



# **ANALISIS PERMASALAHAN MSDM PADA SISTEM PROMOSI, DEMOSI DAN MUTASI JABATAN DI PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK CABANG MAMUJU**

Nur Annisa<sup>1)</sup>, Agus Halim<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Mamuju, Mamuju, Indonesia

Email: [anisaa0428@gmail.com](mailto:anisaa0428@gmail.com)

<sup>2)</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Mamuju, Mamuju, Indonesia

Email: [agushalim1510@gmail.com](mailto:agushalim1510@gmail.com)

## **Abstract**

important role in helping organizations achieve their goals, especially in the banking sector which requires good performance and service. One of the key policies in HRM is the system of promotion, demotion, and job transfer. The aim is to place employees according to their abilities, work performance, and organizational needs. This study aims to analyze HRM issues related to the promotion, demotion, and job transfer system at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Mamuju Branch. This research uses a qualitative method with a descriptive approach, namely through a literature study in the form of books, scientific journals, and other relevant sources. The results of the analysis show several problems, including subjective perceptions in the promotion process, a lack of transparency and clear indicators in the implementation of demotions, and job transfers that do not take into account the abilities of employees appropriately. These issues have a negative impact on employee morale and work performance. Therefore, it is necessary to implement a more objective, transparent, and competency-based HRM system to improve the smooth management of human resources in banking.

**Keywords:** Human Resource Management, Promotion, Demotion, Transfer, Banking.

## **Abstrak**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memainkan peran penting dalam membantu organisasi mencapai tujuannya, terutama di sektor perbankan yang membutuhkan kinerja dan pelayanan yang baik. Salah satu kebijakan utama dalam MSDM adalah sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan. Tujuannya adalah untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan, hasil kerja, dan kebutuhan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis masalah MSDM terkait sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yaitu melalui studi pustaka berupa buku, jurnal ilmiah, serta sumber-sumber lain yang relevan. Hasil analisis menunjukkan adanya beberapa masalah, antara lain adanya persepsi subjektif dalam proses promosi, kurangnya transparansi dan jelasnya indikator dalam pelaksanaan demosi, serta mutasi jabatan yang belum memperhatikan kemampuan pegawai secara tepat. Masalah tersebut berdampak negatif pada semangat dan hasil kerja pegawai. Oleh karena itu, dibutuhkan penerapan sistem MSDM yang lebih objektif, transparan, dan berdasarkan kompetensi untuk meningkatkan kelancaran dalam pengelolaan sumber daya manusia di perbankan.

**Kata Kunci:** MSDM, Promosi Jabatan, Demosi Jabatan, Mutasi Jabatan, Perbankan.



## PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu faktor strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi modern, sumber daya manusia tidak lagi dilihat sekadar sebagai pelaksana tugas, melainkan sebagai aset utama yang menentukan kelangsungan hidup dan daya saing organisasi. Kebaharuannya organisasi dalam menghadapi tantangan lingkungan eksternal sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, organisasi diharapkan mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif, efisien, dan berkelanjutan agar dapat memberikan kontribusi optimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, ditandai oleh kemajuan teknologi, globalisasi, serta perubahan regulasi, menuntut organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten, profesional, dan adaptif terhadap perubahan.

Dalam kondisi tersebut, pengelolaan MSDM tidak hanya fokus pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga pada pengembangan kompetensi, peningkatan kinerja, serta pengelolaan karier pegawai secara sistematis. Organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik akan lebih siap menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Industri perbankan merupakan salah satu sektor yang menghadapi tingkat persaingan dan kompleksitas yang tinggi. Perbankan memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas sistem keuangan, mendukung pertumbuhan ekonomi, serta menyediakan layanan keuangan kepada masyarakat. Sebagai lembaga keuangan yang berorientasi pada pelayanan, perbankan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam menjalankan operasionalnya. Kualitas pelayanan perbankan sangat dipengaruhi oleh kompetensi, sikap profesional, serta kinerja pegawai dalam memberikan layanan kepada nasabah. Oleh karena itu, pengelolaan MSDM dalam sektor perbankan menjadi aspek yang sangat krusial dan tidak dapat diabaikan. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu bank milik negara yang memiliki peran penting dalam sistem perbankan nasional.

Dengan jaringan operasional yang luas hingga ke daerah-daerah, BRI memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan layanan perbankan yang inklusif dan berkelanjutan kepada masyarakat. Salah satu unit kerja BRI yang berperan dalam mendukung operasional perbankan di daerah adalah Cabang Mamuju. Sebagai bagian dari organisasi yang besar, BRI Cabang Mamuju dituntut mampu mengelola sumber daya manusia secara profesional agar dapat menjalankan fungsi dan tanggung jawab organisasi secara optimal.

Dalam menjalankan operasionalnya, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk menerapkan berbagai kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia yang dirancang secara terpusat dan diterapkan di seluruh unit kerja, termasuk di Cabang Mamuju. Kebijakan MSDM tersebut mencakup

perencanaan sumber daya manusia, penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, serta pengelolaan karier pegawai melalui sistem promosi, demosi, dan mutasi.

Tujuan dari kebijakan tersebut adalah menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensi, kinerja, serta kebutuhan organisasi, sehingga diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Promosi jabatan merupakan salah satu bentuk pengembangan karier yang bertujuan untuk memberikan penghargaan atas prestasi kerja pegawai serta meningkatkan motivasi kerja. Melalui promosi jabatan, pegawai diberikan kesempatan untuk menempati posisi yang lebih tinggi dengan tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar. Demosi jabatan, di sisi lain, merupakan kebijakan yang diterapkan sebagai bentuk evaluasi terhadap pegawai yang mengalami penurunan kinerja atau tidak mampu memenuhi tuntutan jabatan tertentu. Sementara itu, mutasi jabatan dilakukan sebagai upaya penyegaran organisasi, pemerataan tenaga kerja, serta pengembangan kompetensi pegawai melalui pengalaman kerja yang beragam. Ketiga kebijakan tersebut seharusnya dilaksanakan secara objektif, transparan, dan berbasis pada kinerja serta kompetensi pegawai. Namun, dalam praktiknya, pelaksanaan sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan sering kali menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan Berdasarkan kondisi yang diamati, masih terdapat persepsi di kalangan pegawai mengenai adanya subjektivitas dalam proses promosi jabatan. Pegawai belum sepenuhnya memahami kriteria dan indikator penilaian yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan promosi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan dan ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi dan kinerja pegawai. Selain itu, pelaksanaan demosi jabatan juga menghadapi permasalahan terkait kurangnya transparansi dan komunikasi. Demosi jabatan sering kali dipersepsikan sebagai bentuk hukuman administratif karena tidak disertai dengan penjelasan yang memadai mengenai alasan dan indikator penilaian yang digunakan. Pegawai yang mengalami demosi cenderung merasa kehilangan kepercayaan diri dan mengalami penurunan semangat kerja. Apabila kondisi ini tidak dikelola dengan baik, maka dapat berdampak pada kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Permasalahan lainnya juga ditemukan dalam pelaksanaan mutasi jabatan. Mutasi jabatan yang dilakukan tanpa mempertimbangkan secara optimal kesesuaian kompetensi dan pengalaman kerja pegawai dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara jabatan dan kemampuan pegawai. Akibatnya, pegawai membutuhkan waktu adaptasi yang relatif lama untuk menyesuaikan diri dengan tugas dan tanggung jawab baru. Kondisi ini berpotensi menurunkan efektivitas kerja dan menghambat pencapaian target organisasi.

Permasalahan dalam sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang disusun secara normatif dengan praktik



pelaksanaannya di lapangan. Kesenjangan ini dapat berdampak pada motivasi, kepuasan kerja, serta komitmen pegawai terhadap organisasi. Jika tidak ditangani secara tepat, masalah MSDM dapat mengganggu kualitas pelayanan perbankan, kinerja organisasi, serta citra perusahaan di mata masyarakat. Berdasarkan uraian tersebut, diperlukan analisis yang mendalam mengenai permasalahan manajemen sumber daya manusia dalam sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan.

Penelitian ini difokuskan pada analisis permasalahan MSDM dalam sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi pengelolaan karier pegawai serta menjadi bahan evaluasi bagi pihak manajemen dalam memperbaiki dan menyempurnakan kebijakan MSDM di masa mendatang. Selain memberikan manfaat praktis bagi organisasi, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan karier pegawai di sektor perbankan.

Dengan pengelolaan MSDM yang efektif serta berorientasi pada keadilan dan kompetensi, organisasi diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang profesional, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu elemen kritis dalam sebuah organisasi yang bertugas untuk mengelola, mengembangkan, serta mempertahankan tenaga kerja agar dapat berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. MSDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencakup perencanaan strategis yang berkaitan dengan pengembangan karier, penilaian kinerja, serta pengambilan keputusan terkait penempatan pegawai.

Dalam organisasi modern, MSDM memiliki peran yang sangat strategis karena mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang merupakan aset utama dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Pengelolaan MSDM yang efektif akan menghasilkan pegawai yang kompeten, termotivasi, serta memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, jika pengelolaan MSDM kurang optimal, maka dapat menimbulkan berbagai masalah, seperti kinerja yang rendah, tingkat ketidakpuasan kerja yang tinggi, serta meningkatnya konflik internal.

Dalam sektor perbankan, peran MSDM semakin penting karena industri ini memiliki karakteristik yang menuntut ketelitian, kepercayaan, dan kualitas pelayanan yang tinggi. Pegawai perbankan harus memiliki kompetensi teknis maupun non-teknis yang memadai agar dapat memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Karena itu,

kebijakan MSDM harus dirancang secara sistematis dan berkelanjutan. Salah satu aspek penting dalam MSDM adalah pengelolaan karier pegawai melalui sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan. Ketiga sistem tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi, pengalaman, serta kebutuhan organisasi.

### **Sistem Promosi Jabatan**

Promosi jabatan adalah proses peningkatan tingkat jabatan seorang pegawai ke posisi yang lebih tinggi, yang melibatkan tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang lebih besar. Tujuan dari promosi jabatan adalah memberikan penghargaan atas kinerja pegawai, serta meningkatkan motivasi dan kinerja mereka dalam bekerja. Sebagai proses yang penting, promosi jabatan seharusnya didasarkan pada prinsip keadilan dan objektivitas. Penilaian nilai kinerja, kompetensi, serta pengalaman pegawai harus menjadi dasar utama dalam menentukan kemungkinan promosi. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Namun, dalam praktiknya, promosi jabatan sering kali menghadapi berbagai kendala. Salah satu kendala yang sering terjadi adalah adanya persepsi subjektivitas dalam proses promosi. Ketidakjelasan kriteria dan prosedur promosi dapat memberikan kesan bahwa promosi lebih didasarkan pada faktor-faktor subjektif, bukan nilai kinerja dan kompetensi pegawai.

Dalam sektor perbankan, promosi jabatan memiliki dampak yang besar terhadap efisiensi dan kinerja organisasi. Penempatan pegawai yang tidak tepat di posisi strategis dapat mengurangi kualitas pengambilan keputusan dan layanan kepada nasabah. Oleh karena itu, sistem promosi jabatan perlu dirancang secara matang agar selaras dengan kebutuhan organisasi serta kemajuan karier pegawai.

### **Sistem Demosi Jabatan**

Demosi jabatan merujuk pada kebijakan penurunan jabatan pegawai ke posisi yang lebih rendah. Demosi biasanya dilakukan sebagai konsekuensi dari penurunan kinerja, ketidakmampuan pegawai dalam menjalankan tugas, atau pelanggaran terhadap aturan organisasi. Tujuan utama dari demosi adalah menjaga efektivitas organisasi serta memastikan setiap jabatan diisi oleh pegawai yang kompeten.

Meskipun demosi jabatan dapat menjadi alat untuk mengatasi kurangnya kemampuan, pelaksanaannya harus dilakukan secara adil dan berkelanjutan. Demosi yang tidak disertai dengan kejelasan alasan dan prosedur dapat menimbulkan dampak negatif terhadap psikologis pegawai, seperti hilangnya motivasi, kepercayaan diri, serta komitmen terhadap organisasi. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM), demosi seharusnya tidak hanya dianggap sebagai bentuk sanksi, tetapi juga bagian dari proses pembinaan pegawai.



Dengan pendekatan yang tepat, demosi dapat menjadi sarana untuk mengevaluasi dan memperbaiki kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan mekanisme komunikasi yang jelas agar pegawai memahami tujuan dan dasar dari kebijakan demosi jabatan. Dalam sektor perbankan, penerapan demosi jabatan harus memperhatikan dampaknya terhadap kinerja tim serta citra organisasi. Kebijakan demosi yang transparan dan objektif dapat membantu organisasi menjaga disiplin kerja tanpa mengorbankan motivasi pegawai secara berlebihan.

### **Sistem Mutasi Jabatan**

Mutasi jabatan merupakan proses pemindahan pejabat dari satu unit kerja ke unit kerja lain dengan tingkat jabatan yang setara. Mutasi dapat dilakukan secara horizontal maupun vertikal sesuai kebutuhan organisasi. Tujuan dari mutasi jabatan antara lain untuk memberikan penyegaran organisasi, memperluas pemerataan tenaga kerja, serta mengembangkan kompetensi pegawai. Mutasi jabatan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperluas pengalaman kerja, meningkatkan kemampuan adaptasi, serta memperoleh pemahaman lebih luas mengenai berbagai aspek operasional organisasi dan memberikan kontribusi yang lebih optimal. Namun, mutasi jabatan juga dapat menimbulkan masalah jika tidak direncanakan secara matang. Mutasi yang dilakukan tanpa mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dapat menyebabkan penurunan kinerja pegawai. Pegawai yang ditempatkan di posisi tidak sesuai dengan latar belakang dan kemampuannya akan membutuhkan waktu adaptasi yang lebih lama. Dalam organisasi perbankan, mutasi jabatan sering digunakan sebagai alat pengendalian internal dan pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, mutasi jabatan harus dilakukan secara sistematis dan berdasarkan analisis kebutuhan organisasi agar tidak mengganggu stabilitas operasional.

### **Dampak Sistem Promosi, Demosi, dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai**

Sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai. Kebijakan yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, serta loyalitas pegawai. Sebaliknya, kebijakan yang tidak jelas dan bersifat subjektif dapat menurunkan kinerja dan menimbulkan ketidakpuasan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh persepsi keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pegawai yang merasa diperlakukan adil cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi dan komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, promosi, demosi, dan mutasi jabatan harus dikelola secara terpadu dalam sistem MSDM. Dalam konteks PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju, sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan merupakan bagian penting dalam menjaga kinerja pegawai dan kualitas pelayanan.

Analisis terhadap permasalahan yang terjadi dalam ketiga sistem tersebut diperlukan sebagai dasar untuk evaluasi dan peningkatan kebijakan MSDM di masa depan.

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif yang bertujuan untuk memahami dan menganalisis secara mendalam permasalahan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya yang berkaitan dengan sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemahaman fenomena organisasi, kebijakan, serta proses pengelolaan sumber daya manusia. Konsep ini penting dalam memprediksi perilaku ekonomi dan menjelaskan hubungan antara peningkatan pendapatan dengan konsumsi, yang tidak berbanding lurus, sehingga menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif dan kontekstual tanpa melakukan pengujian hipotesis secara kuantitatif. Metode deskriptif digunakan untuk menjelaskan dan memaparkan secara sistematis kondisi, mekanisme, serta permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan kebijakan promosi, demosi, dan mutasi jabatan berdasarkan fakta dan data yang ada di lingkungan organisasi. Penelitian ini dilaksanakan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju dengan objek penelitian berupa sistem Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya kebijakan dan implementasi promosi jabatan, demosi jabatan, serta mutasi jabatan pegawai yang berperan strategis dalam pengelolaan karier dan kinerja pegawai. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi non-partisipan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap kondisi kerja, struktur organisasi, pola hubungan kerja, serta penerapan kebijakan MSDM di lingkungan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju tanpa melibatkan peneliti secara aktif dalam kegiatan operasional organisasi. Observasi ini dilakukan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai penerapan kebijakan promosi, demosi, dan mutasi jabatan dalam praktik sehari-hari serta mengidentifikasi permasalahan yang muncul dalam pelaksanaannya. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi dan studi kepustakaan. Studi dokumentasi dilakukan dengan menganalisis berbagai dokumen internal organisasi yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia, seperti pedoman kepegawaian, struktur organisasi, dan dokumen kebijakan MSDM. Sementara itu, studi kepustakaan dilakukan dengan menelaah buku, jurnal ilmiah nasional dan internasional, serta publikasi lain yang relevan dengan penelitian untuk memperkuat landasan teori dan mendukung analisis hasil penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kombinasi observasi non-partisipan, studi dokumentasi, dan studi kepustakaan agar data yang diperoleh lebih lengkap dan mampu menggambarkan kondisi yang diteliti secara menyeluruh. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan





metode analisis deskriptif kualitatif melalui beberapa tahapan, yaitu pengumpulan data, reduksi data dengan memilah informasi yang relevan sesuai fokus penelitian, penyajian data dalam bentuk uraian naratif yang sistematis dan logis, serta penarikan kesimpulan berdasarkan hasil interpretasi data dengan mengaitkan temuan lapangan pada konsep dan teori MSDM. Analisis data dilakukan secara objektif untuk mengidentifikasi permasalahan utama dalam sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan serta memahami implikasinya terhadap kinerja dan motivasi pegawai. Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui triangulasi teknik dan sumber, yaitu dengan membandingkan data hasil observasi, studi dokumentasi, dan kajian pustaka sehingga data yang digunakan memiliki tingkat keakuratan dan kredibilitas yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Penelitian ini dibatasi pada analisis kebijakan dan pelaksanaan sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan di lingkungan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju tanpa melibatkan wawancara langsung maupun pengukuran kuantitatif, sehingga hasil penelitian bersifat deskriptif dan analitis, namun tetap relevan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan kebijakan MSDM di masa yang akan datang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil observasi dan telaah terhadap dokumen kebijakan internal, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju menerapkan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang terstruktur dan mengacu pada kebijakan perusahaan secara nasional. Sistem ini mencakup perencanaan SDM, pengembangan karier, penilaian kinerja, serta pengelolaan promosi, demosi, dan mutasi jabatan sebagai bagian dari strategi organisasi dalam menjaga stabilitas dan kinerja operasional. Penerapan sistem MSDM tersebut bertujuan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi serta memastikan keberlangsungan pelayanan perbankan yang optimal.

Dalam praktiknya, pengelolaan MSDM di lingkungan BRI Cabang Mamuju dijalankan melalui mekanisme administratif yang formal dengan berpedoman pada aturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

Namun, meskipun secara normatif kebijakan MSDM telah tersusun dengan baik, pelaksanaan di lapangan menunjukkan adanya sejumlah permasalahan yang berkaitan dengan efektivitas implementasi sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan. Permasalahan tersebut muncul sebagai akibat dari perbedaan antara kebijakan tertulis dan praktik pelaksanaan yang dirasakan oleh pegawai. Permasalahan MSDM yang berkaitan dengan pengelolaan karier pegawai menjadi isu penting karena berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, loyalitas, serta kinerja pegawai. Oleh karena itu, hasil penelitian ini difokuskan pada analisis mendalam terhadap permasalahan yang muncul dalam sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan serta implikasinya terhadap kinerja pegawai di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju.

### Analisis Permasalahan dalam Sistem Promosi Jabatan

Promosi jabatan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju bertujuan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja dan kontribusi pegawai terhadap organisasi. Selain itu, promosi juga digunakan sebagai sarana pengembangan karier yang diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas pegawai. Berdasarkan hasil analisis, sistem promosi telah memiliki dasar kebijakan yang jelas, namun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperhatikan. Salah satu permasalahan utama dalam sistem promosi jabatan adalah kurangnya transparansi dalam proses penilaian. Meskipun promosi dihubungkan dengan kinerja dan pengalaman kerja, kriteria penilaian yang digunakan belum sepenuhnya dipahami secara merata oleh seluruh pegawai. Kondisi ini menyebabkan persepsi bahwa proses promosi tidak sepenuhnya objektif dan berpotensi dipengaruhi oleh pertimbangan subjektif.

Persepsi ketidakadilan dalam sistem promosi dapat berdampak negatif terhadap semangat kerja pegawai. Pegawai yang merasa telah menunjukkan kinerja baik namun tidak mendapat kesempatan promosi akan mengalami penurunan motivasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat memengaruhi loyalitas pegawai terhadap organisasi serta menurunkan produktivitas kerja. Selain itu, sistem promosi jabatan belum sepenuhnya terintegrasi dengan program pengembangan kompetensi pegawai. Promosi yang tidak diiringi dengan peningkatan kemampuan dan kesiapan pegawai dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara jabatan dan kompetensi. Hal ini berpotensi menurunkan efektivitas kerja dan meningkatkan beban kerja pegawai di posisi tertentu. Dengan demikian, permasalahan dalam sistem promosi jabatan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju tidak hanya berkaitan dengan prosedur, tetapi juga dengan persepsi pegawai terhadap keadilan dan transparansi kebijakan. Kondisi ini perlu diperhatikan oleh manajemen agar sistem promosi jabatan dapat berfungsi secara optimal sebagai alat pengembangan karier.

### Analisis Permasalahan dalam Sistem Demosi Jabatan

Demosi jabatan merupakan kebijakan yang terkait dengan penurunan posisi pegawai, sehingga bersifat sangat sensitif dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM). Berdasarkan hasil penelitian, demosi jabatan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju digunakan sebagai bagian dari upaya evaluasi dan pembinaan pegawai yang mengalami penurunan kinerja atau tidak mampu memenuhi tugas jabatan. Namun, masalah utama yang ditemukan terkait dengan demosi jabatan adalah kurangnya pemahaman mengenai proses demosi serta kurangnya kejelasan dalam penyampaian alasan dan tujuan dari demosi tersebut. Pegawai yang demosi sering kali tidak mendapatkan penjelasan yang memadai mengenai indikator kinerja yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Akibatnya, demosi



jabatan seringkali dianggap sebagai hukuman semata, bukan sebagai sarana pembinaan dan peningkatan kinerja.

Kebijakan demosi jabatan yang tidak diiringi dengan pendekatan pembinaan berpotensi menyebabkan dampak psikologis negatif kepada pegawai. Pegawai yang demosi cenderung merasa kehilangan kepercayaan diri dan mengalami penurunan motivasi kerja. Jika kondisi ini tidak dikelola dengan baik, maka dapat mengakibatkan penurunan kinerja individu maupun tim secara keseluruhan. Selain itu, sistem demosi jabatan yang ada belum sepenuhnya diikuti dengan mekanisme evaluasi dan pendampingan yang berkelanjutan.

Pegawai yang demosi membutuhkan dukungan dan panduan agar dapat memperbaiki kinerja serta kembali berkontribusi secara maksimal. Tanpa adanya pembinaan yang sistematis, demosi jabatan justru dapat memperburuk kinerja pegawai. Oleh karena itu, kebijakan demosi jabatan perlu dirancang dan dilaksanakan secara hati-hati dengan menekankan aspek pembinaan dan komunikasi yang efektif. Demosi jabatan seharusnya dilihat sebagai bagian dari proses pengembangan kinerja, bukan sekadar merupakan sanksi administratif.

#### **Analisis Permasalahan dalam Sistem Mutasi Jabatan**

Mutasi jabatan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju dilakukan sebagai upaya penyegaran organisasi dan penyesuaian kebutuhan operasional. Tujuan dari mutasi jabatan adalah untuk meningkatkan fleksibilitas pegawai serta memperluas pengalaman kerja mereka. Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan masih menghadapi beberapa tantangan. Salah satu tantangan yang paling signifikan adalah ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan baru. Mutasi jabatan yang dilakukan tanpa memperhatikan latar belakang keahlian dan pengalaman pegawai dapat menurunkan efektivitas kerja, terutama pada masa adaptasi awal. Pegawai membutuhkan waktu yang relatif lama untuk menyesuaikan diri dengan tugas dan tanggung jawab baru. Selain itu, mutasi jabatan yang tidak diiringi dengan penjelasan yang memadai mengenai tujuan dan manfaatnya dapat menimbulkan ketidakpastian dan kecemasan bagi pegawai. Pegawai yang tidak memahami alasan mutasi cenderung memiliki persepsi negatif terhadap kebijakan tersebut, yang pada akhirnya berdampak pada motivasi dan kinerja kerja. Mutasi jabatan yang dilakukan secara tidak terencana juga berpotensi mengganggu stabilitas kerja dan koordinasi antarunit.

Oleh karena itu, mutasi jabatan seharusnya dilakukan berdasarkan perencanaan yang matang dan analisis kebutuhan organisasi agar dapat memberikan manfaat optimal bagi pegawai dan perusahaan.

#### **Implikasi Permasalahan MSDM terhadap Kinerja Pegawai**

Permasalahan yang muncul dalam sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai di PT Bank Rakyat

Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju. Ketidaktepatan kebijakan serta kurangnya transparansi dalam pengelolaan karier dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa tidak diperlakukan secara adil cenderung mengalami penurunan komitmen terhadap organisasi. Hal ini dapat berdampak pada kualitas pelayanan perbankan serta pencapaian target kerja. Dalam jangka panjang, permasalahan manajemen sumber daya manusia yang tidak ditangani dengan baik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

#### **Pembahasan dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan merupakan bagian yang penting dalam strategi pengembangan karier dan peningkatan kinerja organisasi. Sistem ini harus dijalankan secara objektif, transparan, serta berorientasi pada kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masalah MSDM di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju tidak terletak pada ketiadaan kebijakan, melainkan pada implementasinya. Dalam hal promosi jabatan, terdapat kelemahan dalam pengelolaan kinerja dan komunikasi organisasi, di mana standar penilaian kinerja dan kompetensi belum dikomunikasikan secara terbuka kepada seluruh pegawai. Hal ini menyebabkan persepsi subjektivitas dan ketidakadilan, yang berpotensi melemahkan fungsi promosi jabatan sebagai alat motivasi dan penghargaan atas prestasi kerja. Pegawai tidak memiliki kejelasan mengenai standar pencapaian yang dibutuhkan untuk meningkatkan jabatan. Sementara itu, dalam pelaksanaan demosi jabatan, pendekatan yang cenderung administratif tanpa disertai komunikasi dan pembinaan yang memadai, mengindikasikan bahwa demosi belum sepenuhnya dipersepsikan sebagai sarana perbaikan kinerja, melainkan lebih dulu dianggap sebagai bentuk sanksi. Hal ini berdampak negatif terhadap motivasi dan kepercayaan diri pegawai. Dalam konteks MSDM modern, demosi jabatan seharusnya diposisikan sebagai bagian dari manajemen kinerja korektif dan pengembangan, di mana pegawai yang mengalami penurunan jabatan mendapatkan dukungan, arahan, dan kesempatan untuk meningkatkan kompetensinya. Pelaksanaan mutasi jabatan yang tidak sepenuhnya berbasis pada kesesuaian kompetensi menunjukkan kelemahan dalam perencanaan Sumber Daya Manusia, khususnya pemetaan kemampuan dan potensi pegawai.

Mutasi yang tidak mempertimbangkan latar belakang keahlian dan pengalaman kerja serta dapat mengurangi efektivitas kerja serta memperpanjang masa adaptasi pegawai, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja unit kerja dan organisasi secara keseluruhan. Dalam perspektif MSDM, hal ini menunjukkan bahwa prinsip "The Right Person in the Right Place" belum sepenuhnya diterapkan secara konsisten.



Permasalahan dalam sistem promosi, demosi, dan mutasi berdampak pada motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa sistem pengelolaan karier tidak adil dan transparan cenderung menunjukkan penurunan semangat kerja serta keterlibatan organisasi yang lebih rendah, yang dalam jangka panjang memengaruhi kualitas pelayanan perbankan dan pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, dalam perspektif MSDM, perbaikan sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan perlu diarahkan pada penguatan penilaian kinerja yang objektif, peningkatan transparansi dan komunikasi kebijakan, serta penerapan perencanaan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dan kebutuhan organisasi.

## KESIMPULAN

Dalam rangka mengatasi permasalahan manajemen sumber daya manusia pada sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mamuju, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan MSDM telah memiliki dasar kebijakan dan pedoman yang jelas. Namun dalam penerapannya masih terdapat berbagai kendala terkait aspek implementasi. Permasalahan utama terletak pada kurangnya konsistensi antara kebijakan dengan tindakan nyata, sehingga menimbulkan ketidaksejajaran antara kebijakan dengan pelaksanaannya, yang berdampak pada kompetensi pegawai dalam mengelola karier mereka. Sistem promosi jabatan menghadapi permasalahan terkait kurangnya transparansi dalam penyampaian kriteria serta indikator penilaian kinerja. Hal ini menciptakan persepsi subjektif dan ketidakadilan dalam kalangan pegawai. Akibatnya, fungsi promosi sebagai alat motivasi dan penghargaan terhadap prestasi menjadi kurang efektif. Pegawai yang merasa peluang promosi tidak didasarkan pada hasil kerja dan kompetensi cenderung mengalami penurunan motivasi serta kepuasan kerja. Dalam sistem demosi jabatan, permasalahan terjadi karena kurangnya kejelasan serta komunikasi yang memadai terkait indikator penilaian, serta kurangnya program pembinaan yang terstruktur. Demosi terkesan dianggap sebagai bentuk hukuman administratif, sehingga berdampak negatif terhadap kondisi psikologis pegawai. Hal ini berpotensi menurunkan produktivitas dan komitmen terhadap organisasi. Sementara itu, sistem mutasi jabatan masih menghadapi permasalahan terkait ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang ditempatinya.

Mutasi jabatan yang tidak sepenuhnya berbasis pada pemetaan kompetensi menyebabkan pegawai membutuhkan waktu adaptasi yang lama, sehingga berpotensi mengurangi efektivitas kerja. Selain itu, kurangnya penjelasan mengenai tujuan dan manfaat mutasi jabatan juga menciptakan persepsi negatif pada pegawai.

Secara keseluruhan, permasalahan dalam sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan memiliki dampak signifikan terhadap motivasi, kepuasan kerja, serta kinerja pegawai di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Cabang Mamuju. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kondisi ini menunjukkan bahwa sistem pengelolaan karier pegawai belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

## Saran

Pertama, pihak manajemen disarankan untuk meningkatkan transparansi dalam sistem promosi jabatan dengan menyusun dan mengkomunikasikan secara jelas indikator penilaian kinerja dan kompetensi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Kejelasan kriteria promosi jabatan diharapkan dapat mengurangi persepsi subjektivitas dan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap kebijakan MSDM.

Kedua, pelaksanaan demosi jabatan perlu diarahkan sebagai bagian dari proses pembinaan dan pengembangan kinerja pegawai. Demosi jabatan sebaiknya disertai dengan komunikasi yang terbuka mengenai alasan dan indikator penilaian, serta diikuti dengan program pendampingan dan evaluasi berkala agar pegawai memiliki kesempatan untuk memperbaiki kinerja dan kembali berkontribusi secara optimal.

Ketiga, sistem mutasi jabatan perlu dilakukan secara lebih terencana dan berbasis kompetensi dengan memperhatikan kesesuaian antara kemampuan, pengalaman kerja, dan kebutuhan jabatan.

Pemetaan kompetensi pegawai perlu dioptimalkan agar prinsip *the right person in the right place* dapat diterapkan secara konsisten, sehingga mutasi jabatan tidak hanya berfungsi sebagai penyegaran organisasi, tetapi juga sebagai sarana pengembangan kompetensi pegawai.

Keempat, secara umum pihak manajemen disarankan untuk memperkuat sistem Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai instrumen strategis organisasi, tidak hanya sebagai fungsi administratif.

Peningkatan kualitas komunikasi kebijakan, konsistensi implementasi aturan, serta penguatan sistem penilaian kinerja yang objektif diharapkan mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Kelima, bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian dengan metode yang lebih mendalam, seperti penggunaan data primer melalui wawancara atau pendekatan kuantitatif, agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh sistem promosi, demosi, dan mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, M., & Putri, R. A. (2021). Pengaruh sistem promosi dan mutasi jabatan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 145–156.
- Darmawan, D., & Hidayat, A. (2020). Implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam organisasi perbankan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 210–223.
- Fauzan, R., & Lestari, E. (2022). Transparansi kebijakan MSDM dan dampaknya terhadap kepuasan kerja



- karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 5(1), 33–45.
- Handayani, S., & Prasetyo, B. (2023). Analisis sistem promosi jabatan terhadap motivasi kerja pegawai sektor jasa keuangan. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 11(1), 89–101.
- Hidayah, N., & Kurniawan, D. (2021). Demosi jabatan sebagai instrumen pengendalian kinerja dalam perspektif MSDM. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(2), 117–129.
- Lestari, T., & Wahyuni, S. (2024). Pengaruh mutasi jabatan terhadap kinerja dan loyalitas pegawai perbankan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(1), 55–68.
- Maulana, I., & Rahman, A. (2020). Keadilan organisasi dan implikasinya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(3), 201–214.
- Putra, A. S., & Nurhayati, F. (2022). Manajemen karier dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), 98–109.
- Sari, D. P., & Wibowo, A. (2023). Praktik manajemen sumber daya manusia di sektor perbankan Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 27(1), 41–54.
- Yuliana, R., & Saputra, E. (2021). Pengaruh kebijakan promosi, demosi, dan mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 134–146.