

KESIAPAN KARYAWAN ADMINISTRASI YANG TERKENA ROTASI KERJA PADA BAGIAN PEMASARAN

Arundati Shinta¹⁾, Nurhadi²⁾,
T.A. Prapancha Harry³⁾, Siti Mahmudah⁴⁾

¹⁾ Fakultas Psikologi Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta,

²⁾ Fakultas Ilmu Sosial & Politik

Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta

³⁾ Fakultas Psikologi Universitas Sarjana Wiyata

Tamansiswa Yogyakarta

⁴⁾ Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri

Maulana Malik Ibrahim Malang

arundatishinta@yahoo.com

ABSTRACT

Objective of this reserach is to know employee's readiness whom experiencing job rotation from administration into selling division. Their readiness (knowledge and skill) were important since their new position was very different from the previous position. Nine employees participated in this research. They were from an organization which was nearly ruin because of management changes. In order to continue to exist, those employees had been rotated into the selling devition. This research revealed that the employee's previous knowledge and skill were less appropriate to the selling division requirement. They had difficulties in public speaking and information technology. They were also more likely ashamed with the organization although their work tenure was more than 20 years. This was shown from their answer that they had limited knowledege about the positive aspects of the organiation. At the discussion session, we explain that this research result could be a good base for planning and organiziang job rotation. Beside that the middle age employees should be taken care when they experience job rotation. Management should organize several trainings which emphasize on repetitive tasks. That kind of training will more likely to stimulate cognitive condition much better.

Key words: job rotation, selling, middle age.

PENDAHULUAN

Posisi sebagai staf bagian pemasaran adalah jenis pekerjaan yang paling sering dihindari oleh orang-orang (Deni, 2009). Padahal iklan lowongan pekerjaan yang paling banyak di koran-koran adalah menjadi staf pemasaran. Bagi masyarakat Indonesia, tidak menariknya profesi sebagai staf pemasaran mungkin disebabkan budaya yang lebih mengunggulkan hal-hal yang serba pasti. Hal-hal yang serba pasti ukurannya adalah UAI (*Uncertainty Avoidance Index*) (Salanova & Kirmanen, 2010).

Dibanding dengan PNS (Pegawai Negeri Sipil), profesi sebagai staf pemasaran adalah tidak pasti (UAI-nya tinggi). Pegawai PNS akan rutin menerima gaji. Staf pemasaran, sebaliknya, baru akan mendapatkan uang bila dagangannya laku. Selain gaji, ketidakpastian itu juga meliputi strategi pemasarannya. Agar laku produk/jasa yang dijual, maka karyawan harus bisa menciptakan berbagai strategi kreatif agar produk / jasanya laku. Hal-hal baru / inovasi itu belum teruji dan belum pasti hasilnya, sehingga orang-orang enggan untuk mencobanya. Oleh karena itu masyarakat Indonesia kurang senang dengan profesi pada bagian pemasaran. Sebaliknya masyarakat lebih suka dengan profesi yang pasti pendapatannya seperti guru dan dokter.

Profesi bagian pemasaran (*service*) dianggap kurang bergengsi bagi masyarakat Indonesia, karena orang-orang tidak suka menjadi pelayan. Hal ini terlihat pada bagian birokrasi (PNS) yang lebih sering ingin dilayani daripada melayani (Dean, 2000). Ironisnya, PNS sebenarnya adalah abdi masyarakat karena gajinya berasal dari pajak masyarakat. Oleh karena itu masyarakat lebih mengunggulkan profesi sebagai PNS daripada profesi dalam bidang pemasaran (*marketing*).

Selain itu, profesi pada bagian pemasaran adalah kurang populer pada budaya kolektif. Orang-orang menjadi enggan untuk berbeda dengan kelompoknya (Salanova & Kirmanen, 2010), sehingga memilih profesi yang favorit di masyarakat seperti PNS. Pada budaya individualis, sebaliknya, profesi dalam bidang pemasaran justru menjadi favorit. Hal ini karena budaya individualis mengakui prestasi individu. Bila individu dari budaya individualis berhasil dalam bidang pemasaran, maka ia akan mendapatkan uang lebih banyak daripada teman-teman kerjanya. Pada budaya kolektif,

menjadi kaya / sukses seorang diri dalam lingkungannya, akan dianggap aneh dan tidak disukai.

Bagian pemasaran adalah bagian yang paling berat tugasnya dan dipersepsikan kurang bergengsi. Mungkin saja bagian pemasaran menjadi tempat untuk rotasi pekerjaan bagi karyawan yang tidak disukai pemimpin. Rotasi kerja semacam itu terjadi ketika organisasi sedang limbung. Rotasi kerja dipandang lebih aman daripada memecat karyawan. Pada budaya kolektif seperti di Indonesia, memberhentikan karyawan berdasarkan alasan tidak berkompetensi atau tidak mampu, adalah alasan yang sebaiknya dihindari (Dean, 2000). Hal ini karena organisasi akan berhadapan dengan problem keuangan yang pelik, seperti pesangon. Untuk memperbaiki organisasi, maka cara yang dianggap aman adalah rotasi kerja. Karyawan yang dirotasi kerja adalah karyawan yang berusia paruh baya, karena sebentar lagi mereka akan memasuki usia pensiun. Mereka dirotasi pada bagian yang dipersepsikan kurang bergengsi yaitu bagian pemasaran.

Apakah terjadi keresahan pada karyawan yang mengalami rotasi kerja? Karyawan yang dirotasi tanpa perencanaan matang cenderung mengalami emosi negatif seperti rasa tidak percaya pada kebijakan manajemen (Katcher, 2006). Keresahan itu mungkin saja tidak menjadi gejala hebat karena budaya orang Indonesia adalah bercirikan jarak yang jauh antara penguasa dengan anak buah. Hal itu disebut sebagai level PDI-nya tinggi (PDI, *Power Distance Index*) (Salanova & Kirmanen, 2010). Bila suatu organisasi / masyarakat mempunyai PDI tinggi, maka karyawan tidak akan berkutik bila mengalami rotasi kerja, meskipun rotasi kerja itu ditujukan pada pekerjaan yang kurang bergengsi (Dean, 2010). Pada budaya dengan level PDI rendah, biasanya ada pada negara-negara maju, jarak antara pimpinan dan karyawannya pendek. Hubungan sosialnya egaliter.

Rotasi Kerja dan Berbagai Persoalannya

Apa rotasi kerja itu? Rotasi kerja adalah metode untuk memajukan organisasi dengan cara mendorong para manajer dan karyawan untuk beradaptasi dengan hal-hal baru. Kesiapan mengerjakan hal-hal baru adalah keniscayaan karena adanya kompetisi kerja / antar organisasi yang

semakin lama semakin ketat. Rotasi kerja ini berdasarkan perencanaan yang matang, dan dilakukan secara berkala sehingga karyawan tidak terkejut bahkan terlibat dalam persiapan-persiapan kompetensi baru yang akan dibutuhkan dalam posisi baru (Saravani & Abbasi, 2013).

Apa manfaat rotasi kerja? Rotasi kerja sangat bermanfaat untuk menghindarkan karyawan dari kebosanan dalam bekerja, karena setiap hari ia menghadapi tugas yang sama penyelesaiannya. Bila ia mengalami rotasi kerja maka diharapkan produktivitas kerjanya meningkat, motivasi dan antusiasme kerja juga meningkat. Rotasi kerja ini juga memberi kesempatan pada karyawan untuk mempelajari ketrampilan baru, posisi baru, dan tanggung jawab baru. Rotasi kerja ini bahkan dipandang sebagai cara untuk mempromosikan diri pada jabatan yang lebih tinggi lagi (Saravani & Abbasi, 2013). Rotasi kerja juga memberi kesempatan pada karyawan untuk membuat jadwal kerja yang luwes (Bevan, 2012). Jadi sebetulnya rotasi kerja itu baik bagi karyawan itu sendiri dan organisasi secara keseluruhan. Persoalannya, tidak semua karyawan antusias bila ia mendapatkan giliran rotasi kerja.

Apa saja dampak rotasi kerja? Rotasi kerja menjadi momok yang sangat menakutkan bagi karyawan, terutama karyawan yang tidak siap dengan perubahan baru. Karyawan menjadi cemas bila ia harus dipindah pada posisi baru, dan harus menghadapi tantangan kerja yang serba asing. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian di Pakistan yang melibatkan 285 karyawan bank (Mohsan, Nawaz & Khan, 2012). Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang dirotasi mengalami penurunan motivasi kerja ($r=-0,17$). Karyawan merasa dirinya sukses pada posisi sebelumnya, namun ketika berada pada posisi yang baru mereka merasa tidak mampu menguasai hal-hal baru.

Persoalan yang relevan dengan rotasi kerja adalah bila program rotasi kerja itu tidak dilakukan secara terencana oleh organisasi. Hal ini sering terjadi pada organisasi yang lemah manajemennya. Oleh karena tidak ada perencanaan matang, maka dana untuk mencegah dampak buruk rotasi kerja tidak akan dianggarkan. Selain itu karyawan yang terkena rotasi adalah karyawan yang tidak disukai oleh pimpinan. Karyawan yang disukai oleh pimpinan tidak akan terkena rotasi. Rotasi kerja juga bisa terjadi secara

mendadak, tanpa ada persiapan yang memadai. Rotasi kerja juga dapat terjadi pada semua karyawan yang dipersepsikan tidak dapat mengikuti ritme kerja pimpinan.

Apa saja dampak rotasi kerja? Rotasi kerja berdampak positif dan negatif. Penelitian yang melibatkan 206 manajer dari 6 perusahaan otomotif berskala besar di Turki, menunjukkan bahwa rotasi kerja mempunyai dampak positif pada motivasi kerja (Kaymaz, 2010). Lima hipotesis penelitiannya terbukti semua. Penurunan langgam kerja yang monoton sebagai dampak dari rotasi kerja, berkorelasi kuat dengan motivasi kerja ($r = 0,769$). Kenaikan pengetahuan/ ketrampilan/ kompetensi sebagai akibat dari rotasi kerja, berkorelasi kuat dengan motivasi kerja ($r = 0,748$). Perbaikan pengelolaan manajemen sebagai akibat rotasi kerja, berkorelasi positif dengan motivasi kerja ($r = 0,573$). Perbaikan posisi kerja sebagai akibat rotasi kerja, berkorelasi positif dengan motivasi ($r = 0,639$). Perbaikan hubungan sosial sebagai akibat rotasi kerja, berkorelasi positif dengan motivasi kerja ($r = 0,625$).

Dampak positif berikutnya dari rotasi kerja telah diteliti dengan melibatkan 180 karyawan bank di Kenya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami rotasi kerja, kinerjanya justru meningkat sangat signifikan ($r = 0,934$) (Tuei & Saina, 2015). Penelitian yang melibatkan 382 karyawan bank di Mesir menunjukkan dampak positif rotasi kerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa rotasi kerja berdampak positif terhadap kepuasan kerja ($r = 0,307$) dan komitmen organisasi ($r = 0,179$) (Nafei, 2014).

Apa dampak buruk rotasi kerja? Dampak buruk akan terjadi bila rotasi kerja tidak direncanakan dengan baik. Karyawan yang terkena rotasi kerja tidak akan mendapatkan pelatihan dan konseling yang memadai. Mereka menjadi stress karena tidak tahu apa yang harus dikerjakan dengan posisi barunya. Hal ini didukung oleh penelitian yang melibatkan 115 karyawan diplomat di Malaysia yang hasilnya adalah rotasi kerja tersebut telah menyumbang 25,3% munculnya stress (Sanali & Bahron, 2013). Kinerja karyawan cenderung turun. Selain itu karyawan yang terkena rotasi kerja menjadi curiga dan tidak mempercayai pimpinan dalam mengelola organisasi. Apalagi bila rotasi kerja dilakukan pimpinan untuk memindahkan karyawan pada bagian yang dianggap 'kering' (sedikit kemungkinannya

mendapatkan tambahan uang). Karyawan menjadi yakin bahwa rotasi kerja dilakukan sebagai cara halus pemimpin untuk menyingkirkan karyawan yang tidak disukainya.

Rasa tidak percaya karyawan pada manajemen memang merupakan hal yang sering terjadi pada sebagian besar organisasi. Rasa tidak percaya merupakan bagian dari emosi negatif / rasa tidak bahagia. Hal ini berdasarkan survey yang dilakukan oleh the Discovery Surveys, Inc., Normative Database. Survey tersebut melibatkan 50.000 karyawan yang berasal dari 65 organisasi, dan hasilnya adalah sebagian besar karyawan merasa tidak bahagia. Mereka yakin bahwa pindah bekerja pada organisasi lain akan membuat mereka menjadi lebih bahagia (Katcher, 2006). Manajemen memang tidak bisa sepenuhnya terus terang / transparansi karena berbagai alasan, namun karyawan yang tidak bahagia cenderung tidak mempercayai organisasi.

Dampak negatif selanjutnya dari rotasi kerja adalah pada motivasi kerja karyawan. Hal ini telah diteliti dengan melibatkan 285 karyawan bank di Pakistan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa rotasi kerja berkorelasi negatif dan sangat signifikan dengan motivasi kerja ($r = -0,170$). Hal itu berarti bahwa semakin sering organisasi melakukan rotasi kerja, maka semakin turun motivasi kerja karyawan (Mohsan, et al., 2012).

Mengapa terjadi penurunan motivasi, setelah karyawan mengalami rotasi kerja? Pertanyaan ini penting, karena biasanya rotasi kerja justru membuat motivasi kerja meningkat (Kaymaz, 2010). Penurunan motivasi kerja terjadi biasanya pada organisasi yang rendah kesempatan promosi kerjanya. Karyawan yang terkena rotasi kerja biasanya mengharapkan adanya promosi kerja. Bila hal itu tidak terjadi, maka mereka kecewa sehingga motivasi kerjanya menurun. Alasan lainnya adalah adanya kecemasan bahwa ia akan kehilangan kemampuannya. Pada posisi yang lama, ia merasa sudah sangat terampil bekerja. Bila dipindah pada posisi yang lain, maka ia merasa menjadi tidak terampil lagi, sehingga motivasi kerjanya turun ketika mengalami rotasi kerja (Mohsan, et al., 2012).

Rotasi kerja akan menurunkan produktivitas kerja, bila kepuasan kerja karyawan tidak diperhatikan. Hal ini nampak pada penelitian yang melibatkan 218 karyawan pada 30 cabang Bank Keshavarzi di Teheran, Iran

(Saravani & Abbasi, 2013). Hasil penelitian mereka berdua menyebutkan bahwa *standard coefficient* antara rotasi kerja dan peningkatan produktivitas kerja adalah $-0,28$. Angka tersebut menunjukkan bahwa rotasi kerja mempengaruhi secara negatif produktivitas kerja. Hubungan antara rotasi kerja dengan kepuasan kerja adalah $r=0,54$, dan hubungan antara kepuasan kerja dengan peningkatan produktivitas kerja adalah $r=0,36$. Temuan itu menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja menjadi mediator antara rotasi kerja dan peningkatan produktivitas kerja.

Untuk menghindarkan dampak buruk, maka rotasi kerja hendaknya dilakukan secara hati-hati. Rotasi kerja harus masuk dalam perencanaan organisasi tentang tata kelola sumber daya manusia. Karyawan yang terkena rotasi harus memahami tujuan rotasi dan hubungannya dengan visi misi organisasi. Perencanaan tersebut juga harus memasukkan unsur biaya, waktu pelaksanaan, siapa saja karyawan yang terkena, apa saja persyaratan bagi karyawan yang ingin pekerjaannya dirotasi, dan alasan dilakukannya rotasi kerja. Perencanaan yang baik akan membuat rotasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan, sehingga organisasi pun untung.

Kemnarikan, Tujuan dan Manfaat Penelitian

Apa menariknya penelitian ini? Penelitian ini dilakukan pada organisasi yang sudah cukup tua umurnya, namun struktur organisasinya masih belum *settle*. Dampaknya adalah struktur organisasi sering berubah-ubah sesuai dengan ketersediaan karyawan yang dianggap kompeten. Jadi kompetensi karyawan menentukan stuktur organisasi, bukan sebaliknya, struktur organisasi mensyaratkan karyawan yang dengan kompetensi tertentu. Memang situasi dalam organisasi tersebut terbalik dengan situasi organisasi yang ada pada banyak literatur. Selain itu, rotasi kerja pada organisasi itu cenderung tidak dirancang dengan teliti.

Kemnarikan kedua penelitian ini adalah pada karakteristik subjek penelitiannya. Subjek penelitiannya berusia di atas 40 tahun. Respon karyawan yang berusia tengah baya terhadap rotasi kerja ini menarik untuk diteliti. Hal ini karena penelitian dan literatur pada umumnya lebih berfokus pada tenaga kerja usia muda. Tenaga kerja usia tengah baya jarang

diperhatikan. Bila ada rotasi kerja di kalangan karyawan tengah baya, maka mereka hanya bisa bereaksi menerima dengan terpaksa. Jadi penelitian ini berpihak pada karyawan tengah baya, bukan pada karyawan usia muda.

Kemenerikan ketiga penelitian ini adalah bahwa penelitian tentang rotasi kerja lebih banyak dilakukan di negara-negara maju. Penelitian ini dilakukan di Yogyakarta, Indonesia, yang merupakan salah satu negara berkembang. Organisasi-organisasi pada negara maju memang lebih sering mengadakan rotasi kerja karena mereka sangat peduli dengan training dan penanganan tekanan kerja pada karyawan dalam menghadapi tugas baru (Mohsan et al., 2012).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kesiapan karyawan bagian administrasi yang dipindah pada bagian pemasaran. Kesiapan itu merupakan cerminan kepemilikan bekal pengetahuan dan ketrampilan yang memadai. Penelitian ini penting karena karyawan yang mengalami rotasi pekerjaan itu sudah berada di tempat yang baru, namun mereka belum mendapatkan pelatihan apa pun. Padahal jenis pekerjaan tugas lama sangat berbeda dengan tugas baru. Manfaat penelitian adalah untuk memberikan inspirasi kepada para perencana organisasi, pimpinan bagian kepersonaliaan, dan karyawan lainnya secara makro, bahwa perubahan dalam organisasi adalah suatu keharusan. Perubahan organisasi / dinamika organisasi itu tercermin dalam perubahan situasi kerja (rotasi kerja).

METODE

Penelitian ini melibatkan 9 karyawan (6 perempuan, 3 laki-laki) bagian administrasi yang mendapatkan tugas baru (rotasi kerja) yaitu pada bagian marketing / pemasaran. Jumlah seluruh karyawan yang mengalami rotasi kerja adalah 12 orang, namun 3 orang enggan mengisi kuesioner. Para subjek mengalami kecemasan dan perasaan yang tidak menyenangkan karena tugas baru tersebut sangat berbeda dengan tugas lama. Untuk mengungkap kesiapan mereka dalam menghadapi tugas baru, maka penelitian kualitatif ini menggunakan serangkaian pertanyaan terbuka. Pertanyaan-pertanyaan tersebut ialah:

1. Apakah Anda sudah memahami cara atau langkah-langkah untuk memasarkan organisasi?
2. Apakah Anda mengetahui keunggulan organisasi ini dibanding organisasi lainnya?
3. Apakah Anda pernah berbicara di depan umum?
4. Apakah Anda mampu mengoperasikan komputer?
5. Apakah Anda mengetahui dimana saja para pengguna produk organisasi?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut disusun berdasarkan persyaratan yang harus dimiliki oleh karyawan bidang pemasaran. Persyaratan itu antara lain (Deni, 2009):

1. Karyawan harus benar-benar memahami produk barang / jasa yang akan dijualnya. Bila ia tidak menghayati produknya, maka ia akan kesulitan dalam meyakinkan pembeli. Pengetahuan produk itu juga termasuk asal mula bahan produk tersebut. Hal ini penting untuk memberi informasi yang seluas-luasnya pada pelanggan.
2. Karyawan harus mempunyai ketrampilan teknologi informasi yang memadai. Hal ini penting untuk menjangkau calon pelanggan yang lokasinya jauh, membuat iklan yang menarik, dan untuk memudahkan presentasi di depan pelanggan. Selain itu penguasaan teknologi informasi merupakan keniscayaan dan harus dikuasai oleh semua karyawan.
3. Karyawan harus mampu melakukan penelitian kesukaan konsumen terhadap suatu produk / jasa. Penelitian ini penting untuk memberi masukan bagian produksi tentang barang / jasa yang disukai konsumen. Oleh karena itu karyawan harus mengetahui lokasi orang-orang yang menggunakan produk / jasa organisasi. Contoh penelitian tentang lokasi konsumen dalam bidang pendidikan adalah *tracer study* atau penelitian tentang jejak alumni sekolah. Dalam *tracer study* tersebut, karyawan harus bisa mendata tentang kesan-kesan alumni terhadap sekolah, masukan alumni untuk perbaikan sekolah, dan kontribusi sekolah terhadap karirnya sekarang. Bahkan kalau memungkinkan,

karyawan mengelola sumbangan yang diberikan alumni untuk pembangunan sekolahnya.

4. Karyawan harus mampu berbicara dengan menarik di depan banyak orang. Kemampuan ini penting untuk menyampaikan proposal penjualan atau menawarkan produk / jasa kepada konsumen.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan menggunakan kuesioner dengan pertanyaan terbuka. Hal ini karena isu tentang rotasi pekerjaan pada organisasi tersebut sangat peka bagi para responden. Mereka merasa seperti 'terbuang' oleh pemimpin organisasi, karena faktor usia mereka. Mereka berada pada bagian pemasaran sudah 2 bulan, namun belum ada tindakan nyata dari manajemen seperti pelatihan.

HASIL PENELITIAN

Semua subjek cenderung berusia agak lanjut / mendekati pensiun. Tingkat pendidikannya kurang tinggi. Secara lebih rinci, identitas demografi subjek tercantum pada tabel berikut.

Tabel 1. Identitas demografi subjek

No	Nama	Seks	Usia (tahun)	Pendidikan (level & tahun)	
1	Kap	Perempuan	53	D3	= 15 tahun
2	End	Perempuan	49	S1	= 16 tahun
3	Sun	Perempuan	55	SMEA	= 12 tahun
4	Sdmi	Perempuan	61	SMA	= 12 tahun
5	Yan	Perempuan	50	S1	= 16 tahun
6	Gim	Laki-laki	50	SMA	= 12 tahun
7	Yon	Laki-laki	52	SMEA	= 12 tahun
8	Sdyo	Laki-laki	60	SMA	= 12 tahun
9	Nar	Laki-laki	43	S1	= 16 tahun

Tabel 1 memperlihatkan bahwa rata-rata umur subjek penelitian adalah 52,5 tahun, dengan jangkauan umur 43-61 tahun. Rata-rata umur

ini cukup tua, karena masa pensiun pada organisasi tersebut adalah ketika usia karyawan mencapai 55 tahun. Lama pendidikan mereka adalah 13,7 tahun atau sedikit di atas level SMA. Masa kerja mereka sudah lebih dari 20 tahun.

Bagaimana respon subjek terhadap kebijakan manajemen organisasi tentang posisi baru subjek? Respon subjek tentang posisi barunya berdasarkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki, tercantum pada tabel berikut.

Tabel 2. Pengetahuan dan kemampuan subjek dalam bidang marketing

No	Pengetahuan dan kemampuan subjek	Respon
1	Cara-cara untuk memasarkan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • 6 subjek mengetahui caranya yaitu mendatangi konsumen, menyebar brosur dan memasang iklan. • 3 subjek tidak mengetahui karena belum pernah diajak tim pemasaran, tidak pernah diberitahu, dan belum pernah pada posisi pemasaran.
2	Pengetahuan tentang keunggulan organisasi dibanding organisasi lainnya.	<ul style="list-style-type: none"> • 7 subjek mengetahui keunggulan organisasi namun tidak rinci pada setiap bagian. Keunggulan hanya disebutkan secara global saja. • 2 subjek tidak mengetahui keunggulan organisasi. Hal ini karena pimpinan / manajemen sering berganti-ganti, sehingga kebijakannya juga berubah-ubah.
3	Kemampuan berbicara di depan umum / orang banyak	<ul style="list-style-type: none"> • 5 subjek pernah berbicara di depan publik, yaitu ketika rapat di kampung, pengajian, arisan. Berbicara di organisasi tempat bekerja belum pernah sama sekali. • 4 subjek belum pernah karena tugas sehari-hari adalah pada bagian administrasi. Mereka tidak diwajibkan untuk berbicara di depan banyak orang.
4	Kemampuan dalam bidang teknologi informasi.	<ul style="list-style-type: none"> • 7 subjek mempunyai kemampuan dalam bidang teknologi informasi, namun kemampuan itu jarang dilatih. Mereka hanya sekedar mampu mengoperasikan microsoft office sederhana seperti menulis surat. Hanya 3 subjek saja yang mempunyai alamat email. Alamat email itu pun jarang digunakan. • 2 subjek tidak mempunyai kemampuan dalam bidang teknologi komputer, karena tugas sehari-hari adalah bidang pelayanan dan administrasi.
5	Pengetahuan tentang lokasi pengguna produk / jasa organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Semua subjek mengetahui, namun responnya bersifat umum saja yaitu kotanya saja.

Tabel 2 memperlihatkan pengetahuan dan kemampuan dasar dari subjek yang mengalami rotasi pekerjaan yaitu dari bagian administrasi ke bagian pemasaran. Mengenai cara-cara berpromosi, 6 subjek (66,7%) mempunyai pengetahuan dasar. Menurut pendapat mereka, cara berpromosi adalah dengan menyebar brosur, memasang iklan di pinggir jalan, dan mendatangi konsumen untuk memberi informasi tentang produk / jasa yang dijual. Cara-cara berpromosi itu cenderung ketinggalan jaman. Tiga subjek lainnya tidak mengetahui tentang cara-cara berpromosi. Mereka sangat asing dengan tugas baru tersebut. Situasi ini menunjukkan bahwa para karyawan tersebut tidak dipersiapkan dengan cermat dalam menghadapi rotasi kerja. Mereka sama sekali tidak diberi pelatihan atau diperkenalkan pada cara-cara berpromosi yang efektif.

Untuk mempromosikan suatu produk / jasa, maka para karyawan bagian pemasaran seharusnya mengetahui secara rinci keunggulan dari organisasi tempat mereka bekerja. Tujuh subjek mengetahui keunggulan organisasi, namun keunggulan itu hanya dijelaskan secara global saja. Mereka hanya mampu menjelaskan dua hal saja yaitu devisi yang menghasilkan produk / jasa yang disukai konsumen dan harga yang murah dari produk tersebut. Keterkenalan organisasi secara keseluruhan kurang mereka alami, padahal masa kerja mereka sudah lebih dari 20 tahun. Dua subjek berikutnya kurang mampu mengenal organisasi tempatnya berkarya selama lebih dari 20 tahun. Kurang pedulinya mereka berdua adalah karena pimpinan dan manajemen organisasi sering berganti-ganti, sehingga mereka kebingungan. Hal ini menunjukkan bahwa daya adaptasi mereka terhadap perubahan kurang kuat.

Kemampuan berbicara di depan umum adalah kemampuan yang seharusnya dimiliki oleh staf pemasaran. Lima subjek melaporkan bahwa mereka sudah terbiasa berbicara di depan publik di tempat tinggalnya untuk berbagai kesempatan. Kesempatan sosial itu antara lain arisan, pengajian, dan rapat warga. Tidak ada subjek yang mengatakan pernah berbicara di depan teman-teman kerja di organisasi. Empat subjek lainnya menyatakan bahwa mereka belum pernah berbicara di depan umum, baik di tempat tinggalnya maupun di organisasi tempatnya berkarya. Hal ini karena mereka berempat memang deskripsi pekerjaannya hanya bawahan

/ pelayanan, sehingga tidak terbiasa untuk berbicara di depan umum. Hal ini menunjukkan bahwa latar belakang kemampuan untuk berpromosi pada subjek penelitian cenderung rendah.

Kemampuan dalam bidang teknologi informasi pada tujuh subjek adalah sebatas mengoperasikan word saja, untuk menulis surat. Fasilitas komputer lainnya seperti menggunakan power point dan program excell, maka mereka kurang terbiasa menggunakannya. Dari 7 orang tersebut, hanya 3 orang yang mempunyai alamat email. Sayangnya, alamat email ini jarang digunakan. Dua subjek lainnya sama sekali tidak mampu mengoperasikan komputer. Mereka beralasan bahwa jenis pekerjaannya tidak menuntut ketrampilan tersebut, sehingga mereka tidak belajar menggunakan komputer. Secara umum, 9 subjek penelitian ini kurang layak ketrampilannya dalam bidang teknologi informasi. Hal ini juga dilandasi oleh kenyataan bahwa tingkat pendidikannya hanya level menengah saja. Jadi sangat mengherankan apabila mereka mengalami rotasi kerja pada bidang yang menuntut kemampuan teknologi informasi yang tinggi seperti bidang pemasaran.

Pengetahuan tentang lokasi konsumen yang pernah menggunakan produk / jasa dari organisasi. Semua subjek mengetahui lokasi pelanggan, namun hanya kota-kota besar saja. Mereka tidak mengetahui lebih lanjut tentang produk / jasa hasil organisasi itu digunakan untuk keperluan apa saja. Hal ini dapat dimaklumi karena organisasi itu belum pernah melakukan studi kepuasan konsumen. Manajemen nampaknya masih belum mewaspadai ancaman dari organisasi lain yang serupa yang sudah lebih dahulu berbenah.

DISKUSI

Rotasi kerja karyawan dari bagian administrasi ke bagian pemasaran pada organisasi yang diteliti ini, menunjukkan bahwa karyawannya tidak mempunyai persiapan / bekal yang memadai. Mereka kurang merasa bangga terhadap produk / jasa yang dihasilkan organisasi tempatnya berkarya. Mereka juga kurang mampu menjelaskan hal-hal positif dari organisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa pada masa lampau organisasi

kurang mensosialisasikan visi misi organisasi. Visi misi organisasi hanya sekedar menjadi slogan saja, tanpa perlu ditampakkan dalam perilaku sehari-hari. Selain itu organisasi juga melupakan pentingnya penelitian tentang pengguna produk / jasa yang tersebar di berbagai kota. Organisasi telah lalai untuk mempertahankan kelestariannya. Ketika organisasi limbung, maka jalan keluarnya adalah memaksa karyawan untuk mengikuti rotasi kerja.

Karyawan yang terkena rotasi kerja adalah dari bagian administrasi, kemudian dipindah ke bagian pemasaran. Padahal mereka kurang mempunyai ketrampilan dasar dalam bidang pemasaran yaitu berbicara di depan umum serta ketrampilan teknologi informasi. Situasi ini juga menunjukkan bahwa organisasi pada masa lampau kurang memperhatikan pentingnya pelatihan teknologi informasi pada karyawan.

Kurangnya pelatihan dari organisasi menyebabkan para karyawannya tidak dinamis. Karyawan merasa terkejut ketika menghadapi perubahan / pergantian manajemen. Untuk mencoba-coba hal baru, para karyawan ini cenderung menolak. Hal ini karena mereka berada pada budaya kolektif yang kental. Budaya kolektif tersebut tidak mengizinkan warganya untuk berubah dan mencoba hal-hal baru. Segala perilaku harus sama, karena perilaku yang berbeda dalam kelompok akan dianggap negatif (Salanova & Kirmanen, 2010).

Selain itu, keengganan karyawan tersebut untuk berubah juga disebabkan oleh usia dan kebiasaan kerja pada masa lampau yang terlalu monoton. Penurunan fungsi kognisi akan semakin cepat terjadi karena sebelumnya langgam kerja karyawan tidak menantang sifatnya. Setiap hari hanya mengerjakan administrasi dan pelayanan saja. Dampaknya adalah mereka menjadi sulit berubah dan pada usia tengah baya, fungsi kognitifnya menjadi mundur. Untuk mengatasi keadaan seperti ini sebenarnya perlu kepedulian organisasi. Berkaca pada penelitian yang melibatkan 120 karyawan usia tengah baya, mereka mengalami penurunan fungsi kognitif. Untuk mengatasinya maka organisasi melakukan pelatihan yaitu mereka diminta melakukan tugas-tugas yang menekankan pada gerakan repetisi (berulang-ulang). Dampaknya adalah kemampuan kognitif karyawan membaik. Jadi yang dipentingkan adalah adanya stimulus-stimulus yang

mampu membuat karyawan berusia tengah baya menjadi lebih antusias dalam bekerja (Gajewski & Falkenstein, 2011).

Keterbatasan penelitian ini adalah tidak mewawancarai respon dan perasaan karyawan terhadap rotasi kerja. Emosi-emosi negatif ini sebenarnya memang harus dikeluarkan, demi kesehatan mental mereka. Adanya diskusi mendalam ini maka karyawan diharapkan bisa mencari sisi positif dari rotasi kerja yang kesannya dipaksakan ini. Rotasi kerja pada karyawan tengah baya pada posisi yang berat ini mungkin dimaksudkan untuk memunculkan keinginan yang kuat untuk terus bekerja. Keinginan itu harus diperlihatkan dengan kesediaan untuk berubah. Rotasi kerja bukan untuk menyingkirkan karyawan. Jadi sebenarnya keputusan karyawan tengah baya untuk terus bekerja adalah keputusan individual, bukan atas desakan kelompok (Clayton, 2010). Meskipun latar belakang pendidikan hanya level menengah, namun hal itu bukan halangan untuk terus berubah ke arah yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bevan, S. (2012). Good work, high performance and productivity. *Paper prepared for the European HRD Forum*, Lisbon, May.
- Clayton, P.M. (2010). Working on: Choice or necessity?. In. *Working and ageing: Emerging theories and empirical perspectives*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, p. 227-252.
- Dean, G. (2000). Doing business in Indonesia. An essay commissioned by the East Asia Economic Unit of the Australian Department of Foreign Affairs and Trade. This essay will soon to be published as a chapter in *Indonesia: Recovery Prospects and Opportunities*. Retrieved on June 25, 2016 from:
<https://okusiassociates.com/garydean/works/doing-business-in-indonesia.html>
- Deni, R. (2009). *Successful selling skills*. London: Kogan Page Limited.
- Gajewski, P. D. & Falkenstein, M. (2011). Neurocognition of aging in working environments. *ZAF*. 44, 307-320. DOI. 10.1007/s12651-011-0090-6.
- Kaymaz, 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.

- Katcher, B.L. (2006). Why your employees hate you and what you can do about it. *Pre-publication Draft Manuscript*.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M. & Khan, M. S. (2012). Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*. 6(24), June, 7114-7119. DOI. 10.5897/AJBM11.1195.
- Nafei, W. A. (2014). Do job rotation and role stress affect job attitude? A study from Egyptian context. *American International Journal of Social Science*. 3(1), January, 94-108.
- Salanova, A. & Kirmanen, S. (2010). Employee satisfaction and work motivation. *Bachelor's Thesis Business Management*. Lönnrotinkatu 5: Mikkelin Ammattikorkeakoulu, Mikkeli University of Applied Science.
- Sanali, S. & Bahron, A. (2013). Job rotation practices, stress and motivation: An empirical study among administrative and diplomatic officers (ADO) in Sabah, Malaysia. *IRACST – International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT)*. 3(6), December, 160-166).
- Saravani, S. R. & Abbasi, B. (2013). Investigating the influence of job rotation on performance considering skill variation and job satisfaction of bank employees. *Tehnički Vjesnik*. 20(3), 473-478. UDC/UDK 331.10 1262:[331.586:331.101.6].
- Tuei, A.C. & Saina, P.C. (2015). Job rotation: An examination of its effect on employee performance at KCB branches in the North Rift Region Kenya. *International Journal of Advanced Research in management and Social Sciences*. 4(5), May, 84-93.