

**LITERATURE REVIEW: IMPLEMENTATION OF JOB SATISFACTION AND  
JOB ROTATION SYSTEMS FOR COMPANY EMPLOYEES**

**LITERATURE REVIEW: PENERAPAN SISTEM JOB SATISFACTION DAN JOB  
ROTATION PADA KARYAWAN PERUSAHAAN**

**Sutrisno<sup>1\*</sup>, Ferdy Leuhery<sup>2</sup>, Andi Tenry Sose<sup>3</sup>, Antje Tuasela<sup>4</sup>, Darmawati Manda<sup>5</sup>**  
Universitas PGRI Semarang<sup>1</sup>, Universitas Pattimura<sup>2</sup>, STIMLAS Makassar<sup>3</sup>, STIE  
Jambatan Bulan<sup>4</sup>, Universitas Bosowa<sup>5</sup>  
[sutrisno@upgris.ac.id](mailto:sutrisno@upgris.ac.id)<sup>1\*</sup>, [ferdyleuhery12@gmail.com](mailto:ferdyleuhery12@gmail.com)<sup>2</sup>, [tenrysose@yahoo.com](mailto:tenrysose@yahoo.com)<sup>3</sup>,  
[antjetuasela@gmail.com](mailto:antjetuasela@gmail.com)<sup>4</sup>, [darmawati.manda@universitasbosowa.ac.id](mailto:darmawati.manda@universitasbosowa.ac.id)<sup>5</sup>

**ABSTRACT**

*Job rotation policy is a strategy for developing employee skills by the company to improve employee performance, and this can provide refreshment and a sense of a new atmosphere for employees. So that it can provide job satisfaction or satisfaction to employees. The method in this research is a literature study by reviewing some of the results of previous research which originates from national and international articles. The research results were analyzed and used as material for discussion to determine answers to problems regarding the relationship between job rotation policies and job satisfaction which can have an impact on employee performance. All ideas from each study provide information about the methodologically desirable theory of the study being analyzed. The results of the literature review show that the job rotation policy implemented by the company has a good impact on employee job satisfaction, so it is good for improving employee performance.*

**Keywords:** *Job Rotation, Job Satisfaction, Company Employees*

**ABSTRAK**

Kebijakan job rotation adalah suatu strategi pengembangan keterampilan karyawan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan hal tersebut bisa memberikan penyegaran dan rasa suasana baru pada karyawan. Sehingga bisa memberikan job satisfaction atau kepuasan pada karyawan. Metode dalam penelitian ini berupa studi literature dengan mereview beberapa hasil penelitian sebelumnya yang bersumber dari artikel-artikel berupatsi nasional dan internasional. Hasil penelitian tersebut dianalisis, dan dijadikan bahan diskusi untuk menentukan jawaban dari permasalahan mengenai hubungan kebijakan job rotation pada job satisfaction yang bisa berdampak pada kinerja karyawan. Semua gagasan dari setiap kajian memberikan informasi mengenai teori yang diinginkan secara metodologis terhadap kajian yang dianalisis. Hasil review literature menunjukkan bahwa kebijakan job rotation yang dilakukan perusahaan memberikan dampak yang baik pada job satisfaction karyawan, sehingga hal tersebut bagus untuk peningkatan kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Job Rotation, Job Satisfaction, Karyawan Perusahaan*

**PENDAHULUAN**

Perusahaan akan berjalan baik jika sumber daya manusia yang

tersedia mumpuni dan bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan

(Prasanti, 2015). Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan berperan penting dalam menentukan hasil akhir yang dicapai dalam sebuah proyek yang dilakukan perusahaan tersebut. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu menarik perhatian khalayak yaitu masyarakat sebagai pengguna dari perusahaan (Carvalho et al., 2016). Oleh karena itu, manajer dalam perusahaan harus mampu mencari dan memanfaatkan sumber daya manusia yang tersedia secara maksimal. Kemampuan manajer dalam mengelola sumber daya manusia menjadi unsur utama dalam mencapai kemajuan perusahaan, karena kemajuan yang diperoleh perusahaan akan terlihat dari kinerja yang dilakukan oleh karyawan yang sejatinya adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan (Harbani et al., 2022).

Karyawan yang dimiliki perusahaan menjadi faktor penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Dalam mencapai keberhasilan itu, perusahaan harus menjamin menciptakan rasa aman sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja (Gustiana et al., 2022). Beberapa hal yang umumnya bisa dilakukan perusahaan adalah mengatur desain kerja, waktu kerja dan tentunya penghasilan karyawan (Budiono, 2022). Karyawan yang bekerja dalam kondisi dengan desain kerja dan waktu kerja yang lama dapat membuat rasa bosan dan jenuh. Kondisi itu dapat menyebabkan kesalahan dalam bekerja sehingga perusahaan bisa rugi (Van Wyk et al., 2018). Oleh karena itu, untuk mengatasi permasalahan tersebut, salah satu cara yang bisa diambil adalah mengubah desain kerja atau variasi pekerjaan (Njeri & Mary, 2020). Contoh perubahan variasi kerja yang bisa dilakukan adalah melakukan

rotasi kerja (*job rotation*) pada karyawan.

Rotasi pekerjaan atau kebijakan *job rotation* adalah suatu strategi pengembangan keterampilan karyawan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Agustian & Rachmawati, 2021). (Harbani et al., 2022) menyatakan kalau *job rotation* merupakan kebijakan yang diberikan perusahaan untuk memindahkan tugas seorang karyawan dari satu bidang pekerjaan ke bidang pekerjaan lainnya dalam jangka waktu tertentu. Hal itu dilakukan saat karyawan sudah menunjukkan tanda-tanda bahwa karyawan sudah melakukan aktifitas tidak lagi menantang, maka harus dilakukan pemindahan fungsi kerja, biasa dalam tingkat yang sama dengan persyaratan yang sama (Hadian, 2019).

Strategi *job rotation* dalam perusahaan menjadi salah satu cara tepat untuk menyegarkan suasana dan lingkungan kerja karyawan sehingga bisa meningkatkan mood dan kinerja karyawan (Santoso & Agung, 2012). Apalagi bagi karyawan yang sudah dalam waktu lama menggeluti satu bidang kerja atau posisi kerja, sehingga tentunya kebijakan *job rotation* mampu memberikan rasa bergairah dalam bekerja (Saravani & Abbasi, 2013). Umumnya, pekerjaan yang rutin dilakukan dalam waktu yang lama, misalnya bertahun-tahun akan menyebabkan rasa bosan dan jenuh sehingga itu bisa menurunkan gairah dalam bekerja (Kurtulu, 2010). Kebijakan mengenai *job rotation* dalam dunia kerja, nyatanya masih banyak keluhan yang disampaikan karyawan mengenai lamanya waktu yang diberikan sampai dilakukan rotasi, rotasi yang diberikan tidak merata, dan munculnya kesulitan karyawan dalam berinteraksi dan beradaptasi dengan

suasan baru. Oleh karena itu, dalam melakukan job rotation, sebuah perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja atau *job satisfaction* karyawan.

Job satisfaction menurut Robbins dalam (Eliyana et al., 2019) adalah sikap atau reaksi yang muncul dari perusahaan dari apa yang diberikan perusahaan berupa selisih dari jumlah dan kondisi pekerjaan yang diberikan dengan penghargaan atau hasil yang diyakini akan diterima dari perusahaan yaitu bisa berupa upah (gaji), suasana pekerjaan atau kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan. Faktor pendukung munculnya kepuasan seorang karyawan dalam bekerja adalah keyakinan karyawan tentang gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, pekerjaan yang diberikan menimbulkan tantangan bagi mental karyawan, kondisi atau variasi pekerjaan, dan rekan kerja (Karmita et al., 2015). Tiga faktor utama yang menentukan job satisfaction adalah lingkungan, kondisi individu karyawan, dan perusahaan (Mandik & Sendow, 2019).

Masing-masing individu karyawan memiliki perbedaan tingkat kepuasan yang dirasakan (Etikawati & Udjang, 2016). Hal tersebut disesuaikan dengan system yang diberikan dalam perusahaan. Job satisfaction seorang karyawan akan meningkat tatkala segala yang dirasakan sesuai dengan kemauan pribadinya, dan sebaliknya jika yang dirasakan tidak sesuai dengan kemauannya maka kepuasaannya akan menurun (Yunita, 2021). Job satisfaction yang dirasakan karyawan ini berhubungan dengan kematangan psikologi karyawan (Ramadhani, 2012). Kematangan psikologis karyawan yang dialami karyawan akan menyebabkan cara berpikir yang positif

pada suatu hal. Sehingga dia akan lebih menghargai pekerjaannya sehingga akan melakukan pekerjaan dengan senang dan nyaman, yang kemudian akan menghasilkan hasil yang baik dari pekerjaan tersebut. Jiwa yang matang dalam berpikir akan menyebabkan karyawan akan berusaha melakukan yang terbaik dari tugas yang diberikan (Etikawati & Udjang, 2016). Selain itu, kematangan jiwa dari karyawan akan memberikan rasa puas dalam hasil yang diperoleh, seperti gaji yang diberikan oleh perusahaan dan job rotation yang diterima (Rahman & Solikhah, 2016). Oleh karena itu, kebijakan job rotation yang diberikan karyawan akan berdampak pada tingkat job satisfaction yang dirasakan oleh karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan (Agustian & Rachmawati, 2021) menyatakan bahwa job rotation yang diterapkan perusahaan memberikan efek positif pada job satisfaction yang terlihat dari hasil kinerja karyawan. Job rotation tersebut memberikan pengaruh positif dan signifikan pada job satisfaction karyawan. (Hadian, 2019) menambahkan bahwa ada pengaruh antara job satisfaction dengan job rotation yang ditunjukkan dari kinerja kerja. Begitu juga dengan (Abid et al., 2013) membenarkan bahwa secara signifikan job satisfaction itu akan meningkat jika job rotation yang diberikan sesuai dengan keinginan karyawan. Karena, (Njeri & Mary, 2020) juga menjelaskan bahwa kinerja karyawan akan baik jika job satisfaction bagus, dan hal tersebut dirasakan jika job rotation yang diberikan nyaman dirasakan oleh karyawan. Namun, penelitian lainnya menjelaskan bahwa pengaruh negative justru terjadi dimana pemberian job rotation yang banyak justru memberikan dampak tidak baik pada

job satisfaction karyawan (Andriani, 2013).

Job satisfaction dapat diukur secara menyeluruh dan secara sebagian. Umumnya yang dilakukan perusahaan adalah dengan menjumlah semua aspek yang dirasakan sesuai dengan indikator kepuasan yang diukur, maka akan diperoleh kepuasan karyawan sesuai dengan aspek yang diukur (Wahyudi, 2018). Perusahaan akan melakukan pengukuran job satisfaction dengan tujuan mengetahui tingkat pengaruhnya terhadap job rotation yang diberikan. Sehingga perusahaan dapat mengambil langkah selanjutnya pada kebijakan job rotation selanjutnya (Putu et al., 2017). Karena kebijakan job rotation adalah bertujuan untuk memberikan rasa berbeda dan meningkatkan kinerja karyawan dengan adanya suasana yang berbeda dalam pekerjaan.

Dalam artikel dilakukan pengkajian lebih mendalam mengenai pengaruh penerapan kebijakan job rotation terhadap job satisfaction yang dirasakan karyawan melalui studi literature. Masalah tersebut akan dikaji dengan metode review literature pada manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan penerapan job rotation dan dampaknya pada job satisfaction karyawan. Literature yang direview diperoleh dari sumber terpercaya dengan reputasi nasional dan internasional dengan bantuan pencarian google schoolars dan Mendeley. Hasil analisis dilakukan untuk mendapatkan hipotesis yang akan dipecahkan dengan kajian teori-teori terpercaya, sehingga dapat ditemukan kesimpulan yang bisa dijadikan rujukan lanjutan pada penelitian berikutnya. Penelitian sebelumnya masih memberikan dua informasi yang berbeda yaitu pengaruh negative dan pengaruh positif dari

penerapan job rotation pada job satisfaction. Maka, hal tersebut perlu dikaji secara literature review untuk menemukan sumber permasalahan yang ada pada hasil penelitian sebelumnya, yang pada akhirnya dapat memberikan pembahasan lebih lanjut dari permasalahan tersebut.

### **Job Rotation (X1)**

Kebosanan akan muncul pada karyawan yang melakan pekerja terus menerus dalam jangka waktu yang lama dan tidak pernah ada pergantian tugas. Perusahaan dalam mengatasi permasalahan yang dialami karyawan dengan memperbaiki sistem manajemennya dengan memperbaharui rencana kerja. Salah satu alternatifnya adalah menerapkan kebijakan rotasi pekerjaan (*job rotation*). Rotasi pekerjaan dapat mengurangi kebosanan, mempersiapkan karyawan untuk sistem manajemen yang lebih baik, meningkatkan produktivitas, serta menambah pengetahuan dan keterampilan. Tujuan dan manfaat rotasi pekerjaan tidak hanya dirasakan langsung oleh karyawan karena perusahaan juga merasakan manfaat tidak langsung. Menurut Mansur (2009) rotasi pekerjaan bukan tanpa cacat, karena biaya pelatihan akan meningkat.

Rotasi pekerjaan dapat didefinisikan sebagai mengerjakan tugas yang berbeda atau pada posisi yang berbeda dalam periode tertentu. Menurut Juwita (2012) rotasi pekerjaan dapat membantu manajer dalam mengatasi absensi dan perputaran karyawan sehingga dapat mengisi posisi yang kosong dengan cepat. Pendapat lain mengatakan bahwa rotasi pekerjaan adalah suatu proses perpindahan pekerjaan yang bersifat horizontal dimana jenis dan tanggung jawabnya akan berbeda.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa, rotasi pekerjaan adalah pendekatan yang paling penting untuk desain pekerjaan dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia. Perusahaan harus memperhatikan pengembangan sumber daya manusianya, yaitu karyawan dan rotasi pekerjaan. Ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas karyawan dalam organisasi. Ini memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kemampuan karyawan.

Definisi lain juga menyatakan, bahwa rotasi pekerjaan adalah teknik yang digunakan untuk mengurangi kemonotonan rutinitas yang dilakukan oleh karyawan. Setiap perusahaan memiliki kebijakan tersendiri dalam menerapkan waktu rotasi pekerjaan, ada yang periodik (Mingguan, Bulanan, Tahunan) dan non periodik. Keuntungan dari rotasi pekerjaan itu sendiri adalah mengembangkan kemampuan seorang karyawan. Hasibuan (2002, dalam Martikasari, 2012) rotasi pekerjaan memiliki manfaat sebagai berikut: meningkatkan produktivitas, menciptakan keseimbangan antara staf dan komposisi jabatan, memperluas atau menambah pengetahuan karyawan, menghilangkan kebosanan atau kebosanan karyawan terhadap pekerjaan. Ini juga memberikan insentif agar karyawan ingin maju ke karir yang lebih tinggi. Rotasi pekerjaan merupakan salah satu desain dan kebijakan pekerjaan yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Rotasi kerja memiliki manfaat sebagai berikut: meningkatkan produktivitas, menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dan komposisi jabatan, memperluas atau menambah pengetahuan, menghilangkan kebosanan atau

kebosanan karyawan terhadap pekerjaan. hukuman atau sanksi atas pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan. Menurut Robbins dalam Andriani (2013:7), rotasi pekerjaan dapat berperan dalam mengurangi kebosanan/kejenuhan karyawan. Rotasi pekerjaan memiliki manfaat tidak langsung bagi organisasi karena dapat memberi karyawan keterampilan yang lebih luas. Hal ini juga dapat memberikan peluang bagi organisasi dalam menjadwalkan pekerjaan secara fleksibel dan mengisi kekosongan personel. Menurut Mansur (2009) rotasi pekerjaan bukan tanpa kekurangan, karena akan meningkatkan biaya pelatihan, produktivitas akan menurun karena perpindahan karyawan ke posisi baru, adanya karyawan baru dalam suatu kelompok.

### **Job Satisfaction (Y1)**

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang. Ini menunjukkan perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima pekerja dan jumlah yang menurut mereka seharusnya mereka terima. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan itu berupa penilaian seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Istilah 'kepuasan kerja' mengacu pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Secara umum ketika orang berbicara tentang sikap karyawan, yang sering mereka maksud adalah kepuasan kerja. Sikap positif yang ditunjukkan karyawan adalah tepat waktu dalam menyelesaikan tugasnya. mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat

karyawan puas dengan pekerjaannya. Mathis dan Jackson (2011) mengemukakan bahwa 'kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang merupakan hasil evaluasi pengalaman kerja seseorang' sehingga karyawan dapat merasakan kepuasan kerja ketika harapannya terpenuhi. Dan sebaliknya ketika karyawan tidak dapat memenuhi harapannya maka akan timbul ketidakpuasan dalam bekerja. Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat karyawan puas dengan pekerjaannya. Mathis dan Jackson (2011) mengemukakan bahwa 'kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang merupakan hasil evaluasi pengalaman kerja seseorang' sehingga karyawan dapat merasakan kepuasan kerja ketika harapan mereka terpenuhi. Dan sebaliknya ketika karyawan tidak dapat memenuhi harapannya maka akan timbul ketidakpuasan dalam bekerja.

Di antara teori kepuasan kerja adalah Two-factor theory dan Value theory. Two-factor theory (Teori dua faktor) adalah teori kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu faktor motivator dan hygiene. Kepuasan berhubungan dengan faktor-faktor pekerjaan itu sendiri atau hasil langsungnya. Sedangkan ketidakpuasan berkaitan dengan kondisi sekitar pekerjaan seperti kondisi kerja. Value theory adalah konsep teoritis tentang kepuasan kerja yang terjadi pada tingkat dimana hasil kerja diterima oleh individu sesuai dengan yang diharapkan. Teori ini berfokus pada hasil apa pun yang menilai orang terlepas dari siapa mereka. Kunci dari pendekatan faktor ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan yang diinginkan. Semakin besar

perbedaannya, semakin rendah kepuasan kerja.

Kreitner dan Kinicki (2001, dalam Wibowo, 2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan variabel lain yang dapat bersifat positif maupun negatif. Kepuasan kerja sangat dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan di suatu proyek perusahaan. Beberapa korelasi kepuasan kerja dengan variabel lain yaitu motivasi, keterlibatan kerja, perilaku anggota organisasi. Kepuasan kerja yang berhubungan dengan motivasi menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan, hal ini berarti bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik akan memiliki kepuasan kerja. Keterlibatan kerja memiliki hubungan yang sedang dengan kepuasan kerja, sehingga manajer harus lebih memperhatikan lingkungan kerja yang merupakan faktor pendorong keterlibatan kerja karyawan.

Kepuasan kerja yang berhubungan dengan absensi menunjukkan bahwa jika kepuasan kerja meningkat maka ketidakhadiran akan menurun. Sebaliknya, jika ketidakhadiran meningkat, kepuasan kerja menurun. Kepuasan kerja terkait pergantian menunjukkan hubungan negatif sedang karena mengganggu kelangsungan organisasi dan sangat mahal. Kepuasan Kerja yang berhubungan dengan perasaan stres dapat berdampak negatif terhadap perilaku dan kesehatan organisasi. individu. Fatmasari (2014) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada pada dirinya. Semakin tinggi penilaian aktivitas yang dirasakan

sesuai dengan keinginan karyawan, maka kepuasan kerja yang dirasakan pada aktivitas tersebut juga akan semakin tinggi.

### **Kinerja Karyawan (Y2)**

Kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Variasi kinerja akibat perubahan lingkungan eksternal akan lebih sulit diprediksi karena tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja adalah letak geografis, etos kerja, etos kerja, kinerja ekonomi, hukum, politik, dan sosial. Ragam kinerja dipengaruhi oleh sisi hukum berupa peraturan perundang-undangan, dari sisi politik akan mempengaruhi kualitas perencanaan kebutuhan. Dari sisi sosial budaya masyarakat dapat memberikan perbedaan etos kerja. Variasi kinerja akibat perubahan lingkungan internal termasuk perubahan dengan kondisi perusahaan dan karyawan. Kondisi perusahaan yang sehat dan tidak sehat dari samping akan mempengaruhi permintaan atau kebutuhan akan sumber daya manusia.

Lingkungan berhubungan satu sama lain karena dapat membantu manajer dan spesialis SDM dalam meramalkan jenis SDM yang dibutuhkan dan tersedia untuk memenuhi tujuan perusahaan. Ragam kinerja dapat dilihat dari segi perilaku, penguasaan teknologi, ragam kebutuhan karyawan, dan tingkat kehadiran. Kinerja pegawai yang tinggi diharapkan dapat memberikan kontribusi yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan. Tingkat kinerja dibagi menjadi kinerja individu dan kinerja kelompok atau organisasi.

Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu: tugas, perilaku, dan karakteristik.

pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu ukuran kinerja individu. Kinerja ditentukan oleh tiga hal, yaitu kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Kinerja individu yang baik dapat meningkat jika ada kecocokan antara pekerjaan dan kemampuan. Karyawan harus memiliki keinginan yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya dan mengetahui pekerjaannya. Karena di sisi lain kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

Sebuah perusahaan mengetahui perbandingan antara kinerja aktual dan kinerja yang direncanakan dilakukan. Peningkatan kinerja dilakukan untuk meningkatkan kinerja dengan melibatkan seluruh sumber daya manusia dan mencakup seluruh proses manajemen. Banyak sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun dari luar dirinya. Wibowo (2012) mendefinisikan 'kinerja adalah suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja' Menurut Mansur (2009) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang yang baik sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Perilaku adalah cara dimana seorang karyawan bertindak. Karena dengan bertindak karyawan dapat menentukan kinerja. Kinerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor: (1) kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan, (2) tingkat usaha, dan (3) dukungan organisasi. Upaya yang dilakukan meliputi motivasi, etos kerja, kehadiran, dan desain tugas. Jika salah satu faktor tersebut dihilangkan atau dikurangi, maka

kinerja karyawan akan menurun. Kepuasan kerja terkait dengan kepuasan kerja dan tingkat penghargaan, yang dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat individu. Setiap karyawan memiliki faktor pendorong tersendiri dalam meningkatkan kinerjanya. Menurut Champion, Cheraskin dan Stevens (Eriksson dan Ortega, 2002: 3) Rotasi pekerjaan menghasilkan dua efek: seorang karyawan mengumpulkan pengalaman lebih cepat dan mengakumulasi pengalaman yang lebih luas.

### **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam artikel ini adalah metode kualitatif dengan studi literature atau Library Research. Tujuannya adalah untuk menganalisis perbandingan teori-teori yang ada dengan teori-teori sebelumnya pada literature hasil penelitian. Literature yang digunakan adalah literature dari hasil penelitian atau review yang tersaji dalam artikel ilmiah berupatasi nasional dan internasional yang bersesuaian dengan manajemen sumber daya manusia. Semua artikel yang digunakan adalah bersumber dari mesin elektronik pencarian data literasi Mendeley dan Google scholar.

Pustaka yang digunakan secara konsisten dengan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian literature. Hal tersebut digunakan secara induktif sehingga tidak menimbulkan pertanyaan lanjutan. Alasan dilakukan penelitian kualitatif adalah penelitian tersebut memiliki sifat eksploratif. Sehingga kemudian dibahas lebih menyeluruh dengan bantuan Pustaka yang berhubungan dengan atau pustaka yang direview, karena bagian tersebut adalah dasar perumusan hipotesis yang digunakan dalam perbandingan dengan hasil atau temuan-temuan dari hasil

penelitian sebelumnya untuk mengungkap kebenaran dari teori yang ada (Permatasari and Jaelani, 2021). Artikel ini adalah menjelaskan pengaruh adanya keadilan distributive dan keadilan interaksional yang diberikan perusahaan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.

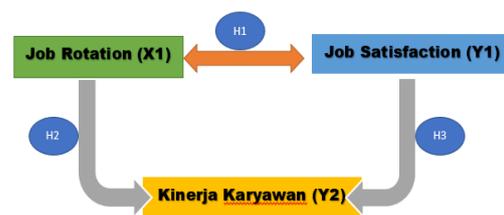
### **Hipotesis**

Berdasarkan permasalahan yang muncul dan kajian Pustaka pendukung yang dimiliki, maka dapat ditemukan dua hipotesis

1. Hubungan positif antara kebijakan job rotation pada job satisfaction (H1)
2. Hubungan positif antara kebijakan job rotation pada Kinerja karyawan (H2)
3. Hubungan positif antara kebijakan job satisfaction pada Kinerja karyawan (H3)

### **Conceptual Framework**

Conceptual framework untuk menggambarkan hipotesis yang ada adalah pada gambar 1.



**Gambar 1. Conceptual Framework penelitian**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Keterkaitan Job Rotation dan Job Satisfaction Karyawan (H1)**

Sistem rotasi pekerjaan yang efektif dapat meningkatkan tingkat kepuasan antar pekerjaan dalam organisasi. Rotasi pekerjaan memberikan lebih banyak kesempatan bagi karyawan untuk memperluas

pengetahuan mereka, mengembangkan keterampilan baru, dan memahami operasi (Agustian & Rachmawati, 2021). Karyawan juga melihat rotasi pekerjaan sebagai kesempatan belajar untuk penugasan mereka saat ini. Rotasi pekerjaan yang terdiri dari penambahan dan mengatasi tingkat kejenuhan karyawan mempengaruhi kepuasan. Rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement jika dimediasi oleh kepuasan kerja (Harbani et al., 2022). Kebijakan rotasi pekerjaan diterapkan tidak efektif karena beberapa karyawan masih merasa bahwa sistem ini tidak adil bagi mereka. Frekuensi rotasi pekerjaan yang tinggi menjadi tidak lebih dari baik karena karyawan dapat dipindahkan ke tempat-tempat dengan kondisi lingkungan yang sangat baik (Van Wyk et al., 2018).

Penelitian (Rohmah, 2020) menjelaskan menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur 0,594, t-t-statistic 7,746 dan p-value 0,000 masih dibawah 0,5. Indikator kejenuhan merupakan indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel rotasi kerja. Kepuasan kerja dalam penelitian ini terdiri dari 4 indikator yaitu pengawasan, kesempatan promosi, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri. Nilai loading factor co-worker indicator paling tinggi dengan nilai 0,773. Rotasi pekerjaan memberi karyawan variasi yang lebih dalam pekerjaannya. Karyawan dilatih dan diberi kesempatan untuk melakukan dua atau lebih pekerjaan dalam sistem rotasi. Dengan cara ini, manajer percaya bahwa mereka dapat merangsang kemauan dan motivasi karyawan. Menurut (Eliyana et al., 2019) kepuasan kerja adalah sikap

terhadap pekerjaan yang berkaitan dengan situasi kerja.

Rotasi pekerjaan merupakan kebijakan yang memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas seseorang (Njeri & Mary, 2020). Rotasi pekerjaan dilakukan sesuai dengan latar belakang pendidikan, dana keterampilan akan digunakan. Apabila hal ini terjadi maka akan muncul dampak berupa peningkatan kepuasan kerja yang dapat memberikan sikap positif. Kepuasan dalam bekerja sangat dibutuhkan oleh karyawan, Kepuasan dalam bekerja sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian di atas mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Hadian, 2019) bahwa rotasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan rotasi pekerjaan, banyak keahlian yang akan diberikan kepada karyawan di beberapa departemen. Rotasi pekerjaan akan memberikan banyak hal. Selain itu, rotasi pekerjaan menghindari adanya kebosanan atau pada karyawan dan hal itu tetap akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

### **Keterkaitan Job Rotation dan Kinerja Karyawan (H2)**

Rotasi pekerjaan adalah perpindahan pekerjaan antar karyawan dalam organisasi. (Foroutan et al., 2021) mengukur rotasi pekerjaan menggunakan beberapa faktor, yaitu kemampuan tambahan, pengetahuan tambahan, tingkat kejenuhan pekerjaan. (Rinaldi et al., 2021) menyatakan bahwa organisasi menggunakan rotasi sebagai sarana untuk mewujudkan kinerja tinggi atau high performance.

Tujuan pelaksanaan rotasi pekerjaan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja dan memperluas

atau menambah pengetahuan karyawan. (Meilianti et al., 2022) berpendapat bahwa tujuan rotasi pekerjaan antara lain untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai. Rotasi kerja diharapkan dapat memotivasi dan meningkatkan kemampuan pegawai. Hal tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Rotasi pekerjaan adalah perpindahan karyawan dari satu bidang ke bidang lain tanpa ada perubahan gaji (Palupi, 2013). Rotasi pekerjaan diharapkan dapat merangsang karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Rotasi dapat mengurangi kejenuhan karyawan dan memberikan lebih banyak tantangan bagi karyawan. Pergeseran ini tidak dilakukan secara permanen. Adanya rotasi pekerjaan merupakan salah satu cara untuk menempatkan karyawan. Ini juga dapat digunakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan (Foroutan et al., 2021).

(Etikawati & Udjang, 2016) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Pengaruh langsung rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai adalah meningkatkan profesionalisme pegawai (Rohmah, 2020). Dengan metode rotasi kerja ini karyawan akan menambah keterampilan dari berbagai bidang pekerjaan, pengalaman, kemampuan dan pengetahuan terkait perubahan teknologi (Rahman & Solikhah, 2016). Rotasi kerja memperluas pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang berbeda. Karyawan pindah dalam periode tertentu dan diberi pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda (Megantara et al., 2019). Dalam proses

perpindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan nilai bagi organisasi. Namun, jika rotasi kerja dilakukan tanpa pengetahuan dan pengalaman sesuai dengan kemampuan karyawan dapat berdampak negative (Indrayati, 2014).

Dengan adanya rotasi diharapkan pegawai dapat membangun kerjasama antar pegawai, mengembangkan potensi dan mengurangi tingkat kebosanan. Setiap individu dari perusahaan berasal dari latar belakang yang berbeda, oleh karena itu penting untuk melihat kebutuhan dan harapan karyawan mereka (Megantara et al., 2019). Jika perusahaan sudah mengetahui hal-hal tersebut, maka akan lebih mudah untuk menempatkan karyawan pada posisi yang paling tepat (Santoso & Agung, 2012). Dengan rotasi pekerjaan, karyawan dapat memulai dengan tugas dan fungsi serta tempat kerja yang baru. (Indrayati, 2014) bahwa rotasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Rotasi diperkirakan dapat memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas kerja (Kurtulu, 2010). Sebagian besar menganggap rotasi pekerjaan sebagai metode yang efektif untuk mengembangkan keterampilan dan meningkatkan kepuasan kerja.

### **Keterkaitan Job Satisfaction dan Kinerja Karyawan (H3)**

Kepuasan kerja adalah sikap terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima di tempat kerja, dan hal-hal yang berhubungan (Wahyudi, 2018). Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, karyawan bekerja secara produktif atau tidak, bergantung pada kepuasan kerja.

Kinerja pegawai adalah tingkat kerja pegawai dalam mencapai persyaratan yang diberikan. Kepuasan kerja adalah kemampuan untuk bekerja secara produktif atau tidak (Votto et al., 2021). Hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan atasannya merupakan salah satu faktor kepuasan kerja. Dalam pekerjaan, hubungan pekerjaan yang harmonis antar karyawan sangat diperlukan agar dapat menimbulkan perasaan senang dan merangsang semangat yang pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja (Salahat & Al-Hamdan, 2022).

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaan, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja (Etikawati & Udjang, 2016). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Rohmah, 2020). Walaupun berpengaruh terhadap kepuasan kerja, tidak sebesar pengaruh langsung rotasi pekerjaan. Kepuasan karyawan sangat berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan. Dengan adanya rotasi kerja ini diharapkan dapat memotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Jika kepuasan karyawan dirasakan cukup tinggi, maka karyawan akan memiliki sikap yang positif. Adanya rotasi pekerjaan untuk menghindari dampak buruk yang mungkin terjadi (Rahman & Solikhah, 2016).

Kepuasan karyawan sangat berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan. Salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya dan kondisi kerja yang nyaman (Abid et al., 2013). Apabila kepuasan karyawan dirasa

cukup tinggi maka karyawan akan memiliki sikap yang positif terhadap perusahaan seperti munculnya loyalitas.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan review literature yang dilakukan pada kesimpulan dari artikel ini adalah Pemberlakuan Job Rotation dapat memberikan pengaruh positif yang signifikan pada job satisfaction karyawan, Pemberlakuan Job Rotation dapat memberikan pengaruh positif yang signifikan pada Kinerja karyawan, Job Satisfaction yang positif berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan

### **Saran**

Berdasarkan review yang dilakukan mengenai hubungan yang dilihat berdasarkan pengaruh pemberian job rotation yang dilakukan perusahaan pada karyawan berdampak pada job satisfaction karyawan yang akhir berdampak baik pada kinerja karyawan. Hal ini perlu dikaji lebih jauh lagi supaya bisa memberikan masukan pada ilmuan dan perusahaan sehingga bisa mengembangkan perusahaanya lebih baik lagi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abid, a M., Sarwar, A., Imran, K., Jabbar, A., & Hannan, A. (2013). *Effect of Job Design on Employee Satisfaction ( A Study of Fertilizer Companies Listed in Lahore Stock Exchange )*. 5(19), 1–8.
- Aderia Putri Prasanti, N. A. D. (2015). Pengaruh Penerapan Prinsip Leadership, Employee Involvement, Dan Continuous Improvement terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Kesehatan*

- Indonesia*, 3(2011), 118–128.
- Agustian, E. P., & Rachmawati, R. (2021). The Effect of Job Rotation and Person-Job Fit On Employee Engagement: The Mediation Role of the Job Satisfaction. *Proceedings of the 18th International Symposium on Management (INSYMA 2021)*, 180(Insyama), 265–270. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210628.044>
- Andriani, N. (2013). Persepsi Kesesuaian Kompensasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember. *Skripsi*, 66–67.
- Berlintina Permatasari, J. (2021). The Effect Of Perceived Value On E-Commerce Applications In Forming Customer Purchase Interest And Its. *Integrated Journal of Business and Economics*, 101–112.
- Budiono, S. A. B. (2022). Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi dengan kepuasan kerja pada pegawai pemerintah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2019), 302–311.
- Carvalho, M., Cord, M., Avila, S., Thome, N., & Valle, E. (2016). Deep Neural Networks under Stress. *Proceedings - International Conference on Image Processing, ICIP, 2016-Augus*, 4443–4447. <https://doi.org/10.1109/ICIP.2016.7533200>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Etikawati, E., & Udjang, R. (2016). Strategi Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 4(1), 9–23. <https://doi.org/10.26486/jpsb.v4i1.443>
- Foroutan, T., Safavi, H. P., & Bouzari, M. (2021). The ugly side of job rotation. *International Journal of Hospitality Management*, 95(March), 102929. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102929>
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ( Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia ). *Jemsi*, 3(6), 657–666.
- Hadian, D. (2019). Effect of Work Rotation on Job Satisfaction. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(1), 15–21. <https://doi.org/10.56457/jimk.v7i1.66>
- Harbani, I., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). *Job Enrichment , Job Enlargement , Job Rotation , Dan Job Satisfaction ( Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia )*. 1(1), 243–250.
- Indrayati, M. A. (2014). *Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang*”. 32.
- Karmita, S. B., Supartha, I. W. G., & Priantini, P. S. (2015). *Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan ( Studi Pada Analisis*

- Kredit Pt . Bpd Bali Cabang Utama Denpasar ) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ( UNUD ), Bali , Indonesia Pembangunan ekonomi terlihat dari meningkatnya kegiatan perekonomian y. 12, 947–974.*
- Kurtulu, 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. [www.berjournal.com](http://www.berjournal.com)
- Mandik, G. N., & Sendow, G. M. (2019). Pengaruh Pendidikan, Penempatan dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon paniki Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 4367–4376.
- Megantara, I., Suliyanto, S., & Purnomo, R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(1). <https://doi.org/10.32424/jeba.v21i1.1299>
- Meilianti, S., Matuluko, A., Ibrahim, N., Uzman, N., & Bates, I. (2022). A global study on job and career satisfaction of early-career pharmacists and pharmaceutical scientists. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*, 5, 100110. <https://doi.org/10.1016/j.rcsop.2022.100110>
- Njeri, & Mary. (2020). Influence of Job Design Techniques on Employee Satisfaction in the Interior Building Materials Manufacturing Firms in Nairobi .... *Journal of Social Sciences* ..., 4(1), 268–288. <http://mail.sagepublishers.com/index.php/ijssme/article/view/75>
- Palupi, M. (2013). Rotasi Karyawan Dan Komitmen Afektif Pada Perilaku Retaliasi Pns Kantor “ X .” *Jurnal Ekonomi*, 8(1), 15–24.
- Putu, N., Radita, Y., Salit, I. G., & Netra, K. (2017). Pengaruh Job Rotation Dan Job Performance Terhadap Organizational Commitment Pada Karyawan Melia Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1340–1367.
- Rahman, T., & Solikhah, S. (2016). Analisis Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Mikro Syariah. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(2), 23. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v7i2.23-49>
- Ramadhani, G. A. (2012). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Psyche*, 1(1), 50–60.
- Rinaldi, M., Caterino, M., Fera, M., & Macchiaroli, R. (2021). Reducing the physical ergonomic risk by job rotation: A simulation-based approach. *IFAC-PapersOnLine*, 54(1), 61–66. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2021.08.070>
- Rohmah, A. M. (2020). Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang. <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/25705>
- Salahat, M. F., & Al-Hamdan, Z. M. (2022). Quality of nursing work

- life, job satisfaction, and intent to leave among Jordanian nurses: A descriptive study. *Heliyon*, 8(7), e09838.  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09838>
- Santoso, B., & Agung, R. (2012). Rotasi, Mutasi Dan Promosi Karyawan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 13(1), 26–34.
- Saravani, S. R., & Abbasi, B. (2013). Investigating the influence of job rotation on performance by considering skill variation and job satisfaction of bank employees [Ispitivanje utjecaja promjene posla na radnu učinkovitost uzimajući u obzir prekvalifikaciju i zadovoljstvo poslom bankovnih. *Tehnicki Vjesnik*, 20(3), 473–478.  
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84879274673&partnerID=40&md5=80e6417bd7818f7de22cf5a7c6e888cf>
- Van Wyk, A. E., Swarts, I., & Mukonza, C. (2018). The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 89.  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n11p89>
- Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100047.  
<https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100047>
- Wahyudi. (2018). *The Influence of job satisfaction and work influence*. 1(2), 1–10.
- Yunita. (2021). Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan : Motivasi , Gaya Kepemimpinan ( Kajian Studi Literatur. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 310–330.