

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Kasus**

Dalam menjalankan kegiatan bisnis, suatu perusahaan perlu menerapkan strategi yang tepat untuk dapat bertahan dan bersaing dengan kompetitor lainnya. Salah satu aspek yang dapat dijadikan sebagai penerapan strategi yaitu sumber daya manusia di dalamnya dengan melalui rotasi kerja terhadap karyawan. Rotasi kerja pada karyawan merupakan perpindahan secara horizontal terkait jenis bidang kerja serta tanggung jawab karyawan. Rotasi kerja dilakukan untuk mengatasi kebosanan akibat terlalu lamanya seseorang melaksanakan satu jenis pekerjaan saja. Selain itu, rotasi kerja juga dapat membantu dalam menghadapi terjadinya ketidakhadiran dan perputaran karyawan sehingga dapat mengisi kekosongan posisi dengan cepat.

Rotasi kerja merupakan salah satu cara yang dilakukan sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kemampuan karyawan, sehingga penerapan rotasi kerja pada perusahaan tentunya harus dilaksanakan dengan pertimbangan dan prosedur yang baik. Namun, dalam pelaksanaannya tidak semua penerapan rotasi kerja dapat berjalan dengan baik. Seperti pada PT Asuransi Bangun Askrida yang juga menerapkan sistem rotasi kerja pada kegiatan perusahaannya. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada narasumber, yaitu Bapak Dedy Suherman selaku salah satu karyawan PT Asuransi Bangun Askrida yang telah

melaksanakan rotasi kerja, menyatakan bahwa rotasi kerja pada PT Asuransi Bangun Askrida dilakukan sebanyak 2 sampai 3 kali dalam satu tahun. Dalam pelaksanaannya, perusahaan akan memilih karyawan untuk dirotasi ke divisi lain.

Pertimbangan atas pemilihan karyawan yang akan dirotasi merupakan kewenangan dari Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) serta berdasarkan pada musyawarah bersama para pimpinan yang bersangkutan. Setelah

dimusyawarahkan secara bersama, karyawan yang akan dirotasi akan dikumpulkan bersama dengan menghadiri suatu pertemuan bersama para pimpinan untuk menginformasikan mengenai hasil rapat terkait nama-nama karyawan yang akan dirotasi, lengkap dengan diinformasikannya pula tempat kerja atau divisi yang akan ditempati serta jadwal atau waktu rotasi tersebut akan dilaksanakan. Untuk pengesahan dari hasil keputusan rotasi karyawan tersebut, ditandai dengan adanya Surat Keputusan (SK) Direksi sebagai persetujuan terkait nama-nama karyawan yang akan dirotasi.

Namun, pada saat melakukan penelitian terhadap sistem rotasi kerja karyawan pada PT Asuransi Bangun Askrida, penulis menemukan beberapa masalah dan kendala, yaitu:

1. Tidak sesuai dengan kebutuhan

Pada saat penerapan rotasi kerja karyawan pada PT Asuransi Bangun Askrida, pelaksanaannya dinilai tidak sesuai dengan kebutuhan. Hal ini dapat dilihat bahwa dampak dari rotasi kerja menyebabkan adanya

kekosongan posisi akibat dilakukannya rotasi kerja karyawan. Tujuan dari rotasi kerja yang awalnya dipercaya dapat membantu produktivitas perusahaan, namun dapat berpotensi menghambat penyelesaian kerja.

Penulis telah melakukan observasi dan menemukan masalah bahwa pembagian rotasi kerja yang dilakukan tidak proporsional. Penulis mengambil contoh yaitu pada Divisi Pemasaran yang salah satu karyawannya telah dirotasi ke Divisi Teknik, namun tidak ada satupun karyawan yang dirotasi ke Divisi Pemasaran untuk menggantikan posisi karyawan tersebut. Akibatnya, terjadi kekurangan sumber daya manusia pada Divisi Pemasaran. Divisi yang bersangkutan tentunya harus mengatur strategi untuk mengisi kekosongan tersebut serta menggantikan peran untuk menyelesaikan bidang kerja yang ditinggalkan. Keputusan yang disepakati adalah rekan kerja karyawan tersebut harus berperan ganda dengan mengambil alih pekerjaan yang ditinggalkan serta menyelesaikan bidang kerjanya sendiri. Tentunya hal ini menambah beban kerja dan dapat berdampak buruk terhadap efektivitas dan efisiensi penyelesaian kerja. Sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Hasibuan (2016) pada kajian teori sebelumnya, menyatakan bahwa pelaksanaan rotasi harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi riil dilapangan. Sehingga kekosongan jabatan akibat rotasi kerja tidak akan terjadi pada perusahaan.

2. Tidak menyediakan pelatihan untuk mendukung proses rotasi kerja

Rotasi kerja artinya memindahkan karyawan dari kondisi yang awalnya sudah terbiasa dengan pekerjaan sehari-hari, berpindah ke posisi baru yang mengharuskannya belajar dari awal. Proses tersebut dapat berpotensi pada menurunnya produktivitas kerja akibat proses adaptasi yang harus dilakukan. Hal ini dapat ditangani dengan mengadakan pelatihan atau program orientasi sebagai bekal menambah pengetahuan dan kemampuan karyawan. Namun, pelaksanaan pelatihan ini tidak diterapkan oleh PT Asuransi Bangun Askrida dalam mendukung penerapan rotasi kerja karyawan pada perusahaan.

Terkait dengan tidak dilakukannya pelatihan pada saat proses rotasi kerja mengakibatkan kurangnya kesiapan karyawan saat melaksanakan rotasi. Masalah tersebut dapat dibuktikan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh penulis kepada narasumber yaitu Bapak Dedy Suherman terkait dampak rotasi kerja yang dirasakan oleh karyawan. Narasumber menyatakan bahwa masih terdapat karyawan yang mengeluhkan pelaksanaan rotasi kerja tidak sesuai dengan latar belakang yang dimiliki. Sebelumnya, karyawan yang bersangkutan juga tidak diberitahukan terlebih dahulu terkait hal tersebut. Karyawan hanya mengetahui melalui rapat atau pertemuan bersama para pimpinan untuk mengumumkan hasil nama-nama karyawan yang akan dirotasi serta divisi

yang akan ditempati. Karyawan tidak diberikan sosialisasi sebelum dilaksanakannya rotasi sehingga berdampak pada tingginya tingkat stres pada karyawan akibat perpindahan atau rotasi kerja ini dilakukan.

Kurangnya sosialisasi pada karyawan sebelum pelaksanaan rotasi kerja juga berdampak pada penyelesaian bidang kerja karyawan yang terhambat karena mereka tidak diberikan waktu yang cukup untuk melakukan segala persiapan dalam melaksanakan jenis pekerjaan baru. Proses rotasi berarti memiliki keterkaitan dengan proses adaptasi yang harus dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan. Mengingat rotasi merupakan perpindahan dari bidang kerja ke bidang yang lain, maka karyawan harus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan dan jenis pekerjaan yang baru. Semua hal tersebut tentunya memerlukan waktu yang cukup untuk dapat mengoptimalkan kesiapan karyawan agar bisa beradaptasi dengan rotasi kerja yang telah dilakukan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Dedy Suherman mengenai proses rotasi kerja pada PT Asuransi Bangun Askrida, narasumber menyatakan bahwa masih terdapat karyawan yang merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan baru karena tidak tersedianya pelatihan atau mentor untuk mempercepat proses belajar serta memonitor kinerja selama proses rotasi berlangsung. Beberapa karyawan yang dirotasi mengeluhkan hal tersebut karena mereka tidak memiliki wadah

sebagai media dalam beradaptasi. Di lain sisi, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien, namun mereka tidak diberikan pelatihan untuk mendukung selama proses rotasi berlangsung. Hal ini disebabkan karena latar belakang bidang kerja mereka berbeda dari sebelumnya. Misalnya, yang sebelumnya berada di Divisi Teknik kemudian dipindahkan ke Divisi Umum yang merupakan bidang kerja yang sangat berbeda tentunya karyawan harus menyesuaikan diri secara maksimal agar tidak menghambat pekerjaan. Namun, karena tidak didukungnya pelatihan terhadap karyawan untuk membantu kesulitan penyesuaian diri tersebut berdampak pada tingkat stres karyawan yang tinggi akibat kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan di lingkungan barunya setelah dirotasi. Sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Maulana (2017) pada kajian teori sebelumnya mengenai tahapan rotasi, menyatakan bahwa dalam proses rotasi penting dilakukan pelatihan dan pengawasan guna menjaga performansi karyawan agar tidak menurun dan dapat mendukung produktivitas perusahaan.

## **B. Analisis Kasus**

Permasalahan yang ada tentunya membutuhkan solusi yang tepat dalam mengatasinya. Dari deskripsi kasus yang telah penulis sampaikan di atas, maka dapat dilakukan analisis dari setiap masalah dengan mempertimbangkan dan

membandingkan teori-teori yang ada untuk memperoleh solusi atau kesimpulan dari masalah tersebut. Adapun analisis kasus tersebut, yaitu sebagai berikut:

1. Tidak sesuai dengan kebutuhan

Rotasi kerja juga harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan didukung dengan perencanaan dan persiapan yang matang. Pelaksanaan rotasi kerja dapat disesuaikan dengan formasi yang kosong sebagai penerapan dari dasar rotasi kerja pada perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Untari & Muliadi (2019) yang menyatakan bahwa rotasi kerja harus dilakukan berdasarkan pada tingkat kebutuhan karyawan dalam organisasi. Dalam hal ini karyawan hendaknya mengetahui dasar perpindahan posisi dalam bekerja, sehingga pada saat rotasi kerja ini diterapkan tidak menimbulkan masalah-masalah dalam bekerja dan membuat karyawan tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya.

Dalam suatu perusahaan, kekosongan posisi kerja akan berpengaruh pada kegiatan operasional perusahaan tersebut. Menurut Sunandar & Satar (2016) apabila terjadi kekosongan posisi di perusahaan, maka hal tersebut akan menghambat kegiatan perusahaan yang mengakibatkan melambatnya kinerja perusahaan. Seperti yang telah dijelaskan pada deskripsi kasus sebelumnya, bahwa selain terjadi kekosongan jabatan juga terjadi rangkap jabatan sementara untuk mengisi kekosongan tersebut. Namun, rangkap jabatan pada suatu perusahaan akan membuat karyawan yang bersangkutan

kesulitan dalam berkonsentrasi pada pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena fokusnya terbagi menjadi dua, sehingga pekerjaan akan terbengkalai dan berdampak pada tidak tercapainya tujuan perusahaan.

Penempatan posisi karyawan pada saat rotasi kerja harus diperhatikan, mengingat tujuan dilaksanakannya rotasi kerja ini sangat penting bagi perkembangan perusahaan. Selain itu, pelaksanaan rotasi kerja juga harus terkoordinasi dengan baik. Sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Fitria (2019) bahwa salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam rotasi kerja yaitu hendaknya rotasi kerja dilakukan secara koordinasi karena kegiatan ini menyangkut aktivitas lainnya secara berantai. Koordinasi dapat dilakukan antara pimpinan, Divisi SDM serta karyawan yang akan dirotasi. Dari ketiga pihak tersebut hendaknya dilakukan koordinasi yang baik dengan mempertimbangkan berbagai aspek seperti penempatan karyawan ditempat yang tepat. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kekosongan jabatan dan mempercepat proses adaptasi karyawan. Dengan koordinasi, maka nilai-nilai positif dalam pelaksanaan rotasi kerja akan berdampak baik bagi perusahaan.

2. Tidak menyediakan pelatihan untuk mendukung proses rotasi kerja

Salah satu hal nyata yang dapat mendorong peningkatan produktivitas karyawan adalah dengan cara melakukan pelatihan, begitupun pada saat dilaksanakannya rotasi kerja karyawan pada perusahaan. Pelatihan pada



saat proses rotasi kerja berlangsung dapat dilakukan sebelum karyawan dirotasi atau juga pada saat karyawan telah menduduki posisi baru. Pelatihan merupakan suatu proses yang dilakukan bagi para karyawan dengan tujuan menambah pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal (Santoso, 2018).

Menurut Kusuma (2015) menyatakan bahwa pelatihan bagi karyawan sangat penting diterapkan dalam suatu perusahaan. Karena dengan adanya pelatihan, diharapkan karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien terutama dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku keterampilan dan pengetahuan. Mengacu pada teori tersebut, dapat diartikan bahwa rotasi kerja merupakan bagian dari perubahan metode kerja, pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Oleh karena itu, pelatihan pada saat rotasi kerja sangat diperlukan mengingat setiap karyawan pada perusahaan belum tentu memiliki keahlian yang sesuai dengan jabatan atau posisi tertentu, sehingga dibutuhkan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.

Untuk mendapatkan solusi terhadap masalah di atas, penulis menggunakan analisis SWOT sebagai teknik analisis data. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, dapat disintesis bahwa pelaksanaan pelatihan atau *training* pada saat rotasi kerja perlu dilakukan. Pihak

perusahaan harus menyediakan pelatihan atau *training* bagi karyawan yang akan dirotasi sehingga karyawan tidak merasa kesulitan dalam menyelesaikan jenis pekerjaan yang masih terasa asing untuk dikerjakan. Bentuk pelatihan tersebut dapat dilaksanakan sebelum ataupun pada saat rotasi berlangsung serta disesuaikan dengan bidang kerja masing-masing karyawan. Pelaksanaan pelatihan ini memang perlu mengeluarkan waktu dan biaya, namun kedua hal tersebut merupakan risiko yang harus ditanggung pada saat melakukan rotasi kerja agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Selain itu, dengan adanya pelatihan saat rotasi dapat memberikan peluang bagi karyawan untuk dapat melakukan proses adaptasi dengan cepat karena telah didukung dalam penyelesaian bidang kerja baru melalui proses pelatihan.

Tidak dilaksanakannya pelatihan pada saat proses rotasi juga berdampak pada kurangnya kesiapan karyawan dalam pelaksanaannya. Hal tersebut disebabkan karena tidak ada komunikasi sebelumnya terkait karyawan yang akan dirotasi, sehingga karyawan merasa pelaksanaan rotasi tersebut dilakukan secara mendadak tanpa ada sosialisasi atau pemberitahuan terlebih dahulu. Pada saat penerapan rotasi kerja, seharusnya dilakukan komunikasi secara terbuka dalam bentuk diskusi antara pimpinan dengan karyawan untuk mengetahui kesiapan karyawan yang akan dirotasi. Melalui sesi diskusi tersebut, dapat diketahui pula

kemampuan karyawan yang bersangkutan untuk dianalisis tingkat ketepatannya dengan tempat rotasi.

Mengacu pada teori dari Situmeang (2016) menyatakan bahwa komunikasi dalam suatu organisasi merupakan alat penghubung yang penting serta sebagai sistem aliran yang menghubungkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga dapat menghasilkan sinergi dan menyelesaikan masalah komunikasi. Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada karyawannya dapat membantu membangun hubungan yang harmonis antar keduanya demi kepentingan perkembangan perusahaan mengingat komunikasi dari pimpinan ke bawahannya dapat berupa informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, kinerja pegawai, mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*) serta informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi termasuk mengenai penerapan rotasi kerja karyawan pada perusahaan (Pace, W. R., & Faules, 2015).

Selain melakukan komunikasi terbuka antara pimpinan dengan karyawan mengenai penerapan rotasi kerja, hal lainnya yang dapat dilakukan yaitu mempertimbangkan segala aspek sebagai bahan acuan dalam penerapan rotasi kerja karyawan. Adapun beberapa pertimbangan tersebut dapat berupa penilaian pada keterampilan khusus, kualifikasi pendidikan, tanggung jawab, serta banyaknya pengalaman yang dimiliki

(Fitria, 2013). Beberapa aspek tersebut dapat menjadi pertimbangan pimpinan dalam memilih karyawan untuk melaksanakan rotasi kerja, sehingga dalam pemilihannya telah menggunakan cara yang ilmiah dan telah dianalisis sesuai dengan standar kriteria tertentu, berdasarkan pada orientasi *real* di lapangan, serta berdasarkan pada objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan.

Rotasi kerja dapat dikategorikan sebagai budaya perusahaan. Artinya, dalam pelaksanaan rotasi kerja harus terdapat standar yang membawahnya agar tercipta lingkungan rotasi kerja yang baik. Adapun standar atau panduan pelaksanaan rotasi kerja menurut Kusumawardhani (2020) yaitu dengan menerapkan tujuan yang jelas. Tujuan yang jelas dapat membantu karyawan mengerti apa yang akan didapat di akhir program rotasi. Dengan begitu, investasi yang dilakukan perusahaan pun tidak akan menjadi sia-sia. Selain memiliki tujuan yang jelas, perusahaan juga perlu memberikan arahan kepada karyawan sebelum rotasi dilaksanakan. Arahan tersebut dapat berupa *briefing intensif* mengenai apa yang harus disiapkan, informasi mengenai kompetensi atau *skill* yang perlu dicapai, materi yang dibutuhkan selama rotasi, dan lain sebagainya. Apabila karyawan tidak diberikan arahan yang jelas tentang prosedur rotasi yang akan dilaksanakan, maka baik perusahaan maupun karyawan tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal.

Pada saat rotasi kerja berlangsung, kinerja karyawan dalam menempati posisi barunya harus selalu dilakukan kontrol rutin atau pengawasan dari pimpinan. Menurut teori yang dikemukakan oleh Romauli Situmeang (2017) menyatakan bahwa pengawasan merupakan proses atau langkah pencegahan dari tindakan-tindakan penyimpangan fatal dan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan- penyimpangan kecil yang dilakukan oleh karyawan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi serta menjamin tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai sesuai yang telah direncanakan sebelumnya. Oleh karena itu, pengawasan dapat menjadi salah satu cara untuk mengetahui kinerja karyawan yang telah dirotasi dalam posisi baru dengan tujuan pimpinan dapat mengetahui kesesuaian penempatan karyawan setelah dilaksanakannya rotasi kerja. Jenis pengawasan yang dapat dilakukan dapat berupa pelaporan bulanan untuk mengetahui tingkat kemampuan dan kinerja karyawan pada saat sebelum dan setelah dirotasi. Pelaporan tersebut dapat dilakukan oleh pimpinan sebagai sarana evaluasi dalam menilai kekurangan dari setiap pekerjaan yang telah dilakukan untuk diperbaiki ke depannya.