

MODEL ROTASI KERJA DALAM OPTIMALISASI KINERJA ORGANISASI

JOB ROTATION MODEL IN THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OPTIMIZATION

¹Muhardi, ²Aminuddin Irfani, ³Noviani

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116
email: ¹muhardi.z66@gmail.com; ²aminuddin.irfani@gmail.com; ³noviani_tanjung@yahoo.co.id

Abstract. *It is possible that an organization only applies job rotation on a certain time period as a routine program based on specified time. However, to create a work rotation program that provides an impact on organizational performance, which includes employees' performances, the implementation of this program must be based on an appropriate job rotation model that aims towards organizational optimization. The implemented job rotation program must be created based on a careful planning, implementation, the involvement of evaluation on applied programs, and also follow-up actions to improve and create job rotation implementation formulation, so that the implementation will not act as a routinely executed program, but also would bring an added value for organizational performance optimization*

Keywords: *job rotation model, implementation, organizational performance*

Abstrak. *Dapat terjadi dalam suatu organisasi, rotasi kerja dilaksanakan hanya sebagai rutinitas berdasarkan waktu yang sudah ditentukan. Namun demikian, apakah rotasi kerja akan memberikan dampak pada kinerja organisasi, termasuk di dalamnya adalah kinerja pegawai, maka implementasi rotasi kerja semestinya didasarkan pada suatu model rotasi kerja yang tepat, yaitu mengarah pada optimalisasi kinerja organisasi. Rotasi kerja yang diimplementasikan harus didasarkan pada perencanaan yang matang, pelaksanaan, adanya evaluasi dari pelaksanaan yang sudah dilakukan, dan juga tidak lanjut sebagai tindakan perbaikan untuk formulasi implementasi rotasi kerja yang tepat, sehingga pelaksanaannya tidak hanya didasarkan pada rutinitas, tetapi memiliki nilai tambah dalam optimasi kinerja organisasi.*

Kata kunci: *model rotasi kerja, implementasi, kinerja organisasi.*

1. Pendahuluan

Dalam implementasi rotasi kerja (*work rotation*) dapat terjadi kelemahan yang disebabkan oleh ketidakpahaman suatu organisasi mengenai rotasi kerja yang semestinya. Rotasi kerja mungkin dilaksanakan karena hanya berdasarkan pada rutinitas waktunya saja, dan diberlakukan secara umum tanpa mengkaji kelayakan secara personal pekerja bersangkutan yang semestinya dirotasi tersebut.

Tanpa ada perencanaan rotasi kerja yang matang, pelaksanaan yang kurang memperhatikan *the right man on the right job*, dan evaluasi yang tidak dilaksanakan secara baik dapat menyebabkan rotasi kerja hanya sebagai kegiatan rutin yang kurang bermakna dan kurang memberikan nilai tambah bagi suatu organisasi. Oleh karena itulah, maka perlu ada suatu model rotasi kerja yang tepat yang dapat diimplementasikan, sehingga pelaksanaan rotasi kerja tersebut dapat memberikan kontribusi bagi optimalisasi kinerja organisasi.

2. Landasan Teori

Bagi organisasi, salah satu tujuan dari rotasi kerja adalah memperluas pengalaman kerja karyawan (Mondy dan Martocchio, 2016). Karowski (2006) menguraikan mengenai berbagai dimensi rotasi kerja yang meliputi:

1. Class of work
2. Type of industry
3. Purpose of rotation
4. Repetition
5. Frequency of rotation
6. Who rotates
7. Type of process

Hasil penelitian empiris yang dilakukan beberapa ahli, seperti Champion *et. al.* (1994); Rashki *et al.*(2014), menunjukkan adanya dampak positif dan signifikan dari rotasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan. Bahkan Kaymaz (2010), membuktikan dari hasil penelitiannya bahwa, rotasi karyawan tidak hanya dapat mengurangi tingkat kejenuhan kerja, tetapi juga kompetensi pekerja, karena dengan rotasi kerja pengetahuan dan kemampuan kerja karyawan akan dapat ditingkatkan.

Dalam implementasinya, rotasi kerja harus memperhatikan kaidah manajemen, yaitu meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan tindakan perbaikan. Pelaksanaan tanpa didukung oleh perencanaan yang baik, tentunya tidak akan menghasilkan pelaksanaan yang baik. Demikian pula dengan pengendalian atau evaluasi dari pelaksanaan tersebut, mutlak harus dilakukan, untuk mengetahui apakah pelaksanaan tersebut telah sesuai dengan rotasi kerja yang sudah direncanakan dengan matang. Evaluasi yang dilakukan belum akan memberikan umpan balik yang berharga, tanpa dilakukan tindakan perbaikan dari hasil evaluasi tersebut. Karena itu, tindakan perbaikan menjadi sesuatu yang sangat penting untuk dilakukan.

3. Hasil dan Pembahasan

Dalam melakukan telaah mengenai model rotasi kerja dalam optimalisasi kinerja organisasi ini, maka metode yang digunakan dalam kajian ini adalah telaah yang difokuskan pada penjelasan mengenai rotasi kerja karyawan dalam suatu institusi atau organisasi. Informasi yang dibutuhkan diperoleh dari pengalaman suatu organisasi yang telah menerapkan rotasi kerja bagi karyawan, dan juga dari penelusuran kajian referensi

yang dinilai relevan untuk memperkaya pembahasan dalam tulisan ini, yaitu terkait dengan telaah hasil empiris dari para peneliti sebelumnya, terkait dengan implementasi rotasi kerja.

Rotasi kerja merupakan fenomena yang biasa terjadi di sebuah organisasi. Rotasi kerja merupakan perpindahan karyawan secara horizontal dengan lingkup dan tugas pekerjaan yang cenderung berbeda, dengan maksud untuk menurunkan kejenuhan dan stres kerja yang umumnya dialami oleh para pegawai sehingga memberikan pengaruh yang negatif terhadap produktifitas kerja. Tujuan dari rotasi kerja sendiri adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan, mengembangkan motivasi, meningkatkan pengetahuan dan pengalaman kerja, mutu proses pekerjaan dan produktifitas, serta efisiensi organisasi.

Untuk itu terdapat beberapa hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh organisasi dalam melaksanakan proses rotasi kerja di kalangan karyawannya:

1. Rotasi kerja harus menjadi bagian integral dari sistem keorganisasian, dan pelaksanaannya harus didasarkan pada perencanaan strategis, kriteria dan indikator yang terukur, dan prospektif pada pengembangan SDM. Karena itu sebelum proses rotasi kerja dilakukan, maka diperlukan pemetaan potensi, performa dan perilaku karyawan di setiap unit yang terlibat dalam program rotasi tersebut.
2. Rotasi kerja dan setiap persyaratan yang mengikutinya adalah kebijakan pimpinan puncak organisasi. Meski demikian, pihak-pihak yang terkena rotasi kerja sebaiknya diusulkan oleh pimpinan unit divisi kepada pimpinan puncak setelah ada usul dari setiap manajer. Karena manajerlah yang paling tahu perkembangan karyawannya dan kondisi unitnya. Bagian personalia hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan pimpinan puncak organisasi; dengan kata lain tidak terlibat secara langsung dalam menentukan individu-individu yang akan dirotasi.
3. Rotasi kerja selayaknya terhindar dari sifat pragmatis seperti penyegaran karyawan, dan lebih mengarah pada pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian, para pengambil keputusan, terutama dalam hal pemberlakuan program rotasi kerja terhadap para karyawan, harus menitikberatkan pada pengembangan dengan tujuan yang lebih kompleks yaitu peningkatan kemampuan karyawan dalam segala bidang, terutama bidang-bidang yang dinilai penting untuk memastikan optimalisasi kinerja organisasi. Para manajer yang terlibat secara langsung dengan para karyawan juga, selayaknya selalu mengembangkan suasana dinamis dan positif dalam hubungan kemitraan kerja, baik sesama karyawan maupun dengan atasan. Apabila manajer dapat merealisasikan hal tersebut, kejenuhan kerja tidak akan terjadi.
4. Perumusan rotasi kerja sebaiknya dilakukan dengan persiapan yang matang, dengan memikirkan berbagai aspek seperti pendidikan dan kesesuaian dengan minat dan bakat setiap individu yang terlibat dalam rotasi kerja. Setelah melakukan persiapan yang matang dan semua pimpinan unit telah mencapai persetujuan, maka sosialisasi dapat dilakukan kepada seluruh karyawan yang akan dirotasi. Sejauh mungkin dilakukan pelatihan secara berkala yang diisi dengan materi-materi terkait konsep orientasi kerja pada lingkungan kerja baru, pengembangan dinamika kelompok, dan budaya kerja.

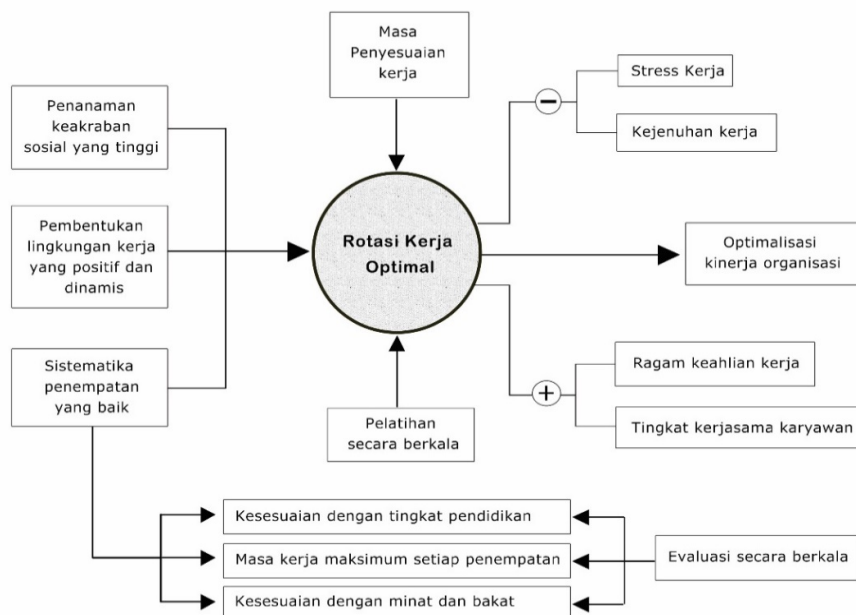
Rotasi kerja yang diberlakukan terhadap karyawan selayaknya adalah rotasi yang bervariasi sesuai dengan karakteristik, kompetensi organisasi dan individu karyawan, serta kondisi kesehatan organisasi. Meski demikian, terdapat sebuah prinsip

umum yang sebaiknya diterapkan oleh semua organisasi bahwa rotasi haruslah berdasarkan pada dimensi kemanusiaan, keorganisasian, pengembangan atau reposisi karyawan, keadilan, keterbukaan, dan akuntabilitas serta berkelanjutan.

Dalam pengaplikasian rotasi kerja juga, diperlukan sebuah evaluasi kegiatan yang selayaknya dilakukan secara berkala. Evaluasi kegiatan dalam rotasi kerja ini sangat penting untuk dilakukan guna mengukur perkembangan kemampuan karyawan yang terlibat dalam program rotasi kerja itu sendiri. Apabila perkembangan kemampuan karyawan setelah terlibat dalam rotasi kerja tidak sesuai dengan harapan organisasi, maka sebaiknya penempatan karyawan tersebut dikaji ulang.

Permasalahan dalam program rotasi kerja dapat muncul dari berbagai aspek. Meski demikian, aspek utama yang seringkali menjadi permasalahan dari program rotasi kerja ini adalah sumber daya manusia. Karyawan yang terlibat dalam program rotasi kerja dapat menjadi permasalahan, ketika penempatannya tidak disesuaikan dengan keahlian karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaan baru yang dibebankan kepada karyawan tersebut. Keadaan tersebut umumnya muncul karena kurangnya tingkat pelatihan yang diberlakukan terhadap karyawan tersebut, atau rendahnya kemampuan karyawan tersebut untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan dan pekerjaan baru yang dibebankan kepadanya.

Selain itu, manajer di setiap divisi yang terlibat dalam program rotasi kerja juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan program rotasi kerja itu sendiri. Manajer dengan segala kewenangannya memberikan pengaruh yang besar terhadap pembentukan lingkungan kerja sehingga lingkungan kerja dapat menjadi positif atau negatif. Positif disini dapat berarti lingkungan kerja yang memberikan motivasi besar bagi karyawannya untuk dapat memberikan yang terbaik bagi organisasi. Sementara sebaliknya, lingkungan kerja yang negatif akan mempersulit karyawan untuk dapat berkembang dengan baik, dan memberikan yang terbaik bagi organisasi.



Gambar 1 . Model Rotasi Kerja Optimal

Seorang manajer yang baik akan selalu menitikberatkan segala visi dan misinya untuk kebaikan organisasi secara keseluruhan. Dengan memperhatikan hal tersebut, seorang manajer akan meningkatkan dinamika kerja dengan baik dan menciptakan suasana yang kondusif dalam lingkungan kerja. Misalkan, seorang manajer yang mengaplikasikan sistem *reward*, akan meningkatkan motivasi para karyawan yang dibawahinya untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi, meskipun pada dasarnya tujuan dari pencapaian tersebut adalah *reward* yang dijanjikan oleh manajer tersebut.

Program rotasi kerja yang berjalan dengan optimal akan memberikan dampak besar terhadap karyawannya dengan menurunkan tingkat kejenuhan dan stres kerja, sekaligus meningkatkan ragam kemampuan para karyawan tersebut. Menurunnya kejenuhan dan stress kerja disebabkan oleh dinamisnya lingkungan kerja dimana para karyawan tersebut terlibat. Sementara peningkatan ragam kemampuan para karyawan terjadi karena terdapat perbedaan beban pekerjaan antara posisi kerja sebelum rotasi, dengan posisi kerja setelah rotasi kerja diberlakukan terhadap karyawan tersebut. Sehingga krisis keahlian karyawan, dimana organisasi menemui kesulitan untuk menemukan pengganti atau pengisi kekosongan posisi dengan tuntutan kemampuan tertentu dikarenakan tidak adanya ragam kemampuan karyawan, tidak akan terjadi dalam organisasi tersebut. Organisasi akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik meskipun terjadi pengurangan tenaga kerja karena masa kerja karyawan yang berakhir, atau terjadi pengurangan jumlah karyawan.

Dengan penurunan yang signifikan terhadap tingkat kejenuhan dan stres kerja, kinerja operasional organisasi akan mencapai tingkatan yang optimal. Hal ini terjadi karena kejenuhan dan stres kerja dapat memberikan gangguan terhadap kinerja organisasi karena menurunnya semangat karyawan untuk menjalani kesehariannya dalam lingkungan kerja. Tanpa adanya kejenuhan dan stres kerja, akan tercipta sebuah lingkungan kerja dengan dinamika yang positif dalam lingkungan kerja, sehingga kepedulian dan kerjasama karyawan akan mengalami peningkatan.

4. Kesimpulan

Model rotasi kerja karyawan harus secara komprehensif menunjukkan rencana, pelaksanaan, dan evaluasi dari implementasi rotasi kerja. Rotasi kerja bertujuan untuk menanamkan keakraban sosial antar pekerja dan pembentukan lingkungan kerja yang positif dan dinamis, dengan tujuan akhirnya adalah optimalisasi kinerja organisasi. Dalam hal perencanaan untuk persiapan pelaksanaan rotasi kerja dibutuhkan masa penyesuaian kerja dan adanya pelatihan-pelatihan secara berkala.

Pelaksanaan rotasi kerja harus memperhatikan sistematika penempatan yang baik dengan menunjukkan kesesuaian dengan tingkat pendidikan, masa kerja maksimum setiap penempatan, dan kesesuaian dengan minat dan bakat. Rotasi kerja yang optimal akan berpengaruh terhadap kejenuhan dan stres kerja karyawan. Dalam arti, semakin baik rotasi kerja yang dilakukan, maka semakin rendah tingkat kejenuhan dan stres kerja karyawan. Sebaliknya dengan rotasi kerja yang baik juga akan meningkatkan adanya ragam keahlian kerja, dan tingkat kerjasama karyawan semakin baik. Tentunya untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan rotasi kerja diperlukan evaluasi secara berkala, sehingga hasilnya adalah dapat dijadikan dasar untuk *corrective action*.

Daftar pustaka

- Campion, M.A., Cheraskin, L., and Stevens, M.J. (1994). *Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation*. Academy of Management Journal. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/199828278?accountid=50656>. Accessed on 1 October 2016, 08:25 west Indonesian time.
- Karowski, Waldemar (Ed.) (2006). *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors Volume 1, Second Edition*. Boca Raton: Taylor and Francis Group LLC. https://books.google.co.id/books?id=Ih-z6lkTO8EC&pg=PA2158&lpg=PA2158&dq=job+rotation+waldemar+karowski&source=bl&ots=oSvxsogSi-&sig=fPG3oZHyneT_4oOGZWFbL7xuxCE&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjJ87bp6M_PAhUJK48KHUVcBhYQ6AEIKTAD#v=onepage&q=job%20rotation%20waldemar%20karowski&f=false. Accessed on 9 October 2016, 14:34 west Indonesian time.
- Kaymaz, Kurtulus (2010). *The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations*. Business and Economics Research Journal. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/746783416?accountid=50656>. Accessed on 1 October 2016, 07:42 west Indonesian time.
- Mondy, R.W. and Martocchio, Joseph J. (2016). *Human Resource Management, Fourteenth Edition*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Rashki, Z., Hasanqasemi, A., and Mazidi, A. (2014). *The Study of Job Rotation and Staff Performance in Customs Organization of Golestan and Mazandaran Provinces*. Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1510283925?accountid=50656>. Accessed on 1 October 2016, 08:15 west Indonesian time.