan motivasi individu serta memaksimalkan alokasi sumber daya organisasi (Szwarc et al., 2024).

Kepuasan kerja didorong oleh faktor motivasional jika terpenuhi, menurut Herzberg yang dikutip dari (Hasibuan, 2019). Kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan (Arokiasamy et al., 2023). Menurut Herzberg dikutip dari (Hasibuan, 2019) faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dapat berasal faktor *Hygine*, yang berdasar pada kondisi eksternal yang diantaranya meliputi kebijakan perusahaan, penyelia, kondisi kerja, gaji dan tunjangan, hubungan antar pribadi. Gaji dan Benefit adalah salah satu faktor yang berpengaruh pada kepuasan karyawan PT HK Realtindo yang mendorong semangat dalam bekerja. Sehingga penting memperhatikan kesejahteraan karyawan guna menjaga motivasi karyawan yang berpotensi pada kepuasan.

Waktu dalam rotasi kerja, beberapa rotasi kerja berjalan singkat. Sedangkan sebagian karyawan mungkin perlu waktu lebih untuk adaptasi dan belajar. Proses adaptasi membutuhkan waktu lebih pada saat melakukan rotasi kerja (Sobandi, 2018). Waktu yang singkat ini terkadang menimbulkan pertanyaan bagi beberapa karyawan mengenai alasan dibalik rotasi kerja yang terkesan singkat dan mendadak. Sebagai upaya menstransfer informasi, komunikasi merupakan cara yang efektif (Pinhatti et al., 2017). Perusahaan perlu melakukan komunikasi dengan karyawan dan menjelaskan alasan dibalik itu dan mencoba mempertimbangkan durasi dalam rotasi kerja. Jika sebagian besar karyawan yang dirotasi lambat dalam memahami dan berpengaruh pada kemampuan mengerjakan pekerjaan maka kinerja perusahaan berpotensi mengalami penurunan (Sobandi, 2018). Jika ini berlangsung terus menerus dalam kurun waktu lama, tidak menutup kemungkinan dapat mengakibatkan kelelahan kerja yang berpotensi pada penurunan produktivitas (kinerja) karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian tersebut, untuk mengetahui bagaimana dampak rotasi kerja terhadap kinerja karyawan PT HK Realtindo. Program rotasi kerja di PT HK Realtindo memberikan dampak positif dengan berhasilnya karyawan mencapai tujuan organisasi. Perusahaan berhasil meningkatkan keterlibatan karyawan di program ini, yang kemudian berpengaruh pada kinerja yang dibuktikan dengan tercapainya KPI. Rotasi kerja adalah solusi untuk mengurangi kebosanan, membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, serta membantu karyawan dalam menentukan pekerjaan yang tepat sesuai dengan minat dan keterampilan. Selain itu, kepuasan kerja karyawan dapat meningkat melalui rotasi kerja, dengan diberikannya dukungan selama proses rotasi ini, yang terdiri dari fasilitas pengembangan diri dan aspek lingkungan kerja. Fasilitas pengembangan diri tersebut berupa pelatihan dan mentoring, sedangkan aspek lingkungan kerja berupa gaji dan tunjangan (benefit). Untuk itu, perlu dukungan fasilitas yang memadai, seperti fasilitas pengembangan diri dapat diakses secara menyeluruh, kemudian memastikan kesejahteraan karyawan dengan dapat memenuhi gaji dan tunjangan sesuai standar. Dukungan itu, akan membuat karyawan merasa termotivasi dan puas, yang mendorong untuk bekerja lebih produktif, sehingga akan berdampak pada berkurangnya tingkat *turnover*. Dengan terjadinya peningkatan kepuasan kerja, maka kinerja karyawanpun juga ikut meningkat, sehingga tujuan perusahaan dapat

mudah tercapai. Disamping program rotasi kerja yang berjalan baik dan tepat sasaran, adapun yang masih perlu ditingkatkan. Hal itu berkaitan dengan, komunikasi (alasan dibalik rotasi), pertimbangan durasi waktu (agar fleksibel dalam adaptasi), aksesibilitas (program dapat diakses di seluruh sektor), dan intensitas (usahakan intensitas teratur untuk mencegah kelelahan kerja).

## DAFTAR RUJUKAN

- Adilla, S., & Budiono. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi dengan Kepuasan Kerja pada Pegawai Pemerintah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 302-311.
- Al Hilali, K. S., Al Mughairi, B. M., Kian, M. W., & Karim, A. M. (2020). Coaching and Mentoring. Concepts and Practices in Development of Competencies: A Theoretical Perspective. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(1), 41-54.
- Ambarwati, T., Wardhana, E. T. D. R. W., Wardoyo, C., Churiyah, M., & Jihadi, M. (2023). The Role of Compensation, Job Rotation, Employee Engagement and Employees Performance of SMEs. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), 1-14.
- Anastasya Sinambela, E. (2021). Analysis of the Role of Experience, Ability and Motivation on Employee Performance. In *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 69–74.
- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2023). Role of HRM Practices in Organization Performance: A Survey Approach. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 16(1), 01-32.
- Dvulit, Z., Zaverbnyy, A., & Tylipska, R. (2019). Human Resources Management based on Key Performance Indicators (KPI). *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues.*, 6(3), 90–98.
- Haq, Dr. S. (2017). Job Rotation for Optimal Performance of Employees in the University of Sindh Jamshoros. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 2(1), 151–156.
- Hasibuan, M. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Jackson, J. A., Sund, M., Barlari Lobos, G., Melin, L., & Mathiassen, S. E. (2023). Assessing The Efficacy of a Job Rotation For Improving Occupational Physical and Psychosocial Work Environment, Musculoskeletal Health, Social Equality, Production Quality and Resilience at a Commercial Laundromat: Protocol for a Longitudinal Case Study. *BMJ Open*, 13(5), 01-09
- Jocom, J., Lambey, L., & Pandowo, M. (2017). The Effect of Job Rotation.... 279 *Jurnal EMBA*, 5(2), 279–288.
- Kareem, M. A., & Hussein, I. J. (2019). The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 307–322.
- Kaymaz, K. (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69–85.

- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. . California: Sage Publications,.
- Pinhatti, E. D. G., Vannuchi, M. T. O., Sardinha, D. D. S. S., & Haddad, M. D. C. L. (2017). Job rotation of nursing professionals among the sectors of a hospital: A management tool in conflict resolution. *Texto e Contexto Enfermagem*, 26(2), 1-9.
- Robbins, S. P. ., & Judge, Tim. (2019). *Organizational behavior* (18 ed). London: Pearson Education Limited.
- Sobandi, T. A. (2018). Analisis Kebijakan Rotasi Kerja Karyawan Pada Perusahaan Ritel Alfamart. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 1 ,123-129
- Suleman, A.-R., Bingab, B. B. B., Boakye, K. O., & Sam-Mensah, R. (2022). Job Rotation Practices and Employees Performance: Do Job Satisfaction and Organizational Commitment Matter? *SEISENSE Business Review*, 2(1), 13–27.
- Szwarc, E., Golińska-Dawson, P., Bocewicz, G., & Banaszak, Z. (2024). Robust Scheduling of Multi-Skilled Workforce Allocation: Job Rotation Approach. *Electronics (Switzerland)*, 13(2), 1-18.