

ROTASI JABATAN SEBAGAI MESIN PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL: MENGUAK DAMPAKNYA TERHADAP KOMPETENSI DAN KEPUASAN KARIER PEGAWAI DI SEKTOR SWASTA

Sasi Septiani¹, Synta Aulia Putri², Nazwah Nur Sal Sabil³, Neiva Amabhel⁴, Surman⁵
^{1, 2, 3, 4, 5}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan, Kalimantan Timur, Indonesia
Email: surman@stiebalikpapan.ac.id

Article History

Received: 29-11-2025

Revision: 09-12-2025

Accepted: 12-12-2025

Published: 14-12-2025

Abstract. Job rotation is increasingly recognized as an important strategy in building adaptive organizations, yet its effectiveness on improving employee competencies and career satisfaction in the private sector has not been extensively studied. This study aims to analyze the influence of job rotation on employee competence development, both in terms of technical and behavioral competencies. This study uses a qualitative descriptive approach with thematic analysis to reveal how job rotation not only moves employees between functions, but also shapes learning experiences that accelerate professional growth. By integrating Kolb's experiential learning theory (1984), Spencer & Spencer's competency model (1993), and Greenhaus et al.'s career satisfaction framework (2010), this study finds that strategically managed job rotation can accelerate competency development and enhance career satisfaction through motivation, clarity of direction, and cross-functional insights. However, unstructured rotation policies may hinder these benefits. This study provides a new perspective on job rotation as a transformative and sustainable career development tool.

Keywords: Job Rotation, Competence, Career, Private Organization

Abstrak. Rotasi jabatan semakin diakui sebagai strategi penting dalam membangun organisasi yang adaptif, namun efektivitasnya terhadap peningkatan kompetensi dan kepuasan karier pegawai di sektor swasta belum banyak dikaji secara mendalam. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh rotasi jabatan terhadap pengembangan kompetensi pegawai, bagi kompetensi teknis maupun kompetensi perilaku. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan analisis tematik untuk mengungkap bagaimana rotasi jabatan tidak sekadar memindahkan pegawai antar fungsi, tetapi juga membentuk pengalaman belajar yang mempercepat pertumbuhan profesional. Dengan memadukan teori experiential learning Kolb (1984), model kompetensi Spencer & Spencer (1993), serta kerangka kepuasan karier Greenhaus et al. (2010), penelitian ini menemukan bahwa rotasi jabatan yang dikelola secara strategis mampu mempercepat pengembangan kompetensi dan meningkatkan kepuasan karier melalui motivasi, kejelasan arah, dan wawasan lintas fungsi. Namun, kebijakan rotasi yang tidak terstruktur berpotensi menghambat manfaat tersebut. Penelitian ini memberikan perspektif baru tentang rotasi jabatan sebagai instrumen pengembangan karier yang transformatif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Rotasi Jabatan, Kompetensi, Karier, Organisasi Swasta

How to Cite: Septiani, S., Putri, S. A., Sabil, N. N. S., Amabhel, N., & Surman. (2025). Rotasi Jabatan Sebagai Mesin Pembelajaran Organisasional: Menguak Dampaknya Terhadap Kompetensi dan Kepuasan Karier Pegawai di Sektor Swasta. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 6 (8), 11937-11943. <http://doi.org/10.54373/imeij.v6i8.4668>

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan swasta dituntut untuk memastikan bahwa sumber daya manusianya tidak hanya memiliki kompetensi yang relevan, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Menurut Armstrong (2014), pengembangan SDM merupakan elemen strategis yang memastikan organisasi mampu menjaga produktivitas dan daya saing jangka panjang. Salah satu strategi pengembangan yang banyak diterapkan dalam praktik manajemen talenta modern adalah rotasi jabatan (*job rotation*), yaitu pemindahan pegawai dari satu posisi ke posisi lain secara terencana untuk memperkaya pengalaman kerja, memperluas keahlian, dan menumbuhkan kesiapan menghadapi peran yang lebih kompleks.

Rotasi jabatan dipandang sebagai pendekatan yang efektif karena memberikan kesempatan kepada pegawai untuk belajar melalui pengalaman langsung (*experiential learning*). Kolb (1984) menyatakan bahwa pembelajaran yang efektif terjadi ketika individu terlibat secara aktif dalam situasi kerja nyata yang mendorong refleksi dan peningkatan kapasitas diri. Sejalan dengan itu, Campion et al. (1994) menemukan bahwa rotasi jabatan berkontribusi pada peningkatan kompetensi teknis, pemahaman lintas fungsi, dan efektivitas kerja. Dengan demikian, rotasi jabatan dapat memainkan peran penting dalam mengoptimalkan kualitas SDM di perusahaan swasta.

Namun dalam konteks Indonesia, implementasi rotasi jabatan di perusahaan swasta tidak selalu berjalan secara strategis. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pada beberapa organisasi, rotasi dilakukan semata-mata karena kebutuhan struktural atau alasan administratif (Rivai & Sagala, 2013), bukan sebagai bagian dari skema pengembangan karier yang terencana. Akibatnya, dampak rotasi terhadap kompetensi dan kepuasan karier pegawai menjadi beragam. Ada pegawai yang merasakan peningkatan kemampuan, namun tidak sedikit pula yang mengalami kebingungan arah karier, beban kerja meningkat, atau bahkan penurunan motivasi. Menurut Noe (2017), keberhasilan strategi pengembangan karier sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, termasuk budaya kerja, arah bisnis, dan model kepemimpinan. Ketiadaan penelitian yang menelaah bagaimana rotasi jabatan memengaruhi kompetensi dan kepuasan karier pegawai swasta membuat perusahaan berpotensi menerapkan kebijakan yang kurang berdampak optimal.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh rotasi jabatan terhadap pengembangan kompetensi pegawai, bagi kompetensi teknis maupun kompetensi perilaku. Serta menelaah pengaruh rotasi jabatan terhadap kepuasan karier pegawai, termasuk persepsi perkembangan karier, motivasi kerja, dan kejelasan prospek jabatan. Dengan menelusuri pengalaman dan

persepsi pegawai, penelitian ini berupaya mengungkap bagaimana rotasi jabatan bekerja sebagai perjalanan pembelajaran organisasi dan transformasi personal.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode analisis tematik (Braun & Clarke, 2006) untuk mengkaji bagaimana rotasi jabatan berperan sebagai jalur pengembangan kompetensi dan kepuasan karier pegawai di perusahaan swasta. Objek penelitian dipilih secara purposif, yaitu pegawai yang telah mengalami rotasi jabatan minimal satu kali serta manajer HRD yang terlibat dalam perencanaannya, dengan total 10–15 informan hingga mencapai data saturation (Guest et al., 2006).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, studi dokumen (SOP, catatan pelatihan, dan evaluasi kinerja), serta studi literatur. Analisis data meliputi tiga tahap utama: identifikasi tema berdasarkan pengalaman informan, analisis hubungan antar tema berdasarkan teori *experiential learning* Kolb (1984), model kompetensi Spencer & Spencer (1993), dan model kepuasan karier Greenhaus et al. (2010), serta sintesis untuk menemukan pola umum antar informan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi metode, triangulasi teori, dan *peer debriefing*. Hasil analisis diharapkan memberikan kontribusi teoritis terhadap literatur pengembangan karier dan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan rotasi jabatan yang strategis, terukur, dan berorientasi pada pembelajaran lintas fungsi

HASIL DAN DISKUSI

Pelaksanaan Rotasi Jabatan di Perusahaan Swasta

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi jabatan di perusahaan swasta yang menjadi lokasi penelitian dilaksanakan sebagai bagian dari strategi manajemen talenta, tetapi belum sepenuhnya terstruktur secara formal. Informan dari pihak HRD menjelaskan bahwa rotasi biasanya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan operasional sekaligus memperluas kapasitas pegawai dalam memahami berbagai fungsi organisasi. Meskipun demikian, tidak semua unit kerja memiliki SOP yang baku, sehingga pelaksanaannya menunjukkan variasi antar-departemen.

Temuan ini konsisten dengan Rivai & Sagala (2013), yang menyatakan bahwa rotasi jabatan dalam perusahaan sering kali berjalan secara adaptif mengikuti dinamika kebutuhan organisasi, bukan melalui proses manajemen karier yang sistematis. Informan pegawai umumnya memandang rotasi sebagai peluang belajar, meskipun beberapa menyebutkan bahwa

kurangnya sosialisasi mengakibatkan ketidakpastian peran pada fase awal perpindahan. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya struktur formal dalam kebijakan rotasi agar pegawai memahami tujuan pemindahan dan potensi manfaatnya terhadap karier mereka.

Pengaruh Rotasi Jabatan terhadap Pengembangan Kompetensi Pegawai

Sebagian besar informan melaporkan bahwa rotasi jabatan memberikan kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru, terutama terkait tugas teknis pada unit baru. Pegawai mengaku memperoleh pengetahuan lintas fungsi, kemampuan pemecahan masalah, serta peningkatan pemahaman proses bisnis secara menyeluruh. Temuan ini sejalan dengan *experiential learning theory* dari Kolb (1984) yang menekankan bahwa keterlibatan langsung dalam situasi kerja baru menghasilkan pembelajaran melalui proses pengalaman, refleksi, konseptualisasi, dan eksperimen aktif. Dalam konteks ini, rotasi jabatan berperan sebagai *learning trigger* yang memfasilitasi siklus pembelajaran tersebut

Rotasi juga terbukti memperkuat kompetensi perilaku seperti komunikasi, adaptabilitas, dan kolaborasi. Informan menyatakan bahwa tuntutan untuk berinteraksi dengan rekan kerja baru mendorong peningkatan kemampuan interpersonal. Temuan ini mendukung model kompetensi Spencer & Spencer (1993) yang menegaskan bahwa pengalaman kerja yang beragam merupakan salah satu faktor kunci pembentuk *behavioral competencies*. Meski memberikan banyak manfaat, beberapa pegawai mengalami hambatan seperti beban adaptasi yang tinggi dan kurangnya pendampingan pada awal rotasi. Hal ini mengindikasikan perlunya mekanisme pendukung yang lebih sistematis, misalnya coaching atau mentor yang ditugaskan secara khusus.

Pengaruh Rotasi Jabatan terhadap Kepuasan Karier Pegawai

Banyak informan merasa bahwa rotasi memberikan visibilitas lebih besar terhadap peluang karier. Dengan memahami berbagai fungsi organisasi, pegawai merasa lebih siap mengambil peran yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan Greenhaus et al. (2010), yang menyatakan bahwa keberagaman pengalaman kerja meningkatkan persepsi perkembangan karier. Namun, sebagian informan menilai bahwa ketidakjelasan jalur karier setelah rotasi menimbulkan kebingungan mengenai arah perkembangan mereka. Kondisi ini memperkuat pentingnya *career path planning* sebagai pendamping kebijakan rotasi.

Sebagian besar informan melaporkan bahwa rotasi meningkatkan motivasi karena memberikan tantangan baru dan mengurangi kejenuhan. Temuan tersebut konsisten dengan Campion et al. (1994) yang menyatakan bahwa rotasi mampu meningkatkan motivasi melalui

variasi tugas dan tantangan kerja yang lebih beragam. Namun demikian, beberapa pegawai mengalami penurunan kepuasan sementara akibat ketidakpastian peran dan peningkatan beban kerja pada awal adaptasi. Faktor ini menunjukkan bahwa rotasi jabatan memerlukan dukungan organisasi yang memadai agar tidak berdampak negatif pada kesejahteraan psikologis pegawai

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menyoroti bahwa rotasi jabatan berperan penting sebagai mekanisme pengembangan pegawai dalam konteks perusahaan swasta. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan rotasi tidak hanya memperkaya pengalaman kerja pegawai, tetapi juga meningkatkan kompetensi teknis dan perilaku melalui paparan tugas lintas fungsi serta interaksi kerja yang lebih luas. Selain itu, rotasi jabatan memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan karier pegawai melalui peningkatan motivasi, persepsi kemajuan, dan pemahaman yang lebih baik mengenai arah karier. Meskipun demikian, pelaksanaan rotasi yang belum sepenuhnya terstruktur, ditambah dengan minimnya sosialisasi dan pendampingan, menjadi tantangan yang perlu diperbaiki agar manfaat rotasi dapat dirasakan secara optimal oleh seluruh pegawai.

Kontribusi akademis penelitian ini terletak pada perluasan kajian mengenai rotasi jabatan dalam konteks organisasi swasta Indonesia, yang selama ini masih kurang dieksplorasi secara mendalam. Penelitian ini menghadirkan pemahaman empiris mengenai bagaimana rotasi jabatan dapat berfungsi sebagai instrumen strategis dalam manajemen talenta, memperkaya literatur manajemen SDM terutama dalam aspek pengembangan kompetensi berbasis pengalaman dan kepuasan karier. Dengan mengintegrasikan temuan lapangan dan teori-teori pengembangan karier kontemporer, penelitian ini memberikan landasan teoretis dan praktis yang dapat dijadikan acuan dalam penyusunan kebijakan rotasi yang lebih efektif.

Penelitian lanjutan direkomendasikan untuk menggunakan pendekatan *mixed methods* guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan terukur, terutama dalam menilai dampak rotasi terhadap variabel organisasi lain seperti kinerja, produktivitas, dan retensi pegawai. Selain itu, cakupan penelitian dapat diperluas ke berbagai sektor industri untuk membandingkan dinamika dan efektivitas rotasi jabatan dalam konteks organisasi yang berbeda. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk mengembangkan model evaluasi atau framework implementasi rotasi jabatan yang terstruktur, sehingga dapat digunakan oleh organisasi dalam merancang program pengembangan karier yang lebih sistematis dan berkelanjutan

REFERENSI

- Alpra, M. D. (2023). *Pengaruh ketaatan kerja, kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi. Universitas Bina Darma*. <http://repository.binadarma.ac.id/8118/>
- Aryee, S., Chay, Y. W., & Chew, J. (1994). *An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages*. *Journal of Vocational*. DOI: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1001>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. DOI: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- 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. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cutts, M. (2020). *Oxford guide to plain English* (6th ed.). Oxford University Press.
- Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). *The adoption of job rotation: Testing the theories*. *Industrial and Labor Relations Review*.
- McCauley, C. D., & Brutus, S. (1998). *Management development through job experiences*. An Annotated Bibliography.
- Jeong, J. A., Jeong, S. H., Kim, I. K., & Kim, H.S.(2023). *Impact of job rotation stress on nursing work performance among clinical nurses*. *Human Resource Development Management*. *Journal of Korean Academy of Nursing*.
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 63(1), 104–114.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). *Career management* (4th ed.). SAGE Publications.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Noe, R. A. & Peacock, M. (2008). *Employee training and development*. bsee.gov.
- Rivai, V. (2016). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. <Repo.uinmybatusangkar.ac.id>.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2008). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: Testing the theories. *Industrial and Labor Relations Review*, 59(4), 653–666.
- Ho, W.-H., Chang, C.-S., Shih, Y.-L., & Liang, R.-D. (2009). Effects of job rotation on job satisfaction and organizational commitment: The mediating role of work motivation. *Human Resource Development International*, 12(3), 297–312.
- Ortega, J. (2000). Job rotation as a mechanism for learning. *Ideas.Repec.org*.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16–78.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Al-Yafei, A. (2025). Job rotation, job satisfaction, and work engagement: Evidence from contemporary organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(1), 1–18.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Putri, Cinta Aghniya Edina. (2024). *Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur*. <https://repository.upi.edu/125050/>