Analisis Dampak Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

PT HK Realtindo

TUGAS AKHIR MAGANG

Ditulis Oleh :

Inka Selina (20311332)

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2024

Analisis Dampak Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

PT HK Realtindo

TUGAR AKHIR MAGANG

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir

guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Inka Selina

20311332

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

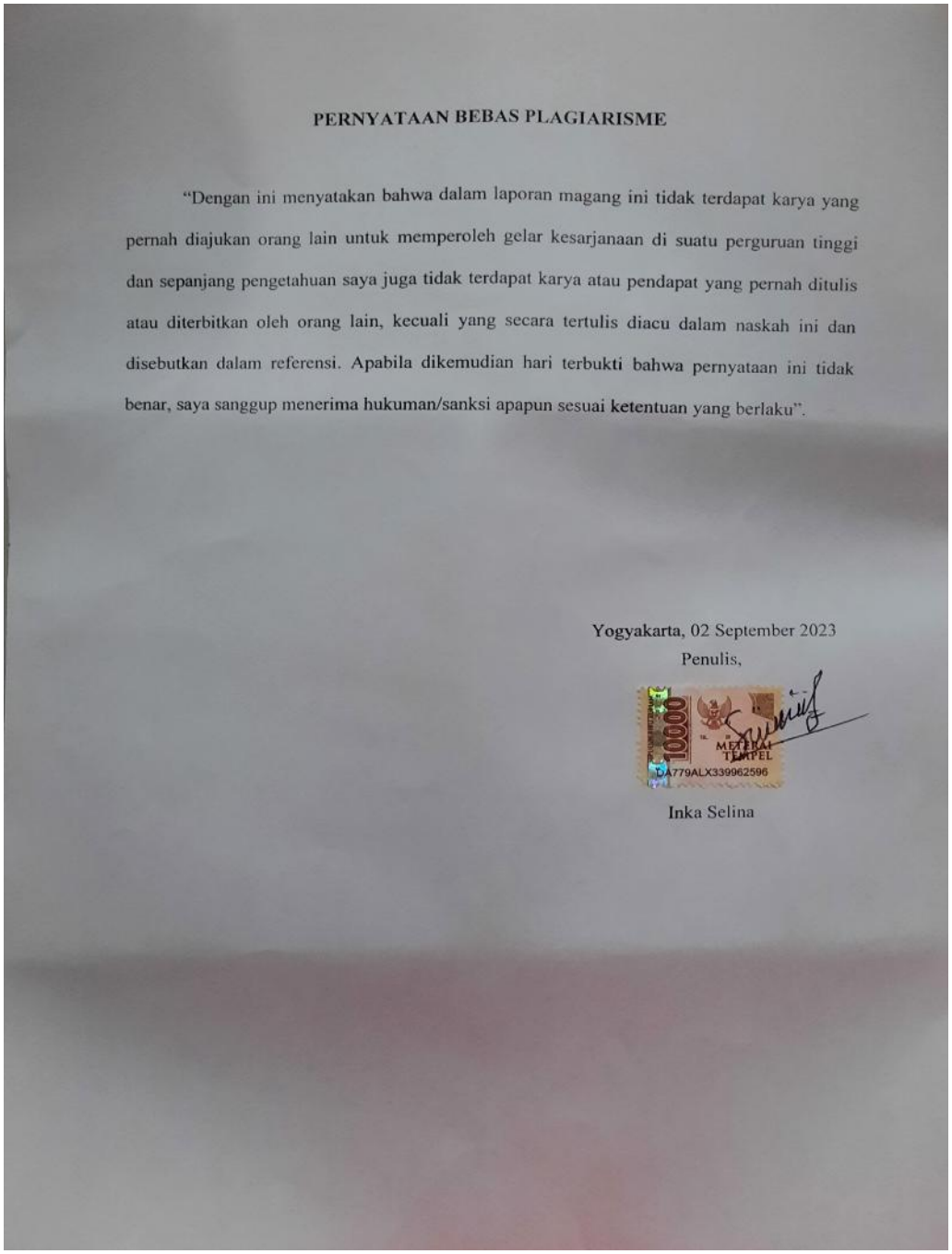
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2024

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME



PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini menyatakan bahwa dalam laporan magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku".

Yogyakarta, 02 September 2023

Penulis,

Inka Selina

LEMBAR PENGESAHAN

LAPORAN TUGAS AKHIR MAGANG

Analisis Dampak Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan
PT HK Realtindo

Nama	: Inka Selina
Nomor Induk Mahasiswa	: 20311332
Program Studi	: Manajemen
Bidang Peminatan	: Sumber Daya Manusia
Dosen Pembimbing Magang	: Dr. Majang Palupi, BBA., MBA
Tempat Magang	: PT HK Realtindo

Telah di susun dan di sahkan untuk ujian Tugas Akhir Magang Strata 1

Yogtakarta, 12 Oktober 2024

Disahkan Oleh,



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA

PENGESAHAN UJIAN

TUGAS AKHIR BERJUDUL

ANALISIS DAMPAK ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT HK REALTINDO

Disusun oleh : Inka Selina

Nomor Mahasiswa : 20311332

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Selasa, 01 Oktober 2024

Penguji/Pembimbing TA : Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.

Penguji : Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Dalam upaya pengelolaan SDM, PT HK Realtindo secara aktif melakukan program pengembangan karir dan program tersebut salah satunya rotasi kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak rotasi kerja terhadap kinerja karyawan PT HK Realtindo. Metode penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan data primer dan diperoleh dari wawancara, yang dianalisis melalui proses: reduksi data; penyajian data; verifikasi (menarik kesimpulan). Hasil penelitian, mengungkapkan bahwa implementasi rotasi kerja di PT HK Realtindo secara umum berjalan baik dimana karyawan dialokasikan secara tepat sasaran. Untuk menunjang pelaksanaan rotasi tersebut, disediakan fasilitas pengembangan diri berupa mentoring dan pelatihan beserta aspek lainnya seperti gaji dan tunjangan. Dukungan tersebut membuat motivasi dan kepuasan karyawan meningkat. Kepuasan kerja ini yang mendorong kinerja karyawan semakin meningkat, dan berpengaruh terhdap tujuan organisasi. Program rotasi kerja membantu mencapai tujuan perusahaan karena menunjukkan keterlibatan karyawan terhadap organisasi dan kemampuan mereka untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan perusahaan. Namun disamping penerapan rotasi kerja yang berjalan baik, ada beberapa hal perlu ditingkatkan, yang diantaranya terkait komunikasi (alasan dibalik rotasi), waktu (pertimbangkan durasi/periode rotasi), aksebilitas (usahakan fasilitas dapat diakses secara menyeluruh), intensitas (rotasi kerja yang terlalu sering dapat berakibat pada kelelahan kerja).

Kata kunci: rotasi kerja, kepuasan kerja, kinerja

KATA PENGANTAR

Segala puji dan rasa Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena berkat Rahmat, karunia dan perkenan-Nya penulis dapat menyelesaikan magang peridode waktu 20 Februari – 24 Juni 2024 dan penyusunan laporan magang yang dilaksanakan di PT HK Realtindo yang beralamat di HK TOWER Lantai 17. Jl. Letjen MT Haryono Kav.8, Cawang Jakarta Timur 13340, judul "Analisis Dampak Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT HK Realtindo". Disusun untuk memenuhi serta melengkapi syarat gelar memperoleh gelar Kesarjanaan di bidang Bisnis dan Ekonomika, Program studi Manajemen pada Universitas Islam Indonesia.

Dalam penyusunan laporan magang ini penulis berusaha memberi sebaik mungkin namun demikian, penulis menyadari akan kemampuan dan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Laporan magang ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya berkat doa, dukungan, bimbingan, semagat, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terimkasih kepada:

- Allah SWT atas segala pemberian dan inayah-Nya sehingga penulis sanggup menyeselsaikan Tugas Akhir ini dengan batas kemudahan dan kelancaran yang diberikan
- Bapak Arif Hartono, SE., M.Ec., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

- Ibu Dr. Majang Palupi, BBA., MBA sebagai dosesn pembimbing yang bersedia memberikan bantuan berupa masukan dan pengarahan kepada penulis dalam penyusunan laporan magang.
- Seluruh dosen dan staff Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika atas ilmu pengetahuan yang diberikan.
- Ibu Bunga Permatasari, S.Psi, M.M selaku Kepala Departemen Human Capital PT HK Realtindo.
- Bapak Khusein, Ibu Zahara, Bapak Catur, Ibu Puspa, dan Ibu Suci selaku staff Departemen Human Capital PT HK Realtindo yang senantiasa membantu penulis selama proses magang ini.
- Bapak dan Ibu penulis, Bapak Parjono dan Ibu Sri Winarsih, yang senantiasa mendukung, mendoakan, dan memberikan semangat tanpa henti sampai Tugas Akhir ini selesai. Terima kasih atas semua kasih sayang, doa, dan kesabaran dalam mendidik dan membesarkan penulis sampai dengan sekarang ini.
- Kakak penulis, Anggi Pradikna yang senantiasa mendukung dan membantu penulis selama ini.
- Winda Kusumawati, Lillah Mau'izzah, Putri Marsella, dan Anggi selaku teman seperjuangan dalam perkuliahan yang senantiasa mendengarkan keluh kesah penulis selama perkuliahan ini.
- Sahabat penulis dari Klaten, Sari Kusumawati, Zulffa Lathiefa Ardhani, Zulfa Ariza Ardhani, dan tema-teman yang lain, yang senantiasa

memberikan dukungan dan selalu mengingatkan penulis untuk menyelesaikan studi dan tugas akhir.

- Fariha, Khaifa, dan Siti, selaku teman KKN penulis yang selalu senantiasa memberikan dukungan kepada penulis.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan semua pihak kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari, bahwa laporan magang ini jauh dari kesempurnaan. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan magang ini masih banyak terdapat beberapa hal di luar kehendak penulis dikarenakan keterbatasan pengetahuan maupun pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun. Semoga laporan magang ini dapat memberikan manfaat dan dapat menjadi referensi bagi para pembaca dan semua pihak yang membutuhkan di masa mendatang.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii
LEMBAR PENGESAHAN iv
PENGESAHAN UJIAN v
ABSTRAK vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI x
BAB I 2
PENDAHULUAN 2
1.1 Profil Perusahaan 2
1.2 Latar Belakang 8
1.3 Rumusan Masalah 12
1.4 Tujuan Penelitian 12
1.5 Manfaat penelitian 13
BAB II 14
KAJIAN LITERATUR 14
2.1 Landasan Teori 14
2.1.1 Rotasi Kerja 14
2.1.2 Kepuasan Kerja 24
2.1.3 Kinerja 29
2.2 Kerangka Penelitian 36
BAB III 37
METODELOGI PENELITIAN 37
3.1 Pendekatan 37
3.1.1 Fokus Penelitian 37
3.1.2 Metode Penelitian 37
3.1.3 Metode Pengumpulan Data 41
3.1.4 Indikator Penelitian 42
3.2 Metode Analisis Data 48
3.2.1 Reduksi Data 48

3.2.2 Penyajian Data 49
3.2.3 Penarikan Kesimpulan / Verifikasi 49
3.3 Unit Analisis 50
BAB IV 51
HASIL PELAKSANAAN DAN PROGRAM DISKUSI 51
4.1 Hasil dan Pembahasan 51
4.1.1 Departemen Human Capital 51
4.1.2 Aktivitas Magang 51
4.2 Hasil Wawancara 52
4.2.1 Implementasi Rotasi Kerja Karyawan dalam Upaya Pengelolaan SDM di PT HK Realtindo 52
4.2.2 Pengaruh Rotasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT HK Realtindo 60
4.3 Hasil Observasi 68
4.3.1 Implementasi Rotasi Kerja Karyawan dalam Upaya Pengelolaan SDM di PT HK Realtindo 68
4.3.2 Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT HK Realtindo 74
BAB V 82
KESIMPULAN 82
5.1 Kesimpulan 82
5.2 Saran 83
5.3 Keterbatasan 85
DAFTAR PUSTAKA 86
LAMPIRAN 90

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

PT HK Realtindo, sebuah anak perusahaan dari PT Hutama Karya yang fokus pada sektor properti, didirikan pada tahun 2010. Berkantor di lantai 17 Gedung HK Tower, BMT Haryono, Jakarta Timur, perusahaan ini memiliki beragam merek arsitektur dalam portofolionya, termasuk H Tower, H City, *Land, H Residence, H Mainson, H Villa, H Home, H Office, dan HA-KA Hotel.* PT HK Realtindo telah berhasil mengembangkan sejumlah properti, seperti H Residence Amethyst Kemayoran, H Residence MT Haryono, H Residence Sentul, The Enviro Cikarang, H City Sawangan, H Mansion Pejaten, Harper Hotel MT Haryono, Citadines Rasuna Aston Priority Simatupang, HA-KA Hotel Semarang, The H Tower, HK Tower, dan properti lainnya.

PT HK Realtindo memiliki moto "Membangun Properti untuk Negeri" yang diantaranya meliputi:

1. Amanah (Memegang Teguh kepercayaan yang diberikan)
2. Kompeten (Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas)
3. Harmonis (Saling peduli dan menghargai perbedaan)
4. Loyal (Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Stakeholder)
5. Adaptif (Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakan ataupun menghadapi perubahan)
6. Kolaboratif (Membangun kerja sama yang sinergis)

PT HK Realtindo memiliki visi sebagai "Pengembang Properti Terkemuka di Indonesia" dengan berbagai misi yang meliputi:

1. Menciptakan Nilai dan ekonomi
2. Bersinergi dengan mitra
3. Memastikan budaya keselamatan di lingkungan perusahaan
4. Memenuhi harapan para pemangku kepentingan

Perusahaan yang bergerak dalam sektor properti ini telah membangun kepercayaan selama 13 tahun lamanya di antara berbagai klien dan perusahaan swasta melalui konstruksi berbagai properti berkualitas. Prestasi ini tercermin dalam sejumlah penghargaan yang diterima PT HK Realtindo, termasuk Sertifikasi ISO 9001:2008, Sertifikasi OHSAS 18001:2007, Standar Indonesia Care CHSE oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia untuk Ha-Ka Hotel Semarang, Konferensi GM 2022 "Archipelags-Karen and The Art of Marginal Gains", dan penghargaan lainnya. Keberhasilan ini tentu saja merupakan hasil dari kepemimpinan PT HK Realtindo yang terdiri dari para profesional berpengetahuan luas dan berpengalaman di industri properti, yang termasuk Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Dewan Sekretaris, dan Unit Pengawas Intern.

Dalam pengelolaan bisnisnya, PT HK Realtindo melakukan pengarahan dan pengawasan terhadap proses bisnis propertinya. Perusahaan ini terfokus pada tiga bisnis utama, yakni *project management, reality development, and strategic partnership* yang dijelaskan sebagai berikut:

1. *Project Management*

   Pada proses pengembangan di setiap tahap, PT HK Realtindo cukup berpengalaman dan profesional dalam bertindak. Dimulai dari perencanaan dan implementasi hinggga pemeliharaan dan fasilitas pendukung lainnya yang sesuai dengan kebutuhan proyek konsumen. Tujuannya untuk memastikan bahwa proyek dapat selesai dengan hasil yang maksimal, tepat waktu, presisi, dan hebat.

2. *Reality Development*

   Inovasi dan kualitas sebagai kriteria mendasar untuk mengembangkan layanan perusahaan ini. Perusahaan ini memiliki pandangan yang cerdas dan inventif tentang pemilihan desain, konsep, dan alternatif yang paling sesuai dengan kebutuhan dan keinginan klien. khususnya, mengoordinasikan, merencanakan, mengaktualisasikan, membangun, memantau, mengawasi, dan mengelola pengembangan properti klien.

3. *Strategic Partnership*

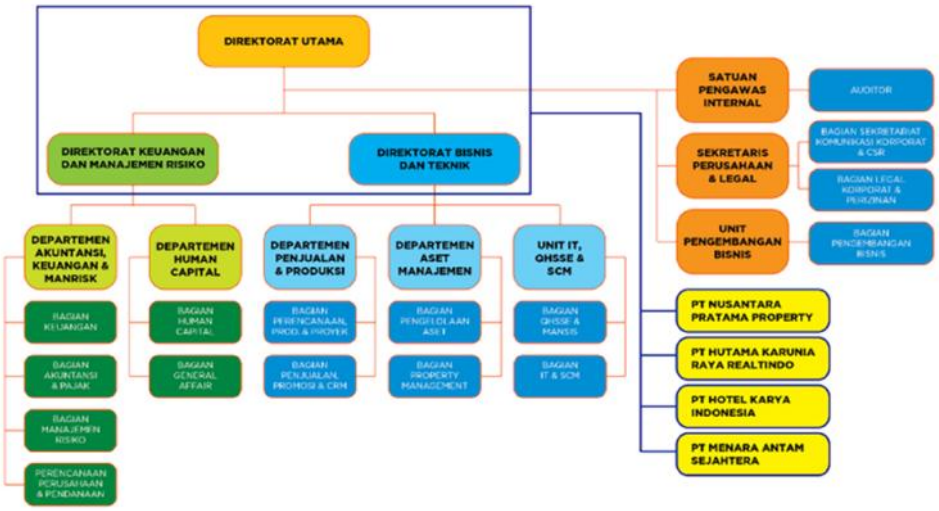
   Untuk memperluas keberadaan dan reputasi PT HK Realtindo, Kemitraan adalah salah satu hal yang penting. Sampai saat ini, perusahaan ini telah membangun kemitraan sinergis dengan berbagai calon investor.

Selain itu, PT HK Realtindo telah memperluas cakupan bisnisnya ke tiga bidang lain, yaitu rumah sakit, kawasan pelabuhan terintegrasi, dan rest area. Perusahaan ini berencana untuk terus menyediakan fasilitas unggulan,

dapat diandalkan, dan menggunakan teknologi kesehatan terkini di rumah sakit di kota-kota besar Indonesia. Saat ini, PT HK Realtindo juga aktif dalam mengelola bisnis di pelabuhan yang terintegrasi dengan sistem transportasi modern, serta memberikan kontribusi dalam pembangunan rest area modern dan strategis, terutama di jalur Trans Sumatera yang sedang dalam pembangunan oleh PT Hutama Karya.

Struktur organisasi PT HK Realtindo dari bagian pengawasan dan manajemen, jabatan tertinggi adalah Komisaris utama yang saat ini diduduki oleh Bapak Muhammad Fauzan, lalu diikuti dengan komisaris dan komisaris independen. Dari bagian operasional tentunya diduduki oleh Direktur Utama sebagai jabatan tertinggi, saat ini jabatan tersebut dipegang oleh Ibu Sugiarti diikuti oleh Bapak Juni Iranto sebagai Direktur Keuangan & Manajemen Risiko dan Direktur Bisnis & Teknik yang diduduki oleh Bapak M. Rozi Rinjayadi.

Selain itu, terdapat Sekretaris Perusahaan dan Satuan Pengawasan Internal yang dipegang oleh Bapak Dhika Anandatama dan Bapak Mochammad Rofiq. Struktur organisasi PT HK Realtindo mencakup berbagai komponen dengan fungsi berbeda, mencerminkan pendekatan profesional dan integritas baik secara internal maupun eksternal. Berikut adalah gambaran struktur organisasi PT HK Realtindo, menunjukkan alur struktur secara vertikal dan horizontal dalam mendukung profesionalisme dan integritas. Berikut adalah Struktur Organisasi PT HK Realtindo:



Sumber: www.hkrealtindo.com

Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT HK Realtindo

Struktur organisasi PT HK Realtindo mencerminkan hirarki dan relasi antar bagian yang disusun secara terstruktur. Sebagai staff intern di Departemen Human Capital, peneliti berada di bawah pengawasan direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko. Departemen *Human Capital* sendiri terbagi menjadi dua bagian, yaitu Bagian *Human Capital* dan Bagian *General Affair.*

Kedua direktorat, yakni Keuangan dan Manajemen Risiko, serta *Human Capital* dan *General Affair,* berada di bawah naungan direktorat utama. Semuanya memiliki hubungan langsung dengan Satuan Pengawas Internal yang melibatkan auditor, Sekretaris Perusahaan dan Legal, serta Unit Pengembangan Bisnis.

Di samping itu, Direktorat Bisnis dan Teknik memiliki tanggung jawab terhadap Departemen Asset Management. Di dalamnya terdapat Bagian Pengelolaan Aset dan Bagian Prosperity Management. Selain itu, ada departemen lain seperti Penjualan dan Produksi, Asset Management, serta Unit IT QHSSE & SCM yang mencakup Bagian QHSSE & Mansis bersama dengan IT & SCM.

Selanjutnya, Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko memiliki wewenang atas Departemen Akuntansi Keuangan dan Manajemen Risiko. Departemen ini mengawasi empat divisi, termasuk Bagian Keuangan, Akuntansi dan Pajak, Manajemen Risiko, serta Perencanaan Perusahaan dan Pendanaan.

Seluruh bagian dan direktorat tersebut memiliki keterkaitan langsung dengan anak perusahaan, seperti PT Nusantara Pratama Property, PT Hutama Karunia Raya Realtindo, PT Hotel Karya Indonesia, dan PT Menara Antam Sejahtera. Struktur ini menciptakan hubungan yang terorganisir antara berbagai bagian dalam perusahaan serta menunjukkan koordinasi yang baik antara induk perusahaan dan anak perusahaan.

1.2 Latar Belakang

PT HK Realtindo merupakan salah satu perusahaan pengembang properti dan anak perusahaan dari PT Hutama Karya. Perusahaan ini bergerak di bidang pengembangan kawasan hunian, komersial, dan perhotelan. Dalam pengelolaanya, PT HK Realtindo berkomitmen untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas manajemennya, guna meningkatkan kinerja dan daya saing, agar dapat menjadi perusahaan pengembang properti terkemuka di Indonesia. Upaya untuk meningkatkan kinerja, salah satu caranya yaitu dengan memaksimalkan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM).

Dalam upaya pengelolaan SDM, PT HK Realtindo secara aktif melakukan program pengembangan karir bagi karyawannya. Beberapa program tersebut diantaranya ada program pelatihan dan pengembangan, *mentorship*, pendidikan formal dan rotasi pekerjaan. Untuk program pelatihan dan pengembangan, PT HK Realtindo menyediakan berbagai program pelatihan dan pengembangan untuk karyawannya seperti pelatihan kepemimpinan, pelatihan teknis, dan pelatihan *soft skills*. Kemudian ada program *mentorship*, yang menghubungkan karyawan senior dan karyawan junior dengan tujuan membantu mereka berkembang dalam karirnya. Selanjutnya program pendidikan formal, yang bertujuan memberikan bantuan pendidikan kepada karyawan yang ingin atau bersedia melanjutkan pendidikan formalnya. Terakhir ada program rotasi pekerjaan, tujuannya memberikan ruang bagi karyawannya untuk mempelajari dan mengembangkan keterampilan karyawannya. Menurut Jocom, Lambey & Pandowo (2017) karyawan sebagai SDM utama dalam organisasi memiliki

tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui rotasi pekerjaan dan pelatihan. Salah satu yang dijalankan perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan adalah dengan rotasi kerja. Rotasi kerja menurut Robbins & Judge (2022) didefinisikan sebagai peralihan pekerjaan bagi seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lainnya. Rotasi pekerjaan adalah strategi tingkat organisasi di mana karyawan melakukan rotasi pekerjaan dengan tugas-tugas yang idealnya dapat berbeda, baik secara fisik maupun psikososial (Jackson, 2023). Dalam praktiknya, karyawan biasa dipindahkan ke posisi atau departemen lain dengan tanggung jawab yang serupa maupun berbeda dengan jangka waktu tertentu.

Menurut Haq (2017) rotasi kerja merupakan sebuah sistem operasional yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Hal ini disebabkan karena perpindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain dalam jangka waktu tertentu memungkinkan karyawan mempelajari keterampilan dan pengalaman baru yang membuat kemampuan karyawan dalam suatu organisasi menjadi lebih beragam. Menurut Ambarwati (2023) dalam rangka peningkatan kinerja karyawan, rotasi pekerjaan harus mempertimbangkan kesesuaian kemampuan dan keterampilan karyawan dan pekerjaan barunya. Dalam prosesnya, rotasi kerja pada PT HK Realtindo biasa disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan melalui kajian kompetensi atau langsung dari keputusan perusahaan. Tujuan kajian kompetensi ini yaitu untuk mengetahui tingkat kompetensi karyawan PT HK Realtindo dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

Menurut Kareem (2019) diperlukan pengembangan praktik Sumber Daya Manusia yang spesifik dan terfokus, guna meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan, yang pada tujuannya untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam penerapan praktik yang terfokus, metode yang digunakan untuk kajian kompetensi berupa analisis jabatan yang bertujuan untuk mengetahui tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk setiap jabatan di PT HK Realtindo. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa prinsip rotasi kerja adalah karyawan dirotasikan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai.

Selanjutnya PT HK Realtindo melakukan penilaian kinerja karyawan untuk mengetahui sejauh mana PT HK Realtindo telah mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Menurut Arokiasamy (2024) penilaian kinerja merupakan strategi manajemen sistematis untuk meningkatkan dedikasi dan produktivitas yang melalui proses pemantauan dan evaluasi kinerja mereka. Penilaiaan kinerja menurut Adila & Budiono (2022) merupakan metode yang digunakan untuk menilai seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaanya yang sehubungan dengan standar kerja yang ditetapkan. Penilaiaan kinerja ini juga dapat dijadikan sumber informasi mengenai kinerja seorang karyawan yang mempengaruhi kontribusi karyawan tersebut terhadap perusahaan. Dengan kata lain, proses ini bertujuan untuk mengukur seberapa efektif dan efisien karyawan dalam menjalankan pekerjaanya. Menurut Ambarwati (2023) kinerja karyawan mencerminkan pencapaian individu dalam memenuhi persyaratan pekerjaan, yang dapat diukur oleh manajemen untuk menilai efektivitas kerja masing-

masing karyawan. PT HK Realtindo melakukan penilaian kinerja karyawan setiap tahun untuk mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Hasil dari penilaian kinerja digunakan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerjanya dan untuk mengidentifikassi area yang perlu ditingkatkan. Penilaiaan ini berfungsi sebagai tolak ukur untuk mengukur seberapa efektif karyawan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Menurut Sobandi (2018) rotasi kerja dapat memberikan dampak positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Dari adanya rotasi kerja, pengetahuan dan keterampilan karyawan semakin meningkat karena memungkinkan karyawan untuk mempelajari berbagai keterampilan baru dari posisi baru. Kemudian, meningkatkan peluang promosi dengan karyawan diberi kesempatan oleh perusahaan untuk menunjukkan kemampuan mereka di berbagai bidang. Rotasi kerja juga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, dimana karyawan diberi tantangan baru untuk mengatasi kebosanan dan kejenuhan. Suleman, Bingab, Boakye, & Mensah (2022) menyatakan bahwa rotasi pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Di sisi lain, rotasi kerja juga memberikan dampak negatif terhadap kinerja karyawan, seperti butuh waktu untuk beradaptasi dengan pekerjaan baru (Sobandi, 2018). Karyawan membutuhkan waktu untuk belajar dan beradaptasi dengan pekerjaan baru, dan ini menjadi salah satu alasan produktivitas dapat menurun. Beberapa karyawan mungkin merasa kurang nyaman dengan perubahan dan merasa lebih nyaman dengan pekerjaan

sebelumnya. Sehingga, peneliti perlu untuk meniliti dampak rotasi kerja terhadap kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Dari latar belakang penjelasan di atas maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian yang berjudul **"Analisis Dampak Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT HK Realtindo".**

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang terdapat pada PT HK Realtindo terkait dampak rotasi kerja terhadap kinerja karyawan PT HK Realtindo, dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi rotasi kerja dalam upaya pengelolaan SDM di PT HK Realtindo?
2. Bagaimana pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan PT HK Realtindo?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasasrkan rumusan masalah di atas secara umum pelaksanaan magang ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui implementasi rotasi kerja dalam upaya pengelolaan SDM di PT HK Realtindo.
2. Untuk mengetahui pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan PT HK Realtindo.

1.5 Manfaat penelitian

Dalam penyusunan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak diantaranya:

1. **Bagi Instansi**

   Sebagai saran yang membangun dan berguna untuk meningkatkan kualitas perusahaan termasuk dalam upaya peningkatan kinerja karyawan melalui program rotasi kerja.

2. **Bagi Mahasiswa**

   Membantu mengetahui seberapa efektif program rotasi kerja dapat berpengaruh pada kinerja karyawan melalui studi kualitatif.

3. **Bagi Riset Mendatang**

   Menjadi salah satu referensi pada riset mendatang terkait sejauh mana efektivitas program rotasi kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan khususnya pada industri pengembang properti.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Rotasi Kerja

a. Pengertian Rotasi Kerja

Rotasi kerja menurut Robbins & Judge (2022) adalah pergantian periodik karyawan dari satu tugas ke tugas lain. Rotasi ini bertujuan untuk meningkatkan fleksibilitas karyawan dan organisasi, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2019) rotasi kerja merupakan perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih dalam tingkatan yang sama dalam suatu organisasi. Istilah lain dari rotasi kerja adalah mutasi, pemindahan, dan transfer dalam pekerjaan. Rotasi kerja dapat dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal. Rotasi kerja secara vertikal merupakan karyawan yang berpindah dari satu tingkat ke tingkat lain. Sedangkan rotasi kerja secara horizontal merupakan karyawan yang berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang setingkat. Menurut Szwarc (2024) rotasi pekerjaan dapat meningkatkan motivasi individu dan memaksimalkan alokasi sumber daya organisasi dengan menyeimbangkan variasi tugas dan keterampilan serta waktu rotasi yang tepat. Variasi tugas dan keterampilan yang ideal cukup untuk

memicu pembelajaran dan pengembangan individu, tanpa berlebihan sehingga menyebabkan kurva pembelajaran yang curam dan kelelahan. Frekuensi rotasi juga perlu dipertimbangkan, karena rotasi yang terlalu sering dapat membuat individu merasa tidak menyelesaikan tugas dengan baik, dan rotasi yang terlalu jarang dilakukan juga dapat menyebabkan kebosanan dan kejenuhan. Dengan demikian, rotasi pekerjaan yang efektif dapat memberikan manfaat bagi individu dan organisasi, asalkan dilakukan dengan mempertimbangkan variasi tugas, keterampilan, dan waktu rotasi yang tepat.

Rotasi kerja merupakan sebuah sistem operasional yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Haq, 2017). Melalui rotasi kerja, karyawan dapat memperoleh pengalaman yang lebih beragam, serta mengembangkan berbagai keterampilan. Sebagai hasilnya, kinerja keseluruhan organisasi cenderung meningkat, dan karyawan menjadi lebih produktif serta beradaptasi dengan perubahan dengan lebih baik. Suleman, Bingab, Boakye, & Mensah (2022) menyatakan bahwa rotasi pekerjaan akan lebih efektif meningkatkan kinerja karyawan jika diiringi dengan peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Agar rotasi kerja benar-benar efektif, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan merasa puas

dengan pekerjaan mereka dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi.

b. Prinsip Dasar Rotasi Kerja

Menurut Hasibuan (2019) prinsip dasar rotasi kerja yakni proses pemindahan karyawan dengan penempatan yang tepat dan pekerjaan (*job desk*) yang sesuai dan terbagi menjadi tiga landasan utama, seperti berikut:

a) *Merit system*

Sebuah sistem pemindahan kerja yang berdasar pada landasan dengan sifat ilmiah, objektif, serta sesuai dengan hasil prestasi kerja karyawan. Sistem ini dianggap sebagai sistem baik dikarenakan dapat membuat semangat dan disiplin karyawan meningkat sehingga membuat produktivitas juga ikut meningkat.

b) *Seniority system*

Sitem perpindahan jabatan berdasarkan landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja yang sesuai dengan jabatan yang bersangkutan. Sistem ini dinilai tidak objektif dikarenakan karyawan yang dirotasi berdasar pada senioritas dan dianggap belum pasti mampu dalam memangku jabatan atau posisi baru.

c) *Spoil system*

Sebuah sistem perpindahan jabatan yang berdasar pada landasan kekeluargaan. Sistem ini dinilai kurang baik dikarenakan berdasar pada faktor suka atau tidak suka.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002), terdapat beberapa prinsip dasar yang menjadi landasan pelaksanaan rotasi kerja, sebagai berikut:

a) Pelaksanaan rotasi kerja didasarkan atas perencanaan perusahaan menurut kebijakan dan peraturan yang ditetapkan dalam pedoman yang berlaku.
b) Didasarkan atas prinsip "*The Right Man on The Right Job*" yang berarti menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
c) Sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja.
d) Sebagai media kompetisi yang rasional, yang berarti bahwa pelaksanaan rotasi jabatan berdasar pada kompetisi yang rasional berupa penilaian prestasi kerja.
e) Sebagai langkah untuk promosi jabatan bagi karyawan.
f) Sebagai langkah untuk mengurangi *turn over* karyawan.

c. Indikator Rotasi Kerja

Menurut Kaymaz (2010) indikator pelaksanaan rotasi kerja terbagi sebagai berikut:

a) Mengurangi kebosanan

Desain pekerjaan yang kaku dan minim otonomi berpotensi memicu stress dan kebosanan pada karyawan, yang

kemudian memicu ketidakpuasan kerja. Rotasi pekerjaan dapat membantu mengatasi kebosanan dan meningkatkan semangat kerja karyawan.

b) Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi

Rotasi pekerjaan merupakan proses memindahkan karyawan ke berbagai departemen untuk mempelajari berbagai keterampilan dan meningkatkan pengetahuan, fleksibilitas, dan peluang karir.

c) Pengembangan keterampilan manajerial

Rotasi pekerjaan membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan manajemen untuk mencapai tujuan karir mereka. Dalam perusahaan yang menghargai masukan karyawan, rotasi pekerjaan memungkinkan karyawan untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman di berbagai departemen dan memahami seluruh proses produksi. Hal ini memungkinkan mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih efektif terhadap keputusan tingkat manajerial.

d) Perkembangan interaksi sosial

Bekerja dengan banyak orang dalam rotasi pekerjaan memberikan kesempatan untuk menjalin hubungan dan mendukung komunikasi antar departemen. Rotasi juga membantu memahami karakteristik perilaku orang lain,

menyelesaikan masalah dengan lebih mudah, dan memiliki motivasi tinggi.

e) Menentukan pekerjaan/jabatan yang benar

Memindahkan karyawan ke pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan kemampuannya dapat menjadi solusi untuk mencegah kehilangan karyawan akibat kegagalan dalam pekerjaanya. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan karena mereka akan bekerja pada bidang yang lebih nyaman dan sesuai dengan keahliannya.

Menurut Edwan dalam Hapsari (2013) indikator pelaksanaan rotasi kerja terbagi sebagai berikut:

a) Pengalaman

Pengalaman akan mempengaruhi hasil kerja karyawan. Apabila karyawan tidak memililiki pengalaman, maka karyawan tersebut akan diragukan kemampuannya ketika diberikan pekerjaan baru.

b) Pengetahuan

Semakin rendahnya pengetahuan karyawan akan membuat perusahaan mencarikan cara untuk mengatasi hal tersebut, salah satu caranya yaitu dengan melakukan rotasi kerja.

c) Kebutuhan

Rotasi kerja sebagai cara untuk mengatasi kekoksongan jabatan apabila terjadi pengunduran diri oleh karyawan.

d) Prestasi kerja

Apabila karyawan memiliki prestasi kerja yang kurang baik, maka manajemen atau perusahaan dapat mengambil langkah, bagi karyawan tersebut untuk ditempatkan di posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan mereka.

e) Tanggung jawab

Apabila karyawan tidak mempunyai rasa tanggung jawab yang baik, maka karyawan tersebut akan diragukan kemampuannya ketika menduduki jabatan yang baru.

Menurut Affandi dalam Stiffany (2017) indikator untuk mengkur rotasi kerja, sebagai berikut:

a) Perpindahan karena kemampuan karyawan

Kemampuaan merupakan kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaanya, yang dapat dilihat dari kecakapan, kesungguhan dan ketepatan waktu.

b) Perpindahan karena pengetahuan karyawan

Pengetahuan adalah jenis kemampuan yang dimiliki karyawan dan didapat melalui proses belajar serta dapat dari pengalaman.

c) Perpindahan karena kejenuhan karyawan

Kejenuhan kerja merupakan suatu kelelahan yang disebabkan karena seseorang bekerja terlalu intens, dan bekerja terlalu banyak.

d. Dampak Rotasi Kerja

Menurut Sobandi (2018) rotasi kerja memberikan pengaruh positif dan juga dampak negatif.

a) Dampak positif

Rotasi kerja memberikan manfaat bagi karyawan dan perusahaan diantaranya dapat mengurangi kejenuhan, menambah semangat baru, dan membanatu perusahaan memenuhi kebutuhannya. Rotasi kerja membantu karyawan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka di berbagai bidang dan ini dapat dijadikan peluang untuk mendapatkan promosi dan kenaikan jabatan. Tolak ukur kinerja atau prestasi kerja dapat dinilai dari pencapaiaan kenaikan pangkat dan jabatan.

b) Dampak negatif

Dalam pelaksanaan rotasi dapat terjadi penurunan kinerja, karena karyawan yang baru dipindah ke posisi baru perlu beradaptasi dan mempelajari tugas baru dengan waktu yang biasanya tidak singkat. Sehingga ini dapat menyebabkan penurunan kinerja jangka pendek. Kemudian dapat terjadi ketidakpuasan karyawan, karena karyawan lebih merasa nyaman dengan pekerjaan sebelumnya. Dimungkinkan pula terjadi kecemburuan sosial, karena beberapa karyawan mungkin merasa tidak diberi kesempatan yang ssama untuk di rotasi ke

posisi lebih baik. Selain itu, ada biaya tambahan terkait pelatihan dimana perusahaan perlu mengeluarkan biaya untuk melatih karyawan yang dipindahkan di posisi baru.

Dampak rotasi kerja menurut Jorgensen (2005) sebagai berikut:

a) Dampak positif
    - Peningkatan keterampilan karyawan
    - Peningkatan kepuasan karyawan
    - Penurunan gejala cidera pekerjaan
    - Peningkatan produktivitas
    - Peningkatan kualitas produk
    - Pengurangan pergantian karyawan
    - Pengurangan ketidakhadiran

c) Dampak negatif
    - Penurunan kualitas produk
    - Kurangnya pekerjaan untuk dirotasi
    - Merotasi karyawan dengan batasan medis
    - Penurunan kepuasan karyawan
    - Kurangnya keragaman pekerjaan
    - Peningkatan cedera/penyakit
    - Peningkatan ketidakhadiran karyawan
    - Peningkatan pergantian karyawan

- Kurangnya metode yang valid dalam menentukan perkerjaan untuk dirotasi
- Skala gaji pekerjaan yang berbeda
- Kontrak serikat pekerja

Dampak rotasi kerja menurut Hodgson, Shehhi, & Marzouqi (2014) sebagai berikut:

b) Dampak positif

Rotasi pekerjaan memberikan sejumlah manfaat signifikan bagi karyawan. Kegiatan ini berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Karyawan yang dirotasi cenderung mengembangkan hubungan sosial yang lebih luas, mengurangi rasa bosan akibat rutinitas, dan meningkatkan kinerja mereka dalam berbagai tugas. Selain itu, rotasi pekerjaan juga menjadi sarana efektif untuk memperkaya pengetahuan dan keterampilan karyawan, serta membuka peluang karir yang lebih luas.

d) Dampak negatif

Rotasi pekerjaan tidak selalu tanpa dampak negatif. Salah satu dampak yang perlu diperhatikan adalah potensi peningkatan stress pada karyawan. pemberian tugas baru dapat memicu perasaan tidak nyaman dan ketidakpastian, sehingga berujung pada peningkatan tingkat stress. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menerapkan rotasi pekerjaan dengan

perencanaan yang matang. Interval waktu yang tepat antara satu rotasi dengan rotasi lainnya akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk beradaptasi dengan tugas baru dan mengurangi tingkat stress yang timbul.

2.1.2 Kepuasan Kerja

a. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2018) merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari suatu evaluasi terhadap karakteristik-karakteristiknya. Kepuasan kerja tidak sekedar tentang perasaan senang atau tidak senang, tetapi juga tentang bagaimana seseorang menilai pekerjaanya secara keseluruhan. Menurut Aldilla & Budiono (2022) kepuasan kerja adalah jawaban emosional masing-masing orang mengenai segala hal yang terkait dengan pekerjaanya. Hal ini tidak hanya sekedar rasa senang maupun tidak senang, melainkan sebuah perasaan kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal tersebut diantaranya ada nilai atau minat individu, kepribadian, dan haraapan atau ekspetasi. Qasim , Cheema, & Syed (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan emosional yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaanya. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan suatu kondisi di mana seorang

karyawan merasa senang dan puas dengan pekerjaan yang sedang ia lakukan.

Menurut Maqbali (2015) kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang sangat individual. Setiap individu memiliki kebutuhan yang unik, dan tingkat kepuasan kerja seseorang sangat bergantung pada seberapa jauh pekerjaan mereka dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Waqas, et al. (2014) menyatakan bahwa semakin lama seseorang bekerja di sebuah organisasi, semakin tinggi nilai yang mereka berikan bagi organisasi tersebut. Seiring dengan bertambahnya masa kerja, karyawan cenderung semakin loyal dan merasa puas dengan pekerjaan meraka. Hal ini menunjukkan bahwa lama bekerja memiliki korelasi positif dengan tingkat loyalitas dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Arokiasamy, Fujikawa, Piaralal, & Arumugam (2024) kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dengan kinerja individu. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang terhadap pekerjaanya, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat ia hasilkan. Individu yang merasas puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Suleman, Bingab, Boakye, & Mensah (2022) menyatakan bahwa rotasi pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karyawan akan mengalami peningkatan

kepuasan kerja karena adanya variasi tugas dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru. Selain itu, rotasi pekerjaan juga dapat meningkatkan komitmen organisasi karena karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki peluang untuk berkontribusi dalam berbagai aspek pekerjaan.

b. Indikator kepuasan kerja

Menurut Herzberg yang dikutip dari Hasibuan (2019) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

a) Faktor Motivasi

Faktor ini berkaitan dengan esensi pekerjaan dan merupakan elemen yang secara alami mendorong motivasi karyawan. Faktor motivasional memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja ketika dipenuhi. Faktor motivator meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*). Dalam prestasi, peluang dilibatkan untuk mencapai target, menyelesaikan tugas, serta untuk menunujukkan kemampuan. Kemudian, pengakuan mencakup kinerja yang baik, pujian, dan rasa dihargai. Adapun, pekerjaan itu sendiri yang memberikan kesempatan untuk belajar, menggunakan keterampilan, dan merasa pekerjaan tersebut menantang dan bermakna. Selain itu ada tanggung jawab yang melibatkan kepercayaan dan bertanggung jawab atas

pekerjaan dan membuat keputusan. Adapula kemajuan yang dapat memberikan peluang untuk berkembang dan maju dalam karir.

b) Faktor Higiene

Faktor ini berkaitan dengan aspek lingkungan kerja dan kondisi eksternal yang tidak terhubung secara langsung dengan tugas pekerjaan itu sendiri. Faktor *Hygiene* memiliki peran dalam mencegah timbulnya ketidakpuasan ketika terpenuhi, tetapi juga tidak memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan. Faktor- faktor *Hygiene* meliputi kebijakan perusahaan (*company policies*), penyelia (*supervision*), kondisi kerja (*working conditions*), gaji dan tujangan (*salary and benefits*), dan hubungan antar pribadi (*realtionships*). Kebijakan perusahaan mencakup kebijakan yang diterapkan secara adil dan konsisten, aturan yang jelas, serta memberikan kesempatan untuk didengarkan. Supervisi melibatkan keberadaan seorang supervisor yang mendukung, adil, dan kompeten dalam memberikan bimbingan. Kondisi kerja mencakup lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan dilengkapi dengan peralatan yang memadai. Gaji dan tunjangan mencakup pemberian gaji yang bersifat adil dan kompetitif, serta tunjangan yang memadai.

Hubungan antarpribadi mencakup kemampuan untuk menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan.

Menurut Waqas, et al. (2014) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

a) Lingkungan tempat kerja

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kualitas lingkungan fisik tempat mereka bekerja. Baik pekerjaan fisik maupun kognitif, pekerjaan tersebut dilakukan di lingkungan yang mencakup aspek fisik dan sosial, seperti kondisi kerja maupun desain tempat kerja.

b) Penghargaan & pengakuan

Organisasi harus mengembangkan sistem berbasis penghargaan formal untuk mendorong keterlibatan dalam pekerjaan. Pengakuan atas keuunggulan pada upaya terkait oleh setiap karyawan. Sistem penghargaaan harus disiapkan dalam organisasi berdasarkan kinerja individu.

c) Pemberdayaan

Keterlibatan karyawan yang berdaya disebabkan oleh proses peningkatan kualitas. Ketika organisasi menerapkan pengembangan kepemimpinan, mereka harus memasukkan teknik pemberdayaan sebagai unsur utama dari program-program ini.

d) Partisipasi dalam pengambilan keputusan kerja

Manajemen harus mendorong dan memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan setiap keputusan organisasi.

Menurut Qasim , Cheema, & Syed (2012) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

e) Lingkungan kerja

Kinerja negatif akan dipicu oleh kondisi kerja yang buruk karena pekerjaan karyawan menuntut ketenangan mental dan fisik.

f) Remunerasi

Gaji merupakan salah satu komponen mendasar dari kepuasan kerja karena memiliki pengaruh yang kuat dalam menentukan kepuasan kerja.

g) Promosi

Dibandingkan dengan pengakuan dan prestasi, tingkat promosi memiliki dampak yang lebih kuat pada kepuasan kerja sebagai alat motivasi yang positif.

h) Perlakuan/ Keadilan

Menerima terlalu banyak (kompensasi berlebih) dan terlalu sedikit (kompensasi kurang) secara komparatif dievaluasi sebagai tidak adil. Akibatnya, individu mencoba mengurangi ketidakadilan dengan mengubah masukan (misalnya, bekerja lebih sedikit).

2.1.3 Kinerja

a. Kinerja

Menurut Robbins & Judge (2022) Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja dapat dilihat sebagai manifestasi dari berbagai faktor, seperti kemampuan dan keahlian individu, motivasi dan etos kerja, dukungan dan sumber daya yang tersedia, serta faktor eksternal seperti kondisi pasar. Kinerja yang baik mencerminkan keselarasan antara kemampuan dan motivasi individu dengan tututan kerja. Kinerja menurut Nabawi (2019) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi yang digunakan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Sehingga kinerja menjadi alat ukur bagi perusahaan untuk menilai sejauh mana organisasi telah mencapai tujuan.

Kinerja menurut Sitopu, Sitinjak, & Marpaung (2021) merupakan hasil pencapaian tugas tertentu. Pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang karyawan harus memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki hasil kerja yang baik dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Jocom, Lambey, & Pandowo (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan salah satu ukuran penting yang ditekankan oleh manajemen puncak, karyawan peduli dengan produktivitas mereka dan semakin menyadari percepatan pengetahuan dan keterampilan dalam lingkungan kerja yang bergejolak. Karyawan sebagai SDM

utama dalam organisasi memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. KPI merupakan kriteria yang dapat membantu memahami tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan akhir dan meningkatkan kinerja (Dvulit, Zaverbnyy, & Tylipska, 2019). Perusahaan menggunakan KPI untuk mengukur tujuannya dan menentukan cara terbaik guna mencapai hasil terbaik sebagai proses menilai kinerja karyawan.

Proses penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan dapat memberikan informasi kepada karyawan tentang tingkat kinerjanya dan mengetahui kelemahannya (Darmawan, et al., 2021). Karyawan mengharapkan umpan balik dan arahan dari manajemen untuk mengambil langkah-langkah yang tepat dengan tujuan meningkatkan kinerjanya. Rotasi kerja merupakan sebuah sistem operasional yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Haq, 2017). Ketika kinerja buruk dalam pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, rotasi adalah alat berharga dalam menentukan departemen atau posisi mana yang lebih sesuai dengan keterampilan (Kaymaz, 2010).

b. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Sinambela (2021) terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yakni:

a) Kemampuan

Kemampuan kerja merupakan faktor kunci bagi seorang karyawan dalam mencapai standar kinerja yang optimal. Kemampuan ini dimujudkan melalui upaya menyelesaikan tugas dan pekerjaan terkait, yang dipenuhi oleh kondisi mental dan fisik serta kebutuhan kerja. Keterampilan kerja yang standar dan berkualitas sangatlah penting, karena tanpa itu, kontribusi pekerja terhadap kemajuan perusahaan tidak akan maksimal. Kemampuan kerja terus berkembang seiring dengan masa kerja dan proses pembelajaran, sehingga meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

b) Motivasi

Motivasi merupakan kekuatan psikologis dalam diri karyawan yang menentukan perilaku dan hasil kerjanya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memelihara motivasi karyawan agar mereka selalu berusaha memberikan yang terbaik. Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan usaha dan hasil kerja mereka. Upah dan gaji yang sepada akan membantu membentuk kinerja karyawan yang optimal.

Menurut Sitopu, Sitinjak, & Marpaung (2021) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yakni:

a) Disiplin kerja

Dengan adanya disiplin, karyawan akan berusaha untuk mengerjakan pekerjaan semaksimal mungkin, dan kinerja yang dihasilkan pun akan semakin baik. Kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah disiplin, tujuannya untuk memastikan bahwa perilaku karyawan sesuai dengan aturan yang ditetapkan organisasi, serta sebagai bentuk kesadaran menaati aturan yang ditetapkan itu.

b) Kompensasi

Semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan, maka kesejahterannya pun akan meningkat, yang kemudian dapat memotivasi karyawan, dan akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Perusahaan memberikan kompensasi sebagai sumber pendapatan bagi karyawan dan juga bentuk penghargaan atas penyerahan dan pemberian seluruh hasil kinerja karyawan yang bersangkutan kepada perusahaan. Kompensasi akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas, dan benefit atas jasa yang diberikan karyawan bagi perusahaan tempatnya bekerja. Pemberian kompensasi pada karyawan akan mempengaruhi seberapa besar tujuan organisasi dapat tercapai. Sistem kompensasi yang baik adalah sistem yang dapat menjamin kepuasan para anggota perusahaan.

c) Motivasi

Motivasi atau dorongan dalam bekerja sangat menentukan tercapainya suatu tujuan, maka dari itu perlu menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi karyawan dalam perusahaan. Motivasi kerja muncul karena adanya suatu kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang. Apabila kebutuhan seseorang sudah terpenuhi, maka motivasi orang tersebut meningkat untuk menggunakan perilaku-perilaku yang mengarah pada pemuasan kebutuhannya.

Menurut Tuffaha (2020) terdapat beberapa faktor yang yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yakni:

a) Manajemen pengetahuan

Manajemen pengetahuan organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui analisis keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan saat ini.

b) Teknologi informasi dan komunikasi

Teknologi informasi dan komunikasi mempertimbangkan mengenai aset inti organisasi yang bekerja dalam mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

c) Pendekatan pemberdayaan

Pemberdayaan memiliki dampak luar biasa pada kinerja karyawan dalam membentuk sikap organisasi guna menghadapi berbagai tantangan dan ancaman di pasar, terutama jika

organisasi mencari karyawan sebagai keunggulan kompetitif dalam bertahan hidup.

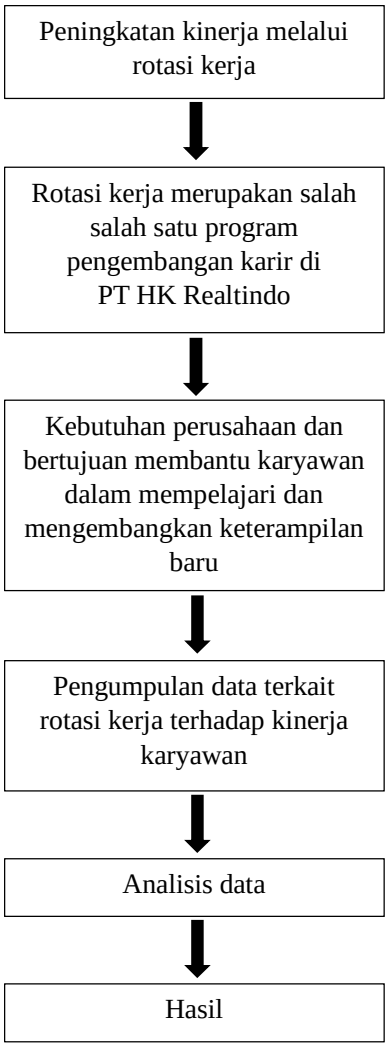
d) Kreativitas dan inovasi

Kreatif dan inovatif yang berperan sebagai agen perubahan dalam mempromosikan manifestasi ide baru, yang membawa organisasi menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas dalam lingkungan yang sangat berubah.

e) Budaya organisasi

Budaya organisasi berperan sebagai wadah yang mendorong kinerja karyawan untuk mengembangkan solusi kreatif, berpikir inovatif dan menggunakan penalaran yang fleksibel dalam situasi oraganisasi yang menantang.

2.2 Kerangka Penelitian



Sumber: Primary Data, 2024

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan

3.1.1 Fokus Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT HK Realtindo yang berlokasi di HK TOWER Lantai 17. Jl. Letjen MT Haryono Kav.8, Cawang Jakarta Timur 13340 sesuai dengan rencana jadwal penelitian yang telah ditentukan. Kegiatan magang dan penelitian ini dilaksanakan selama 4 bulan yang dimulai sejak tanggal 20 Februari 2023 sampai dengan 24 Juni 2024. Penelitian magang ini berjudul “Dampak Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT HK Realtindo” merupakan penelitian yang berfokus pada analisis secara menyeluruh tentang seberapa jauh dampak rotasi kerja terhadap kinerja karyawan.

3.1.2 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penulisan laporan magang ini menggunakan metode pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif menurut Creswell (2018) didefinisikan sebagai pendekatan yang berfokus pada pemahaman makna dan pengalaman manusia yang mengandalkan data teks gambar, dan beragam desain dalam melakukan analisis data. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam dan menyeluruh, dengan memperhatikan konteks dan

kompleksitas yang ada. Penelitian kualitatif bertujuan memahami realitas sosial, melihat dunia apa adanya, sehingga peneliti seharusnya lebih terbuka dalam berpikir (*open minded)* (Mamik, 2015). Pendekatan kualitatif berbeda dengan desain lainnya, pendekatan ini mencakup komentar peneliti mengenai peran dan refleksi peneliti (juga dikenal sebagi refleksivitas), dan jenis strategi kualitatif tertentu yang digunakan (Creswell, 2018). Dalam hal ini refleksivitas peneliti dan strategi kualitatif yang digunakan menjadi elemen penting yang membendakan dari desain penelitian lainnya. Penting bagi peneliti untuk secara sadar memosisikan diri dan menjelaskan bagaimana peran, pengalaman, dan bias mereka memengaruhi hasil penelitian.

Karakteristik metode penelitian kualitatif menurut Creswell (2018) diantaranya:

1. Bersifat alami

   Berbeda dengan penelitian kuantitatif, peneliti kualitatif lebih memilih untuk menyelami situasi alamiah, berinteraksi langsung dengan partisipan, dan mengamati perilaku mereka dalam konteksnya. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam fenomena yang diteliti, menemukan makna, dan membangun pengetahuan yang kaya dan kontekstual.

2. Peneliti sebagai instrument utama

Dalam penelitian kualitatif, peneliti yang menjadi instrument utama dalam pengumpulan data. Peneliti secara langsung terlibat dalam proses observasi, wawancara, dan analisis data.

3. Berbagai sumber data

   Peneliti kualitatif tak hanya mengandalkan sumber data, mereka mengumpulkan berbagai bentuk data seperti wawancara, observasi, dokumen, dan informasi audiovisual. Bentuk data ini terbuka dan memungkinkan para peserta menyampaikan gagasannya secara bebas, tanpa batasan skala atau instrument. Peneliti kemudian menelaah semua data, memahaminya, dan mengorganisasikannya kedalam kode dan tema yang mencakup seluruh sumber data.

4. Analisis data deduktif dan induktif

   Para peneliti kualitatif menggunakan dua pendekatan dalam analisis data: induktif dan deduktif. Pertama, mereka secara induktif membangun pola, kategori, dan tema dari data. Kemudian, secara deduktif, mereka meninjaau kembali data berdasarkan tema-tema tersebut untuk memastikan keabsahannya.

5. Berfokus pada makna

   Penelitian kualitatif berpusat pada makna yang dipegang partisipan, bukan peneliti atau literartur. Peneliti menggali pemahaman dan pengalaman partisipan untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang suatu fenomena.

6. Desain yang mucul

   Desain penelitian kualitatif bersifat fleksibel dan adaptif. Peneliti tidak terikat pada rencana awal yang kaku, dan desain penelitian dapat berubah sesuai dengan situasi di lapangan. Hal ini memungkinkan peneliti untuk menggali lebih dalam topik atau fenomena yang diteliti dan mendapatkan informasi yang lebih kaya dari partisipan.

7. Refleksivitas

   Dalam penelitian kualitatif, refleksivitas merupakan proses dimana peneliti menyadari dan memahami bagaimana peran, latar belakang, dan pengalamannya dapat mempengaruhi interpretasi data. Ini bukan hanya tentang mengakui bias dan nilai-nilai peneliti, tetapi juga tentang bagaimana faktor-faktor tersebut dapat menentukan arah penelitian. Peneliti perlu merefleksikan bagaimana mereka memilih data, bagaimana mereka menganalisisnya, dan bagaimana mereka menginterpretasikannya. Dengan demikian, refleksivitas membantu peneliti untuk menghasilkan penelitian yang lebih akurat dan objektif.

8. Penjelasan holistik

   Penelitian kualitatif berusaha memahami kompleksitas suatu masalah atau isu dengan menggali berbagai perspektif dan faktor yang terlibat. Peneliti tidak hanya mencari hubungan sebab akibat yang linier, tetapi juga melihat bagaimana berbagai faktor

berinteraksi dan ssaling memengaruhi. Hal ini menghasilkan gambaran yang lebih utuh dan mencerminkan realitas kehidupan yang kompleks. Mode visual dapat membantu dalam membangun gambaran holistik ini dengan menyajikan berbagai aspek dari suatu fase atau fenomena secara simultan.

3.1.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini bersumber dari dokumen (studi pustaka) dan wawancara.

1. **Wawancara**

   Wawancara menurut Mamik (2015) merupakan pertanyaan kepada seseorang yang dianggap dapat memberikan informasi atau penjelasan hal-hal yang dipandang perlu dan dilakukan secara verbal. Tujuan adalah untuk mendapatkan informasi yang mendalam dan terpercaya tentang suatu topik. Dalam wawancara penelitian kualitatif, peneliti melakukan wawancara dengan partisipan melalui tatap muka, telepon, atau secara berkelompok (Creswell, 2018). Wawancara ini dilakukan secara langsung dengan manajer atau asisten manajer sebagai *supervisor* dan beberapa karyawan yang telah melaksanakan program rotasi kerja di PT HK Realtindo.

2. **Dokumen (Kajian pustaka)**

Kajian Pustaka menurut Creswell (2018) merupakan studi penelitian yang dapat mencakup artikel konseptual atau opini yang sesuai tooik dan dapat memberikan kerangka kerja. Dengan demikian, kajian pustaka berarti penelitian yang melibatkan studi terhadap berbagai sumber informasi, seperti artikel illmiah, buku, dan opini yang relevan dengan topik penelitian. Sumber data penelitian ini juga diperoleh dari dokumen (kajian pustaka) yang berupa website perusahaan, artikel ilmiah, buku dan opini yang terkait dengan rotasi kerja. Kajian tersebut memberikan dasar untuk melakukan penelitian mengenai program rotasi kerja dalam organisasi dan untuk membandingkan teori dan praktek penelitian mengenai rotasi kerja dalam organisasi.

3.1.4 Indikator Penelitian

Pada tahapan penyusunan instrumen penelitian, variabel menjadi tolak ukur yang digunakan dalam penelitian. Dari variabel ini kemudian akan diketahui definisi operasional dan indikator yang termasuk. Kemudian, dari indikator ini dijadikan sebagai pertanyaan atau pernyataan untuk penyusunan instrumen (Mamik, 2015).

Berikut adalah pedoman wawancara yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel:

1. Rotasi Kerja

1) Pengertian rotasi kerja

Rotasi kerja menurut Robbins & Judge (2022) adalah pergantian periodik karyawan dari satu tugas ke tugas lain. Rotasi ini bertujuan untuk meningkatkan fleksibilitas karyawan dan organisasi, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Rotasi kerja merupakan sebuah sistem operasional yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Haq, 2017). Menurut Suleman, Bingab, Boakye, & Mensah (2022) rotasi pekerjaan akan lebih efektif meningkatkan kinerja karyawan jika diiringi dengan peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan.

2) Prinsip dasar rotasi kerja

Menurut Hasibuan (2019) prinsip dasar rotasi, terbagi sebagai berikut:

a) *Merit system*
b) *Seniority system*
c) *Spoil system*

3) Indikator rotasi kerja

Menurut Kaymaz (2010) indikator pelaksanaan rotasi kerja, terbagi sebagai berikut:

a) Mengurangi kebosanan
b) Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi
e) Menentukan pekerjaan/jabatan yang benar

4) Dampak rotasi kerja

Menurut Sobandi (2018) rotasi kerja memberikan pengaruh positif dan juga dampak negatif.

a) Dampak positif

Rotasi kerja memberikan manfaat, seperti dapat mengurangi kejenuhan, menambah semangat baru, dan membantu perusahaan memenuhi kebutuhannya. Rotasi kerja membantu karyawan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka di berbagai bidang dan ini dapat dijadikan peluang untuk mendapatkan promosi dan kenaikan jabatan.

b) Dampak negatif

Dalam pelaksanaan rotasi dapat terjadi penurunan kinerja, karena karyawan perlu beradaptasi dan mempelajari tugas baru dengan waktu yang biasanya tidak singkat yang dapat menyebabkan penurunan kinerja jangka pendek. Kemudian, karena karyawan lebih merasa nyaman dengan pekerjaan sebelumnya. Dimungkinkan pula terjadi kecemburuan sosial, karena beberapa karyawan mungkin merasa tidak diberi kesempatan yang ssama untuk di rotasi. Selain itu, biaya tambahan terkait pelatihan untuk melatih karyawan yang dipindahkan di posisi baru.

2. Kepuasan kerja

1) Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2018) merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari suatu evaluasi terhadap karakteristik-karakteristiknya. Qasim, Cheema, & Syed (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan emosional yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaanya. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan suatu kondisi di mana seorang karyawan merasa senang dan puas dengan pekerjaan yang sedang ia lakukan. Menurut Arokiasamy, Fujikawa, Piaralal, & Arumugam (2024) kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dengan kinerja individu. Individu yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Suleman (2022) menyatakan bahwa rotasi pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

2) Indikator kepuasan kerja

Menurut Herzberg yang dikutip dari Hasibuan (2019) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

a) Faktor Motivasi

Faktor motivasional memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja ketika dipenuhi. Faktor

motivator meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*).

b) Faktor Higiene

Faktor Hygiene berkaitan dengan aspek lingkungan kerja dan kondisi eksternal yang tidak terhubung secara langsung dengan tugas pekerjaan itu sendiri. Faktor ini memiliki peran dalam mencegah timbulnya ketidakpuasan ketika terpenuhi, tetapi juga tidak memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan. Faktor- faktor Hygiene meliputi kebijakan perusahaan (*company policies*), penyelia (*supervision*), kondisi kerja (*working conditions*), gaji dan tujangan (*salary and benefits*), dan hubungan antar pribadi (*realtionships*).

3. Kinerja

1) Pengertian kinerja

Kinerja menurut Nabawi (2019) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi yang digunakan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Sehingga kinerja menjadi alat ukur bagi perusahaan untuk

menilai sejauh mana organisasi telah mencapai tujuan. Karyawan sebagai SDM utama dalam organisasi memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. KPI merupakan kriteria yang dapat membantu memahami tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan akhir dan meningkatkan kinerja (Dvulit, Zaverbnyy, & Tylipska, 2019). Perusahaan menggunakan KPI untuk mengukur tujuannya dan menentukan cara terbaik guna mencapai hasil terbaik sebagai proses menilai kinerja karyawan. Rotasi kerja merupakan sebuah sistem operasional yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Haq, 2017). Ketika kinerja buruk dalam pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, rotasi adalah alat berharga dalam menentukan departemen atau posisi mana yang lebih sesuai dengan keterampilan (Kaymaz, 2010).

2) Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut (Sinambela, 2021), terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yakni:

a) Kemampuan

Kemampuan ini diwujudkan melalui upaya menyelesaikan tugas dan pekerjaan terkait, yang dipenuhi oleh kondisi mental dan fisik serta kebutuhan kerja. Keterampilan kerja yang standar dan berkualitas sangatlah

penting, karena tanpa itu, kontribusi pekerja terhadap kemajuan perusahaan tidak akan maksimal. Kemampuan kerja terus berkembang seiring dengan masa kerja dan proses pembelajaran, sehingga meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

b) Motivasi

Motivasi merupakan kekuatan psikologis dalam diri karyawan yang menentukan perilaku dan hasil kerjanya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memelihara motivasi karyawan agar mereka selalu berusaha memberikan yang terbaik. Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan usaha dan hasil kerja mereka. Upah dan gaji yang sepadan akan membantu membentuk kinerja karyawan yang optimal.

3.2 Metode Analisis Data

Menurut Miles & Huberman (1994) metode analisis data penelitian kualitatif diantaranya:

3.2.1 Reduksi Data

Reduksi data merupakan langkah penting dalam analisis data, di mana peneliti menyeleksi, memfokuskan, meringkas, dan mengatur data yang diperoleh. Proses ini bertujuan untuk mengelola data yang voluminious dan kompleks menjadi lebih ringkas dan mudah dipahami.

Dengan reduksi data, peneliti dapat membuang data yang tidak relevan, mengidentifikasi pola dan tema yang muncul, dan merumuskan temuan penelitian dengan lebih jelas.

3.2.2 Penyajian Data

Penyajian data merupakan langkah penting dalam proses analisis data. Setelah data dikumpulkan dan diolah, data perlu disajikan dengan cara mudah dipahami dan dianalisis. Tujuannya agar informasi yang terkandung dalam data dapat tersampaikan dengan jelas kepada pengguna. Data tersebut dapat disajikan dalam bentuk tabel, grafik, diagram, atau narasi. Contohnya,tabel lebih cocok untuk data numerik yang kompleks, grafik, dan diagram ideal untuk visualisasi tren dan pola, sedangkan narasi efektif untuk menjelaskan konteks dan interprestasi data. Dengan penyajian data yang tepat, informasi yang terkandung dalam data dapat tersampaikan dengan jelas dan efektif, sehingga membantu dalam pengambilan keputusan dan pemahaman yang lebih baik terhadap suatu permasalahan.

3.2.3 Penarikan Kesimpulan / Verifikasi

Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan tahap krusial dalam penelitian, di mana peneliti menginterpretasikan data yang telah disajikan untuk menghasilkan temuan penelitian yang valid dan terpercaya. Proses tidak hanya sebatas menarik makna dari data, tetapi juga melibatkan verifikasi temuan tersebut dengan data yang ada untuk memastikan keabsahannya. Peneliti perlu melakukan triangulasi data,

membandingkannya dengan temuan penelitian sebelumnya, dan mempertimbangkan berbagai perspektif untuk memperkuat kesimpulan. Dengan demikian, verifikasi berperan penting dalam menjaga kualitas penelitian dan memastikan bahwa temuan yang dihasilkan akurat, objektif, dan dapat diandalkan.

3.3 Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan oleh peneliti pada penelitian magang terkait rotasi kerja adalah jenis unit analisis individu. Penelitian dilakukan secara individu, dengan objek penelitian yang disebut sebagai narasumber. Objek pertama adalah supervisor selaku manajer atau asisten manajer departemen dari PT HK Realtindo, dengan sampel 2 (dua) individu. Objek kedua adalah karyawan dari PT HK Realtindo yang sudah atau telah mengalami rotasi kerja, dengan sampel 3 (tiga) individu, karena selebihnya tidak ditemukan informan baru lagi. Jadi total keseluruhan objek adalah 5 (lima) individu. Tahap selanjutnya adalah wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan cara mengajukan pertanyaan yang kemudian dijawab oleh narasumber.

BAB IV

HASIL PELAKSANAAN DAN PROGRAM DISKUSI

4.1 Hasil dan Pembahasan

4.1.1 Departemen Human Capital

Peneliti melaksanakan magang selama kurang lebih empat bulan di PT HK Realtindo di bagian Departemen *Human Capital*. Departemen *Human Capital* berada di bawah pengawasan direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko PT HK Realtindo yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian *Human Capital*, dan bagian *General Affair*.

4.1.2 Aktivitas Magang

Selama masa magang di PT HK Realtindo, peneliti telah aktif terlibat dalam berbagai tugas administratif yang berkaitan dengan pengelolaan data karyawan dan pembuatan surat. Dalam pengelolaan data karyawan, peneliti berfokus pada penginputan data karyawan seperti terkait dengan data penugasan (rotasi kerja), absensi, cuti, dan kinerja. Untuk pembuatan surat, peneliti membuat berbagai jenis surat yang diantaranya dimulai dari surat penugasan, surat keterangan kerja, hingga surat edaran perusahaan. Dalam aktivitas magang, penelitijuga mempelajari struktur organisasi perusahaan dan proses bisnis human capital. Untuk mejalankan tugas-tugas sersebut, peneliti belajar mengenai koordinasi antar departemen, terutama dalam membantu

penyampaian informasi, dimana mengingat Departemen HC jembatan komunikasi dan koordinasi antar berbagai departemen dalam suatu organisai, Dalam pelaksanannya, peneliti membantu menyampaikan informasi kepada karyawan dari berbagai departemen biasanya untuk mengisi formulir seperti terkait dengan pelatihan.

4.2 Hasil Wawancara

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

Dalam proses implementasi rotasi kerja di PT HK Realtindo, karyawan biasa dipindahkan ke posisi atau departemen lain dengan tanggung jawab yang serupa maupun berbeda dengan jangka waktu tertentu. Implementasi rotasi kerja ini biasa disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan melalui kajian kompetensi atau langsung dari keputusan perusahaan. Tujuan kajian kompentensi ini untuk mengetahui tingkat kompetensi karyawan PT HK Realtindo dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Pada proses implementasi rotasi kerja ini, PT HK Realtindo menyadiakan pula fasilitas pengembangan diri bagi karyawan untuk menunjang kompetensi mereka.

Dalam pelaksanaanya, PT HK Realtindo memiliki kebijakan dan wewenang dalam melakukan rotasi kerja. Sebagai upaya pendayagunaan tenaga kerja dan tercapainya tujuan perusahaan, maka proses penerapan sistem implementasi rotasi kerja PT HK Realtindo harus sesuai dan tepat

sasaran. Hal ini seperti yang telah disampaikan oleh Informan 1 sebagai asisten manajer HC (*human capital*):

"…*Sejauh ini berjalan baik dan sudah tepat sasaran, dalam arti agar karyawan tidak jenuh di tempat kerja yang sebelumnya. Sehingga dapat diarahkan kembali ke unit kerja yang membutuhkan*…" (Informan 1, 15/5/2024)

Tepat sasaran ini dimaksudkan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Itu karena setiap karyawan memiliki keahlian dan kemampuan yang berbeda-beda. Dengan menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat, diharapkan dapat memaksimalkan potensi individu. Pernyataan Informan 1 diperjelas oleh pernyataan Informan 2 selaku asisten manajer AKM (akuntansi, keuangan, dan manajemen):

"…*Kalau di HKR ini sebenarnya melihat dari kebutuhan setiap divisi, misal kemarin dari atasan, tim saya itu sebagai admin tapi tiba -tiba harus di rotasi di pusat karena saat itu pusat sedang membutuhkan bagian pencatatan akuntansi. Dari perusahaan ini melihat karyawan itu harus mampu dan harus bisa di segala bidang, karena mungkin melihat dari backgroundnya, lulusanya ada akuntasinya*…" (Informan 2, 16/05/2024)

Karyawan dituntut harus mampu memenuhi target guna mencapai kinerja yang optimal seperti yang diharapkan perusahaan. Dalam hal ini perusahaan mencoba mengalokasikan karyawan dengan melihat kebutuhan setiap departemen dan memilih karyawan yang sekiranya mampu memenuhi kebutuhan departemen tersebut. Untuk menunjang kinerja yang optimal, diperlukan dukungan fasilitas yang memadai.

Dalam mendukung keberhasilan program rotasi kerja guna mencapai tujuan organisasi, PT HK Realtindo memperhatikan fasilitas

diberikan kepada karyawan yang dirotasi kerja salah satunya adalah berfokus pada pengembangan diri, seperti pelatihan dan mentoring. Namun sebelum itu, karyawan akan melalui masa orientasi kerja yang dilalui dengan perkenalan tim, penjelasan tugas dan tanggung jawab seperti yang disampaikan oleh Informan 2:

"…*Pada awal rotasi, karyawan biasa melalui masa orientasi dahulu, berupa perkenalan tim, jobdesk dan aturan di departemen tersebut, perlu diketahui bahwa setiap departemen memiliki aturan atau sistem yang berbeda*…" (Informan 2, 16/05/2024)

Proses rotasi kerja karyawan biasa diawali dengan masa orientasi, dimana dalam masa itu karyawan dimulai dengan perkenalan tim, diberikan penjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab yang akan mereka emban, serta diperkenalkan dengan aturan yang berlaku di departemen tersebut. Perlu diketahui bahwa setiap departemen memiliki karakteristik dan aturan yang berbeda-beda, sehingga meskipun karyawan merasa sudah familiar dengan lingkungan perusahaan secara umum, mereka tetap perlu menjalani masa adaptasi untuk menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang baru. Selanjutnya, fasilitas pengembangan diri yang termasuk program pelatihan dan mentoring.

Program mentoring dan pelatihan merupakan salah satu bentuk fasilitas pengembangan diri guna menunjang kinerja organisasi. Program mentoring merupakan wadah atau sarana berbagi pengalaman dan ilmu untuk membantu memberikan bimbingan dan dukungan, seperti yang disampailan Informan 2:

"*…Meskipun pada awalnya ada yang mengeluh karena merasa belum cukup pengalaman, tapi dari kita juga ada support, bantu juga untuk selalu tanya apa kendalanya, dan dengan seiring berjalannya waktu akhirnya bisa terlewati serta pekerjaannya berjalan lancar…*" (Informan 2, 16/05/2024)

Dalam hal ini, manajemen mencoba melakukan mentoring berupa pendekatan kepada karyawan, sebagai bentuk dukungan selalu bertanya dan menawarkan bantuan jika ada kesulitan. Ini menunjukkan dengan adanya komunikasi yang efektif, hambatan dapat lebih mudah teratasi, sehingga dapat mencapai potensi maksimalnya.

Selain itu ada program pelatihan sebagai program pengembangan diri untuk membantu karyawan dalam meningkatkan keterampilan mereka. Dalam hal ini, perusahaan menyediakan pelatihan yang relevan dengan posisi baru, dan ini merupakan tugas departemen HC (*Human Capital*). Hal ini didukung oleh pernyataan dari Informan 1 selaku Asisten Manajer HC:

"*…Kalau misalkan karyawan yang bersangkutan tidak dibekali dan tidak punya kemampuan hal yang baru itu, maka ini menjadi poin HC (Human Capital), dimana kita (HC) kemudian menyediakan pelatihan untuk menambah pengetahuan karyawan. Dari HC juga ada patokan dengan adanya mapping terkait karyawan yang misalkan tidak ada skill di bagian kelistrikan, maka kemudian kita berikan sertifikasi kelistrikan, sehingga otomatis dari posisi mereka itu akan kita kaji dan terus upgrade dalam sisi pengetahuan…*" (Informan 1, 15/05/2024)

Pernyataan diatas menekankan bahwa saat karyawan menghadapi peran baru yang memerlukan keterampilan tambahan, HC PT HK Realtindo memiliki tanggung jawab untuk menyediakan pelatihan yang relevan. Hal ini menunjukkan bahwa HC juga aktif dalam pengembangan karir karyawan. Dengan melakukan *mapping* kompetensi, HC dapat

lebih mudah mengidentifikasi gap antara keterampilan yang dimiliki karyawan dengan yang dibutuhkan perusahaan, hingga kemudian dapat menyusun program pelatihan yang tepat. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang kompeten untuk menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang.

Program pelatihan memiliki tujuan yang positif dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan, hingga meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi, program tersebut hanya berlaku di kantor pusat PT HK Realtindo, dan tidak termasuk di proyek atau lini bisnis lainnya. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Informan 3 yang dirotasi dan sebelumnya bekerja di proyek PT HK Realtindo yang akhirnya kemudian dipindah tugaskan di kantor pusat.

"…*Selama dulu di proyek sistemnya tidak ada perubahan. Untuk fasilitas seperti pelatihan itu hanya saya alami di pusat, selama di proyek tidak ada*…" (Informan 3, 17/05/2024)

Pelatihan tidak mencakup di proyek. Hal ini didukung pula pernyataan oleh Informan 4:

"…*contohnya pelatihan. Selama ini saya sudah mengikuti 3 kali pelatihan kurang lebih, pertama di pajak, kemudian di SPI, dan GA. Untuk proyek tidak ada pelatihan, jadi belajarnya langsung dari teman atau staff yang bersangkutan*…" (Informan 4, 15/05/2024)

Dengan demikian PT HK Realtindo memfasilitas fasilitasi pengembangan diri berupa pelatihan dan mentoring. Jika dilihat dari sisi positif, adanya program tersebut, dapat membantu karyawan dalam

meningkatkan kinerja dan membantu perusahaan mencapai tujuan. Akan tetapi, untuk program pelatihan itu masih terbatas di pusat.

Selanjutnya dalam proses implementasi sistem rotasi kerja sebagai upaya pengelolaan SDM, perusahaan perlu memiliki prinsip dasar rotasi kerja sebagai dasar atau alasan kenapa karyawan tersebut dirotasi. Dalam hal ini, PT HK Realtindo lebih menganut prinsip *merit system*, dimana prinsip ini berdasar pada prestasi kerja karyawan, seperti yang disampaikan oleh Informan 2:

"*…Prinsip yang dijalankan di HKR itu lebih kepada prestasi kerja (kemampuan), karena saya sendiri waktu itu juga dirotasi karena promosi jabatan juga. Awalnya saya dirotasi dari proyek ke pusat, karena waktu itu diinfokan untuk promote jabatan agar bisa naik grade-nya (tingkat)*…" (Informan 2, 16/05/2024)

Dari pernyataan tersebut, menyatakan bahwa prinsip yang di jalankan PT HK Realtindo lebih kepada prestasi kerja, seperti promosi jabatan. Ini juga didukung oleh pernyataan dari Informan 1:

"*…Kalau dari kita bisa dari prestasi. Jadi untuk yang merasa kompeten atau berprestasi akan kita alurkan atau alokasikan ke unit kerja yang membutuhkan. Dasarnya prestasi itu berasal dari jam terbang (bukan berarti masa kerja). Jarang diambil dari dari masa kerja, karena itu belum tentu kompeten di bidangnya. Sehingga masa kerja dan prestasi itu salah satu yang berbeda, dimana masa kerja itu belum tentu berprestasi, tapi jam terbang (pengalaman) tersebut dapat berpengaruh terhadap prestasi*…" (Informan 1, 15/05/2024)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat dimaksudkan bahwa prestasi juga dapat berasal dari massa kerja karena untuk berprestasi dan menjadi unggul di suatu bidang diperlukan waktu untuk beradaptasi dan mempelajarinya.

Disamping implementasi rotasi kerja yang berjalan baik sebagai upaya pengelolaan SDM PT HK Realtindo. Akan tetapi, terkait kejelasan alasan dalam proses rotasi kerja dinilai masih kurang, seperti yang dijelaskan Informan 2:

"*…Ada rotasi yang tiba-tiba kadang alasannya kurang jelas, tapi sebenernya mungkin pasti sudah dipikirkan baik-baik oleh perusahaan sebelum itu. Misalnya ada karyawan yang masih muda dan belum berkeluarga kemudian dirotasi dari pusat ke suatu tempat dengan alasan mungkin masih bisa berkembang karena tidak ada tanggungan. Jadi dari perusahaan pastinya sudah memikirkannya dengan jelas dan pasti disertai keputusan dari BOD (jajaran direksi). Tentu kita juga tak lupa sebagai karyawan harus siap untuk ditempatkan dimanapun yang termasuk dalam komitmen. Hal itu tentu jangan sampai dijadikan demotivasi, tapi justru mampu menujukkan lebih baik lagi kepada perusahaan…*" (Informan 2, 16/05/2024)

Dari pernyataan diatas menyoroti bahwa ada ketidakjelasan (kurang terbuka) dalam komunikasi terkait alasan rotasi kerja oleh sebagian besar karyawan yang dirotasi kerja. Meskipun demikian, karyawan perlu memaklumi bahwa keputusan rotasi itu kemungkinan besar telah dipertimbangkan secara matang oleh perusahaan.

Terkait kejelasan informasi tersebut, hal itu disadari oleh pihak HC yang dimana mereka mengakui bahwa praktik pemberitahuan rotasi kerja terkesan mendadak, seperti yang disampaikan Informan 1 selaku Asisten Manajer HC:

"*…Mungkin sebagian karyawan ingin diinfokan terlebih dahulu bahwa kita mau ditugaskan dimana. Kebanyakan dari pihak HC menginfokan itu satu minggu sebelumnya (agak dadakan) misalkan dari kepala departemen yang bersangkutan sudah mengizinkan maka dapat lebih segera dipindahkan, dan biasanya seminggu sebelumnya dan seharusnya lebih lama diinfokan karena sistem kerja disini sifatnya seperti operasi atau lebih cepat, maksudnya kita butuh cepat. Mungkin dari karyawannya menyarankan kepada manajemennya untuk*

seharusnya diinfokan sebulan sebelumnya untuk dipindah supaya agar ada kesiapan mental dan sebagainya untuk dipindah…" (Informan 1, 15/05/2024)

Secara praktiknya, pemberitahuan rotasi kerja di PT HK Realtindo umumnya dilakukan satu minggu sebelumnya yang memang terkesan mendadak. Itu karena, sifat pekerjaan yang dinamis dan membutuhkan respon cepat juga menjadi kendala dalam memberikan pemberitahuan yang telalu jauh sebelumnya. Dalam hal ini manajemen mempertimbangkan usulan karyawan untuk memperpanjang periode pemberitahuan rotasi kerja.

Dalam implementasi rotasi kerja sebagai upaya pengelolan SDM di PT HK Realtindo, sebagian besar karyawan merasa puas. Disamping sistem rotasi kerja yang dirasa cukup baik oleh sebagian besar karyawan, adapun harapan bagi perusahaan agar implementasi rotasi kerja lebih baik, seperti yang disampaikan oleh Informan 4:

"*…bagi saya sendiri sebenyarnya tidak ada, tapi untuk yang lain mungkin bisa diperjelas lagi, kenapa mereka (karyawan) dipindahkan karena beberapa mungkin ada yang sedikit kaget yang awalnya sudah cukup paham posisi itu kemudian tiba-tiba dirotasi atau kadang ada yang berpikir apakah kinerja saya kurang baik kah sehingga saya kemudian dirotasi, tapi sebenarnya kadang alasannya berbanding terbalik dengan yang dipikirkan bisa saja memang di posisi tersebut memang sedang dibutuhkan (kosong). Jadi mungkin lebih kepada pengertian dan penjelasan kepada orang-orang yang dirotasi (untuk menghindari pemikiran negatif). Selain itu mungkin dapat dipertimbangkan terkait lama waktu rotasi kerja, kalau bisa minimal satu tahun, mungkin ada beberapa yang kurang dari satu tahun pindah. Itu karena mungkin rata-rata orang belajar itu beda-beda, ada yang 1 bulan, 2 bahan 3 bulan atau lebih, jadi ketika sudah baru cukup atau tuntas belajar kemudian tiba-tiba dipindah jadi harus belajar dari awal lagi tentang hal baru dan menjadi capek. Sehingga agar tidak terlalu cepat karena butuh proses dalam belajar dan adaptasi*…" (Informan 4, 16/05/2024)

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan peneliti dengan narasumber selaku supervisor dan karyawan yang mengalami rotasi kerja, menunjukkan bahwa implementasi rotasi kerja sebagai upaya pengelolaan SDM di PT HK Realtindo terbilang cukup baik.

4.2.2 Pengaruh Rotasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT HK Realtindo

Pengaruh rotasi kerja sebagai upaya pengelolaan SDM (sumber daya manusia), dalam implementasinya memiliki memiliki dampak positif, diantaranya untuk mengurangi kebosanan, meningkatkan pengetahuan & keterampilan, dan membantu menentukan pekerjaan yang benar (sesuai). Pertama, rotasi kerja bertujuan untuk membantu mengurangi kebosanan karyawan PT HK Realtindo seperti yang dijelaskan oleh Informan 3 selaku karyawan yang pernah dirotasi kerja:

"…*Untuk saya sendiri iya, alasannya dengan adanya rotasi kerja membantu menghilangkan kejenuhan dalam satu bidang pekerjaan. Seperti yang sudah saya sampaikan di awal terkait jika ada hal baru saya semakin semangat. Selama di HKR sudah beberapa kali dipindah tugaskan. Untuk saya sendiri tidak ada masalah, karena sudah terbiasa dipindah-pindahkan, dan enjoy saja. Sembari dipindahkan, niatnya kan ingin belajar dan terus belajar, karena pasti di setiap tempat pasti beda ilmu*…" (Informan 3, 17/05/2024)

Pendapat ini, kemudian didukung oleh penyataan Informan 1 selaku Asisten Manajer HC dan juga pernah dirotasi:

"…*Ada kalanya merasa jenuh, seperti saya yang sebelumnya berada di induk kemudian ditugaskan di anak perusahaan karena merasa stuck, gak bisa jalan (ingin lebih berkembang), kemudian mencoba meminta ditugasin di tempat tersebut dan semoga dapat lebih berkembang, dan akhirnya benar ternyata dapat berkembang di tempat*

baru, ilmu dan kemampuan yang dipendam sebelumnya akhirnya lebih keluar…" (infroman 1, 15/05/2024)

Dari pernyataan Informan 3 dan Informan 1, menjelaskan bahwa karyawan merasa jenuh dengan rutinitas yang monoton, menjadi merasa stagnan di pekerjaan sebelumnya, tapi kemudian ketika di tugaskan di tempat baru merasa memiliki kesempatan lebih untuk bejar hal-hal baru dan dapat mengembangkan potensi yang selama ini belum tersalurkan. Bagi karyawan, ketika mereka diberikan kesempatan untuk mencoba tugas baru atau peran baru, semangat kerja mereka cenderung meningkat. Hal ini menunjukkan dengan adanya tantangan dan hal-hal baru dalam pekerjaan dapat menjadi motivator yang kuat. Dengan kata lain, rotasi kerja tidak hanya membantu karyawan untuk menghindari kebosanan, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Sehingga, dengan ini rotasi kerja memiliki tujuan untuk membantu mengurangi kebosanan kerja.

Kedua, implementasi sistem rotasi kerja bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan & keterampilan. PT HK Realtindo memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mempelajari dan mengasah kemampuan. Melalui rotasi ini karyawan dapat mengembangkan pengetahuan & keterampilan, dan lebih fleksibel dalam menghadapi tantangan pekerjaan, seperti yang disampaikan oleh Informan 1:

"…*Pengetahuan itu nantinya, jika ditugaskan di tempat yang berbeda maka pengetahuan kita lebih luas, kemampuan menjadi lebih berkembang lagi, kalau misalkan karyawan yang bersangkutan tidak*

dibekali dan tidak punya kemampuan hal yang baru itu maka ini menjadi poin HC (Human Capital), dimana kita (HC) kemudian menyediakan pelatihan untuk menambah pengetahuan karyawan. Dari HC juga ada patokan dengan adanya mapping terkait karyawan yang misalkan tidak ada skill di bagian kelistrikan, maka kemudian kita berikan sertifikasi kelistrikan, sehingga otomatis dari posisi mereka itu akan kita kaji dan terus upgrade dalam sisi pengetahuan. Dalam sisi otididak otomatis apabila karyawannya itu mau belajar dan sadar akan posisinya seperti apa maka itu pasti akan ke update pengetahuannya, keterampilannya…" (Informan 1, 15/05/2024)

Dari pernyataan tersebut, menunjukkann bahwa dengan memindahkan karyawan ke berbagai tugas atau departemen, perusahaan dapat memperluas pengetahuan dan keterampilan karyawan secara signifikan. Ini memungkinkan karyawan untuk memperoleh pengetahuan baru dan keterampilan yang lebih beragam. Disamping itu, Departemen HC memiliki peran krusial dalam memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk sukses dalam peran baru mereka. Pelatihan dan pengembangan yang tepat adalah faktor untuk mencapai hal itu.

Ketiga, implementasi sistem rotasi kerja bertujuan untuk membantu menentukan pekerjaan yang sesuai bagi karyawan. Ini menyoroti pentingnya ketepatan dalam pelaksanaan rotasi kerja untuk mencapai tujuan tersebut, seperti yang telah disampaikan oleh Informan 1:

"*…Terkait ini, maka jatuhnya sebagai treatment rotasi itu harus tepat sasaran yaa. Itu sebenarnya kembali pagi pada treatment, ada yang mana HC-nya itu tahu tentang orang ini bisa (mampu) tidak, maka dari itu HC itu untuk melakukan rotasi itu sebelumnya melihat, apakah benar kapasitasnya disitu tidak, jika misalkan dia (karyawan) tidak sesuai kapasitas, yang berarti HC-nya juga kurang baik (bagus). Sehingga karyawan yang bersangkutan merasa tidak nyaman di rotasi di tempat tersebut, dan ini dapat berpengaruh pada kinerja mereka karena merasa tidak cocok atau tidak pas disini…*" (Informan 1, 15/05/2024)

Ketika seorang karyawan merasa tidak cocok dengan posisi baru setelah dirotasi, maka itu akan berdampak negatif pada kinerja mereka. Jika kondisi ini dibiarkan, akan berisiko kehilangan karyawan yang berpotensi, karena mereka merasa tidak dihargai atau tidak menemukan kepuasan kerja. Untuk itu HC (Human Capital) melakukan masa percobaan dan evaluasi kinerja guna mengidentifikasi masalah yang timbul dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. yang akan diuraikan oleh Informan 1:

"*…Karyawan yang bersangkutan merasa tidak nyaman di rotasi ditempat tersebut, dan ini dapat berpengaruh pada kinerja mereka karena merasa tidak cocok atau tidak pas disini. Hal itu berpotensi kehilangan karyawan. Sehingga kembali lagi pada bagian personalia atau SDM-nya itu harus pintar-pintar melihat apakah basicnya disitu atau tidak dan dapat kembali lagi kepada pribadi (karyawan), karena sebenarya kita (HC) melihat karyawannya ini sebenarnya mampu, tapi sayangnya dari karyawan yang bersangkutan merasa ter demotivasi, maka otomatis dari HC memfasilitasi kita TRY (masa percobaan) dengan adanya evaluasi biasanya selama 3 bulan atau 6 bulan di evaluasi kinerjanya. Ini menjadi salah satu program KPI (Key Performance Indicator) kita, ini kira-kira bagus tidak. Misal, karyawan tersebut KPI-nya jelek, otomatis kenapa, ada sebab-akibat apakah kinerjanya jelek atau tidak, maka otomatis kita akan rotasi dia karena tidak cocok. Ada evaluasinya dan itu berdampak pada pengurangan karyawan, itu kembali lagi dengan KPI kita masih bisa pantau dan sejauh ini hasilnya bagus – bagus (cocok)…*" (Informan 1, 15/05/2024)

Dengan demikian, evaluasi menjadi tolak ukur keberhasilan rotasi kerja dan membantu perusahaan dalam mengembil keputusan, seperti merotasi karyawan ke posisi lain atau bahkan melakukan pemutusan hubungan kerja jika kinerja tidak memenuhi target. Meskipun begitu, pendekatan ini memiliki konsekuensi, yaitu peningkatan jumlah karyawan yang keluar. Akan tetapi hal itu dapat diatasi jika sistem

evaluasi kinerja berjalan baik, perusahaan dapat memantau serta mengelola risiko tersebut, dan sejauh ini hasilnya baik.

Selanjutnya dalam upaya pengelolaan SDM, salah satu dampak positif dari rotasi kerja adalah peningkatan kepuasan kerja karyawan. Rotasi kerja dianggap sebagai sebuah mekanisme yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya kebijakan rotasi kerja, karyawan akan merasa terdorong untuk mencapai target yang telah ditetapkan, seperti yang disampaikan oleh Informan 2:

"…*Sejauh ini cukup puas, jika dilihat berdasarkan target, karena mau tidak mau target merupakan tanggung jawab. Jadi meskipun kita tidak suka dan tidak dalam bidangnya, otomatis mau tidak mau harus tetap kerja, karena kalau kita lalai nanti kita dapat teguran dari atasan, bahkan bisa jadi mendapat SP (Surat Peringatan). Jadi dengan adanya rotasi harusnya sudah cukup puas dengan kinerja karyawan*…" (Informan 2, 16/05/2024)

Dari pernyataan tersebut menjelaskan bahwa target merupakan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan, terlepas dari minat atau keahlian individu. Sejauh ini rotasi kerja yang telah dilakukan cukup efektif dalam mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Karyawan perlu juga menyoroti konsekuensi yang timbul jika target tidak tercapai, seperti teguran atau bahkan surat peringatan dari atasan.

Sejauh ini perusahaan merasa cukup puas dengan dengan kinerja karyawan. Untuk karyawan rotasi kerja dianggap bukanlah suatu masalah, justru dianggap sebagai hal yang biasa dan menyenangkan, dan

menganggap sebagai bagian untuk terus belajar dan mengembangkan diri, seperti yang disampaikan oleh Informan 3:

"…*Selama di HKR sudah berapa kali dipindah tugaskan. Untuk saya sendiri tidak ada masalah, karena sudah terbiasa dipindah-pindahkan, dan enjoy saja. Sembari dipindahkan, niatnya kan ingin belajar dan terus belajar, karena pasti di setiap tempat pasti beda ilmu*…" (Informan 3, 17/05/2024)

Sebagian karyawan memandang bahwa rotasi kerja sebagai hal positif jika dilihat sebagai pengembangan diri. Akan tetapi dalam proses tersebut, diperlukan waktu dan usaha yang lebih untuk mempelajari dan adaptasi dengan pekerjaan baru. Seperti yang disampaikan oleh Informan 5:

"…*jika dari sudut pandang ilmu baru itu sebenarnya happy terkait belajar hal baru itu, tapi terkadang butuh waktu untuk belajar dan adaptasi, apalagi jika kita ditugaskan diluar background kita maka butuh effort lebih untuk belajar*…" (Informan 5, 17/05/2024)

Rotasi kerja menawarkan peluang untuk tumbuh dan berkembang, karyawan juga harus siap menghadapi tantangan dan tuntutan yang lebih tinggi untuk belajar hal baru. Itu membuat karyawan menjadi lebih berusaha keras dalam belajar. Hal ini didukung oleh pendapat Informan 4:

"…*Untuk saya sendiri antara puas dan tidak puas, seperti puas mendapat ilmu baru, dan kurang puas-nya mungkin capek karena rotasi terus. Capeknya seperti serah terima lagi, belajar lagi, mulai dari awal, contohnya misal sudah sedikit paham dengan pekerjaan baru kemudian tiba-tiba dipindah lagi, tapi sebenarnya cukup seru*…" (Informan 4, 16/05/2024)

Pernyataan tersebut menunjukkan bagaimana karyawan melihat rotasi kerja itu secara positif berdampak pada pekembangan mereka

secara ilmu dan kemampuan, tapi di sisi lain dibutuhkan proses adaptasi waktu untuk itu. Adapun harapan dan pendapat dari Informan 4 mengenai pertimbangan waktu rotasi kerja:

"*…mungkin dapat dipertimbangkan terlait lama waktu rotasi kerja, kalau bisa minimal satu tahun, mungkin ada beberapa yang kurang dari satu tahun pindah. Itu karena mungkin rata-rata orang belajar itu beda-beda, ada yang 1 bulan, 2 bahan 3 bulan atau lebih, jadi ketika sudah baru cukup atau tuntas belajar kemudian tiba-tiba dipindah jadi harus belajar dari awal lagi tentang hal baru dan menjadi capek…*" (16/05/2024)

Pernyataan pendapat diatas menunjukkan pentingnya pertimbangan durasi dalam sistem rotasi kerja, berharap bahwa durasi rotasi kerja tidak terlalu singkat, karena adanya perbedaan individu dalam memahami atau belajar. Jika dipaksakan terus menerus, dapat berpotensi mengakibatkan kelelahan kerja.

Dengan demikian sebagian besar karyawan merasa puas dengan adanya rotasi kerja, dimana rotasi memungkinkan karyawan untuk mempelajari berbagai tugas dan peran dalam organisasi. Ini membantu mereka dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan baru, sehingga meningkatkan kompetensi mereka secara keseluruhan. ketika karyawan merasa puas dengan sistem rotasi kerja, umumnya akan berdampak positif pada kinerja karyawan.

Kinerja yang baik adalah ketika seorang karyawan berhasil mencapai standar atau target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Target ini berfungsi sebagai tolak ukur untuk mengukur sejauh mana karyawan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai tolak

ukur, KPI menjadi standar tolak ukur terpenuhinya target kinerja yang diberikan perusahaan. Sejauh ini, perusahaan cukup puas dengan kinerja karyawan PT HK Realtindo, seperti yang disampaikan oleh Informan 1:

"*…Apabila dilihat dari sisi manajerial itu kita memiliki target dimana kita harus laba berapa atau sekian. Itu otomatis targetnya itu harus tercapai dari sisi korporasi dan pekerjaan KPI karyawan itu benar-benar terealisasi tercapai. Dimana target dari korporasi tercapai, visi dari korporasi tercapai di tahun itu, maka dari sisi manajerial sudah puas dengan itu. Sejauh ini jika dilihat dari sudut pandang manajerial atau supervisor ini bagus. Jadi kita selama KPI-nya bagus – bagus itu berarti pas (tepat sasaran) karena hasilnya bagus. Misal rate atau hasilnya kurang bagus itu maka akan kita kaji, kenapa hasilnya bisa sekian. Sejauh ini hasilnya bagus…*" (Informan 1, 15/05/2024)

KPI ini berfungsi sebagai tolak ukur yang jelas dan objektif untuk mengukur seberapa efektif karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain, ketika seorang karyawan berhasil mencapai KPI yang diberikan, maka telah berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Untuk itu perlu menjaga kinerja karyawan untuk terus konsisten mencapai target.

Kinerja karyawan yang baik, yaitu dengan konsisten dalam mencapai target. Untuk mencapai kinerja yang optimal, perusahaan perlu memperhatikan dan mengelola berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti yang disampaikan oleh Informan 1:

"*…kepuasan karyawan itu dihitung dari beberapa faktor diantaranya benefit, fasilitas kerja. Kepuasan karyawan menjadi salah satu faktor yang meningkatkan kinerja karyawan karena jika karyawan puas maka kinerja karyawan tersebut bagus. Jadi sebagai karyawan tidak berpikir macam-macam karena merasa sudah terpenuhi, sperti benefit yang diberikan perusahaan full dan fasilitas yang diberikan terakomodir. Sehingga hal itu secara tidak langsung memacu karyawan untuk kerja secara lebih baik…*" (Informan 1, 15/05/2024)

Disebutkan bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yang termasuk benefit dan fasilitas kerja yang memadai. Ketika karyawan merasa puas dengan apa yang mereka terima, motivasi mereka untuk bekerja keras cenderung meningkat. Itu karena karyawan merasa dihargai dan kebutuhan mereka terpenuhi. Dengan demikian, karyawan akan lebih fokus pada tugas mereka.

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan peneliti dengan supervisor dan karyawan PT HK Realtindo yang dirotasi, menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT HK Realtindo. Dari penjelasan diatas menunjukkan target (KPI) merupakan standar tolak ukur mengukur kinerja karyawan dan harus terpenuhi. Untuk mendukung tercapainya standar kinerja secara konsisten, perusahaan juga perlu memperhatikan kepuasan karyawan. Kepuasan ini memberikan dampak yang positif bagi implementasi rotasi kerja, dimana rotasi kerja juga memiliki peran untuk menambah pengetahuan & keterampilan, membantu manajemen dalam menentukan pekerjaan yang sesuai (berdampak untuk mencegah kehilangan karyawan), dan mengurangi kebosanan karyawan.

4.3 Hasil Observasi

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

Dari analisis yang dilakukan peneliti, mendapatkan hasil bahwa implementasi rotasi kerja di PT HK Realtindo secara umum berjalan

cukup baik. Dengan implementasi rotasi kerja yang baik, diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Pada proses implementasi rotasi kerja di PT HK Realtindo, karyawan biasa dipindahkan ke posisi atau departemen lain dengan tanggung jawab yang serupa maupun berbeda dengan jangka waktu tertentu. Karyawan sebagai SDM utama dalam organisasi memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Jocom, Lambey, & Pandowo, 2017). Perusahaan telah memiliki kebijakan yang jelas guna mencapai tujuan organisasi dan melakukan upaya-upaya untuk mendukung keberhasilan program ini,

Agar program rotasi kerja dapat berjalan efektif dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, maka proses pengalokasian rotasi kerja harus dilakukan dengan cermat dan tepat sasaran. Prinsip rotasi kerja adalah karyawan dirotasikan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai (Hasibuan, 2019). Ini berarti bahwa setiap karyawan yang diikutsertakan dalam program rotasi kerja harus ditempatkan pada posisi atau departemen yang sesuai dengan tujuan pengembangan karier mereka. Dalam proses implementasi rotasi kerja karyawan, perusahaan memiliki prinsip dasar. Menurut Hasibuan (2019) prinsip dasar rotasi kerja dibedakan menjadi tiga yaitu *merit system* (prestasi), *seniority system* (masa kerja) dan *spoil sytem* (kekeluargaan).

Merit system merupakan prinsip rotasi kerja yang menjadi landasan utama PT HK Realtindo dalam mengalokasikan sumber daya manusia secara efektif dan efisien yang berdasar pada prestasi kerja karyawan.

Merit system adalah pendekatan manajemen karyawan yang mengutamakan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai faktor utama dalam perencanaan yang tujuannya untuk mendorong pengembangan karier pegawai dan memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi (Ramdani, Barokah, Wulandari, & Nurfalah, 2024). Dalam implementasinya, perusahaan lebih mengutamakan prestasi kerja sebagai tolak ukur utama. Hal ini sejalan dengan tujuan perusahaan untuk terus mendorong karyawan agar terus meningkatkan kinerja dan mencapai target yang telah ditetapkan. Promosi jabatan menjadi salah satu bentuk penghargaan atas prestasi yang telah dicapai. Namun, perusahan juga perlu mengakui bahwa prestasi biasa atapun umumnya dipengaruhi dari pengalaman bekerja. Indikator *merit system* dalam menentukan proses rotasi kerja, meliputi pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, dan kompetensi (Ramdani, Barokah, Wulandari, & Nurfalah, 2024). Dimana pengalaman yang diperoleh selama bertahun-tahun dalam suatu bidang akan memberikan keunggulan kompetitif bagi karyawan. Akan tetapi, itu kembali lagi pada kemampuan masing-masing individu, dimana karyawan dengan massa kerja tinggi atau pengalaman yang banyak itu belum tentu dapat menentukan prestasi seseorang.

Salah satu strategi pengembangan sumber daya manusia adalah dengan adanya program rotasi kerja yang bertujuan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mempelajari berbagai aspek bisnis, mengembangkan keterampilan baru, serta memperluas jaringan. Sebagai

upaya peningkatan kinerja karyawan, rotasi kerja harus mempertimbangkan kesesuaian kemampuan, keterampilan karyawan dan pekerjaan barunya (Ambarwati, Wardhana, Wardoyo, Churiyah, & Jihadi, 2023). Agar program ini dapat berjalan dengan efektif, perlu dukungan untuk mencapainya, seperti adanya fasilitas penunjang. Disamping itu, masa orientasi sebagai tahap awal yang juga merupakan kunci keberhasilan program ini, yaitu dengan membantu karyawan merasa diterima, dihargai, dan siap untuk menghadapi tantangan baru. Selain itu adapula bentuk dukungan berupa fasilitas pengembangan diri, yang termasuk mentoring dan pelatihan. Pelatihan dan mentoring berperan dalam pengembangan kompetensi dan mempertahankan keahlian (spesialisasi) (Hilali, Mughairi, Kian, & Karim, 2020).

Program mentoring merupakan wadah atau sarana berbagi pengalaman dan ilmu untuk membantu memberikan bimbingan dan dukungan. Mentoring sebagai pemberlajaran profesional yang berkaitan dengan transfer pengetahuan dan profesionalisme, antara karyawan yang berpengalaman dan berpengetahuan kepada karyawan yang kurang berpengalaman dan berpengetahuan (Hilali, Mughairi, Kian, & Karim, 2020). Mentoring adalah kegiatan pendampingan yang memberikan dukungan dan bimbingan kepada individu atau kelompok dengan tujuan mendorong pertumbuhan, perkembangan, kemampuan, dan karakter seseorang kearah yang positif (Rustiawan, Rubadi, Safariningsih, & Zen, 2023). Dengan melakukan pendekatan kepada karyawan sebagai bentuk

dukungan, seperti selalu bertanya dan menawarkan bantuan jika ada kesulitan. Ini menunjukkan adanya komunikasi yang efektif, hambatan dapat lebih mudah teratasi, sehingga dapat mencapai potensi kinerja maksimalnya.

Selain itu ada program pelatihan dirancang untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan dalam menjalankan tugasnya. Pelatihan merupakan praktik terorganisir yang berfokus pada peningkatan kinerja karyawan yang pada akhirnya dapat memberi manfaat pada organisasi (Hilali, Mughairi, Kian, & Karim, 2020). Melalui pelatihan, karyawan dapat memperoleh pengetahuan baru, meningkatkan kompetensi teknis, dan mengembangkan *soft skills* yang relevan dengan pekerjaan. Perusahaan mengatur program pelatihan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan juga kebutuhan karyawan yang selaras dengan peningkatan kinerja untuk mencapai kompetensi (Hilali, Mughairi, Kian, & Karim, 2020). Dalam hal ini, Departemen HC (*Human Capital*) memiliki peran penting untuk mendukung program berjalan baik dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. *Human Capital* atau departemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan karir karyawan. Salah satu tugas utama HC adalah melakukan mapping kompetensi (kajian kompetensi). Pemetaan kompetensi atau juga dikenal *Mapping* Kompetensi, adalah proses penilaian yang digunakan untuk menentukan orang-orang yang memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas

tertentu, seperti wewenang dan tanggung jawab (Rustiawan, Rubadi, Safariningsih, & Zen, 2023). Mapping kompetensi adalah proses mengidentifikasi keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap karyawan serta membandingkannya dengan kebutuhan kompetensi yang diperlukan untuk posisi yang mereka duduki. Dengan melakukan mapping kompetensi, HC dapat mengidentifikasi gap atau kekurangan keterampilan yang dimiliki karyawan, agar dapat menyusun program pelatihan yang tepat. Meskipun program pelatihan telah berjalan dengan baik di kantor pusat, namun sayangnya program ini belum mencakup seluruh lini bisnis perusahaan, seperti hal-nya di proyek-poyek PT HK Realtindo.

PT HK Realtindo menerapkan program rotasi kerja sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Dalam implementasinya, perusahaan harus tepat sasaran dan sesuai. Untuk mendukung hal tersebut, PT HK Realtindo memberikan dukungan untuk mencapainya, salah satunya berupa fasilitas. PT HK Realtindo memberikan fasiltas yang berupa mentoring dan pelatihan, namun sayangnya akses terbatas karena terpusat di kantor pusat, belum secara menyeluruh seperti di proyek. Selain itu, dalam penerapan program rotasi kerja, masih kurangnya kejelasan informasi dari manajemen PT HK Realtindo, dimana masih terdapat beberapa atau sebagian karyawan yang merasa kurang puas dengan kejelasan alasan di balik rotasi yang mereka alami. Banyak karyawan merasa bahwa komunikasi mengenai alasan rotasi

kurang terbuka dan cenderung mendadak. Pihak HC mengakui pula adanya kekurangan dalam hal ini dan menyatakan bahwa pemberitahuan rotasi yang umumnya dilakukan satu minggu sebelumnya memang terkesan singkat. Alasan di balik pemberitahuan yang mendadak ini adalah sifat pekerjaan yang dinamis dan membutuhkan respons cepat, sehingga sulit untuk merencanakan rotasi jauh-jauh hari. Meskipun demikian, karyawan diharapkan oleh perusahaan untuk dapat memahami bahwa keputusan rotasi telah melalui pertimbangan yang matang.

4.3.2 Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT HK Realtindo

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, baik karyawan maupun manajemen sepakat bahwa penerapan rotasi kerja memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap perusahaan dan individu karyawan. Menurut Haq (2017) rotasi kerja merupakan sebuah sistem operasional yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Rotasi kerja bertujuan untuk mengurangi kebosanan, meningkatkan pengetahuan & keterampilan, dan menentukan pekerjaan yang sesuai (Kaymaz, 2010). Dalam implementasinya, rotasi kerja dapat mengurangi kebosanan, meningkatnya pengetahuan dan keterampilan, serta dapat menentukan pekerjaan yang sesuai.

Rotasi kerja merupakan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam mengatasi kebosanan karyawan. Ketika karyawan

terus-menerus mengerjakan tugas yang sama, motivasi dan produktivitas cenderung menurun. Desain pekerjaan yang kaku dan minim otonomi berpotensi memicu stress dan kebosanan pada karyawan (Kaymaz, 2010). Namun, dengan merotasi tugas atau bahkan memindahkan karyawan ke departemen berbeda, perusahaan memberikan kesempatan bagi mereka untuk belajar hal-hal baru, mengembangkan keterampilan yang beragam, dan menghadapi tantangan yang segar. Hal ini tidak hanya membantu karyawan menghindari rasa jenuh dan stagnan, tetapi juga meningkatkan semangat dan kepuasan mereka. Dilihat dari dampak kebosanan terhadap kepuasan kerja, dimana kebosanan dapat berkontribusi pada produktivitas, dan ini menjadi parameter yang mempengaruhi efektivitas pendekatan rotasi kerja (Rerkjirattikal, et al., 2020).

Selanjutnya, rotasi kerja merupakan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Rotasi kerja adalah metode cerah untuk berinvestasi dan mendapatkan manfaat dari sumber daya manusia, membantu menginvestasi keahlian, kreativitas, inovasi, dan kualifikasi pendidikan pada sumber daya manusia (Ahmed, 2021). Dengan memindahkan karyawan secara berkala ke berbagai tugas atau departemen, perusahaan dapat memberikan kesempatan bagi mereka untuk belajar hal-hal baru dan mengembangkan kemampuan yang lebih beragam. Pengalaman rotasi mungkin meningkatkan dan memperkuat

persepsi positif tentang manfaatnya, seperti dalam hal meningkatkan keterampilan (Campion, Cheraskin, & Stevens, 1994). Proses ini tidak hanya memperkaya wawasan karyawan, tetapi juga membantu mereka mengasah keterampilan yang sudah dimiliki. Melalui program rotasi, karyawan dapat memperoleh pengalaman langsung dalam berbagai bidang, sehingga mereka menjadi lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan. Rotasi kerja bertujuan untuk mempelajari berbagai keterampilan dan meningkatkan pengetahuan (Kaymaz, 2010). Namun, keberhasilan program rotasi bergantung pada peran Departemen HC. Departemen ini bertanggung jawab untuk merancang program pelatihan yang tepat, memberikan dukungan kepada karyawan yang menjalani rotasi, serta memastikan bahwa setiap perpindahan tugas sejalan dengan tujuan pengembangan karir.

Selain itu, rotasi kerja merupakan salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengembangkan karyawan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Rotasi kerja memberikan kontribusi dalam membantu meningkatkan minat dan bakat individu (Purwanggono, 2021). Salah satu manfaat rotasi kerja adalah membantu menemukan posisi yang paling sesuai dengan kemampuan dan minat mereka. Namun, tidak semua rotasi berjalan mulus. Ketika karyawan merasa tidak cocok dengan posisi barunya, dapat berpotensi penurunan kinerja, resiko kehilangan karyawan, akibat merasa tidak dihargai serta tidak menemukan kepuasan kerja. Ketika kinerja buruk dalam pekerjaan

tertentu selama periode waktu tertentu, rotasi adalah alat berharga dalam menentukan departemen atau posisi mana yang lebih sesuai dengan keterampilan (Kaymaz, 2010). Oleh sebab itu, untuk mengatasi masalah ini, perusahaan biasanya menerapkan masa percobaan dan evaluasi kinerja secara berkala, untuk mengukur keberhasilan program rotasi dan mengidentifikasi masalah yang mungkin timbul. Tujuan dari kegiatan evaluasi adalah efektivitas perilaku kerja seseorang dalam suatu organisasi sehingga organisasi harus cermat menempatkan karyawan yang memiliki wewenang dalam peran dan tanggung jawab pada posisi tersebut (Rustiawan, Rubadi, Safariningsih, & Zen, 2023). Apabila karyawan tidak berhasil beradaptasi, maka perusahaan dapat mengambil tindakan korektif, seperti memindahkan karyawan tersebut ke posisi yang lebih sesuai atau bahkan memutuskan hubungan kerja. Meskipun evaluasi ini membantu dalam mengambil keputusan, namun berpotensi meningkatnya tingkat perputaran karyawan. akan tetapi hal tersebut dapat diminimalisir, apabila perusahaan dapat memantau dan mengelola resiko ini secara terus menerus.

Rotasi kerja telah terbukti menjadi strategi efektif dalam peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan. Dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengeksplorasi berbagai peran dan tugas, perusahaan tidak hanya memperkaya keahlian karyawan, tetapi juga mendorong mereka untuk mencapai target kinerja yang lebih tinggi. KPI (*key performance indicator*) menjadi standar tolak ukur

terpenuhinya target kinerja PT HK Realtindo. Perusahaan menggunakan KPI untuk mengukur tujuannya dan menentukan cara terbaik guna mencapai hasil terbaik (Dvulit, Zaverbnyy, & Tylipska, 2019). Sejauh ini hasil KPI PT HK Realtindo baik (tercapai). Itu artinya karyawan telah berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan PT HK Realtindo. KPI merupakan kriteria yang dapat membantu memahami tindakan yang diperlukan mencapai tujuan akhir dan meningkatkan kinerja (Dvulit, Zaverbnyy, & Tylipska, 2019). Maka dari itu perlu menjaga kinerja karyawan untuk terus konsisten mencapai target. Untuk mencapai target (kinerja) yang optimal perusahaan perlu memperhatikan faktor lain untuk mendukungnya. Menurut Sinambela (2021) pencapaian kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Dalam hal kemampuan, PT HK Realtindo sudah mencoba memberikan fasilitas yang cukup baik salah satunya terkait pengembangan diri berupa mentoring dan pelatihan. Sedangkan motivasi merupakan kekuatan psikologis yang menentukan perilaku dan hasil kerja karyawan. Menurut Herzberg yang dikutip dari Hasibuan (2019) faktor motivasional berpotensi untuk meningkatkan kepuasan kerja jika terpenuhi. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja (Arokiasamy, Fujikawa, Piaralal, & Arumugam, 2024).

Ketika karyawan merasa puas dengan kesempatan pengembangan diri yang diberikan, motivasi mereka untuk berkontribusi pada keberhasilan perusahaan pun meningkat. Menurut Herzberg yang dikutip

dari Hasibuan (2019) salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor *Hygine* yang merupakan kondisi eksternal yang meliputi kebijakan perusahaan, penyelia, kondisi kerja, gaji dan tunjangan, hubungan antar pribadi (*relationships*). Karyawan mungkin merasa lebih baik dengan rotasi kerja, karena itu memungkinkan dalam hal peningkatan karier dan peningkatan gaji bagi mereka (Campion, Cheraskin, & Stevens, 1994). Benefit dan gaji merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan PT HK Realtindo. Diperkirakan bahwa jika karyawan diberi kesempatan untuk dirotasi, kepuasan dan motivasi mereka akan meningkat karena rotasi kerja merupakan kebijakan internal untuk pengembangan dan promosi yang dapat memengaruhi mereka (Campion, Cheraskin, & Stevens, 1994). Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan guna menjaga motivasi karyawan dan mencegah terjadinya kelelahan akibat tuntutan adaptasi dengan pekerjaan baru. Disamping itu, keberhasilan implementasi rotasi kerja sangat bergantung pada perencanaan yang matang dan evaluasi kinerja secara berkala. Dalam praktiknya, PT HK Realtindo terus melakukan evaluasi dan monitoring secara berkala melalui KPI. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa setiap rotasi dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian antara kompetensi karyawan dengan tuntutan pekerjaan baru. PT HK Realtindo umumnya melakukan rotasi kerja menyesuaikan dengan kajian kompetensi atau bisa secara langsung dari keputusan

perusahaan. Selain itu, penting untuk memberikan dukungan yang cukup bagi karyawan selama masa adaptasi, seperti pelatihan tambahan atau mentoring. Selama masa adaptasi, PT HK Realtindo memberikan fasilitas berupa masa orientasi, kemudian fasilitas pengembangan diri berupa mentoring dan pelatihan.

Akan tetapi dalam praktiknya, rotasi kerja ada beberapa yang berjalan singkat, sedangkan ada beberapa karyawan yang mungkin perlu waktu lebih untuk adaptasi dan belajar, terkhusus jika itu di luar bidang keahliannya. Sebagian karyawan merasa lelah dengan perpindahan pekerjaan (rotasi kerja) yang cepat (Campion, Cheraskin, & Stevens, 1994). Dibutuhkan waktu lebih untuk beradaptasi pada saat melakukan rotasi kerja (Sobandi, 2018). Waktu atau durasi yang singkat ini terkadang menimbulkan pertanyaan oleh sebagian karyawan terkait alasan singkatnya rotasi kerja dan terkesan mendadak. Komunikasi secara efektif penting sebagai upaya mentransfer informasi (Pinhatti, Vannuch, Sardinha, & Haddad, 2017). Maka dari itu, perusahaan perlu mempertimbangkan durasi dalam melakukan rotasi kerja serta dapat mengkomunikasikan alasan dibalik dilakukannya rotasi itu. Jika beberapa atau sebagian besar karyawan yang di rotasi lambat dalam memahami dan kurang mampu mengerjakan pekerjaan barunya, maka kinerja perusahaan akan menurun (Sobandi, 2018). Jika ini dipaksakan terus menerus, tidak menutup kemungkinan dapat berpotensi

mengakibatkan kelelahan kerja yang berpotensi menurunkan produktivitas (kinerja) karyawan.

PT HK Realtindo menerapkan program rotasi kerja sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Meskipun program ini secara umum berjalan dengan baik, ada sebagian karyawan masih merasa kurang puas di bagian tertentu. Itu terkait dengan alasan dibalik rotasi yang sering menjadi pertanyaan oleh sebagian karyawan. Selain itu, jangka waktu atau periode adaptasi yang bervariasi (ada beberapa yang terlalu singkat) menjadi tantangan tersendiri. Situasi ini, jika berlanjut, dapat menyebabkan kelelahan pada karyawan dan berpotensi menurunkan kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada kegiatan magang dan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti di PT HK Realtindo maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Program rotasi pekerjaan di PT HK Realtindo telah memberikan dampak positif. Dengan memindahkan karyawan dari satu peran ke peran lainnya secara berkala, perusahaan berhasil meningkatkan keterlibatan karyawan. Rotasi pekerjaan memberikan variasi tugas dan tanggung jawab, sehingga karyawan tidak merasa bosan dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Perusahaan berhasil dalam membantu mengembangkan keterampilan karyawan. Karyawan memiliki kesempatan untuk belajar keterampilan baru dan memperluas pengetahuan mereka tentang berbagai aspek bisnis. Ini tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga memperkaya sumber daya manusia perusahaan secara keseluruhan. Rotasi kerja juga salah satu cara efektif untuk mengembangkan keterampilan karyawan. dengan mempelajari keterampilan baru dan memperluas pengetahuan mereka, karyawan merasa lebih berharga bagi perusahaan dan lebih siap untuk menghadapi tantangan di masa depan. Selain itu, rotasi ini membantu karyawan untuk menemukan peran yang paling sesuai dengan minat, keterampilan, dan tujuan karir mereka. Ini tidak hanya

meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga dapat mengungangi tingkat *stress* dan kelelahan kerja.

2. Rotasi kerja juga berperan untuk membantu meningkatkan pemahaman yang lebih luas tentang perusahaan. Dengan bekerja di berbagai departemen, karyawan memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana berbagai bagian dari perusahaan saling terkait dan berkontribusi pada tujuan bersama. Ini memfasilitasi kolaborasi yang lebih baik. Disamping itu, program rotasi kerja memiliki manfaat terhadap peningkatan kepuasan karyawan, yang dapat berpengarauh pada kinerja karyawan, Rotasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan karyawan pengalaman, tantangan, dan peluang baru untuk tumbuh secara professional. Kepuasan kerja yang tinggi ini, yang kemudian berdampak positif pada kinerja karyawan. Karyawan yang puas pada pekerjaan mereka, cenderung lebih produktif, memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaaan, serta memiliki tingkat pergantian (*turn over*) lebih rendah. Ini berarti, rotasi kerja merupakan investasi yang menguntungkan bagi perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan pada kesimpulan yang telah dijelaskan, maka terdapat beberapa hal yang mungkin dapat peneliti sarankan bagi PT HK Realtindo sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan. Pertama, perusahaan perlu meningkatkan transparansi dalam menyampaikan alasan dibalik keputuasan rotasi kerja kepada

karyawan, guna membantu karyawan agar merasa dihargai dan lebih mudahh menerima perubahan. Dalam implementasinya perusahaan perlu menerapkan *feedback* mekanisme sebagai pengumpulan masukan karyawan terkait pengalaman mereka, yang kemudian dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan meningkatkan kepuasan karyawan. Kedua, strandarisasi durasi adaptasi, untuk menetapkan periode yang cukup untuk adaptasi rotasi, guna memberikan waktu yang cukup bagi karyawan dalam beradaptasi dan menghindari kelelahan. Ketiga, perlu memastikan pengembangan fasilitas dengan akses yang merata terlepas dari lokasi mereka. Pertimbangkan untuk mengembangkan program pelatihan secara online atau perusahaan dapat mengirimkan pelatih ke lokasi proyek untuk meningkatkan jangkauan.

2. Bagi karyawan. Pertama, pertahankan sikap positif dan berpikiran terbuka terhadap peluang rotasi. Cari tantangan dan pengalaman belajar baru secara proaktif. Kedua, manfaatkan sumber daya pelatihan dan pengembangan yang tersedia untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Ketiga, bangun hubungan dengan kolega di berbagai departemen untuk memperluas jaringan professional dan memperoleh wawasan yang berhaga. Keempat, bagikan *feedback* (umpan balik) dan saran jika ada yang kurang sesuai terkait program rotasi. Kelima, sejajarkan peluang rotasi dengan tujuan dan aspirasi karir individu sebagai bentuk motivasi.

5.3 Keterbatasan

Sehungan dengan keterbatasan yang ada pada peneliti, penelitian ini memimiliki beberapa kelemahan. Pertama, keterbatasan waktu yang tersedia untuk melakukan wawancara dengan narasumber, karena adanya kesibukan (jadwal yang padat) dari narasumber. Kedua, peniliti kesulitan (memakan waktu lama) dalam menemukan referensi yang relevan mengenai topik penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Adila, S., & Budiono, B. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja Pada Pegawai Pemerintah. *Jurnal Ilmu Manajemen, 10*(1), 302-311. doi:10.26740/jim.v10n1.p302-311

Ahmed, F. (2021). The Effectiveness of Job Rotation in Enhancing Knowledge Accumulation: A Field Study of Employees' Opinions at Al-Kitab University, Iraq. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies (JEFAS), 3*(2), 180-189.

Ambarwati, T., Wardhana, E. T., Wardoyo, C., Churiyah, M., & Jihadi, M. (2023). The Role Compesation, Job Rotation, Employee Engagement and Employees Performance of SMEs. *International Journal of Professional Bus Review, 8*(7), 01-14. doi:10.26668/businessreview/2023.v8i7.3045

Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2024). Role of HRM Practices in Organization Performance : A Survey Approach. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development, 16*(1), 01-32. doi:10.4018/IJSKD.334555

Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *Academy of Management Journal, 37*(6), 1518-1542.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5 ed.). Los Angeles: SAGE Publicatiions, Inc.

Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., . . . Issalillah , F. (2021). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24*(3), 2580-2592. doi:10.37200/IJPR/V24I3/PR201903

Dvulit, Zaverbnyy, & Tylipska. (2019). Human Resources Management Based On Key Performance Indicators (KPI). *Lviv Polytechnic National University Department of Foreign Trade and Customs, 2*(3), 90-98. doi:10.23939/semi2019.03.090

Fiantika, F. R., Wasil, M., Jumiyati, S., Honesti, L., Wahyuni, S., Mouw, E., . . . Waris , L. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (1 ed.). Padang: PT Global Eksekutif Teknologi.

Hapsari, N., & Laura, N. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Perilaku Kerja. *Jurnal Pendidikan Tambusai, 6*(1), 1552-1569. doi:10.31004/jptam.v6i1.3153

Haq, S. (2017). Job Rotation for Optimal Performance of Employees in the Organizations. *International Journal of Trend in Scientific Researchand Development (IJTSRD), 2*(1), 151-156. doi:10.31142/ijtsrd2500

Hasibuan, M. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hilali, K. S., 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. doi:10.6007/IJARAFMS/v10-i1/6991

Hodgson, S., Shehhi, M. A., & Marzouqi, E. A. (2014). The Effect of Job Rotation on employees in organizations in the UAE. *Middle East Journal of Business, 9*(3), 35-44.

Jackson, J. A., Sund, M., Lobos, G. B., 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. doi:10.1136/bmjopen-2022-067633

Jocom, J., Lambey, L., & Pandowo, M. (2017). The Effect of Job Rotation and Training on Employee Performance in PT Pegadaian (Persero) Manado. *International Business Administration (IBA) Program, Economics and Business Faculty Sam Ratulangi University Manado, 5*(2), 279-288. doi:10.35794/emba.5.2.2017.15554

Jorgensen, M., Davis, K., Kotowski, S., Aedla, P., & Dunning, K. (2005). Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector. *Ergonomics, 48*(15), 1721–1733. doi:10.1080/00140130500247545

Kareem, M. A. (2019). The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy, 7*(3), 308 - 322. doi:10.25019/MDKE/7.3.02

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.

Mamik. (2015). *Metodologi Kualitatif* (1 ed.). Sidoarjo: Zivatama Publisher.

Maqbali, M. A. (2015). Factors that Influence Nurses' Job Satisfaction: a Literature Review. *NURSING MANAGEMENT, 22*(2), 30-37. doi:10.7748/nm.22.2.30.e1297

Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook.* California: Sage Publications,.

Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2*(2), 170-183. doi:10.30596/maneggio.v2i2.3667

Pinhatti, E. D., Vannuchi, M. T., Sardinha, D. d., & Haddad, M. d. (2017). Job Rotation Of Nursing Professionals Among The Sectors Of A Hospital: A Management Tool In Conflict Resolution. *Texto Contexto Enferm, 26*(2), 1-9. doi:10.1590/0104-07072017001180015

Purwanggono, C. J. (2021). The Effect of Work Rotation and Work Motivation on Employee Work Productivity: Systematic Literature Review Streght Based Assessment. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 4*(4), 2615-1715.

Qasim, S., Cheema, F. E., & Syed, N. A. (2012). Exploring Factors Affecting Employees' Job Satisfaction at Work. *Journal of Management and Social Sciences, 8*(1), 31-39. doi:10.46745/ilma.jbs.2012.08.01.04

Ramdani, M. A., Barokah, A., Wulandari, S., & Nurfalah, F. (2024). The Implementation of a Merit System in Promotion and Job Rotation at the Kuningan District Civil Service and Human Resource Development Agency. *Indonesian Journal of Advanced Research (IJAR), 3*(6), 663 – 676.

Rerkjirattikal, P., Wanwarn, T., Starita, S., Huynh, V. n., Supnithi, T., & Olapiriyakul, S. (2020). Heuristics for Noise-Safe Job-Rotation Problems Considering Learning-Forgetting and Boredom-Induced Job Dissatisfaction Effects. *Environmental Engineering and Management Journal, 19*(8), 1325-1337.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18 ed.). London: Pearson Education Limited.

Rustiawan, I., Rubadi, Safariningsih, R. T., & Zen, A. (2023). Talent Management Concepts: Analysis Recruitment, Program Training, Mentoring, and Leadership. *International Journal of Business and Applied Economics (IJBAE), 2*(2), 233-244 .

Sastrohadiwiryo, S. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Sinambela, E. A., & Ernawati. (2021). Analysis of the Role of Experience, Ability and Motivation on Employee Performance. *Journal of Social Science Studies, 1*(2), 69–74. doi:10.56348/jos3.v1i2.13

Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management, 1*(2), 72-83. doi:10.52970/grhrm.v1i2.79

Sobandi, T. A. (2018). Analisis Kebijakan Rotasi Kerja Karyawan pada Perusahaan Ritel Alfamart. *Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 123-129. doi:10.55916/frima.v0i1.184

Stiffany , H. (2017). *Pengaruh Stress Kerja dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja.* Universitas Negeri Yogyakarta, Fakultas Ekonomi.

Suleman, A. R., Bingab, B. B., Boakye, K. O., & Mensah, R. S. (2022). Job Rotation Practices and Employees Performance: Do Job Satisfaction and Organizational Commitment Matter? *Seisense Business Review, 2*(1), 13-27. doi:10.33215/sbr.v2i1.730

Szwarc, E., Dawson, P. G., Bocewicz, G., & Banaszak, Z. (2024). Robust Scheduling of Multi-Skilled Workforce Allocation: Job Rotation Approach. *Electronics, 13*(392), 1-18. doi:10.3390/electronics13020392

Tuffaha, M. (2020). The Determinants of Employee's Performance: A Literature Review. *Journal of Economics and Management Sciences, 3*(3), 2576-3016. doi:10.30560/jems.v3n3p14

Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain , I., Anjum, W., & Ali , M. A. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. *International Journal of Learning & Development, 4*(2), 2164-4063. doi:10.5296/ijld.v4i2.6095

LAMPIRAN

Lampiran 1:

Surat Keterangan Magang



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 269/WD2/10/Div.URT/II/2023
Hal : Permohonan Ijin Magang

Kepada Yth.
Human Capital
PT Hutama Karya Realtindo
Di Tempat

Assalamualaikum warohmatullahi wabarokatuh

Diberitahukan dengan hormat, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia adalah institusi pendidikan yang memiliki tujuan menciptakan lulusan profesional di bidangnya. Sehubungan dengan hal tersebut, kami memohon kepada Bapak atau Ibu memberikan ijin mahasiswa kami dalam melaksanakan magang di perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin. Mahasiswa tersebut adalah sebagai berikut:

Nama	: Inka Selina
NIM	: 20311332
Alamat	: Ngadirejo Rt 04/ Rw 01. Karanganom, Klaten Utara, Klaten (57438)
Tempat/Tgl. Lahir	: Klaten / 23 Januari 2002
Program Studi	: Manajemen
Jenjang	: Sarjana
Periode Magang	: 20 Februari 2023 - 24 Juni 2023

Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terimakasih.
Wassalamualaikum warohmatullahi wabarokatuh

Yogyakarta, 7 Februari 2023
Wakil Dekan Bidang Keagamaan,
Kemahasiswaan, dan Alumni,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA

Drs. Achmad Fedhil, M.A., Ph.D.
NIK: 903110102

Lampiran 2:

Surat Ijin Magang Perusahaan:

HKR REALTINDO

Jakarta, 14 Februari 2023

Nomor : B/203 /KD.HC/HC/DIV. 118 /II/2023
Perihal : Persetujuan Magang
Lampiran : -

Kepada Yth.,
Bapak Drs. Achmad Tohirin, M.A., Ph.D.
Wakil Dekan Bidang Keagamaan, Kemahasiswaan, dan Alumni
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
di Tempat

Dengan hormat,
Menunjuk Surat No. 269/WD2/10/Div.URT/II/2023 tanggal 07 Februari 2023 perihal Permohonan Ijin Magang, maka dengan ini kami sampaikan bahwa kami menyetujui atas permohonan izin magang mahasiswa atas nama:

No	Nama Mahasiswa	NIM	Program Keahlian	Penugasan	Nama Pembimbing
1	Inka Selina	20311332	Manajemen	Departemen Human Capital	Bunga Permatasari (Dept. Human Capital)

Pada prinsipnya kami dapat menerima Permohonan Studi Kerja Praktek Mahasiswa diatas untuk melaksanakan **Magang *Offline*** terhitung dari tanggal 20 Februari 2023 s/d 24 Juni 2023 dan bersedia mematuhi peraturan yang berlaku di Lingkungan PT Hutama Karya Group.

Sebelum pelaksanaan Praktek Kerja *Offline* agar Mahasiswa melapor lebih dahulu kepada penanggung jawab Magang Departemen Human Capital PT HK Realtindo Sdri. Yulfi Zahara (085274997969).

Demikian informasi ini disampaikan, atas perhatian dan kerja samanya diucapkan terima kasih.

Hormat kami,
PT HK Realtindo
Departemen Human Capital,

HKR REALTINDO

Bunga Permatasari
Kepala Departemen

Tembusan:
- Direksi PT HK Realtindo
- Arsip

PT HK Realtindo
Head Office
HK Tower Lantai 17
Jl. Letjen M.T Haryono Kav 8,
Cawang, Jakarta Timur 13340
+62 21 8563570
corporate@hkrealtindo.com
www.hkrealtindo.com

Lampiran 3:

Hasil Wawancara Analisis Dampak Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT HK Realtindo

1.	**Informan 1**		
	Jabatan	**: Asisten Manajer HC (*human Capital*)**	
	Peneliti	:	Bagaimana penerapan sistem implementasi rotasi kerja di PT HK Realtindo?
	Narasumber	:	Sejauh ini berjalan baik dan sudah tepat sasaran, dalam arti agar karyawan tidak jenuh di tempat kerja yang sebelumnya. Sehingga dapat diarahkan kembali ke unit kerja yang membutuhkan.
	Peniliti	:	Prinsip seperti apa yang dijalankan untuk implementasi rotasi kerja di PT HK Realtindo?
	Narasumber	:	Kalau dari kita bisa dari prestasi. Jadi untuk yang merasa kompeten atau berprestasi akan kita alurkan atau alokasikan ke unit kerja yang membutuhkan. Dasarnya prestasi itu berasal dari jam terbang (bukan berarti masa kerja). Jarang diambil dari dari masa kerja, karena itu belum tentu kompeten di bidangnya. Sehingga masa kerja dan prestasi itu salah satu yang berbeda, dimana masa kerja itu belum tentu berprestasi,

		tapi jam terbang (pengalaman) tersebut dapat berpengaruh terhadap prestasi.
	Peniliti :	Bagaimana rotasi kerja mempengaruhi motivasi dan kemampuan?
	Narasumber :	Apabila dilihat dalam sudut pandang obyektif dan positif, karyawan akan merasa semangat atau termotivasi jika adanya pomosi. Salah satu hal yang dapat memotivasi karyawan adalah dengan adanya promosi di tempat kerja baru tersebut. Misalkan di posisi sekarang *officer*, kemudian ditugaskan di proyek A sebagai senior manajer, dan itu bisa membuat karyawan termotivasi dan naik jabatan ke tingkat berikutnya, itu tentunya membuat benefit yang diterima karyawan tersebut lebih tinggi, sehingga itu membuat lebih semangat dalam menjalani perpindahan rotasi tersebut. Kemampuan itu akan didapat dengan seiring berjalannya progress ditempat yang baru. Dalam arti apabila seorang karyawan di head office sebelumnya, kemudian dipindahkan ke proyek dan menemui hal baru serta tidak biasa menemui kendala-kendala di proyek, hingga kemudian itu membuat karyawan belajar dengan mencoba sharing dengan senior di tempat tersebut. Itu merupakan pengalaman atau ilmu yang tadinya tidak didapatkan di tempat kerja sebelumnya, kemudian kita

		dapatkan di tempat yang baru. Sehingga secara tidak langsung itu membuat kemampuan karyawan bertambah.
	Peneliti :	Apakah dengan implementasi sistem rotasi kerja dapat membantu mengatasi kebosanan karyawan?
	Narasumber :	Iya, tentu. Ada kalanya merasa jenuh, seperti saya yang sebelumnya berada di induk kemudian ditugaskan di anak perusahaan karena merasa stuck, gak bisa jalan (ingin lebih berkembang), kemudian mencoba meminta ditugasin di tempat tersebut dan semoga dapat lebih berkembang, dan akhirnya benar ternyata dapat berkembang di tempat baru, ilmu dan kemampuan yang dipendam sebelumnya akhirnya lebih keluar (lebih dapat dimaksimalkan).
	Peneliti :	Bagaimana rotasi kerja dapat membantu meningkatkan pengetahuan, kompetensi, dan keterampilan?
	Narasumber :	Pengetahuan itu nantinya, jika ditugaskan di tempat yang berbeda maka pengetahuan kita lebih luas, kemampuan menjadi lebih berkembang lagi. Kalau misalkan karyawan yang bersangkutan tidak dibekali dan tidak punya kemampuan hal yang baru itu maka ini menjadi poin HC (*Human Capital*), dimana kita (HC) kemudian menyediakan pelatihan untuk menambah pengetahuan karyawan. Dari HC juga ada patokan dengan adanya mapping terkait karyawan yang misalkan tidak ada *skill* di bagian kelistrikan, maka

		kemudian kita berikan sertifikasi kelistrikan, sehingga otomatis dari posisi mereka itu akan kita kaji dan terus *upgrade* dalam sisi pengetahuan. Dalam sisi otididak otomatis apabila karyawannya itu mau belajar dan sadar akan posisinya seperti apa maka itu pasti akan ke *update* pengetahuannya, keterampilannya
	Peneliti :	Berdasar dari beberapa sumber "rotasi kerja dapat menjadi solusi untuk mencegah kehilangan karyawan akibat kegagalan dalam pekerjaanya", apakah hal tersebut berlaku sama di PT HK Realtindo?
	Narasumber :	Terkait ini, maka jatuhnya sebagai *treatment* rotasi itu harus tepat sasaran yaa. Itu sebenarnya kembali pagi pada *treatment*, ada yang mana HC-nya itu tahu tentang orang ini bisa (mampu) tidak, maka dari itu HC itu untuk melakukan rotasi itu sebelumnya melihat, apakah benar kapasitasnya disitu tidak, jika misalkan dia (karyawan) tidak sesuai kapasitas, yang berarti HC-nya juga kurang baik (bagus). Sehingga karyawan yang bersangkutan merasa tidak nyaman di rotasi di tempat tersebut, dan ini dapat berpengaruh pada kinerja mereka karena merasa tidak cocok (tidak mampu beradaptasi) atau tidak pas disini. Hal itu berpotensi kehilangan karyawan. Sehingga kembali lagi pada bagian personalia atau SDM-nya itu harus pintar-pintar (cermat) melihat apakah basicnya disitu

		atau tidak dan dapat kembali lagi kepada pribadi (karyawan), karena sebenarya kita (HC) melihat karyawannya ini sebenarnya mampu, tapi sayangnya dari karyawan yang bersangkutan merasa ter demotivasi, maka otomatis dari HC memfasilitasi kita *TRY* (coba) dengan adanya evaluasi biasanya selama 3 bulan atau 6 bulan di evaluasi kinerjanya. Ini menjadi salah satu program KPI (*Key Performance Indicator*) kita, di ini kira-kira bagus tidak. Misal, karyawan tersebut KPI-nya jelek, otomatis kenapa, ada sebab-akibat apakah kinerjanya jelek atau tidak, maka otomatis kita akan rotasi dia karena tidak cocok. Ada evaluasinya dan itu berdampak pada pengurangan karyawan, itu kembali lagi dengan KPI kita masih bisa pantau dan sejauh ini hasilnya bagus-bagus (cocok).
	Peneliti :	Apakah itu berarti karyawan mampu untuk beradaptasi?
	Narasumber :	Harus, karena memang sudah penugasan mau tidak mau itu yang terbaik, dan tidak mungkin asal pindah – pindah saja.
	Peneliti :	Apakah karyawan merasa puas dan termotivasi dengan keputusan dirotasi itu?
	Narasumber :	Sebenarnya rotasi ini ada yang tahu dan yang tidak tahu di rotasi, masalah puas dan tidaknya itu kembali lagi ke pribadinya. Ada karyawan yang memang sudah nyaman dengan pekerjaan awalnya, tapi itu sebenarnya tidak baik

		untuk perkembangan dia. Maka dari itu ada yang kecewa itu ada, ada yang tidak puas itu juga ada. Itu kembali lagi pada personalnya, yang mana dari mereka (karyawan) itu tidak mau berkembang, sedangkan yang kita butuhkan itu orang yang mau berkembang. Jadi untuk masalah kepuasan itu ada merasa puas dan tidak puas jika dilihat dari sisi individunya tapi jika dilihat dari sisi manajerialnya sudah pas pengalokasiannya
	Peneliti :	Bagaimana sudut pandang Bapak sebagai karyawan yang pernah mengalami rotasi kerja terkait Implementasi seperti apa yang yang seharusnya dilakukan atau perlu diperbaiki?
	Narasumber :	Mungkin sebagian karyawan diinfokan terlebih dahulu bahwa kita mau ditugaskan dimana. Kebanyakan dari pihak HC menginfokan itu satu minggu sebelumnya (agak dadakan) misalkan dari kepala departemen sudah mengizinkan maka dapat lebih segera dipindahkan, dan biasanya seminggu sebelumnya dan seharusnya lebih lama diinfokan karena sistem kerja disini sifatnya seperti operasi atau lebih cepat, maksudnya kita butuh cepat. Mungkin dari karyawannya menyarankkan kepada manajemennya untuk seharusnya diinfokan sebulan sebelumnya untuk dipindah supaya agar ada kesiapan mental dan sebagainya untuk dipindah.

	Peneliti :	Apakah dari perusahaan sudah merasa puas dengan karyawan yang dirotasi saat ini?
	Narasumber :	Sejauh ini jika dilihat dari sudut pandang manajerial atau supervisor ini bagus. Jadi kita selama KPI-nya bagus – bagus itu berarti pas (tepat sasaran) karena hasilnya bagus. Misal rate atau hasilnya kurang bagus itu maka akan kita kaji, kenapa hasilnya bisa sekian. Sejauh ini hasilnya bagus.
	Peneliti :	Apa saja yang menyebabkan kepuasan karyawan?
	Narasumber :	Kepuasan karyawan itu dihitung dari beberapa faktor diantaranya benefit, fasilitas kerja.
	Peneliti :	Apakah kepuasan menjadi salah satu faktor yang meningkatkan kinerja karyawan?
	Narasumber :	Kepuasan karyawan itu dihitung dari beberapa faktor diantaranya benefit, fasilitas kerja. Kepuasan karyawan menjadi salah satu faktor yang meningkatkan kinerja karyawan karena jika karyawan puas maka kinerja karyawan tersebut bagus. Jadi sebagai karyawan tidak berpikir macam-macam karena merasa sudah terpenuhi, seperti benefit yang diberikan perusahaan full dan fasilitas yang diberikan terakomodir. Sehingga hal ini secara tidak langsung memacu karyawan untuk kerja secara lebih baik.
	Peneliti :	Kinerja seperti apa yang diharapkan perusahaan bagi karyawan yang melalui proses rotasi kerja?

	Narasumber :	Apabila dilihat dari sisi manajerial itu kita memiliki target dimana kita harus laba berapa atau sekian. Itu otomatis targetnya itu harus tercapai dari sisi korporasi dan pekerjaan KPI karyawan itu benar-benar terealisasi tercapai. Dimana target dari korporasi tercapai, visi dari korporasi tercapai di tahun itu, maka dari sisi manajerial sudah puas dengan itu.
2.	**Informan 2**	
	Jabatan : Asisten Manajer Akuntansi	
	Peneliti :	Bagaimana penerapan sistem implementasi rotasi kerja di HKR dan adakah fasilitas tambahan yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang dirotasi?
	Narasumber :	Kalau di HKR ini sebenarnya melihat dari kebutuhan dari divisi, misal kemarin dari atasan, tim saya itu sebagai admin tapi tiba – tiba harus di rotasi di pusat karena saat itu pusat sedang membutuhkan bagian pencatatan akuntansi. Dari perusahaan ini melihat karyawan itu harus mampu dan harus bisa di segala bidang, karena mungkin melihat dari backgroundnya, lulusanya berupa akuntasi (keterkaitan). Sehingga tidak menutup kemungkinan dia dipindah di akuntansi bisa belajar, bisa dimotivasi juga untuk semangat di posisi itu. Meskipun pada awalnya ada yang mengeluh karena merasa belum cukup pengalaman, tapi dari kita juga ada support, bantu juga untuk selalu tanya apa kendalanya, dan

		dengan seiring berjalannya waktu akhirnya bisa terlewati serta pekerjaannya berjalan lancar. Sebenarnya jobdesck nya saya dan tim itu memang melakukan pencatatan setiap bulan dan pekerjaanya itu harus input seperti data, journal setiap hari, jadi prosesnya cepat meskipun sebelumnya dia (karyawan yang dirotasi) bukan dibidang tersebut. Terkait fasilitas, berupa sharing dan pelatihan (yang merupakan program HC) supaya karyawan lebih mampu dan berkompeten. Pada awal rotasi, karyawan biasa melalui masa orientasi dahulu berupa perkenalan tim, jobdesk dan aturan di departemen tersebut, perlu diketehui bahwa setiap departemen memiliki aturan atau sistem yang berbeda.
	Peneliti :	Prinsip seperti apa yang dijalankan untuk implementasi rotasi di HKR?
	Narasumber :	Prinsip yang dijalankan di HKR itu lebih kepada prestasi kerja (kemampuan), karena saya sendiri waktu itu juga dirotasi karena promosi jabatan juga. Awalnya saya dirotasi dari proyek ke pusat, karena waktu itu diinfokan untuk *promote* jabatan agar bisa naik grade-nya (nilai).
	Peneliti :	Bagaimana rotasi kerja mempengaruhi kemampuan dan motivasi karyawan HKR?
	Narasumber :	Sangat berpengaruh karena semakin tahu kita dirotasi karena promosi jadi semangat juga untuk bekerja. Namun dapat

		berbeda hal-nya jika dirotasi karena *urgent* atau sangat membutuhkan orang, tapi mau bagaimanpun juga sebisa mungkin karyawan harus menunjukkan kepada perusaan tetap mampu atau bisa melalukannya meskipun bukan bidang awalnya, jadi bukan alasan untuk mengalami demotivasi.
	Peneliti :	Apakah dengan rotasi kerja dapat membantu mengatasi kebosanan karyawan?
	Narasumber :	Iya betul dengan adanya rotasi kerja dapat membantu mengatasi kebosanan karyawan, tidak bosan hanya di satu bidang saja, seperti saya dulu di keuangan berhubungannya dengan bank, kemudian setelah dipindah di akuntansi tambah ilmu tentang caranya menjournal, membuat laporan keuangan, jadi tidak terus-terusan mengerjakan itu-itu saja.
	Peneliti :	Bagaimana rotasi kerja membantu meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan?
	Narasumber :	Dengan adanya rotasi, jadi memicu kita untuk semangat mempelajari hal baru, karena pasti di tempat baru (departemen baru) ada target, otomatis tiap bulan itu harus tercapai targetnya, karena jika tidak tercapai pasti akan ada teguran dari atasan seperti kenapa bisa tidak tercapai karena apa. Itu kemudian mencoba memotivasi diri sendiri gimana caranya semangat untuk lebih cepat lari, untuk bisa menguasai agar pekerjaanya tepat waktu tercapai. Seperti di

		akuntansi ada *clossing* yang didalamnya termasuk ada rekonsiliasi bank, penginputan data, penjurnalan. Hal tersebut membuat kita untuk supaya bisa memanage waktu semuanya itu dapat terealisasi dan tercapai seperti yang diharapkan. Sehingga mau tidak mau harus mampu beradaptasi, karena kita juga ada pressure dari atasan, dan jika semisal tidak tercapai bisa mendapat SP berupa teguran. Jadi meskipun itu merupakan hal baru yang mungkin tidak kita sukai awalnya, ya kita harus berusaha untuk suka.
	Peneliti :	Sejauh ini, berdasarkan dari yang ibu lihat, apakah karyawan ini cukup memuaskan jika dilihat dari kinerjanya?
	Narasumber :	Iya, cukup memuaskan karena dari tim saya itu nantinya juga termasuk dalam KPI saya. Sehingga saya dan tim berusaha kerja sama, saling mensupport untuk bagaimana caranya agar pekerjaan tercapai, terselesaikan tepat waktu
	Peneliti :	Apakah rotasi kerja dapat membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan manajerial?
	Narasumber :	Misalkan dari departemen kita kurang paham, untuk menyelesaikan pekerjaan, otomatis dari manajerial mencarikan orang baru untuk bisa dirotasi ke departemen kita. Itu otomatis sangat berpengaruh dalam manajerial untuk usaha mencapai tujuan.

	Peneliti :	Alasan kenapa lebih memilih rotasi dibanding mencari orang baru dengan membuka lowongan kerja baru?
	Narasumber :	Mungkin yang menjadi pertimbangan misalnya, dari manajerial HC mencari karyawan yang dirotasi dari proyek, dan tidak dari orang baru, mungkin jika dari proyek dimaksudkan untuk dapat promote jabatan, dan itu secara tidak langsung dapat memberikan motivasi dan semangat untuk karyawan. (karyawan diberi kepercayaan dan dapat memotivasi mereka). Jika pun harus mencari dari luar mungkin harus memikirkan dari segi dana, biaya penggajian. Jadi semisal dari proyek ada dan bisa dikembangkan lagi untuk kemampuan dan keterampilannya maka tidak menutup kemungkinan untuk mempertimbangkannya.
	Peneliti :	Apakah sejauh ini perusahaan merasa puas dengan kinerja karyawan yang melalui proses rotasi kerja?
	Narasumber :	Sejauh ini cukup puas, jika dilihat berdasarkan target, karena mau tidak mau target merupakan tanggung jawab. Jadi meskipun kita tidak suka dan tidak dalam bidangnya, otomatis mau tidak mau harus tetap kerja, karena kalau kita lalai nanti kita dapat teguran dari atasan, bahkan bisa jadi mendapat SP (Surat Peringatan). Jadi dengan adanya rotasi harusnya sudah cukup puas dengan kinerja karyawan.

	Peneliti :	Kinerja seperti apa yang diharapkan perusahaan kepada karyawan yang melalui proses rotasi kerja?
	Narasumber :	Mungkin masukan jika karyawan dipindahkan dapi proyek ke pusat atau dari pusat ke proyek, kita harus tetap semangat menjalankan penugasan dari perusahaan karena mungkin perusahaan melihat ini yang terbaik untuk kita agar kita dapat menguasai disegala bidang dan bisa mengupgrade ilmu kita dan tidak hanya disitu saja.
	Peneliti :	Harapan implementasi rotasi kerja untuk perusahaan?
	Narasumber :	Ada rotasi yang tiba-tiba kadang alasannya kurang jelas, tapi sebenernya mungkin pasti sudah dipikirkan baik-baik oleh perusahaan sebelum itu. Misalnya ada karyawan yang masih muda dan belum berkeluarga kemudian dirotasi dari pusat ke suatu tempat dengan alasan mungkin masih bisa berkembang karena tidak ada tanggungan. Jadi dari perusahaan pastinya sudah memikirkannya dengan jelas dan pasti disertai keputusan dari BOD (jajaran direksi). Tentu kita juga tak lupa sebagai karyawan harus siap untuk ditempatkan dimanapun yang termasuk dalam komitmen. Hal itu tentu jangan sampai dijadikan demotivasi, tapi justru mampu menujukkan lebih baik lagi kepada perusahaan.
3.	**Informan 3**	
	Jabatan : Officer GA (*General Affair*)	

	Peneliti :	Bagimana pengalaman selama rotasi kerja di PT HK Realtindo?
	Narasumber :	Selama di HKR sudah berapa kali dipindah tugaskan. Untuk saya sendiri tidak ada masalah, karena sudah terbiasa dipindah-pindahkan, dan enjoy saja. Sembari dipindahkan, niatnya kan ingin belajar dan terus belajar (berkembang), karena pasti di setiap tempat pasti beda ilmu.
	Peneliti :	Bagaimana perjalanan karir selama di PT HK Realtindo?
	Narasumber :	Kurang lebih saya sudah dirotasi 4 kali. Pertama itu di H Tower, menjadi admin project, jobdesk nya mencakup collection, rumah tangga proyek, dan itu berlangsung dari 2011 sampai 2013. Kemudian dipindahkan di Balikpapan, dan di 2015 dipindahkan ke Enviro sampai 2019, jobdesck admin keuangan, yang akhirnya juga support di collection, dan hal itu membuat merambah di bagian collection untuk ikut membantu di proyek lain. Selanjutnya 2019 ditarik ke pusat, di bagian keuangan pusat, tugasnya penagihan di enviro, kuningan, H Tower, Mampang, dan Pejaten. 2020 dipindah ke bagian perbankan, tugasnya urusan specimen direksi, perubahan, dan direksi. Terkhir akhirnya pindah ke GA sampai sekarang dimuali dari 2021.
	Peneliti :	Adakah kesulitan selama menjalani proses itu dan bagaimana menangani kesulitan tersebut?

	Narasumber :	Sebenarnya itu kembali lagi ke personal masing-masing. Bagi saya untuk sistem kerja baru, di luar dari jobdesk sebenarnya sudah biasa tinggal menikmati aja, cuman memang ada salah satu mungkin dari teman-teman yang lain mungkin diluar dari jobdesk itu kebanyakan pada protes. Sedangkan bagi saya malah senang karena itu ibaratnya tambah ilmu jika diluar dari jobdesk.
	Peneliti :	Bagaimana sistem implementasi rotasi kerja di perusahaan?
	Narasumber :	Selama dulu di proyek sistemnya tidak ada perubahan. Untuk fasilitas seperti pelatihan dan itu hanya saya alami di pusat, selama di proyek tidak ada.
	Peneliti :	Kemudian untuk di proyek belajarnya bagiamana?
	Narasumber :	Rata-rata otodidak, yaitu belajar sendiri. Jadi cara gampangnya jika di proyek itu awalnya dari teori kemudian langsung dipraktekkan.
	Peneliti :	Bagaimana rotasi kerja dapat mempengaruhi kemampaun dan motivasi karyawan?
	Narasumber :	Ya namanya tugas, untuk saya sendiri selama masih di area Jabodetabek masih bisa saya jalankan, tapi jika di luar daerah tidak bisa karena ada keluarga.
	Peneliti :	Apakah rotasi kerja membantu mengatasi kebosanan?
	Narasumber :	Untuk saya sendiri iya, alasannya dengan adanya rotasi kerja membantu menghilangkan kejenuhan dalam satu bidang

		pekerjaan. Seperti yang sudah saya samapikan di awal terkait jika ada hal baru saya semakin semangat.
	Peneliti :	Sejauhmana rotasi kerja dapat membantu meningkatkan kompetensi dan keterampilan?
	Narasumber :	Selama ini cukup baik selama mengemban tugas diimana tugas dapat terselesaikan, target tercapai. Dari situ, setiap saya mencapai target justru saya merasa tertantang, seperti biasanya saya berpikir kenapa kerjaannya begini, apakah tidak ada yang lain yang bikin tambah semangat.
	Peneliti :	Harapan dan saran bagi perusahaan untuk sistem implentasi kerja seperti apa yang harusnya di perbaiki?
	Narasumber :	Sebenarnya alangkah baiknya bisa ke semuanya, bisa ke subsidi silang (seperti misal dari produksi ke keuangan). Itu agar semua bisa merasakan di setiap departemen itu prosedur dan aturannya berbeda-beda, karena kebanyakan mengartikan hampir sama di setiap departemen mungkin. Jadi sekalian tambah ilmu (pemahaman terkait prosedur baru mungkin). Akan tetapi kembali lagi ke pribadi setiap orang. Jadi maksudnya rata-rata karyawan yang dirotasi kerja itu di rotasi berdasarkan basic yang sudah karyawan punya. Misalnya basic karyawan di produksi tapi sekarang di keuangan dan sekarang rata-rata dikembalikan sesuai basic yang di punya.
4.	**Informan 4**	

	Jabatan : Officer GA	
	Peneliti :	Bagaimana pengalaman selama berkarir di HK Reaktindo?
	Narasumber :	Pertama kali di proyek H City Sawangan sebagai admin proyek selama hampir 3 tahun, kemudian pindah ke AKM (Departemen Akutansi dan Manajemen Keuangan) sebagai staff keuangan perbankan selama satu minggu dan pindah ke bagian pajak selama 1 tahun, selanjutnya pindah di SPI (Satuan Pengawas Intern) selama satu tahun, kemudian dari Juni 2023 hingga sekarang sebagai Officer GA.
	Peneliti :	Bagaimana beradaptasi di lingkungan baru, dan adakah kesulitan, jika ada kemudian bagaimana menanganinya?
	Narasumber :	Mungkin dari awal itu ketika tiba-tiba dari proyek kemudian dipindah ke kantor pusat itu sedikit kaget, karena sebelumnya belum pernah ke kantor pusat. Untuk kemudian adaptasinya yaa saya mencoba ikuti alurnya departemen. Departemen itu bagaimana, ya kita ikutin, dan dari situ lama-lama kita semakin paham sistemnya. Ini sama saja kita belajar dan cari tahu bagaimana konsep departemen tersebut. Kemudian untuk rotasi-rotasi berikutnya saya rasa tidak ada masalah, karena sudah belajar dari sebelum-sebelumnya.
	Peneliti :	Fasilitas seperti apa yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang di rotasi kerja?

	Narasumber :	Iya ada, contohnya pelatihan. Selama ini saya sudah mengikuti 3 kali pelatihan kurang lebih, pertama di pajak, kemudian di SPI, dan GA. Untuk proyek tidak ada pelatihan, jadi belajarnya langsung dari teman atau staff yang bersangkutan. Jadi lebih kepada sharring dan pelatihan.
	Peneliti :	Bagaimana rotasi kerja dapat mempengaruhi kemampuan dan motivasi karyawan?
	Narasumber :	Menurut saya rotasi kerja itu sebenarnya banyak positifnya. Positifnya jadi tidak monoton, seperti saya yang sebelumnya tahu tentang pajak kemudian jadi tahu tentang SPI itu bagaimana, GA tugasnya seperti apa. Saya yang sebelumnya berfikir misal kenapa di SPI sistem kerjanya seperti itu, tapi ternyata setelah saya bergabung, saya kemudian jadi paham kenapa seperti itu, begitu pula dan seterusnya. Jadi secara tidak langung saya jadi lebih mengerti dengan kondisi kerjaan semacam itu dan menjadi paham juga dengan sistem kerjanya, dan dapat ilmu baru. Namun disamping itu ada minusnya, semacam saya harus terima jabatan lagi, dan harus belajar dari awal lagi. Untuk belajar bagi saya tidak butuh waktu lama, karena sebenarnya kerjanya tidak jauh berbeda dari sebelumnya, dan itu sebenarnya kembali lagi pada pribadi masing-masing.

	Peneliti :	Bagaimana rotasi kerja dapat membantu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi?
	Narasumber :	Mungkin dapat dicontohkan, misal selama di SPI saya mendapat ilmu jika mengaudit orang itu dapat dilihat dari gesture tubuh, sikap mereka, dan dari segala hal bisa menilai seseorang jujur atau tidak.
	Peneliti :	Selama melalui proses rotasi kerja, apakah sudah merasa puas dengan praktiknya?
	Narasumber :	Untuk saya sendiri antara puas dan tidak puas, seperti puas mendapat ilmu baru, dan kurang puas-nya mungkin capek karena rotasi terus. Capeknya seperti serah terima lagi, belajar lagi, mulai dari awal, contohnya misal sudah sedikit paham dengan pekerjaan baru kemudian tiba-tiba dipindah lagi, tapi sebenarnya cukup seru.
	Peneliti :	Sistem implementasi rotasi kerja seperti apa yang diharapkan untuk perusahaan?
	Narasumber :	Bagi saya sendiri sebenarnya tidak ada, tapi untuk yang lain mungkin bisa diperjelas lagi, kenapa mereka (karyawan) dipindahkan karena beberapa mungkin ada yang sedikit kaget yang awalnya sudah cukup paham posisi itu kemudian tiba-tiba dirotasi atau kadang ada yang berpikir apakah kinerja saya kurang baik kah sehingga saya kemudian dirotasi, tapi sebenarnya kadang alasannya berbanding terbalik dengan

		yang dipikirkan bisa saja memang di posisi tersebut memang sedang dibutuhkan (kosong). Jadi mungkin lebih kepada pengertian dan penjelasan kepada orang-orang yang dirotasi (untuk menghindari pemikiran negatif). Selain itu mungkin dapat dipertimbangkan terlait lama waktu rotasi kerja, kalau bisa minimal satu tahun, mungkin ada beberapa yang kurang dari satu tahun pindah. Itu karena mungkin rata-rata orang belajar itu beda-beda, ada yang 1 bulan, 2 bahan 3 bulan atau lebih, jadi ketika sudah baru cukup atau tuntas belajar kemudian tiba-tiba dipindah jadi harus belajar dari awal lagi tentang hal baru dan menjadi capek. Sehingga agar tidak terlalu cepat karena butuh proses dalam belajar dan adaptasi.
	Peneliti :	Apa yang menyebabkan merasa puas dengan adanya sitem kebijakan rotasi kerja?
	Narasumber :	Untuk saya sendiri, pertama itu harus cintai dulu kerjaannya, dan harus Ikhlas (terima) mengenai perpindahannya, karena seiring berjalannya waktu dapat cocok. Benefit dan reward itu pasti. Jadi jika dilihat atau diukur dari benefit dan reward itu sudah cukup puas.
5.	**Informan 5**	
	Jabatan : Officer Pengembangan Bisnis	

	Narasumber :	Pertama kali masuk HKR tahun 2015 di departemen pengadaan, kemudian 2017 di rotasi departemen produksi, 2021 dirotasi di unit pengembangan bisnis.
	Peneliti :	Pengalaman rotasi kerja selama di PT HK Realtindo?
	Narasumber :	Jadi basic pendidikan saya itu sebenarnya teknik sipil, dan karena di pengadaan yang berhubung kita properti, dengan rata-rata vendor-nya itu kontraktor, dimana di dalamnyanya pasti terdapat pembahasan perhitungan OE (*owner-estimate*), RAB, dan semacamnya. Terkait perhitungan OE dan RAB itu kebetulan berkaitan dengan background saya yang teknik sipil, jadi sebenarnya masih masuk di pengadaan dan juga masih banyak belajar ketika di sana. Waktu itu mungkin programnya memang bukan MT (*Management Trainee*), tapi rekruitmen dari HKR itu semacam mengadakan MT dimana para MT ini dirotasi supaya mengerti seluruh departemen yang ada, supaya ketika menjabat di posisi atas ada basic pengetahuan di hampir setiap departemen. Oleh karena itu, setelah saya di pengadaan sekitar kurang lebih 2 tahun, kemudian masuk departemen produksi, dan itu semakin berkaitan erat dengan teknik sipil, karena walaupun kita property, kebanyakan memang meng-hire kontraktor untuk mengerjakan konstruksi yang ada di proyek-proyek kita, dan masih banyak belajar di situ dan karena masih berkaitan

		dengan background pendidikan saya jadi tidak terlalu berat untuk beradaptasi. Setelah itu masuk tahun 2022 di rotasi di unit pengembangan bisnis, dan tugasnya semacam kita ditugaskan mengcreate sebuah proyek dimana di dalamnya itu sebetulnya dibutuhkan seperti konsultan perencana dimana harus bisa mendesign, menghitung rencana bangunannya seperti apa, dari satuan harga barang-barangnya seperti apa sampai menghitung kelayakan proyek kira-kira dengan nilai perolehan tanah senilai ini bisa menghasilkan profit berapa. Jadi di unit pengembangan bisnis ini sebenarnya ada sedikit kesesuaian background di bagian menghitung RAB rumah atau gedung, tapi mungkin secara keseluruhan kalau misalkan dari kelayakan bisnis itu rata-rata backgroundnya harusnya dari keuangan, mungkin untuk teknik sipil masih bisa tapi harus ekstra sedikit belajar lagi terkait kelayakan lainnya terkait konsultan perencana. Akan tetapi sejauh ini cukup enjoy bagi saya di unit pengembangan bisnis ini, hanya saja adanya rotasi kerja ini *career path*-nya seperti semacam mengulang dari awal, berbeda mungkin dengan yang sudah 5 tahun di produksi kemudian naik jabatan ke asisten manajer.
	Peneliti :	Fasilitas apa yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang dirotasi?

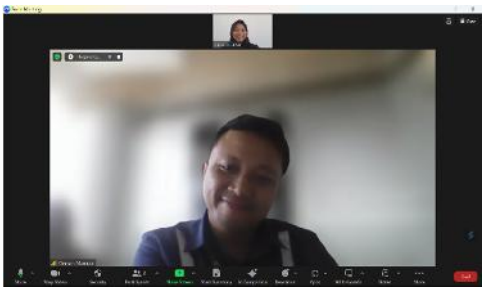
	Narasumber :	Dari perusahaan ada semacam pelatihan, di unit pengembangan bisnis ada 2 pelatihan yang saya ikuti, yang paling banyak itu ketika di pengadaan, mungkin itu karena saya masih baru dan *fresh graduate*.
	Peneliti :	Adakah pengaruh rotasi kerja terhadap motivasi dan kemampuan karyawan?
	Narasumber :	Sebenarnya itu kembali lagi pada pribadi masing-masing, tapi menurut saya selama di pengembangan bisnis, kebetulan saya itu rasa keingin tahuan itu tinggi, dan agak berambisi. Mungkin untuk career path-nya ketika ingin naik ke asisten manajer itu agak lama, kecuali kalau misalkan kemungkinan suatu saat aku di rotasi kembali ke produksi, mungkin akan ada kesempatan lebih untuk naik jabatan (promosi).
	Peneliti :	Apakah rotasi kerja membantu mengatasi kejenuhan
		Narasumber : Iya, bisa mengatasi kejenuhan. Tapi sebenarnya disamping itu tidak masalah juga misal tidak di rotasi. Jadi sebenarnya rotasi itu bukan satu-satunya cara untuk mengatasi kejenuhan. Sebenarnya semua pekerjaan itu gak akan sama setiap harinya, meskipun jobdesknya sama, misalkan kita dari officer naik ke asisten manajer itu tantangannya beda lagi, walaupun di bidang yang sama, tapi mungkin pekerjaanya beda sedikit.
	Peneliti :	Sejauhmana rotasi kerja dapat meningkatkan keterampilan?

	Narasumber :	Rotasi kerja dapat meningkatkan keterampilan, misal kita di di rotasi ke tempat yang baru otomatis kita belajar sesuatu yang baru, yang tidak sepenuhnya khusus untuk pekerjaan yang di sini saja. Sehingga bisa saja ilmu yang dari pengembangan bisnis dapat dipakai di produksi maupun pengadaan. Jadi benar jika memang dapat menambah keterampilan baru, dengan begitu harusnya dengan ilmu baru, maka belajar di tempat baru itu harusnya lebih cepat.
	Peneliti :	Apakah sudah merasa puas dengan adanya sistem rotasi kerja di PT HK Realtindo?
	Narasumber :	Jika dari sudut pandang ilmu baru itu sebenarnya happy terkait belajar hal baru itu, tapi terkadang butuh waktu untuk belajar, apalagi jika kita ditempatkan di luar background kita bakal butuh effort lebih. tapi terkait *career path* itu kurang sebenarnya. Pengennya ditempat yang lama kalau bisa memilih.
	Peneliti :	Masukan dan harapan. Sistem implementasi rotasi kerja seperti apa yang perlu diperbaiki?
	Narasumber :	Untuk rotasi kerja itu harapannya semisal di rotasi itu sebenarnya tidak masalah asalkan sesuai dengan lini jurusan kuliah yang diambil. Sehingga tidak melenceng dengan background yang ada (karena proses adaptasinya itu perlu waktu).

Lampiran 4

Wawancara

Dokumentasi:









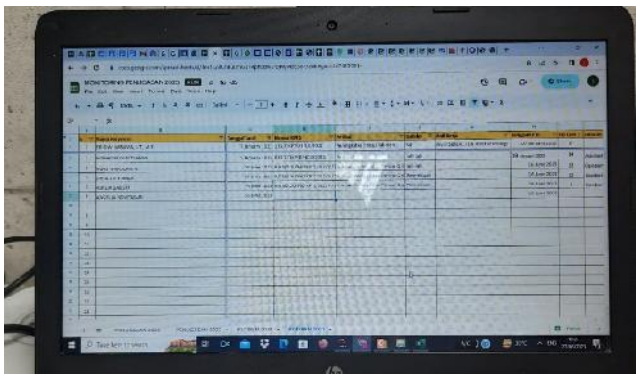


Lampiran 5:

Aktivitas Magang

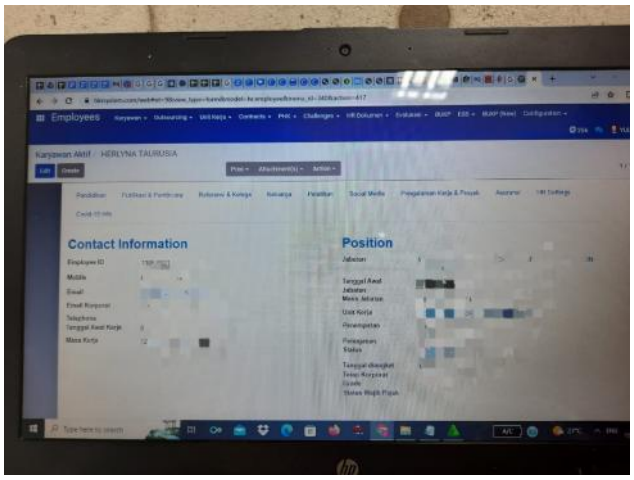
1. Peneliti terlibat dalam pengelolaan data karyawan, yang berfokus pada penginputan dan perekapan data karyawan, sebagai berikut:

    1) Menginput data karyawan yang di pindah tugaskan



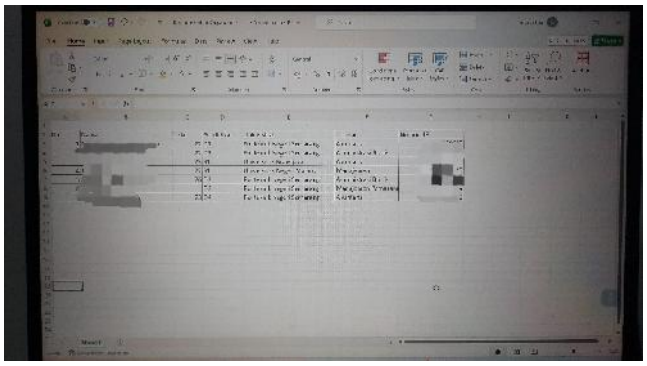
(*Data Penugasan Karyawan*)

    2) Menginput dan memperbarui data karyawan



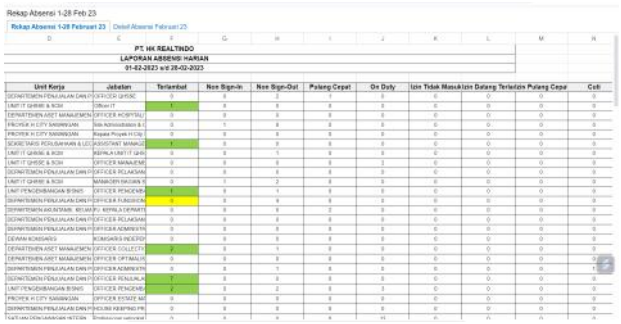
(*Data Pribadi Karyawan*)

3) Merekap data resume calon kandidat karyawan



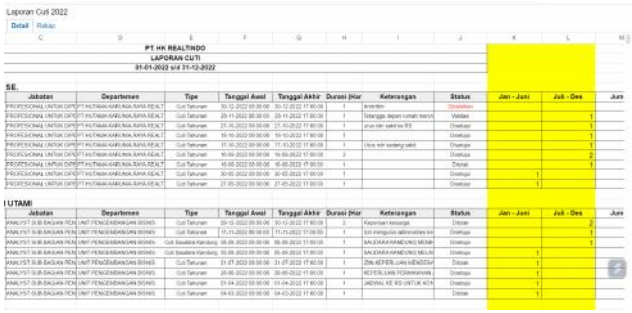
(*Data Resume Kandidat Karyawan*)

4) Merekap data absensi karyawan



(*Data Absensi Karyawan*)

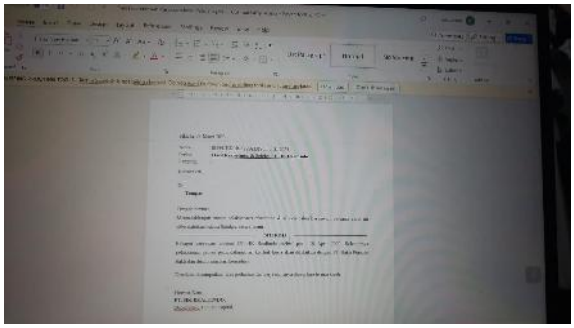
5) Merekap data cuti karyawan



(*Data Cuti Karyawan*)

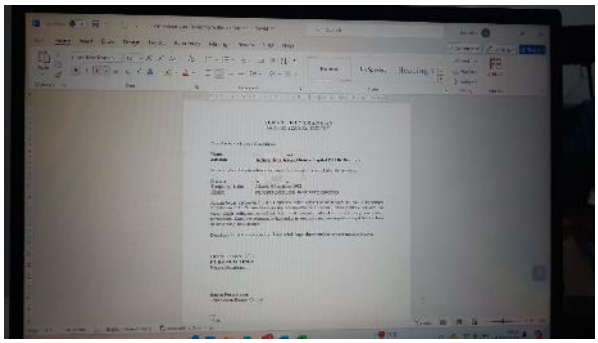
2. Peneliti terlibat dalam aktivitas pembuatan surat, seperti sebagai berikut:

1) Membuat surat penerimaan karyawan



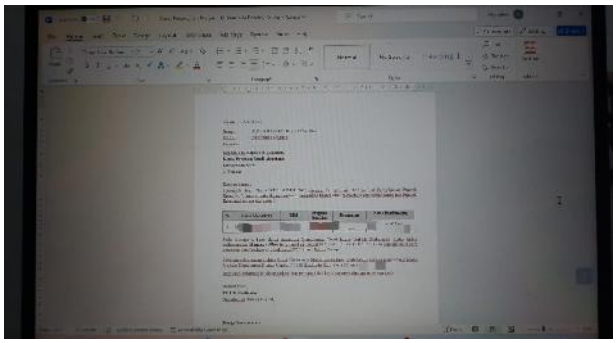
(*Surat Penerimaan Karyawan*)

2) Membuat surat keterangan bekerja (*plakaring*)



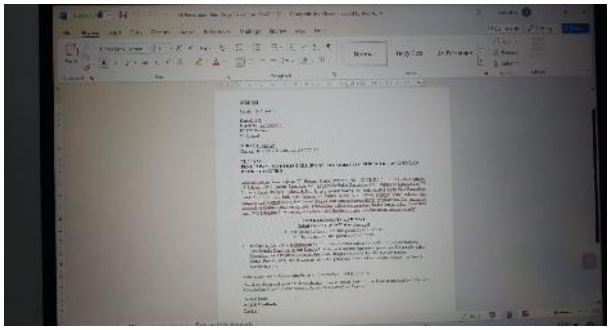
(*Surat Keterangan Bekerja)*

3) Membuat surat keterangan magang



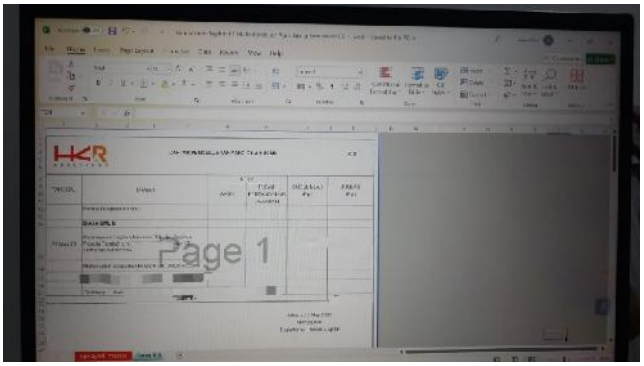
(*Surat Keterangan Magang*)

4) Membuat surat edaran



(*Surat Edaran*)

3. Peneliti melakukan pencatatan Pertanggungjawaban Uang Muka Belanja (UMB) Departemen HC, kemudian melakukan koordinasi dengan Departemen AKM.
4. Peneliti membuat tanda terima tagihan pembayaran karyawan, seperti asuransi atau benefit, kemudian melakukan koordinasi dengan Departemen AKM untuk kemudian dapat dicairkan oleh karyawan yang terkait.



(*Tanda Terima Pertanggungjawaban*)

5. Peneliti membagikan informasi kepada karyawan untuk mengisi form pelatihan terkait dengan pendataan karyawan yang telah melakasanakan pelatihan.



(*Informasi Via Whatsapp*)