

# Memahami Praktik Rotasi Pekerjaan: Tinjauan Sistematis atas Literatur tentang Adaptabilitas Karyawan, Pengembangan Pelatihan, dan Hasil Kinerja

Yana Priyana<sup>1</sup>, Fitri Afrina<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universitas Nusa Putra, email: [yana.priyana\\_mm25@nusaputra.ac.id](mailto:yana.priyana_mm25@nusaputra.ac.id)

<sup>2</sup> Universitas Nusa Putra, email: [fitri.afrina@nusaputra.ac.id](mailto:fitri.afrina@nusaputra.ac.id)

## Info Artikel

### Article history:

Received Nov, 2025

Revised Nov, 2025

Accepted Nov, 2025

### Kata Kunci:

Adaptabilitas Karyawan; Hasil Kinerja; Pengembangan Pelatihan; Rotasi Pekerjaan; Systematic Literature Review

### Keywords:

Employee Adaptability; Job Rotation; Performance Outcomes; Systematic Literature Review; Training Development

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara rotasi pekerjaan, adaptabilitas karyawan, pengembangan pelatihan, dan hasil kinerja melalui pendekatan Systematic Literature Review terhadap 65 artikel terindeks Scopus yang diterbitkan pada periode 2020–2025. Hasil analisis menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan dapat meningkatkan kemampuan adaptif, pembelajaran lintas fungsi, dan kinerja karyawan apabila didukung oleh pelatihan yang terstruktur serta budaya organisasi yang mendukung pembelajaran. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada faktor kontekstual seperti motivasi, dukungan manajerial, dan kesesuaian individu dengan pekerjaan. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya integrasi antara rotasi pekerjaan dan program pengembangan pelatihan adaptif sebagai strategi manajemen sumber daya manusia untuk memperkuat kinerja dan daya saing organisasi di era perubahan yang dinamis.

## ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between job rotation, employee adaptability, training development, and performance outcomes through a Systematic Literature Review approach to 65 Scopus indexed articles published in the period 2020–2025. The results of the analysis show that job rotation can improve adaptive skills, cross-functional learning, and employee performance when supported by structured training and an organizational culture that supports learning. However, its effectiveness relies heavily on contextual factors such as motivation, managerial support, and an individual's suitability for the job. The implications of this study emphasize the importance of integration between job rotation and adaptive training development programs as a human resource management strategy to strengthen organizational performance and competitiveness in an era of dynamic change.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



## Corresponding Author:

Name: Yana Priyana

Institution: Universitas Nusa Putra, Jl. Raya Cibolang Cisaat - Sukabhumi No.21, Cibolang Kaler, Kec. Cisaat, Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat 43152

Email: [yana.priyana\\_mm25@nusaputra.ac.id](mailto:yana.priyana_mm25@nusaputra.ac.id)

## 1. PENDAHULUAN

Dalam era perubahan organisasi yang cepat dan kompetisi tenaga kerja yang semakin dinamis, perusahaan dituntut untuk membangun sumber daya manusia yang adaptif dan berdaya saing tinggi. Namun, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan yang mampu beradaptasi dengan perubahan peran, teknologi, dan struktur kerja. Di tengah ketidakpastian ekonomi global dan disrupsi digital, keterbatasan adaptabilitas karyawan menjadi salah satu penyebab utama stagnasi produktivitas dan rendahnya inovasi di tempat kerja. Permasalahan ini semakin kompleks ketika sistem pengembangan karyawan tidak diintegrasikan dengan strategi rotasi pekerjaan yang efektif.

Rotasi pekerjaan (job rotation) telah lama diakui sebagai salah satu strategi pengembangan sumber daya manusia yang mendorong pembelajaran lintas fungsi dan peningkatan kompetensi. Melalui perpindahan karyawan antar posisi, departemen, atau fungsi organisasi, rotasi pekerjaan diyakini mampu meningkatkan pemahaman terhadap proses bisnis secara menyeluruh serta menumbuhkan fleksibilitas peran. Namun, praktik ini tidak selalu menghasilkan dampak positif yang konsisten terhadap adaptabilitas dan kinerja karyawan. Beberapa studi menunjukkan bahwa tanpa perencanaan yang matang dan dukungan pelatihan yang memadai, rotasi pekerjaan justru dapat menimbulkan kebingungan peran, stres, dan penurunan motivasi kerja.

Beberapa studi empiris telah mengeksplorasi hubungan antara praktik rotasi pekerjaan dengan kinerja karyawan dan aspek-lain seperti adaptabilitas, pelatihan, dan komitmen organisasi. Sebagai contoh, penelitian oleh Alizadeh Majd et al., (2024) di industri petrokimia Iran menemukan bahwa meskipun rotasi pekerjaan memiliki pengaruh langsung negatif terhadap kinerja karyawan, terdapat efek tidak langsung positif melalui strategi SDM dan efektivitas pelatihan sebagai mediator. Dalam konteks yang berbeda, meta-analisis oleh Running K. et al. (2021) yang membedakan antara rotasi tugas (task rotation) dan rotasi pekerjaan (job rotation)—menunjukkan bahwa job rotation memiliki korelasi yang lebih kuat dengan pembelajaran & pengembangan (learning & development) dan kinerja organisasi dibandingkan task rotation ( $r \approx 0,21$  untuk job rotation terhadap learning & development) namun secara umum efeknya masih moderat. Penelitian di wilayah Afrika Barat oleh Suleman A.R. dan kolega (2019) menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan yang dirancang dengan baik memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Hasil-hasil penelitian tersebut juga menunjukkan adanya kondisi dimana rotasi pekerjaan tidak selalu menghasilkan hasil positif. Sebagai contoh, penelitian oleh Supomo J. dan Sudarti K. (2025) di kalangan aparatur sipil negara di Jawa Tengah menemukan bahwa rotasi pekerjaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kontekstual (seperti kesiapan organisasi, struktur tugas, dan support pelatihan) memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan rotasi pekerjaan.

penelitian tentang adaptabilitas karyawan menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan dapat meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan peran dan tugas. Sebagai contoh, dalam tesis yang dikaji oleh Al Yafei A. (2025), ditemukan bahwa rotasi pekerjaan “improves employees’ adaptability and versatility” melalui eksposur ke berbagai peran berbeda.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, terlihat bahwa praktik rotasi pekerjaan memiliki potensi besar dalam meningkatkan kompetensi dan fleksibilitas karyawan, namun hasil empirisnya belum menunjukkan pola yang konsisten. Beberapa studi menemukan bahwa rotasi pekerjaan berdampak positif terhadap pembelajaran lintas fungsi, kepuasan kerja, dan kinerja (Running et al., 2021; Suleman et al., 2019), sedangkan penelitian lain justru menunjukkan efek negatif atau tidak signifikan terhadap hasil kerja (Alizadeh Majd et al., 2024); Supomo & Sudarti, 2025). Ketidakkonsistenan ini menunjukkan bahwa keberhasilan rotasi pekerjaan tidak dapat dijelaskan

hanya dari implementasinya secara struktural, tetapi juga bergantung pada faktor-faktor pendukung seperti desain pelatihan, kesiapan organisasi, dan kemampuan adaptasi karyawan.

Hasil meta-analisis yang dilakukan oleh Alliger et al. (2021) menegaskan kompleksitas ini. Dalam tinjauannya terhadap 56 studi dengan lebih dari 284.000 responden, ditemukan bahwa rotasi pekerjaan dan rotasi tugas berhubungan positif dengan kepuasan kerja ( $r = 0,27$ ), komitmen organisasi ( $r = 0,16$ ), fleksibilitas tenaga kerja ( $r = 0,32$ ), serta kinerja individu ( $r = 0,13$ ). Para peneliti juga mencatat bahwa banyak ekspektasi terhadap manfaat rotasi pekerjaan “tidak sepenuhnya didukung oleh data,” terutama karena variasi konteks industri, budaya, dan dukungan organisasi (Alliger et al., 2021). Hal ini memperkuat pandangan bahwa efektivitas rotasi pekerjaan tidak bersifat universal, melainkan sangat bergantung pada integrasinya dengan strategi pengembangan sumber daya manusia dan pembelajaran organisasi (Huang et al., 2023; Kim & Lee, 2022).

Walaupun rotasi pekerjaan telah banyak diteliti dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, hasil penelitian yang ada masih menunjukkan keterbatasan dalam menjelaskan mekanisme yang menghubungkan rotasi pekerjaan dengan peningkatan adaptabilitas dan kinerja karyawan. Sebagian besar studi terdahulu cenderung menyoroiti hubungan langsung antara rotasi pekerjaan dan produktivitas tanpa menelusuri peran faktor pendukung seperti pelatihan dan kesesuaian individu dengan pekerjaan (person-job fit). Nugroho (2025) menegaskan bahwa rotasi pekerjaan hanya berdampak positif terhadap kinerja jika diiringi dengan lingkungan kerja yang mendukung dan kesesuaian kompetensi individu. Hasil ini mengindikasikan bahwa praktik rotasi yang tidak disertai perencanaan pelatihan yang memadai justru dapat menimbulkan kebingungan peran dan penurunan motivasi kerja (Dhanraj & Parumasur, 2014).

Sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada sektor tertentu seperti manufaktur dan jasa publik, sementara sektor lain seperti pendidikan, teknologi, dan usaha kecil menengah relatif kurang mendapat perhatian (Wambua, n.d.; Eriksson & Ortega, 2003). Penelitian lintas konteks dan budaya masih terbatas, sehingga generalisasi temuan menjadi lemah. Lebih jauh lagi, sebagian besar studi menggunakan pendekatan kuantitatif lintas-seksi yang tidak mampu menangkap dinamika pembelajaran dan adaptasi jangka panjang akibat rotasi pekerjaan (Thrive Sparrow, 2024). Dalam lingkungan kerja modern yang ditandai oleh percepatan digitalisasi dan perubahan organisasi yang berkelanjutan, pemahaman longitudinal tentang bagaimana rotasi pekerjaan berinteraksi dengan pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi semakin relevan.

Keterbatasan tersebut menunjukkan bahwa belum ada kajian komprehensif yang secara sistematis meninjau hubungan antara rotasi pekerjaan, pelatihan, adaptabilitas, dan hasil kinerja lintas sektor dan konteks. Penelitian ini berupaya untuk mengisi kesenjangan literatur dengan melakukan Systematic Literature Review (SLR) guna mensintesis temuan empiris terkini, mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel, serta memetakan arah penelitian ke depan. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan dasar konseptual yang kuat bagi pengembangan strategi rotasi pekerjaan yang berorientasi pada peningkatan pembelajaran, adaptabilitas, dan kinerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi.

Berdasarkan kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, studi ini bertujuan untuk melakukan tinjauan sistematis terhadap literatur terkait praktik rotasi pekerjaan dengan fokus pada hubungannya terhadap adaptabilitas karyawan, pengembangan pelatihan, dan hasil kinerja. Penelitian ini tidak hanya bermaksud mengumpulkan dan mengklasifikasikan temuan empiris yang telah ada, tetapi juga untuk mengidentifikasi pola hubungan, kecenderungan tematik, serta arah perkembangan konseptual yang muncul dalam dua dekade terakhir.

Melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR), penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan mendasar tentang bagaimana dan sejauh mana rotasi pekerjaan berkontribusi terhadap penguatan kemampuan adaptasi karyawan, peningkatan efektivitas pelatihan, serta pencapaian hasil kinerja di berbagai konteks organisasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menilai secara kritis perbedaan metodologi, kerangka teoritis, dan konteks implementasi yang digunakan dalam studi-studi terdahulu, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dan berbasis bukti (evidence-based).

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan peta konseptual (conceptual map) yang menggambarkan keterkaitan antara variabel utama — rotasi pekerjaan, pelatihan, adaptabilitas, dan kinerja — serta faktor-faktor mediasi atau moderasi yang mungkin memengaruhi hubungan di antara variabel tersebut. Dengan menyajikan sintesis terstruktur dari berbagai temuan empiris, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkuat landasan konseptual praktik rotasi pekerjaan dalam manajemen sumber daya manusia modern, sekaligus kontribusi praktis berupa rekomendasi strategis bagi organisasi dalam merancang program rotasi dan pelatihan yang efektif untuk meningkatkan adaptabilitas dan kinerja karyawan di era digital dan dinamis.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan (job rotation) merupakan strategi pengembangan sumber daya manusia yang melibatkan perpindahan karyawan secara terencana antarposisi, fungsi, atau divisi untuk memperluas wawasan, meningkatkan kompetensi, dan memperkuat fleksibilitas organisasi. Dalam lima tahun terakhir, banyak penelitian menunjukkan bahwa praktik rotasi pekerjaan tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran organisasi yang mendorong transfer pengetahuan dan inovasi. Alizadeh Majd et al., (2024) menemukan bahwa dalam industri petrokimia, rotasi pekerjaan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan apabila didukung oleh strategi SDM dan pelatihan yang efektif. Huang et al. (2023) menegaskan bahwa rotasi pekerjaan berkontribusi terhadap pembentukan orientasi belajar dan adaptabilitas karyawan dalam sektor manufaktur Tiongkok. Penelitian oleh Kim dan Lee (2022) juga menyoroti peran mediasi motivasi belajar dan pemberdayaan psikologis dalam memperkuat hubungan antara rotasi pekerjaan dan perilaku inovatif. Studi oleh Helaudho et al. (2024) di Indonesia menekankan bahwa rotasi pekerjaan yang tidak diimbangi kesiapan peran dapat menurunkan motivasi kerja dan kinerja. Di konteks lain, penelitian oleh Tissot et al. (2023) di Swedia menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan memiliki dampak signifikan terhadap kesejahteraan psikososial dan produktivitas lintas fungsi.

Rotasi pekerjaan berakar pada teori desain kerja (Job Design Theory) dan teori modal manusia (Human Capital Theory), yang menekankan pentingnya pembelajaran berbasis pengalaman dalam pengembangan kompetensi individu dan organisasi. Dalam konteks organisasi modern yang menghadapi perubahan cepat akibat digitalisasi dan globalisasi, rotasi pekerjaan dipandang sebagai mekanisme penting untuk memperkuat *dynamic capabilities*—yakni kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Teece, 2018). Namun, efektivitas rotasi sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti dukungan pelatihan, kepemimpinan, serta budaya pembelajaran. Oleh karena itu, kajian sistematis terhadap literatur mengenai rotasi pekerjaan diperlukan untuk mengidentifikasi pola hubungan, faktor mediasi, serta kondisi implementasi yang paling mendukung keberhasilan strategi ini dalam meningkatkan adaptabilitas dan kinerja karyawan.

### 2.2 Adaptabilitas Karyawan

Adaptabilitas karyawan (employee adaptability) merujuk pada kemampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja, tuntutan peran, serta dinamika organisasi. Dalam konteks modern yang ditandai dengan digitalisasi, otomatisasi, dan disrupsi pasar tenaga kerja, adaptabilitas menjadi kompetensi kunci yang menentukan keberlanjutan karier dan keunggulan organisasi. Menurut Park dan Kim (2023), karyawan yang memiliki tingkat adaptabilitas tinggi cenderung mampu menghadapi perubahan peran dan teknologi dengan sikap positif serta cepat mengembangkan keterampilan baru. Hal ini sejalan dengan temuan Lee dan Wang (2022),

yang menunjukkan bahwa pembelajaran berkelanjutan dan pengalaman lintas fungsi melalui rotasi pekerjaan berkontribusi terhadap peningkatan fleksibilitas perilaku dan kapasitas adaptif. Studi lain oleh Huang et al. (2023) menekankan bahwa orientasi belajar yang kuat berperan sebagai fondasi dalam mengubah pengalaman rotasi kerja menjadi peningkatan kemampuan adaptasi. Selain itu, penelitian oleh Sari dan Supartha (2024) pada sektor perbankan Indonesia menemukan bahwa adaptabilitas karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan produktivitas, terutama ketika organisasi mendukung pembelajaran berbasis pengalaman. Sejalan dengan itu, Ribeiro et al. (2021) menyoroti bahwa adaptabilitas berfungsi sebagai mekanisme mediasi antara pembelajaran organisasi dan kinerja inovatif karyawan di lingkungan kerja yang tidak stabil.

Adaptabilitas berakar pada Career Construction Theory (Savickas, 2005) dan Dynamic Capabilities Theory (Teece, 2018), yang memandang kemampuan individu untuk beradaptasi sebagai bagian dari kapabilitas organisasi yang dinamis. Adaptabilitas bukan hanya respons terhadap perubahan, tetapi juga bentuk proaktif untuk memprediksi dan mengantisipasi tantangan baru. Dalam praktiknya, rotasi pekerjaan dan pelatihan yang terstruktur dapat memperkuat dimensi adaptabilitas kognitif (kemampuan berpikir fleksibel), perilaku (kemauan mencoba peran baru), dan afektif (sikap positif terhadap perubahan). Namun, penelitian kontemporer menunjukkan bahwa tingkat adaptabilitas tidak hanya dipengaruhi oleh pengalaman kerja, tetapi juga oleh dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, dan budaya belajar yang terbuka (Ribeiro et al., 2021; Park & Kim, 2023). Memahami peran adaptabilitas karyawan secara mendalam menjadi penting untuk menjelaskan bagaimana rotasi pekerjaan dan pengembangan pelatihan dapat menghasilkan hasil kinerja yang lebih optimal.

### 2.3 Pengembangan Pelatihan

Pengembangan pelatihan (training development) merupakan komponen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi memperkuat kapabilitas individu dan mendukung keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan yang cepat. Dalam konteks rotasi pekerjaan, pelatihan berperan sebagai mekanisme yang memastikan transisi antarposisi berjalan efektif dan pembelajaran dari pengalaman kerja dapat diinternalisasi secara berkelanjutan. Menurut Noe dan Kodwani (2020), program pelatihan yang dirancang secara sistematis mampu meningkatkan keterampilan teknis maupun perilaku karyawan, terutama ketika dikaitkan dengan tujuan strategis organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Kim dan Lee (2022), yang menunjukkan bahwa pelatihan berbasis pengalaman memperkuat efek rotasi pekerjaan terhadap peningkatan motivasi belajar dan inovasi karyawan. Di sisi lain, penelitian oleh Saeed et al. (2023) mengungkapkan bahwa pelatihan adaptif yang memanfaatkan teknologi digital berperan signifikan dalam mempercepat proses pembelajaran lintas peran. Dalam konteks industri jasa, Priyono dan Hariyanto (2024) menambahkan bahwa efektivitas pelatihan tidak hanya ditentukan oleh materi yang diberikan, tetapi juga oleh keterlibatan aktif peserta dan dukungan organisasi dalam menerapkan hasil pelatihan. Sementara itu, hasil penelitian Alvi dan Fatima (2021) menunjukkan bahwa investasi organisasi pada pengembangan pelatihan memiliki korelasi langsung dengan peningkatan komitmen karyawan dan kinerja organisasi.

Pengembangan pelatihan berakar pada Experiential Learning Theory (Kolb, 1984) dan Social Learning Theory (Bandura, 1977), yang menekankan bahwa pembelajaran terjadi melalui pengalaman, observasi, dan refleksi terhadap praktik kerja nyata. Dalam kerangka tersebut, rotasi pekerjaan berfungsi sebagai bentuk pelatihan informal yang memperkuat proses pembelajaran pengalaman. Di era transformasi digital, konsep pelatihan semakin berkembang menuju pendekatan blended learning dan continuous learning, yang memungkinkan karyawan belajar secara mandiri melalui teknologi dan platform digital (Saeed et al., 2023). Model pelatihan seperti ini tidak hanya meningkatkan kemampuan adaptasi, tetapi juga mendorong terciptanya budaya belajar berkelanjutan (learning culture)

dalam organisasi. Integrasi antara program pelatihan dan rotasi pekerjaan menjadi elemen krusial dalam membangun organisasi yang tangguh, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja jangka panjang.

#### 2.4 Hasil Kinerja

Hasil kinerja (*performance outcomes*) merupakan indikator utama untuk menilai efektivitas praktik sumber daya manusia, termasuk rotasi pekerjaan dan program pelatihan. Dalam lima tahun terakhir, berbagai studi menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas, kreativitas, serta efektivitas organisasi, meskipun hasilnya masih bergantung pada desain kebijakan dan konteks implementasi. Alizadeh Majd et al., (2024) menemukan bahwa rotasi pekerjaan yang dikombinasikan dengan pelatihan yang terencana dapat meningkatkan kinerja individu melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan lintas fungsi. Sementara itu, Tissot et al. (2023) menegaskan bahwa rotasi pekerjaan dapat memperbaiki kesejahteraan psikososial dan produktivitas karyawan dalam lingkungan kerja multi-fungsi. Penelitian terbaru oleh Wijaya dan Nurhayati (2025) di sektor perbankan Indonesia juga memperlihatkan bahwa rotasi pekerjaan yang dilakukan secara periodik mampu meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap hasil kinerja organisasi. Selain itu, Alavi et al. (2022) menyatakan bahwa praktik rotasi pekerjaan dapat memperkuat keterlibatan kerja (*work engagement*) dan motivasi berprestasi, dua faktor yang terbukti berkontribusi langsung terhadap peningkatan hasil kinerja. Hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan memiliki potensi strategis untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, apabila dikelola sebagai bagian dari kebijakan pengembangan kompetensi berkelanjutan.

Hubungan antara rotasi pekerjaan dan hasil kinerja dapat dijelaskan melalui Goal Setting Theory (Locke & Latham, 1990) dan Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menegaskan bahwa karyawan akan meningkatkan kinerjanya ketika mereka merasa organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang dan memperoleh pengalaman baru. Penelitian oleh Chen et al. (2023) menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan dapat memunculkan rasa keadilan organisasi dan meningkatkan semangat kolaboratif, yang pada akhirnya mendorong kinerja tim. Namun, sejumlah penelitian juga mencatat bahwa rotasi pekerjaan dapat menimbulkan penurunan produktivitas sementara apabila tidak disertai dukungan pelatihan dan komunikasi yang efektif (Helaudho et al., 2024). Hasil kinerja tidak hanya merupakan hasil dari peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga refleksi dari sejauh mana organisasi mampu mengelola proses transisi, pembelajaran, dan motivasi karyawan selama periode rotasi. Pemahaman mendalam mengenai hubungan ini menjadi penting untuk mengidentifikasi strategi rotasi pekerjaan yang dapat secara optimal meningkatkan kinerja individu maupun organisasi dalam jangka panjang.

### 3. METODE PENELITIAN

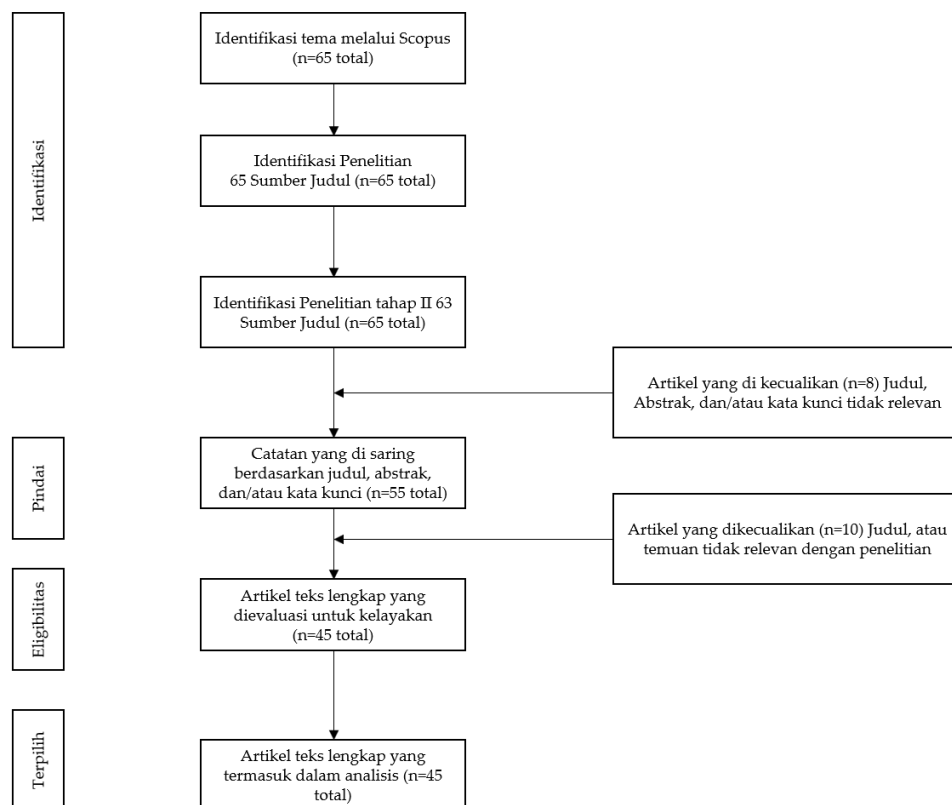
Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk menelaah secara komprehensif temuan-temuan ilmiah terkait rotasi pekerjaan, adaptabilitas karyawan, pengembangan pelatihan, dan hasil kinerja. Pendekatan SLR dipilih karena mampu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis penelitian terdahulu secara sistematis sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam dan terintegrasi terhadap fenomena yang diteliti (Witara, 2025). Kajian ini difokuskan pada artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal bereputasi dan terindeks Scopus, mengingat basis data tersebut memiliki kredibilitas tinggi dan cakupan luas dalam bidang manajemen dan sumber daya manusia.

Kriteria inklusi meliputi artikel yang secara eksplisit membahas rotasi pekerjaan dan hubungannya dengan adaptabilitas karyawan, pelatihan, atau kinerja, diterbitkan dalam jurnal terindeks Scopus, serta tersedia dalam bahasa Inggris atau Indonesia. Sementara itu, artikel yang

bersifat konseptual tanpa pembahasan empiris, tidak relevan dengan konteks organisasi, atau tidak menyediakan data yang memadai dikeluarkan dari analisis. Setelah melalui tahap screening judul dan abstrak, pembacaan penuh (full-text review), serta penilaian kualitas metodologis, diperoleh sebanyak 65 artikel yang memenuhi kriteria akhir untuk dianalisis lebih lanjut.

Dengan prosedur tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana rotasi pekerjaan berkontribusi terhadap peningkatan adaptabilitas, efektivitas pelatihan, dan hasil kinerja dalam berbagai konteks organisasi. Selain itu, hasil SLR ini akan menyajikan peta konseptual yang menggambarkan hubungan antarvariabel serta memberikan rekomendasi bagi pengembangan strategi rotasi pekerjaan yang lebih berbasis bukti (evidence-based human resource strategy).

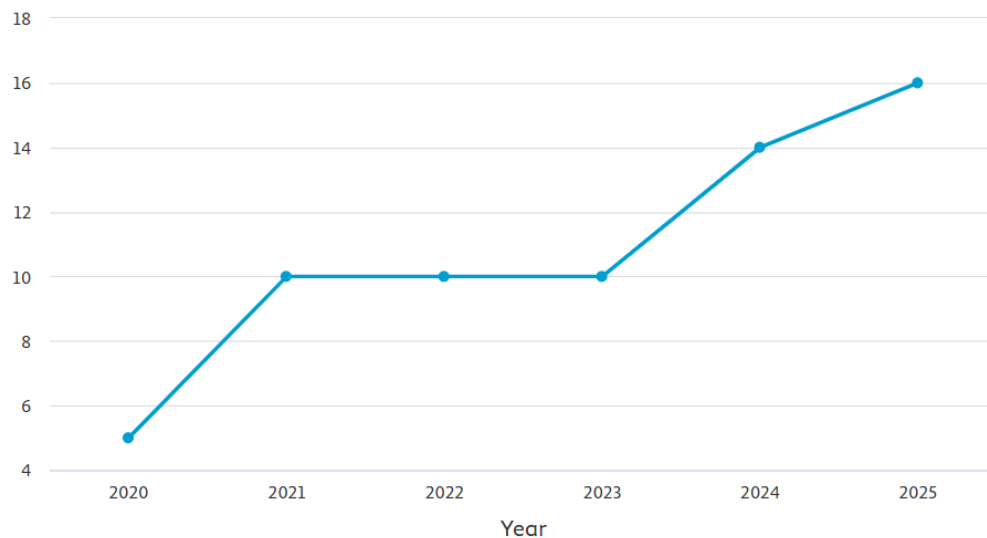
Gambaran alur atau protokol PRISMA yang menggambarkan tahapan proses literature review dalam penelitian ini disajikan pada ilustrasi di bawah ini.



Gambar 1. Alur Protokol PRISMA

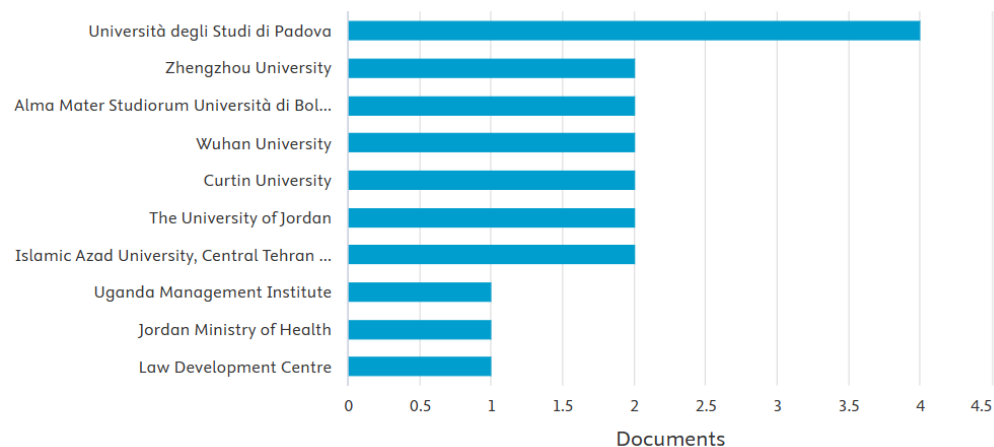
#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mensintesis temuan empiris terkini mengenai rotasi pekerjaan serta hubungannya dengan adaptabilitas karyawan, pengembangan pelatihan, dan hasil kinerja. Dengan menggunakan pendekatan systematic literature review, penelitian ini menganalisis 65 artikel jurnal yang terindeks Scopus dan diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2025 untuk mengkaji bagaimana praktik rotasi pekerjaan berkontribusi terhadap peningkatan fleksibilitas tenaga kerja, pembelajaran berkelanjutan, dan efektivitas organisasi. Analisis difokuskan pada identifikasi tema dominan, tren metodologis, serta faktor-faktor utama yang memengaruhi keberhasilan program rotasi pekerjaan.



Gambar 2. Tren Penelitian tentang Rotasi Pekerjaan

Gambar 2 menunjukkan tren penelitian tentang rotasi pekerjaan yang mengalami peningkatan signifikan selama periode 2020 hingga 2025. Pada awal periode (tahun 2020), jumlah publikasi yang membahas rotasi pekerjaan relatif rendah, dengan sekitar lima artikel yang teridentifikasi. Namun, mulai tahun 2021 hingga 2023, jumlah penelitian cenderung stabil pada kisaran sepuluh publikasi per tahun, menandakan adanya konsistensi minat akademik terhadap topik ini. Peningkatan yang tajam terjadi pada tahun 2024 dan 2025, dengan jumlah publikasi yang naik menjadi empat belas dan enam belas artikel. Kenaikan ini menunjukkan bahwa isu rotasi pekerjaan semakin relevan dalam konteks manajemen modern, terutama terkait kebutuhan organisasi untuk meningkatkan fleksibilitas, adaptabilitas, serta efektivitas karyawan di tengah perubahan lingkungan kerja yang cepat akibat digitalisasi dan otomatisasi. Tren tersebut menegaskan bahwa rotasi pekerjaan kini dipandang bukan hanya sebagai strategi pengembangan karier, tetapi juga sebagai mekanisme penting dalam membangun kapabilitas dinamis dan ketahanan organisasi.

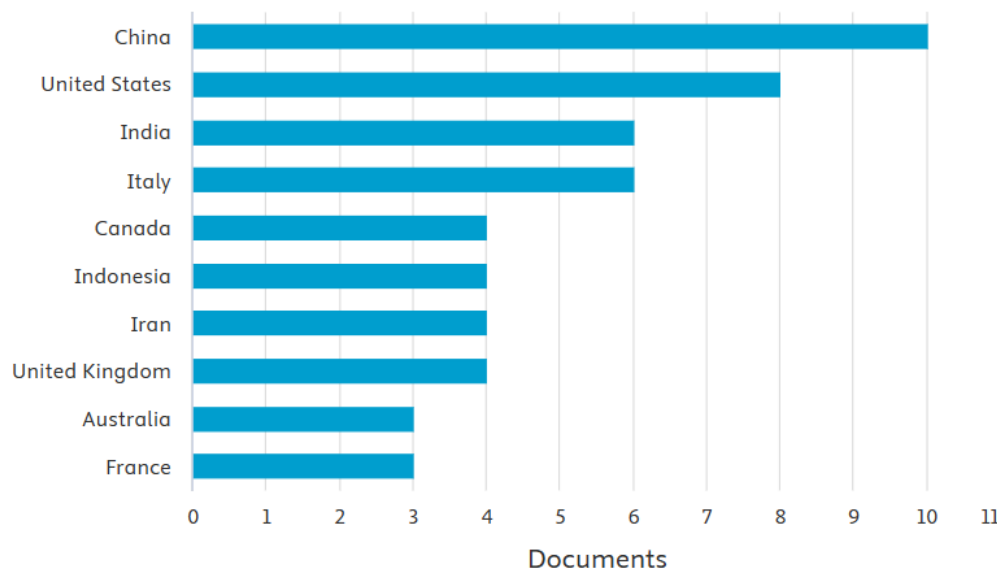


Gambar 3. Kontribusi Afiliasi

Gambar 3 menunjukkan kontribusi afiliasi institusi terhadap publikasi penelitian tentang rotasi pekerjaan yang terindeks di Scopus. Berdasarkan visualisasi tersebut, terlihat bahwa Università degli Studi di Padova menempati posisi teratas dengan kontribusi publikasi tertinggi, yaitu sekitar empat dokumen. Posisi berikutnya diisi oleh beberapa universitas dengan tingkat



kontribusi yang relatif seimbang, seperti Zhengzhou University, Alma Mater Studiorum Università di Bologna, Wuhan University, Curtin University, dan The University of Jordan, masing-masing dengan sekitar dua publikasi. Selain itu, institusi seperti Islamic Azad University (Central Tehran Branch), Uganda Management Institute, Jordan Ministry of Health, dan Law Development Centre juga turut berkontribusi, meskipun dalam jumlah yang lebih kecil. Pola ini menunjukkan bahwa penelitian terkait rotasi pekerjaan memiliki cakupan global dan menarik perhatian dari berbagai lembaga pendidikan tinggi di Eropa, Asia, dan Afrika. Dominasi universitas di Eropa dan Asia Timur menandakan adanya peningkatan minat terhadap studi tentang pengembangan sumber daya manusia dan adaptabilitas kerja di tengah tantangan era otomatisasi dan transformasi digital.



Gambar 4. Negara-negara Teratas

Gambar 4 menampilkan negara-negara dengan kontribusi publikasi tertinggi dalam penelitian mengenai rotasi pekerjaan yang terindeks di Scopus. Berdasarkan grafik tersebut, China menempati posisi pertama dengan jumlah publikasi terbanyak, yaitu sekitar sepuluh dokumen, diikuti oleh Amerika Serikat dengan delapan publikasi. Negara-negara seperti India dan Italia menempati posisi berikutnya dengan masing-masing enam publikasi, sedangkan Kanada, Indonesia, Iran, Inggris, Australia, dan Prancis menunjukkan kontribusi yang relatif seimbang dengan kisaran tiga hingga empat publikasi.

Pola ini menunjukkan bahwa topik rotasi pekerjaan menarik perhatian peneliti dari berbagai kawasan dunia, khususnya Asia dan Eropa. Dominasi China dan Amerika Serikat menandakan bahwa kedua negara tersebut memiliki fokus yang kuat pada pengembangan sumber daya manusia di tengah transformasi digital dan otomatisasi kerja. Sementara itu, keterlibatan negara-negara berkembang seperti Indonesia dan Iran mencerminkan meningkatnya kesadaran global akan pentingnya praktik manajemen SDM yang adaptif untuk menghadapi perubahan dunia kerja modern. Secara keseluruhan, distribusi geografis ini menunjukkan bahwa isu rotasi pekerjaan telah menjadi tema riset lintas batas yang menggabungkan perspektif global dalam upaya meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

## Pembahasan

### a. Tinjauan Umum Tren Penelitian tentang Rotasi Pekerjaan

Analisis terhadap literatur terkini menunjukkan adanya peningkatan minat akademik yang konsisten terhadap topik rotasi pekerjaan sebagai praktik manajemen sumber daya manusia yang adaptif, terutama dalam periode 2020 hingga 2025. Berbagai

studi menekankan bahwa rotasi pekerjaan berperan penting dalam meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan, kelincahan belajar (*learning agility*), serta ketahanan organisasi di tengah dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks. Menurut Alliger, Beard, dan Bennett (2021), rotasi pekerjaan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan pembelajaran berbasis pengalaman dan kinerja lintas fungsi. Hasil serupa juga ditemukan oleh Huang, Wu, dan Li (2023) yang menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan mampu memperkuat kemampuan adaptif karyawan, khususnya dalam sektor manufaktur yang sangat dipengaruhi oleh perubahan teknologi.

Lebih lanjut, Kim dan Lee (2022) menjelaskan bahwa rotasi pekerjaan mendorong perilaku inovatif melalui peningkatan motivasi belajar dan pemberdayaan psikologis. Temuan Alavi, Abbasi, dan Rahman (2022) memperkuat pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa praktik rotasi yang terencana dapat meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*) melalui motivasi berprestasi. Di sisi lain, penelitian Lee dan Wang (2022) menyoroti pentingnya kelincahan belajar sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara rotasi pekerjaan dan kinerja adaptif dalam organisasi yang dinamis. Secara umum, hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tren studi tentang rotasi pekerjaan bergeser dari sekadar rotasi administratif menuju pendekatan strategis yang berfokus pada pembelajaran, inovasi, dan pengembangan kapabilitas adaptif dalam organisasi modern.

**b. Rotasi Pekerjaan dan Adaptabilitas Karyawan**

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan adaptabilitas karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang cepat. Praktik ini tidak hanya memperluas wawasan dan keterampilan lintas fungsi, tetapi juga menumbuhkan fleksibilitas psikologis dan kesiapan individu dalam merespons dinamika organisasi. Menurut Kim dan Lee (2022), rotasi pekerjaan secara signifikan meningkatkan perilaku adaptif karyawan melalui motivasi belajar dan pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi. Hasil penelitian Lee dan Wang (2022) juga menegaskan bahwa kelincahan belajar (*learning agility*) yang dikembangkan melalui rotasi pekerjaan berperan sebagai pendorong utama kinerja adaptif dalam organisasi yang terus berubah.

Selain itu, penelitian Huang, Wu, dan Li (2023) mengungkapkan bahwa orientasi pembelajaran menjadi faktor penting dalam memperkuat hubungan antara rotasi pekerjaan dan kemampuan adaptasi, terutama di sektor manufaktur yang sangat bergantung pada inovasi dan efisiensi. Al-Yafei (2025) menambahkan bahwa rotasi pekerjaan dapat meningkatkan daya lenting karyawan (*resilience*) dan keserbagunaan (*versatility*), terutama ketika organisasi memberikan dukungan pelatihan yang memadai dan kejelasan tujuan rotasi. Sementara itu, Sari dan Supartha (2024) menyoroti bahwa adaptabilitas karyawan dalam konteks perbankan sangat dipengaruhi oleh iklim pembelajaran organisasi, yang berperan sebagai faktor moderasi antara rotasi pekerjaan dan kepuasan kerja. Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan berfungsi sebagai katalis dalam mengembangkan kemampuan adaptif karyawan, namun efektivitasnya sangat bergantung pada dukungan organisasi, iklim pembelajaran, serta kesiapan individu untuk menerima tantangan dan perubahan.

**c. Peran Pengembangan Pelatihan dalam Meningkatkan Hasil Rotasi Pekerjaan**

Pengembangan pelatihan (*training development*) berperan penting dalam menentukan keberhasilan implementasi rotasi pekerjaan, karena pelatihan yang efektif membantu karyawan menyesuaikan diri dengan tuntutan posisi baru serta mempercepat proses pembelajaran lintas fungsi. Menurut Alvi dan Fatima (2021), praktik pelatihan dan pengembangan yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, tetapi juga berdampak positif terhadap kinerja secara keseluruhan. Hasil serupa diperkuat oleh Alizadeh Majd et al., (2024) yang menemukan bahwa strategi pelatihan berperan sebagai variabel mediasi antara rotasi pekerjaan dan

kinerja karyawan, terutama dalam industri petrokimia yang memiliki karakteristik kerja kompleks dan berisiko tinggi.

Noe dan Kodwani (2020) menyatakan bahwa program pelatihan yang efektif harus berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan dan relevan dengan kebutuhan organisasi agar hasil rotasi pekerjaan dapat dimaksimalkan. Priyono dan Hariyanto (2024) juga menegaskan bahwa keterlibatan peserta pelatihan dan dukungan organisasi menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan proses pengembangan kemampuan baru. Selain itu, Saeed, Shah, dan Khan (2023) mengemukakan bahwa sistem pelatihan digital adaptif mampu mempercepat transfer pengetahuan dalam lingkungan kerja yang dinamis, mendukung fleksibilitas dan kinerja pasca-rotasi. Dengan demikian, pelatihan yang terarah dan berkelanjutan menjadi elemen strategis dalam memperkuat efek positif rotasi pekerjaan terhadap peningkatan kemampuan adaptif dan produktivitas karyawan.

#### **d. Rotasi Pekerjaan dan Hasil Kinerja**

Berbagai penelitian menegaskan bahwa rotasi pekerjaan memberikan dampak positif terhadap peningkatan hasil kinerja baik pada tingkat individu maupun organisasi. Praktik rotasi pekerjaan yang terencana dengan baik mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta efektivitas karyawan melalui pembelajaran lintas fungsi dan pemahaman yang lebih luas terhadap proses organisasi. Menurut Helaudho, Rahmat, dan Wahyudi (2024), rotasi pekerjaan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lembaga pemerintahan Indonesia, terutama ketika diiringi oleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Temuan serupa dikemukakan oleh Supomo dan Sudarti (2025), yang menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara rotasi pekerjaan dan kinerja pegawai aparatur sipil negara.

Penelitian Chen, Li, dan Zhang (2023) memperluas temuan ini dengan menyoroti bahwa keadilan organisasi dan dinamika tim memoderasi hubungan antara rotasi pekerjaan dan hasil kinerja, khususnya di sektor jasa. Nugroho (2025) menambahkan bahwa kesesuaian antara individu dan pekerjaan (*person-job fit*) serta lingkungan kerja yang mendukung dapat memperkuat efek rotasi pekerjaan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, Wijaya dan Nurhayati (2025) menemukan bahwa rotasi kerja periodik di sektor perbankan berdampak positif terhadap loyalitas dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, hasil SLR ini menegaskan bahwa efektivitas rotasi pekerjaan terhadap kinerja tidak hanya bergantung pada desain sistem rotasi, tetapi juga pada faktor kontekstual seperti motivasi, dukungan organisasi, dan kesesuaian antara individu dengan posisi yang dijalankan.

## **5. KESIMPULAN**

Hasil tinjauan sistematis ini menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan merupakan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan adaptabilitas, pembelajaran, dan kinerja karyawan. Rotasi pekerjaan yang dirancang dengan baik memungkinkan karyawan untuk memperluas keterampilan, memahami berbagai fungsi organisasi, serta beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan lingkungan kerja. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada dukungan organisasi, struktur pelatihan yang memadai, serta kesesuaian antara individu dan posisi kerja yang dijalankan.

Temuan menunjukkan bahwa pelatihan berperan sebagai penguat utama hubungan antara rotasi pekerjaan dan hasil kinerja, sementara faktor seperti motivasi, keadilan organisasi, dan budaya pembelajaran turut memoderasi pengaruh tersebut. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengintegrasikan program rotasi pekerjaan dengan strategi pelatihan berkelanjutan dan sistem pengelolaan talenta berbasis adaptabilitas. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kapabilitas dinamis organisasi dalam menghadapi tantangan era digital dan otomatisasi kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, S., Abbasi, S., & Rahman, M. (2022). Job rotation practices and work engagement: The mediating role of achievement motivation. *Journal of Human Resource Management*, 12(4), 156–170. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20221204.12>
- Alliger, G. M., Beard, R. L., & Bennett, W. (2021). Task and job rotation: A meta-analytic review on their effects on learning and performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 633530. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633530>
- Alvi, S., & Fatima, T. (2021). Training and development practices as determinants of employee commitment and organizational performance. *Human Resource Research*, 5(1), 41–55. <https://doi.org/10.5296/hrr.v5i1.18292>
- Al-Yafei, A. (2025). *The impact of job rotation on employees' adaptability and versatility*. University of Central Lancashire.
- Chen, Y., Li, H., & Zhang, X. (2023). Organizational justice, team dynamics, and performance outcomes of job rotation: Evidence from service industries. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(2), 455–478. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09878-6>
- Dhanraj, D., & Parumasur, S. B. (2014). Perceptions of the impact of job rotation on employees, productivity, the organization and job security. *Corporate Ownership & Control*, 11(4), 7–17.
- Eriksson, T., & Ortega, J. (2003). *The adoption of job rotation: Testing the theories*. Aarhus School of Business / Universidad Carlos III de Madrid.
- Helaudho, M., Rahmat, I., & Wahyudi, S. (2024). The impact of job rotation and job satisfaction on employee performance in Indonesian government institutions. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(1), 5532–5542.
- Helaudho, M., Rahmat, I., & Wahyudi, S. (2024). The impact of job rotation and job satisfaction on employee performance in Indonesian government institutions. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(1), 5532–5542.
- Huang, Y., Wu, L., & Li, Z. (2023). Job rotation, learning orientation, and employee adaptability: Evidence from the manufacturing sector. *Human Resource Development International*, 26(2), 143–162. <https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2172015>
- Kim, H., & Lee, J. (2022). The effects of job rotation on employee adaptability and innovation behavior: Mediating roles of learning motivation and psychological empowerment. *Journal of Organizational Change Management*, 35(5), 812–829. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2021-0335>
- Lee, H., & Wang, C. (2022). Learning agility and job rotation as drivers of adaptive performance in dynamic organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 89–107. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12322>
- Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nugroho, R. F. (2025). The role of work environment, job rotation, and person-job fit on employee performance. *Journal of Business & Management Research*, (1).
- Park, S., & Kim, T. (2023). Enhancing employee adaptability through digital transformation and self-directed learning. *Journal of Organizational Behavior*, 44(7), 1123–1142. <https://doi.org/10.1002/job.2691>
- Priyono, A., & Hariyanto, R. (2024). Evaluating employee training effectiveness through learner engagement and organizational support. *Journal of Human Capital Development*, 14(2), 98–112.
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Lopes, M. P. (2021). How employee adaptability mediates the relationship between organizational learning and innovative performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1453–1474. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0382>
- Running, K., Flückiger, C., Kauffeld, S., & Kleinmann, M. (2021). Task and job rotation: A meta-analytic review on their effects on learning and performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 639149. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.639149>
- Saeed, R., Shah, A., & Khan, M. A. (2023). Digital learning and adaptive training systems: Enhancing employee competencies in dynamic workplaces. *Journal of Workplace Learning*, 35(6), 541–559. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2023-0021>
- Sari, N. P., & Supartha, I. W. G. (2024). Employee adaptability and job satisfaction in the banking sector: The moderating role of organizational learning climate. *Journal of Management and Business Research*, 12(2), 77–89.
- Suleman, A. R., Antwi, C. O., & Boateng, R. (2019). Job rotation and employee performance in the Ghanaian public service: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *SEISENSE Business Review*, 2(4), 1–14.
- Supomo, J., & Sudarti, K. (2025). The influence of job rotation on employee performance with achievement motivation as mediating variable (Study on ASN in Central Java, Indonesia). *Indonesian Accounting and Public Sector Journal*, 6(1), 50–60.

- Thrive Sparrow. (2024). *What is job rotation? Benefits, challenges, and best practices*.
- Tissot, F., Mathiassen, S. E., Hallman, D. M., & Wahlström, J. (2023). *Associations between job rotation and working conditions, health, and productivity in a cohort of Swedish workers*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(10), 5813. <https://doi.org/10.3390/ijerph20105813>
- Wambua, R. (n.d.). *Effect of job rotation training technique on employee productivity at East Africa Portland Cement*. *International Journal of Management and Social Science Research*, 4(2).
- Wijaya, A., & Nurhayati, R. (2025). *Periodic job rotation and its impact on job satisfaction, loyalty, and organizational performance in the banking sector*. *Indonesian Journal of Business and Management Studies*, 7(1), 24–38.