

GAMBARAN KEPASTIAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ROTASI/MUTASI, DAN PROMOSI PADA ORGANISASI X

(DESCRIPTION OF THE CERTAINTY OF THE IMPLEMENTATION OF ROTATION OR MUTATION POLICIES, AND PROMOTIONS IN THE ORGANIZATION X)

SETA ARIAWURI WICAKSANA¹

Fakultas Psikologi Universitas Pancasila

Email: 1seta.wicaksana@univpancasila.ac.id

Abstrak. Pengelolaan SDM menjadi sangat penting mengatarkan organisasi mencapai puncak kinerja terbaiknya, salah satunya pengelolaan rotasi/mutasi dan promosi sebagai wahana penghargaan dan pengembangan SDM. Peneliti menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan melakukan survey terhadap 4504 karyawan mengenai persepsi kepastian tentang kebijakan rotasi, mutasi, dan promosi di organisasi X. didapatkan hasil secara menyeluruh kepastian rotasi/mutasi dan promosi yang rendah di organisasi X ini, dimana populasi Gen-Y yang besar dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja SDM khususnya Gen-Y di dalam Organisasi tersebut. Dengan hasil yang didapatkan, organisasi X diharapkan dapat mengkaji ulang system pengelolaan SDM yang ada, khususnya di Pengelolaan karir dan penilaian kinerja, yang sangat berpengaruh terhadap praktik rotasi/mutasi dan promosi.

Kata Kunci: Pengelolaan SDM, rotasi/mutasi, promosi, Generasi, Keadilan Organisasi

Abstract. *Human resource management is very important so that the organization reaches the peak of its best performance, one of which is the management of rotation/mutation and promotion as a vehicle for appreciation and HR development. The researcher used a descriptive quantitative method by conducting a survey of 4504 employees regarding perceptions of certainty about Organization X's rotation, mutation, and promotion policies. The overall results obtained that the certainty of rotation/mutation and promotion was low in organization X, where the population of Gen-Y was large. can affect the motivation and performance of human resources, especially Gen-Y in the organization. With the results obtained, organization X is expected to be able to review the existing HR management system, especially in career management and performance appraisal, which greatly affect the practice of rotation/mutation and promotion.*

Keywords: *Human Resources Management, Rotation, Promotion, Generation, Organizational justice*

PENDAHULUAN

Keragaman demografi karyawan pada sebuah organisasi memiliki dampak konsekuensi pada keragaman sikap dan perilaku terhadap kebijakan organisasi. Studi sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan dalam aspek-aspek karir di antara Gen-Y yang berbeda. Salah satunya studi mengenai perbedaan persepsi keadilan organisasi di antara Gen-Yang berbeda (Ledimo, 2015). Untuk mengelola keragaman generasi dalam tempat kerja, organisasi perlu menyadari bahwa semakin besar individu yang berganti pekerjaan dan untuk mengelola retensi terhadap *talent-talent* muda organisasia harus menyediakan kesempatan pergerakan atau perpindahan dalam organisasi agar mempersempit karyawan talent keluar. (Ng, Eddy, Lyon & Schweitzer,2018).

Untuk mengelola karyawan dalam tempat kerja dan mengelola retensi tersebut, organisasi harus memiliki manajemen sumber daya manusia yang efektif, organisasi membutuhkan perencanaan yang sistematis.

Perencanaan sumber daya manusia membantu organisasi dalam menjamin ketersediaan kepegawaian serta menjamin pekerjaan yang sesuai untuk pegawai pilihan dari organisasi dengan keterampilan yang memang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut. Sehingga, dapat dikatakan bahwa perencanaan sumber

daya manusia berperan penting di dalam organisasi karena dengan adanya dukungan tersebut obyektif di dalam organisasi dapat di terjemahkan ke dalam jumlah pegawai yang dibutuhkan dengan menentukan sumber daya yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya (Samwel, 2018).

RUMUSAN MASALAH

Perencanaan SDM meliputi pemanfaatan kepegawaian, perbaikan kinerja, retensi, serta keterlibatan karyawan. Semua aktivitas di dalam perencanaan SDM menentukan optimalisasi dari praktik SDM yang berkualitas. Segala keputusan dalam perencanaan SDM akan mempengaruhi praktik SDM di dalam organisasi sehingga apabila terdapat kegagalan dalam merespon kebutuhan organisasi sejalan dengan adanya perencanaan SDM akan secara simultan berpengaruh pada praktik SDM di dalam organisasi tersebut.

Organisasi X merupakan badan usaha milik pemerintah yang memiliki keragaman latar belakang berdasarkan generasi kohor. Setiap generasi memiliki kesamaan maupun perbedaan karakteristik sikap dan nilai.

Perbedaan sikap dan nilai pada karyawan dengan perbedaan generasi kohor berkaitan dengan dimensi-dimensi dalam keadilan organiasasi.

Dengan adanya rumusan masalah

diatas, pertanyaan yang dapat diajukan di dalam penelitian ini adalah:

Gambaran implementasi kebijakan rotasi/mutasi dan promosi di Organisasi X, khususnya Persepsi yang terjadi di Gen-Y.

TINJAUAN LITERATUR

1. Generational Cohort

Strauss & Howe (1991) mendefinisikan generasi sosial sebagai kumpulan dari semua orang yang lahir dalam rentang waktu dua puluh tahun atau satu fase kehidupan: masa kanak-kanak, dewasa muda, paruh baya, dan usia tua. Generasi diidentifikasi (dari tahun lahir pertama sampai terakhir) dengan mencari kelompok kohor sepanjang ini yang memiliki tiga kriteria. Pertama, lokasi usia dalam sejarah: mereka menghadapi peristiwa sejarah utama dan tren sosial saat menempati fase kehidupan yang sama.

Dalam pandangan ini, anggota suatu generasi dibentuk dengan cara yang kontinyu oleh era yang mereka hadapi sebagai anak-anak dan dewasa muda dan mereka memiliki kepercayaan dan perilaku yang sama. Sadar akan pengalaman dan sifat yang mereka bagi dengan rekan-rekan mereka, anggota suatu generasi juga akan berbagi rasa keanggotaan yang dirasakan bersama dalam generasi itu

Ada 6 Gen-Yang didefinisikan sejak awal studi (Strauss & Howe, 2016) yaitu:

- a. The GI Generation, lahir tahun 1901 – 1924
- b. The Silent Generation, lahir tahun 1925-1942
- c. The Boom Generation, lahir 1943-1960
- d. Generation X, lahir tahun 1961-1981
- e. The Millennial Generation, lahir tahun 1982-2005
- f. The Homeland Generation, lahir tahun 2005-2025

2. Karakteristik generasi

Gen-Y memiliki beberapa karakteristik yang konsisten (Fisher & Crabtree, 2009). Banyak dari berikut ini pembahasan tentang karakteristik Gen Y berasal dari RainmakerThinking, ®, organisasi terkenal yang telah melakukan penelitian berkelanjutan tentang tempat kerja yang berubah sejak 1993

Menurut Tulgan (2020), Generasi Milenial tetap menjadi Gen-Yang paling terpengaruh secara tidak proporsional oleh hutang pinjaman siswa dankrisis keuangan 2008, mereka juga merupakan pemimpin yang muncul di dunia kerja. Mereka adalah Gen-Yang memelopori gerakan menuju fleksibilitas dan keseimbangan pekerjaan-hidup, tetapi mereka juga memasuki puncak karir mereka.. Mereka tampaknya lebih sadar secara sosial daripada generasi mana pun sejak 1960-an dan bekerja untuk tujuan sosial (Martin, 2005)

Menurut Paul (2001), generasi ini menerima keragaman di hampir semua

bidang kehidupan mereka, dari bagaimana mereka mendefinisikan keluarga hingga sikap tentang seksualitas dan keragaman etnis.

Zemke (2001) dalam Fisher & Crabte (2009) Gen Ys memegang "kepercayaan diri, tugas sipil, prestasi, kemampuan bersosialisasi, moralitas, keragaman, dan kecerdasan sebagai nilai-nilai inti mereka." Sebagian besar setuju bahwa mereka adalah tim pemain. Mereka mencari pekerjaan di organisasi yang menghormati lingkungan, menghasilkan layanan yang berarti, dan memungkinkan mereka termotivasi untuk berkolaborasi dengan orang lain. (Tulgan, 2002).

Martin (2006), bahwa Kelompok Gen-Y adalah yang blak-blakan, paham teknologi, kontradiktif, anak-anak Baby

Boomers yang percaya pendidikan adalah kunci sukses, teknologi, keragaman, dan tanggung jawab sosial adalah keharusan bisnis (p. 55-80).

Rokeach & Ball-Rokeach, (1989, p. 766) dalam (Gibson dkk, 2009) menjelaskan karakteristik pembeda yang membedakan Baby Boomers, Gen X, dan Gen Y. Gibson dkk melakukan studi perbedaan nilai individu dalam hal nilai terminal (*terminal values*) seperti kebijaksanaan, kesetaraan perdamaian, atau keamanan keluarga, sementara nilai-nilai instrumental (*instrumental values*) mengukur — cara-cara perilaku untuk mencapai tujuan akhir tersebut, misalnya, pentingnya bersikap jujur, ambisius, pemaaf, atau logis.

Tabel 1.
Peringkat Terminal Values berdasarkan Gen-X dan Gen -Y

Peringkat Terminal Value	Gen-X	Gen-Y
1	Keamanan keluarga	Keamanan keluarga
2	Kesehatan	Kesehatan
3	Kebebasan	Kebebasan
4	Kenyamanan hidup	Pertemanan sejati
5	Harmonisasi	Menghormati/menghargai diri sendiri
6	Menghormati/menghargai diri sendiri	Kenyamanan hidup
7	Pertemanan sejati	Kepuasan atas penyelesaian sesuatu/pencapaian
8	Kebijaksanaan	Kebijaksanaan
9	Cinta yang matang	Cinta yang matang
10	Kesenangan	Keselamatan

T

abel 2.
Peringkat Instrumental Value berdasarkan Gen-X dan Gen -Y

Peringkat Terminal Value	Generasi X	Gen-Y
1	Jujur/tulus	Jujur/tulus

2	Tanggung jawab	Tanggung jawab
3	Cakap	Penuh kasih
4	Setia	Independen
5	Penuh kasih	Ambisius
6	Berani	Setia
7	Logis	Berwawasan luas
8	Berwawasan luas	Cakap
9	Independen	Pengendalian diri
10	Penolong	Intelektuil

Gen-X mencerminkan kemandirian dan kemandirian yang mereka peroleh sebagai anak-anak dan cenderung curiga dan sinis. Mereka menghargai keseimbangan kerja-keluarga lebih dari dua generasi lainnya dan tidak terlalu setia kepada majikan mereka karena mereka tidak mengharapkan pemberi kerja mereka setia kepada mereka.

Manajer harus mencoba membuat pekerjaan bermakna dan menyenangkan untuk kelompok ini dan memahami keraguan mereka tentang apa itu: cerminan dari pengamatan jujur mereka tentang hubungan antara pemberi kerja dan karyawan.

Gen-Y adalah anak-anak dari Generasi Baby Boom dan, dengan demikian, memunculkan ketidaksesuaian nilai yang sama yang diharapkan antara orang tua dan anak-anak.

Generasi Milenial melambangkan semua orang yang paham teknologi,

jejaring sosial, dan keterhubungan konstan yang membuat Generasi Baby Boom gila dan mereka membawa ke tempat kerja kebutuhan mereka akan kepuasan instan.

Manajer harus mencoba membuat pekerjaan menarik dan relevan untuk grup ini, berhati-hati dalam menunjukkan kepada mereka peluang karier yang dapat diverifikasi jika ada. Gen Y menginginkan perhatian dan umpan balik.

Terdapat beberapa kluster menjelaskan perbedaan karakteristik generasi (Schweitzer, Lyois, Ng. T Sean, 2018) di antaranya:

a. Konsep Karir

Generasi X dan Gen-Y memiliki keyakinan bahwa mereka tidak mengendalikan kesuksesan karir mereka. Gen-Y memiliki tingkat efikasi diri yang lebih rendah dibanding kelompok Gen-X dan Baby Boomer. Gen-Yang lebih muda menempatkan tingkat kepentingan pada otonomi dan independensi, gaya hidup, pelayanan, dan dedikasi. Terakhir, Gen-Y mengindikasikan harapan yang tinggi terhadap kenaikan gaji pada perjalanannya karir mereka. Meskipun mengharapkan cuti 5 tahunan untuk keluarga dan berpergian.

b. Prioritas Pekerjaan

Gen-X, lebih mengedepankan pada karakteristik pekerjaan yang dapat mengembangkan dan meningkatkan diri, serta aspek social di lingkungan kerja. Sementara Gen-X menekankan kebutuhan keseimbangan antara pekerjaan dan aspek kehidupan pribadi.

c. Pengalaman Kerja

Gen-Y memiliki rata-rata berganti pekerjaan 2 kali dalam setahun dibanding Gen-X serta lebih bervariasi dalam perpindahan karirnya (baik perpindahan ke atas, turun, sejajar, maupun berganti organisasi/industry).

d. Output Karir

Gen-X memiliki tingkat kepuasan dengan berbagai aspek karir yang lebih tinggi dibanding Gen-Y. Gen-Y memiliki kebanggaan pribadi yang lebih rendah pada pencapaian karir dibanding Gen-Y yang lebih tua.

3. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia bukan merupakan konsep yang baru di dalam dunia manajemen, namun berperan penting sebagai *attitudinal behavior* yang bertanggung jawab di dalam menentukan kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan proses perencanaan sumber daya manusia.

Armstrong (2001) dalam Akhigbe (2013) menjelaskan bahwa perencanaan SDM melihat bagaimana karyawan dikembangkan agar organisasi dapat

mencapai titik efektivitasnya. Perencanaan SDM dapat menjamin persyaratan SDM di dalam organisasi agar dapat teridentifikasi dan perencanaan dapat dibuat untuk memenuhi persyaratan tersebut.

Perencanaan SDM adalah proses dimana manajemen menentukan bagaimana organisasi dapat bergerak dari posisi kepegawaian yang ada ke posisi kepegawaian yang diinginkan. Melalui perencanaan SDM yang efektif, manajemen dapat mencapai jumlah kepegawaian yang tepat dengan orang, posisi, waktu yang tepat sehingga menghasilkan manfaat jangka panjang bagi organisasi maupun para anggotanya (Akhigbe, 2013).

Kebanyakan biaya di dalam organisasi seperti gaji dan biaya administratif dapat dikontrol melalui perencanaan yang baik tentang bagaimana efisiensi dapat berkontribusi terhadap bisnis. Perencanaan SDM yang terkini memfokuskan pada pemilihan karyawan untuk organisasi yang tidak hanya sesuai dari segi pekerjaannya namun juga kesesuaiannya dengan organisasi secara keseluruhan (Bowen et al, 1991; Ali et al, 2012).

Perencanaan SDM dapat berhasil apabila pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan yang fleksibel bukan pendekatan yang reaktif. Pendekatan yang fleksibel tersebut membantu organisasi untuk proaktif terhadap perubahan eksternal organisasi. Ketika perencanaan SDM selaras dengan obyektif organisasi dan juga dengan lingkungan eksternal,

kecocokan internal dan eksternal dapat dicapai di dalam perencanaan SDM secara integratif. Dengan demikian perencanaan SDM dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi (Ali et al, 2012).

Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan SDM dapat dibagi menjadi beberapa langkah, yakni:

1. *Business Strategic Plan:* Perencanaan ini mendefinisikan level aktivitas organisasi di masa depan serta inisiatif yang dapat dibuat dalam rangka menentukan keterampilan yang baru yang akan dibutuhkan di masa depan.
2. *Resourcing Strategy:* Ini membantu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif dengan mengembangkan modal intelektual dengan cara mempekerjakan karyawan yang memiliki kemampuan lebih dari pesaingnya, menjamin bahwa mereka dikembangkan sesuai dengan persyaratan dari organisasi baik itu dari segi pengetahuan maupun keterampilan serta mengambil langkah menjadi karyawan pilihan bagi organisasi.
3. *Scenario Planning:* Dengan dukungan dari scenario planning, organisasi dapat melihat arah organisasi di masa depan serta melihat lingkungan bisnis serta implikasi terkait persyaratan

sumber daya organisasi di masa yang akan datang.

4. *Demand/Supply Forecasting:* Ini membantu organisasi dalam memperkirakan permintaan yang akan datang terkait kepegawaian baik dari segi kuantitas dan kualitas serta menilai jumlah karyawan yang tersedia baik itu di dalam maupun diluar organisasi.
5. *Labour Turnover Analysis:* Ini terkait dengan analisa turnover dari karyawan dari segi gambaran maupun tren sehubungan dengan perkiraan input serta persediaan.
6. *Work Environment Analysis:* Ini membantu organisasi dalam menganalisa lingkungan dimana orang-orang yang bekerja di didalam lingkup tersebut dapat dioptimalisasi serta dikembangkan secara keterampilan sehingga dapat mencapai kepuasan kerja secara maksimal.
7. *Operational Effectiveness Analysis:* Organisasi dapat menganalisa produktivitas, pemanfaatan karyawan dan lingkup untuk meningkatkan fleksibilitas dalam merespon permintaan yang baru dan yang terus-menerus berubah.

2. Rotasi

Rotasi adalah pergantian karyawan yang terencana sehubungan dengan pekerjaan yang terjadi di dalam

periode yang ditentukan dengan tujuan untuk memperoleh keterampilan dan otonomi kerja, motivasi, dan produktivitas (Saravani dan Abbasi, 2013; Mohammadi & Ramezani, 2017). Rotasi kerja merupakan mekanisme yang menarik bagi karyawan untuk bekerja pada posisi dan pekerjaan yang berbeda. Sebagai konsekuensinya, ini mengarahkan karyawan pada pembelajaran dan pekerjaan dengan profesi yang beragam (Ortega, 2001; Kuijer, de Vries et al, 2004; Mohammadi & Ramezani, 2017). Rotasi kerja berlangsung secara reguler yang dilaksanakan berdasarkan pada rencana atau kebutuhan individu para karyawan (Coyne, 2011; Mohammadi & Ramezani, 2017). Rotasi kerja meliputi pemindahan secara sistematis dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, dari satu proyek ke proyek lainnya di dalam sebuah organisasi sebagai salah satu cara dalam mencapai obyektif yang berbeda di dalam organisasi (Mohammadi & Ramezani, 2017).

3. Mutasi

Mutasi adalah penempatan seorang karyawan ke dalam atmosfer kerja yang berbeda dengan kepuasan kerja yang lebih baik dimana akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Azizi & Liang, 2010; Rinaldi et al, 2017). Mutasi karyawan dapat dilakukan secara horizontal (dari suatu posisi ke posisi lain pada level yang sama) dan vertikal (di dalam bentuk promosi di dalam organisasi).

4. Promosi

Promosi diberikan untuk memotivasi semangat kerja karyawan sehingga karyawan dapat memperoleh kepuasan kerja yang lebih tinggi; karyawan mendapatkan promosi akan memiliki tanggung jawab yang lebih besar, status yang lebih tinggi dan diharapkan untuk memiliki keterampilan yang lebih baik (Griva et al, 2012; Rinaldi et al, 2017).

5. *Perceived Organisational Justice*

Greenberg (1987) merupakan orang pertama yang memperkenalkan pada konsep keadilan organisasi dimana merujuk pada persepsi keadilan di dalam organisasi dan reaksi karyawan terhadap keadilan organisasi tersebut. Literatur terdahulu menjelaskan konsep multidimensional dari keadilan organisasi yang meliputi keadilan distributif, prosedural, interaksional (Folger & Konovsky, 1989; Lijiegren & Ekberg, 2009; Dajani & Mohamad, 2017). Studi selanjutnya menawarkan pembagian lebih lanjut yaitu tipe ketiga yang terdiri dari keadilan interaksional ke dalam dua sub kategori yaitu keadilan informasional dan interpersonal (Colquitt, 2001; Colquitt et al, 2001; Dajani & Mohamad, 2017).

Keadilan distributif adalah bagaimana economic dan social good secara adil didistribusikan di dalam lingkungan (Lambert et al, 2005;). Keadilan ini dinilai melalui evaluasi dan perbandingan dari hasil ke dalam suatu standar atau peraturan (Greenberg, 2011; Dajani & Mohamad, 2017). Persepsi

karyawan mengenai keadilan distributif muncul ketika penghargaan dan tunjangan mereka tidak sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan (Colquit et al, 2005; Dajani & Mohamad, 2017). Keadilan prosedural adalah proses yang terlihat adil di dalam meregulasi penghargaan distributif seperti hak moneter atau hak non-moneter (Thibaut & Walker, 1975; Dajani & Mohamad, 2017). Keadilan interaksional adalah bagaimana karyawan diberikan perlakuan yang pantas (dengan hormat dan sensitivitas) (Bies & Moag, 1986; Dajani & Mohamad, 2017). Kemudian Colquitt membagi tipe keadilan ini ke dalam beberapa komponen lain yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional (Colquitt, 2001; Dajani & Mohamad, 2017). Keadilan interpersonal merefleksikan kualitas dari perlakuan yang diberikan selama prosedur eksekusi berjalan. Keadilan informasional memfokuskan pada pemberian penjelasan atau ‘mengapa’ beberapa prosedur digunakan, atau ‘mengapa’ hasil yang spesifik didistribusikan dalam sebuah bentuk atau pola (Dajani & Mohamad, 2017).

Terdapat lima dimensi lainnya yang menjelaskan keadilan organisasi yaitu kepemimpinan dan manajemen yang etis, keadilan arahan strategis, inovasi pelayanan, hubungan pelanggan dan keragaman dalam keadilan manajemen. (Cropanzano, Rupp, Mohler & Schminke 2001).

Keadilan organisasi adalah

persepsi positif terhadap etika dan moral dari praktik kepemimpinan dan pengelolaan organisasi (Cropanzano *et al*, 2007; Cropanzano *et al*, 2002). *Kepimpinan dan manajemen yang etis* merupakan aspek keadilan yang menyiratkan bahwa pemimpin dan manajer memiliki dan mendorong nilai keadilan dalam organisasi seperti kejujuran, integritas, keterbukaan, kasih sayang, kemanusiaan, persamaan, kepercayaan, penghargaan dan pemberdayaan (Cropanzano *et al*, 2001).

Menciptakan arahan strategik yang berorientasi pada keadilan bagi organisasi merupakan salah satu cara organisasi menunjukkan perhatiannya terhadap pengembangan yang adil dan pelaksanaannya.

Pengembangan yang adil dari arahan strategik berfokus pada konsultasi dengan pemangku kepentingan yang relevan selama proses pengambilan keputusan yang mana melibatkan karyawan, manajer, klien, pelanggan dan organisasi pekerja (Cropanzano *et al* 2001).

Penyampaian layanan dan inovasi sebagai dimensi keadilan menyoroti tanggungjawab pekerja dan pemberi kerja dalam memastikan terciptanya citra organisasi yang adil dan wajar berkaitan dengan pengembangan dan penyampaian layanan dan produk (Cropanzano *et al*, 2001).

Terlepas bagaimana organisasi mendefinisikan sebuah layanan dan bagaimana pelanggan merasakan layanan

tersebut, layanan yang diberikan harus berfungsi lancar agar pelanggan dapat merasakannya dengan tepat (adil dan wajar) (Goldstein, Johnston, Duffy & Rao, 2002). *Keadilan hubungan pelanggan*, pada dasarnya berkaitan dengan menjaga hubungan dengan pelanggan, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan memperluas nilai eksistensi pelanggan (Cropanzano *et al.*, 2001; King & Burgess, 2008). Untuk itu, praktik hubungan pelanggan dalam organisasi yang adil dan wajar dapat membantu organisasi dalam mengelola pelanggan lebih efektif.

Sebuah organisasi yang berkomitmen terhadap keadilan pengelolaan keberagaman mampu memberikan kesan bahwa organisasi telah memiliki sistem mapan yang secara adil mengevaluasi, mempromosikan, dan memberikan kompensasi terhadap karyawan berdasarkan kinerja dan kemampuan dibandingkan kriteria semacam gender, ras, kebangsaan atau usia. (Magoshi & Chang, 2009; Park & Gursoy, 2012).

METODOLOGI PENELITIAN

Peneliti menggunakan studi deskriptif kuantitatif dengan menggunakan survey yang dilakukan oleh pihak organisasi dalam melakukan evaluasi terkait dengan proses rotasi/mutasi yang telah dilakukan selama periode 2019-2020.

Desain Penelitian

Metode survey digunakan melihat sebaran pilihan jawaban atas pertanyaan tertutup pada pokok rumusan masalah terkait proses rotasi/mutasi yang telah dilakukan oleh organisasi. Pertanyaan dibangun atas melihat secara praktis pelaksanaan rotasi/mutasi yang dilakukan sudah sesuai dengan ketentuan/aturan organisasi yang telah dipahami oleh semua karyawan.

Sampling

Sampling penelitian ini adalah 955 karyawan dari kelompok generasi X dan 3549 responden dari kelompok Gen-Y untuk dilakukan studi metode survei.

Survei

Survei yang dilakukan adalah pertanyaan mengenai pendapat terhadap kebijakan rotasi, mutasi, promosi. Terdapat 4 pilihan jawaban yaitu: tidak pasti, kurang pasti, pasti dan sangat pasti. Keempat pilihan jawaban ini memberikan gambaran terhadap kepastian atas kebijakan rotasi/mutasi dan promosi yang terjadi di organisasi XYZ.

Jika menjawab “tidak pasti” dapat diartikan bahwa, rotasi/mutasi dan promosi sangat tidak dapat dipastikan waktunya, bahkan ada karyawan yang tidak pernah mengalami rotasi/mutasi dan promosi. Sedangkan “kurang pasti” dapat diartikan ada proses rotasi/mutasi dan promosi, namun sangat lama, hingga 6 tahun ke atas. Sedangkan untuk jawaban “pasti” durasi akan dilakukan rotasi/mutasi dan promosi antara 2-6 tahun, sedangkan dengan jawaban “sangat pasti”, durasi presisi dengan 2 tahun (sesuai ketentuan

organisasi) akan terjadi proses rotasi/mutasi dan promosi.

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini akan terlihat gambaran antara Gen-X dan Y dalam melihat rotasi/mutasi dan promosi yang dilakukan organisasi kepada karyawannya.

Berdasarkan hasil survey, dapat dilihat bahwa secara keseluruhan terkait implementasi rotasi/mutasi dan promosi yang dilakukan oleh organisasi, dipersepsi yang paling besar adalah “kurang pasti” dengan 47,02% yaitu, dimana rotasi/mutasi dan promosi hingga 6 tahun

ke atas. Yang kedua diikuti oleh jawaban “pasti” dimana dilakukan rotasi/mutasi dan promosi antara 2 – 6 tahun sebanyak 20,25%. Dan urutan ketiga “tidak pasti” dimana rotasi/mutasi dan promosi dilakukan di 6 tahun ke-atas, sedangkan yang terkecil adalah “sangat pasti” dengan 2,71% yaitu sesuai dengan aturan/kebijakan yang berlaku di organisasi.

Secara umum, terlihat Gen-Y memiliki persentase yang paling tinggi atas ketidakpastian proses atas implementasi kebijakan rotasi/mutasi dan promosi pada organisasi.

Tabel 3.
Hasil survei persepsi kepastian kebijakan rotasi, mutasi, dan promosi

Kelompok Generasi	Statistik	Menurut pengamatan Anda, bagaimana kepastian atas kebijakan rotasi, mutasi, dan promosi pada perusahaan Anda?				Total
		Tidak Pasti	Kurang Pasti	Pasti	Sangat Pasti	
Gen-X	Jumlah	145	430	337	43	955
	Persentase	3,22%	9,55%	7,48%	0,95%	21,20%
Gen-Y	Jumlah	767	1688	1015	79	3549
	Persentase	17,03%	37,48%	22,54%	1,75%	78,80%
Total (%)		912 (20,25%)	2118 (47,02%)	1352 (30,02%)	122 (2,71%)	4504 (100%)

Dalam studi Gibson dkk terdapat perbedaan peringkat prioritas terminal values antara Gen-X dan Gen-Y. Nilai kesetiaan berada pada urutan keempat pada Gen-X sementara menjadi urutan keenam pada Gen-Y lebih rendah dibanding nilai independensi pada urutan keempat. Nilai kesetiaan mendorong responden memberikan penilaian lebih

psotif terhada perusahaan.

Sementara nilai instrumental “ambisius” pada Gen-Y berada pada peringkat 6 sementara pada kelompok Gen-X tidak pada 10 besar peringkat nilai instrumental tersebut. Nilai ambisi yang mendorong responden memiliki kesan negatif terhadap kebijakan terutama jika impementasinya tidak sesuai dengan

perencanaan dan harapan responden.

Dengan adanya *perbedaan* tersebut dapat memunculkan perbedaan reaksi terhadap penerapan kebijakan rotasi, mutasi dan promosi. Hal ini mempengaruhi perilaku karyawan ketika bekerja. Institusi X diharapkan dapat menemukan inovasi dalam merumuskan kebijakan dan perencanaan manajemen karir sehingga dapat menarik dan menimbulkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, khususnya untuk Gen-Y. Dimana Gen-Y saat ini di organisasi memiliki jumlah populasi yang lebih besar yaitu 78,80%. Ketika tidak terjadi persepsi yang baik akan keadilan organisasi dimana, proses/implementasi aturan tidak dijalankan dengan baik sesuai prosedur akan menimbulkan ketidakpercayaan terhadap organisasi. Hal ini juga akan berdampak pada komitmen dan *engagement* Gen-Y terhadap kinerja di dalam organisasi.

DISKUSI

Penelitian ini merupakan penelitian awal yang dapat dijadikan pijakan untuk mengukur beberapa variable lainnya seperti Perspektif Keterdukungan Organisasi (POS), Komitmen Organisasi (OC), Kepuasan Kerja (JS) dan juga *Engagement*. Saat ini organisasi XYZ dapat melihat data yang ada terhadap 70% populasi organisasi dimana sebagian besar dari mereka melihat adanya

ketidaksesuaian antara kebijakan/aturan yang ada dalam implementasi pengelolaan SDM saat ini.

Selain metode penelitian kuantitatif dapat juga didalami dengan penelitian kualitatif agar mendapatkan secara keseluruhan ekspektasi atau harapan atau aspirasi, khususnya Gen-Y dalam berkarir, khususnya rotasi/mutasi dan promosi di organisasi XYZ ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dengan adanya persepsi Gen-Y yang rendah terhadap implementasi rotasi/mutasi dan promosi di lingkungan organisasi XYZ, mulai dapat dievaluasi kembali regulasi yang ada dan implementasi yang telah dilakukan saat ini. Ketika Rotasi/mutasi dan promosi sebagai bagian dari pengembangan dan penghargaan, perlu dilakukan penajaman terhadap penilaian kinerja dan ukuran penilaian kinerja itu sendiri.

Sehingga jika proses rotasi/mutasi dan promosi berbekal pada penilaian kinerja, dipastikan bahwa penilaian kinerja dapat dijadikan acuan yang valid dalam proses pergerakan baik rotasi/mutasi dan promosi. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap proses dan pengelolaan karir, salah satu yang dapat dijadikan solusi adalah mengadopsi pengelolaan talenta dimana mulai mendefinisikan posisi-posisi penting bagi organisasi, sehingga yang mendapatkan fasilitas terbaik rotasi/mutasi dan promosi adalah

yang memiliki talenta tinggi.

Hal ini dapat mendorong efisiensi organisasi, dimana rotasi/mutasi dan promosi membutuhkan biaya yang sangat tinggi bagi organisasi dan juga individu tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhigbe, O. J. (2013). *Human Resource Planning: A Key Factor in Ensuring the Effectiveness and Efficiency of Organization. Journal of Emerging Trends and Management Sciences 4* (4).
- Ali, M., Ahmad, Z. & Iqbal, J. (2012). *Human Resource Planning: A Key to Internal and External Fit. Journal of Business Management Vol. 6* (27).
- Ali-Mohammadi, F. & Ramezani, M. (2017). *Evaluate the Effectiveness of Job Rotation System and its Impact on Employees' Readiness for Job Rotation (Case Study of: Maskan Bank Branches in the city of Tabriz). International Review No. 1-2*.
- Cropanzano, et al.(2001). *Three Road To Organizational Justice. Research in Personnel and Human Resources Management Volume 20*
- Cropanzano, R; Bowen, D. E., & Gilliland, W. (2007). *The management of organizational justice. Academy of Management Perspectives, November, 34 - 47*.
- Dajani, M. A. & Mohamad, M. S. (2017). *Perceived Organisational Justice and Counterproductive Behavior: The Mediating Role of Work Alienation Evidence from the Egyptian Public Sector. International Journal of Business and Management Vol. 12* (5).
- Fisher, Thomas F. & Crabtree, Jeffrey L.(2009). *Generational Cohort Theory: Have We Overlooked an Important Aspect of the Entry-Level Occupational Therapy Doctorate Debate?. American Journal of Occupational Therapy, 63, 656–660*.
- Garaika dan Margahana, H. (2019). *Peran Seleksi (Selection) Tenaga Kerja Yang Tepat Terhadap Tercapainya Tujuan Organisasi. Jurnal Aktual STIE Trisna Negara Volume 17* (2) Desember 2019, Hal. 133-141 ISSN : 1693-1688. Retrieved from <file:///C:/Users/User/Downloads/42-83-1-SM.pdf>
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J., & Rao, J.(2002). *The Service Concept: The Missing Link in Service Design Research. Journal of Operations Management, 20, 121–134*.
- Jahanian, R. & Modaresi, M. (2014). *Human Resource Planning Management and Their Improving Method. Asian Journal of Economics and Empirical Research No. 2*.
- King, S. F., & Burgess, T. F. (2008). *Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management. Industrial Marketing Management, 37,421–431*.
- Ledimo, Ophilia. (2015). *AN Assessment of Organisational Justice Perception Across Three Generational Cohort. Journal of Governance and Regulation / Volume 4, Issue 4*
- Martin, C. A. (2005). *From high maintenance to high productivity. Industrial and Commercial Training, 37*(1), 39–44.
- Martin, C.A & Tulgan, B. (2006). *Managing The Generation Mix: Second Edition From Urgency to Opportunity*. Massachusetts: HRD

- Press, Inc
- Prashanthi, K. (2013). *Human Resource Planning – An Analytical Study. International Journal of Business and Management Invention.*
- Paul, P. (2001). *Getting inside Gen Y. American Demographics*, 23(9), 42–49.
- Rinaldi, U., Sani & Martono. (2017). *Mutation and Promotion System and Its Relation To Employee Satisfaction and Job Performance of West Kalimantan Immigration Office. Journal of Applied Management* 16 (1).
- Ng, Eddy S, Lyon & Scwheitzer.(2018). *Generational Career Shift: How Matures, Boomers, Gen Xers & Millenials View Work.* Emerald Publishing
- Park, J. & Gursoy, D. (2012). *Generation Effects on Work Engagement Among U.S. Hotel employees. International Journal of Hospitality Management*, 31, 1195 – 1202.
- Samwel, J. O. (2018). *Human Resource Planning as an Important Practice to Anticipate Future Human Resource Requirements of the Organization –Literature Review. International Journal of Research in Business Studies and Management Vol. 5 (3).*
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: This history of America's future, 1584 to 2069.* New York: William Morrow and Company, Inc.
- Wicaksana, S., Novasari, E. P., & Janita, S. S. (2019). *Gambaran Tipe Kepribadian Generasi Y di Indonesia. Jurnal Ilmiah Psikologi MIND SET*, 8(01), 11 - 17. Retrieved from <http://journal.univpancasila.ac.id/index.php/mindset/article/view/318>
- Winasis, W (2018). *Pengaruh Sebaran Generasi Terhadap Motivasi Kerja Di Industri Perbankan Area Tanah Abang.* Hal 21-23, *Jurnal JDM*, Vol. I No.02 Sept 2018 retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/279590-pengaruh-sebaran-generasi-terhadap-motiv-e3b1bd21.pdf>