

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Mutasi**

###### **2.1.1.1 Pengertian Mutasi**

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:102) menyatakan “ Mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi demosi) di dalam suatu organisasi.” Adapun Siagian (2013:172) berpendapat bahwa:

Mutasi berarti penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama.

Kemudian menurut Sadili (2013:254): “Mutasi adalah kegiatan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada Organisasi. Jadi kegiatan memindahkan pegawai dari suatu tempat kerja ke tempat lain dinamakan mutasi.”

Dengan memperhatikan definisi-definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diketahui bahwa mutasi atau transfer yaitu kegiatan memindahkan pegawai sebagai salah satu cara untuk mengembangkan pegawai tersebut terutama dari segi kemampuan, pengetahuan, dan keterampilannya.

### 2.1.1.2 Prinsip-Prinsip dalam Mutasi

Terdapat beberapa prinsip dalam mutasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2013:102) diantaranya yaitu: Prinsip Mutasi pegawai di dalam sebuah organisasi harus berpegang pada prinsip “ memutasikan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar kinerja meningkat.” Selain itu seorang pemimpin dalam memutasi pegawai harus memiliki dasar yang kuat, agar seorang pegawai tidak merasa diasingkan atau merasa mendapat sanksi dari lembaga tetapi dengan mutasi pegawai tersebut harus berdasar pada prinsip-prinsip mutasi pegawai sesuai dengan peraturan yang berlaku di dalam lembaga tersebut.

Seperti dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:103) mengemukakan tentang dasar mutasi pegawai yaitu:

1. Merit System adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan prestasi kerja. Merit atau karir sistem ini merupakan dasar mutasi yang baik antara lain:
  - a. Output dan produktivitas kerja meningkat.
  - b. Kinerja meningkat
  - c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun
  - d. Absensi dan disiplin pegawai semakin membaik
  - e. Jumlah kesalahan/kecelakaan menurun
2. Seniority Sytem adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan.
3. Spion System adalah mutasi yang didasarkan atas landasan asas kekeluargaan. Sistem ini seperti kurang baik karena berdasarkan suka atau tidak suka.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dasar mutasi pegawai harus berdasarkan prinsip-prinsip mutasi pegawai sesuai peraturan yaitu : Mutasi untuk mengusahakan orang yang tepat pada tempat yang tepat, mutasi pegawai tidak boleh dirasakan sebagai hukuman, mutasi pegawai

untuk menciptakan persaingan yang sehat. Dan mutasi pegawai sebagai upaya langsung meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.

### **2.1.1.3 Tujuan Mutasi**

Pada umumnya program mutasi dilakukan oleh pimpinan suatu perusahaan adalah untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan Menurut Bambang Wahyudi (2011: 167), tujuan mutasi yaitu:

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (personal stabil). Stabilitas ketenagakerjaan akan terwujud apabila penempatan tenaga kerja dalam suatu organisasi dapat dilakukan secara tepat (the right man on the right job).
2. Membuka kesempatan untuk mengembangkan karir. Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, yang berarti pula bahwa mereka akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.
3. Memperluas dan menambah pengetahuan. Memperluas wawasan dan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam suatu organisasi. Dengan demikian tenaga kerja yang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan mutasi berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.
4. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan. Apabila seseorang tenaga kerja terus menerus dari tahun ketahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran penyegaran.
5. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Suatu mutasi dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi, yaitu dalam bentuk peningkatan jabatan atau posisi atau pekerjaan. Peningkatan ini selain diikuti dengan meningkatnya wewenang dan tanggung jawab, biasanya diikuti pula dengan peningkatan pendapatan yang diterima
6. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan

prestasi kerja. Setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih posisi atau jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi. Namun kesempatan yang tersedia terbatas, sehingga setiap tenaga kerja harus mengikuti persaingan dengan sesama rekan kerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Perlu diperhatikan bahwa persaingan untuk meningkatkan prestasi tersebut akan timbul bila ada jaminan bahwa mutasi benar-benar dilakukan secara objektif, terhindar dari factor “ like and dislike” atau nepotisme.

7. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila seseorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, mutasi dapat dijadikan alat untuk menghukum, yakni dengan jalan menurunkan posisi atau jabatan atau pekerjaan ketingkat yang lebih rendah (demosi). Namun demikian, tindakan penurunan posisi atau jabatan atau pekerjaan yang biasanya diikuti pula dengan penurunan pendapatannya. Harus dilakukan secara berhati-hati dan secermat mungkin. Hal tersebut perlu dilakukan, karena apabila pertimbangannya kurang cermat dapat mengakibatkan merosotnya semangat kerja orang yang bersangkutan. Oleh karena itu dalam kondisi tertentu sebelum dilaksanakannya hukuman itu perlu dikonsultasikan terlebih dahulu kepada tenaga kerja yang bersangkutan.

Tujuan mutasi Menurut Malayu S.P Hasibuan, (2013:102) yaitu:

1. Untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya.
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tindakan pengamanan yang baik.
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Tujuan mutasi karyawan diarahkan demi menempatkan tenaga kerja ke jabatan yang sesuai dengan skill atau keahlian, minat, bakat, dan kemampuan,

namun tetap memperhatikan harkat, martabat, hak asasi manusia, serta perlindungan hukum.

#### **2.1.1.4 Indikator Mutasi**

Menurut Hasibuan (2015:104) Indikator Mutasi terdiri dari:

1. Pengalaman.  
Memiliki pengalaman sesuai dengan bidangnya, mempunyai pekerjaan yang mendukung pekerjaannya dan mempunyai jam terbang yang tinggi.
2. Pengetahuan. Memahami tugas pokok dan fungsi, mengetahui kebijakankebijakan tentang mutase dan memahami mengenai tujuan dari mutasi.
3. Kebutuhan.  
Adanya kebutuhan pada instansi tertentu, adanya kesesuaian mutase dengan kebutuhan, dan kebutuhan sesuai dengan bidangnya.
4. Kecakapan.  
Memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, memiliki kecakapan pada bidang lainnya, dan memiliki skill yang mampu diandalkan.
5. Tanggung jawab.  
Memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya, bertanggung jawab terhadap segala keputusan.

Dalam setiap pelaksanaan mutasi pegawai, Organisasi atau Perusahaan selalu memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih karyawan mana yang akan dimutasikan, pada umumnya perusahaan memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan pegawai yang akan dimutasikan. Dan mempunyai standar dalam melakukan mutasi.

#### **2.1.1.5 Jenis-Jenis Mutasi**

Pelaksanaan mutasi pegawai yang terjadi dalam lingkup pemerintah daerah, tidak selamanya berasal dari keinginan manajemen sumber daya yang terdapat dalam sebuah organisasi atau keinginan para pimpinan dinas/badan

pemerintah semata. Akan tetapi, keinginan mutasi terkadang juga datang dari pegawai yang bersangkutan sehingga menjadi sebuah pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan penentua segala kebijakan yang berhubungan dengan masalah kepegawaian.

Menurut Samsudin (2006), mutasi pegawai dibedakan atas 2 (dua) jenis, yaitu:

a. Mutasi atas keinginan pegawai

Terkadang seorang pegawai secara spontanitas mengajukan keinginannya untuk dipindahkan ke unit atau bidang kerja lain yang terdapat dalam lingkungan dinas/badan kerjanya. Berbagai alasan terkadang dikemukakan oleh pegawai yang bersangkutan agar mereka dimutasikan ke tempat kerja lain. Seperti tugas dan pekerjaan yang saat ini mereka kerjakan kurang sesuai dengan keinginannya, lingkungan kerja yang kurang menggairahkan, dan alasan-alasan lainnya. Terkadang pula terdapat pegawai yang ingin dipindahkan pada unit atau bidang kerja lain, namun tidak memiliki alasan yang tepat atas keinginannya itu.

Hal di atas, sesuai dengan penjelasan dari Nitisemito (2010), yang mengatakan bahwa sebenarnya mutasi tidak mesti inisiatifnya harus datang dari atas (pimpinan dinas/badan), akan tetapi juga karena inisiatifnya dari pegawai yang bersangkutan. Bahwa organisasi harus senantiasa melakukan evaluasi secara terus-menerus agar mutasi dapat dilakukan dengan cara dan waktu yang tepat. Misalnya, seorang pegawai yang menurun prestasi kerjanya karena telah lama bekerja pada tempat tertentu, maka pimpinan dinas/badan harus mampu mengetahuinya. Tetapi dalam praktiknya sering kali terjadi bahwa seorang pegawai yang seharusnya sudah segera dimutasikan ternyata belum juga dimutasikan. Hal ini dapat terjadi karena sistem evaluasi yang dijalankan kurang dapat dijadikan sebagai tolok ukur atau patokan pelaksanaan mutasi. Untuk itulah dalam mutasi diwenangkan mutasi atas inisiatif pegawai. Permohonan pegawai

untuk dimutasikan dapat terjadi karenan beberapa alasan, seperti rasa bosan, ingin maju, kurang mampu beradaptasi dengan lingkungan kerjanya dan sebab-sebab lain.

b. Mutasi atas kebijakan manajemen

Manajemen sumber daya manusia yang bijaksana akan memprogramkan kegiatan ini sebagai kegiatan yang berkelanjutan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam jangka pendek biasanya diperuntukkan karena tuntutan yang mendesak, sedangkan dalam jangka panjang sebagai upaya dalam menjaga kontinuitas produksi maupun kontinuitas organisasi secara makro.

Hal senada juga disampaikan oleh Saydam (2010), bahwa suatu mutasi pegawai yang paling banyak terjadi adalah atas keinginan organisasi (pihak manajemen). Hal tersebut dilakukan atas pertimbangan-pertimbangan antara lain sebagai berikut; (1) usaha organisasi untuk menghilangkan kejenuhan pegawai, (2) kemampuan pegawai kurang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan organisasi, (3) lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung pekerjaan pegawai, (4) diri pegawai yang sudah mengalami perubahan, (5) adanya sistem dan prosedur yang mengalami perubahan, dan (6) sebagai sanksi bagi pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi baik atas keinginan pribadi pegawai maupun atas keinginan dari pimpinan organisasi bertujuan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya sekaligus untuk meningkatkan motivasi para pegawai yang bekerja pada lingkungan dinas/badan pemerintah.

Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, tidak dapat diselesaikan hanya dengan mengadakan seleksi dan penempatan pegawai. Akan tetapi, perlu ada tahapan penilaian yang dilakukan secara terus-menerus, dan dengan penilaian ini setiap pimpinan dinas/badan dapat melaksanakan mutasi terhadap para pegawainya. Atas dasar ini berarti setiap pimpinan mencoba untuk memindahkan para pegawainya pada tempat yang sesuai dan atas keinginan pegawai baik pada tingkat jabatan yang lebih tinggi maupun pekerjaan yang sederajat, sehingga kekurangan dan kesalahan yang terjadi dalam proses pembinaan pegawai akan dapat dikoreksi.

## **2.1.2 Promosi Kepegawaian**

### **2.1.2.1 Pengertian Promosi**

Promosi pegawai atau biasa disebut promosi jabatan adalah proses kegiatan pemindahan pegawai dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya (Nitisemito, 2012:81). Promosi jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Penilaian seorang pegawai dilakukan oleh pejabat yang membawahnya dan unit biro yang mempunyai tugas untuk mengolah kegiatan administrasi kepegawaian (Fathoni, 2006:160).

Promosi jabatan memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada

kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberi status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai.

Jika ada kesempatan bagi setiap pegawai dipromosikan berdasarkan azas keadilan dan objektivitas, pegawai akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran sebuah instansi secara optimal dapat dicapai. Begitu besarnya pelaksanaan promosi pegawai maka sebaiknya kepala harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para pegawai. Program promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis-jenis, dan syarat-syarat pegawai yang dapat dipromosikan dalam perusahaan bersangkutan. Program promosi harus diinformasikan secara terbuka. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, akan menjadi motivasi bagi pegawai untuk bekerja sungguh-sungguh.

Menurut Siagian (2010:169), promosi adalah apabila seseorang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar. Sedangkan menurut Manullang (2001:153), promosi berarti kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Menurut Rivai (2009:199) promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau level. Umumnya diberikan

sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasinya di masa lampau. Oleh sebab itu, maka akan muncul dua permasalahan:

1. Ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara pegawai yang kuat dan yang lemah secara objektif.
2. *Peter Principle* atau Prinsip Peter, yang menyatakan bahwa secara hierarki manusia cenderung untuk terus meningkatkan tingkat kompetensinya.

Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non-manajerial.

Siagian (2010:170) mengatakan bahwa organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu:

1. Prestasi kerja promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi anggotanya tersebut. Akan tetapi promosi demikian harus pula didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi.
2. Senioritas promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan, yaitu:
  - a. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.

- b. Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
3. Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi. Cara ini mengandung kelemahan, terutama pada kenyataan bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif. Juga belum tentu yang paling mampu bekerja. Kelemahan tersebut memang dapat diatasi dengan adanya program pendidikan dan pelatihan, baik yang diperuntukkan bagi sekelompok pegawai yang melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu maupun yang secara khusus diperuntukkan bagi para pegawai senior tertentu yang akan dipertimbangkan untuk dipromosikan.

Agar promosi para pegawai mempunyai dampak positif bagi organisasi dan semangat para karyawan keseluruhan, pendekatan yang paling tepat dalam hal promosi pegawai adalah menggabungkan prestasi kerja dan senioritas.

Menurut Hasibuan (2008:113) tujuan promosi adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar pegawai lebih bersemangat dalam bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada pegawai dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal instansi.
6. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan ini merupakan daya dorong bagi pegawai lainnya.
7. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti.
8. Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat.
9. Kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat
10. Sehingga produktivitasnya juga meningkat. .
11. Kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi.
12. Promosi akan memperbaiki status pegawainya.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono (2002:261), tujuan promosi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatnya moral kerja
2. Meningkatnya disiplin kerja
3. Terwujudnya iklim organisasi yang menggairahkan
4. Meningkatnya produktivitas kerja

Kegiatan promosi bukan saja berfungsi sebagai alat komunikasi antara perusahaan dan konsumen, melainkan juga sebagai alat untuk mempengaruhi konsumen dalam kegiatan pembelian atau pengguna jasa sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya.

Menurut Hasibuan (2008:108) asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga pegawai mengetahui dan instansi mempunyai pegangan untuk mempromosikan pegawai. Asas-asas promosi, yaitu:

- a. Kepercayaan  
Promosi hendaknya beraskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan pegawai bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut pegawai baru akan dipromosikan, jika pegawai itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.
- b. Keadilan  
Promosi berdasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua pegawai. Penilaian harus jujur dan objektif, tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Pegawai yang mempunyai peringkat (*ranking*) terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang beraskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan prestasinya.
- c. Formasi  
Promosi harus beraskan kepada formasi yang ada, karena promosi pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan pegawai. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam Instansi.

Asas-asas promosi adalah hal yang harus di diperhatikan dalam setiap pelaksanaan proses promosi secara jelas dan detail sehingga memberi transparansi kepada karyawannya untuk mengetahui sistem promosi dan untuk pegangan bagi Perusahaan atau Instansi dalam menjalankannya.

### **2.1.2.2 Syarat-syarat Promosi Jabatan**

Dalam mempromosikan pegawai, harus sudah dipunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi instansi. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua pegawai, agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi pegawai untuk mencapai syarat-syarat promosi tersebut. Persyaratan promosi menurut Alex S Nitisemito (2012:112) meliputi:

- a. **Pengalaman**  
Banyaknya pengalaman seorang pegawai seringkali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi sebab dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak, dan sebagainya.
- b. **Pendidikan**  
Ada juga organisasi yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.
- c. **Loyalitas**  
Pegawai harus loyal dalam membela instansi dari tindakan yang merugikan instansinya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap instansinya.
- d. **Kejujuran**  
Pegawai harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadi.
- e. **Prestasi Kerja**  
Pegawai mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini

menunjukkan bahwa pegawai dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

Jadi untuk mendapatkan pegawai yang layak mendapatkan promosi jabatan, instansi atau organisasi harus mempunyai syarat-syarat bagi pegawai untuk dipromosikan, sehingga promosi jabatan yang dilakukan diberikan kepada pegawai yang tepat.

### 2.1.2.3 Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Jenis promosi yang dikenal Hasibuan (2008:113) adalah:

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)  
Seorang pegawai dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi.
2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)  
Seorang pegawai dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)  
Menaikkan jabatan seorang pegawai dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.
4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)  
Seorang pegawai dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Dengan demikian organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil pegawai yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya tersebut.

#### 2.1.2.4 Dasar-Dasar dan Prosedur Promosi

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang pegawai dalam instansi tersebut. Hal ini penting agar pegawai dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Menurut Hasibuan (2008:109), pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan pegawai adalah:

1. Pengalaman (*senioritas*)  
 Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja pegawai. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam instansi mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga pegawai akan tetap betah bekerja pada instansi dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya adalah seorang pegawai yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, instansi akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan instansi disangsikan.
2. Kecakapan (*ability*)  
 Kecakapan (*ability*) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:
  - a. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik - teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
  - b. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan ini mengombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*), dan pembaruan (*innovating*).
  - c. Kecakapan dalam memberi motivasi secara langsung.
  - d. Kombinasi pengalaman dan kecakapan  
 Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan

hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

Hasibuan (2008:111) berpendapat bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut:

1. Memotivasi pegawai untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, instansi akan mempunyai pegawai yang semakin terampil.
2. Moral pegawai akan semakin baik, bergairah, semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.
3. Disiplin pegawai semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan.
4. Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis di antara para pegawai sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai tujuan.
5. Instansi akan menempatkan pegawai yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh kombinasi pengalaman dan kecakapan adalah:

1. Pegawai yang kurang mampu akan frustrasi.
2. Biaya instansi akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan.

Mengingat tujuan pengembangan sumberdaya manusia berkaitan erat dengan tujuan Organisasi, maka program-program dasar dan pengembangan promosi yang dirancang harus selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang meliputi Organisasi, termasuk kemungkinan adanya perubahan-perubahan dalam hal pekerjaan serta yang lebih penting berkaitan erat dengan rencana

strategis organisasi sehingga sumberdaya nya dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

### **2.1.3 Birokrasi**

#### **2.1.3.1 Konsep Birokrasi**

Perkembangan konsep birokrasi sebenarnya merupakan salah satu varian dari jenis pemerintahan demokrasi dan aristokrasi sebagaimana yang dapat dilihat dari tulisan de Goumay dan Mill. Para teoritis pada abad ke-19 seperti Van Mohl, Olzewski dan Le Play banyak memfokuskan kepada ketidakpuasan rakyat terhadap pemerintah dan melihat birokrasi sebagai hasrat pegawai negeri yang digaji untuk selalu mencampuri urusan orang lain (Albrow, 2006:17). Dalam Ilmu Administrasi Publik, birokrasi memiliki sejumlah makna, di antaranya adalah pemerintahan yang dijalankan oleh suatu biro yang biasanya disebut dengan *officialism*, badan eksekutif pemerintah (*the executive organs of government*), dan keseluruhan pejabat publik (*public officials*), baik itu pejabat tinggi ataupun rendah (Albrow, 2006:116-117).

Dalam konteks Indonesia, lembaga pemerintah pada umumnya memiliki hierarki yang panjang, prosedur dan standar operasi yang tertulis, spesialisasi yang rinci, dan pajabat karier yang menjadi karakteristik birokrasi Weberian. Oleh karena itu, lembaga pemerintah sering disebut sebagai birokrasi pemerintah. Karena kinerja birokrasi pemerintah pada umumnya cenderung buruk dan mengecewakan, khususnya yang berkaitan dengan pelayanan publik, sehingga pandangan masyarakat terhadap birokrasi pemerintah cenderung negatif yang

pada akhirnya menimbulkan stereotif yang negatif tentang konsep birokrasi Weberian.

Robbins (2006: 338) mengutip konsep birokrasi ideal dari Weber yang terdiri dari 7 elemen, sebagai berikut:

- a) Spesialisasi pekerjaan, yaitu semua pekerjaan dilakukan dalam kesederhanaan, rutinitas dan mendefinisikan tugas dengan baik.
- b) Hierarki kewenangan yang jelas, yaitu sebuah struktur multi tingkat yang formal, dengan posisi hierarki atau jabatan, yang memastikan bahwa setiap jabatan yang lebih rendah berada di bawah supervisi dan kontrol dari yang lebih tinggi.
- c) Formalisasi yang tinggi, yaitu semua anggota organisasi diseleksi dalam basis kualifikasi yang didemonstrasikan dengan pelatihan, pendidikan atau latihan formal.
- d) Pengambilan keputusan mengenai penempatan pegawai yang didasarkan atas kemampuan, yaitu keputusan tentang seleksi dan promosi didasarkan atas kualifikasi teknis, kemampuan dan prestasi para calon.
- e) Bersifat tidak pribadi (impersonalitas), yaitu sanksi-sanksi diterapkan secara seragam dan tanpa perasaan pribadi untuk menghindari keterlibatan dengan keperibadian individual dan freferensi pribadi para anggota.
- f) Jejak karier bagi para pegawai, yaitu para pegawai diharapkan mengejar karier dalam organisasi. Sebagai imbalan atas komitmen terhadap karier tersebut, para pegawai mempunyai masa jabatan, artinya mereka akan dipertahankan meskipun mereka tidak berfungsi atau jika kepandaiannya tidak terpakai lagi.
- g) Kehidupan organisasi yang dipisahkan dengan jelas dari kehidupan pribadi, yaitu pejabat tidak bebas menggunakan jabatannya untuk keperluan dan kepentingan pribadinya termasuk keluarganya.

Persoalan yang sering muncul dalam praktik, acapkali terjadi kekakuan dalam implementasi aturan. Kekakuan ini dapat terlihat pada interpretasi secara harfiah, padahal yang lebih diperlukan adalah menegakkan hukum dan peraturan itu dilihat dari semangat dan jiwanya, artinya bahwa pendekatan yang digunakan adalah pendekatan situasional (Siagian, 2008: 147).

Birokrasi memiliki beberapa fungsi, diantaranya adalah fungsi pengaturan. Fungsi ini mutlak terselenggara dengan efektif, karena suatu pemerintahan negara diberi wewenang untuk melaksanakan berbagai peraturan perundang-undangan yang ditentukan oleh lembaga legislatif melalui berbagai ketentuan pelaksanaan dan kebijaksanaannya.

### **2.1.3.2 Lingkup Birokrasi**

Pembahasan tentang birokrasi sebagai organisasi tidak dapat dipisahkan dengan faktor lingkungan. Kehadiran teori sistem sebagai pelopor perspektif modern membuka wawasan baru dalam teori organisasi. Berbeda dengan perspektif klasik, maka perspektif modern memasukkan unsur lingkungan sebagai determinan dan mencoba mengembangkan teori-teori yang menjelaskan hubungan organisasi dan lingkungan. Berkaitan dengan ini Hatch (2007:76) mengelompokkannya ke dalam dua periode, yaitu:

- a) Periode awal 1960-an hingga akhir 1970-an, dimana teori-teori yang dikembangkan bersifat kontingensi dalam arti lingkungan mempengaruhi organisasi, dan
- b) Periode awal 1980-an sampai sekarang, dimana teori-teori yang dikembangkan lebih ditekankan pada penjelasan secara lebih detail tentang bagaimana lingkungan mempengaruhi organisasi.

Burn dan Stalker (2007:55) dalam penelitiannya di Inggris dan Scotlandia menemukan bahwa organisasi-organisasi yang mereka teliti ternyata dapat dibedakan menjadi dua jenis struktur yang berbeda, yaitu struktur mekanik dan organik (Gerlof, 2005:51). Meskipun penelitian ini dilakukan terhadap organisasi-organisasi industri, namun klasifikasi ini juga ditemukan pada organisasi publik atau birokrasi pemerintah.

Eksistensi birokrasi sebagai suatu organisasi memang tidak dapat dipisahkan dengan lingkungannya. Lingkungan yang dimaksud dapat berupa lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan internal organisasi tidak saja meliputi kondisi fisik yang sifatnya kasat mata, melainkan hal-hal yang tidak secara eksplisit terlihat akan tetapi juga mempengaruhi kondisi lingkungan internal, seperti budaya kerja, kebiasaan-kebiasaan pegawai, perilaku organisasi, sistem diskresi, dan lain-lain. Kondisi internal pegawai tersebut senantiasa berubah dan berkembang, sehingga menuntut sebuah pembelajaran yang sesuai, agar permasalahan-permasalahan yang muncul dapat diantisipasi.

Sedangkan lingkungan eksternal meliputi instansi-instansi lain, organisasi swasta, masyarakat, kebijakan-kebijakan pemerintah, teknologi, kondisi sosial ekonomi yang mengalami dinamika dari waktu-ke waktu (Matheus dan Sulistiyani, 2011: 47-48).

## **2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Terdapat beberapa hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Eko Prastyo (2020) dengan judul “Politik Mutasi Jabatan Struktural PNS Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hilir”.

Mutasi Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu dinamika manajemen kepegawaian pada Pemerintah, Pemerintah Daerah yang menimbulkan fenomena profesional maupun politis. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan politik mutasi jabatan structural Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Daerah.

Metode penelitian menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara mendalam, observasi, dokumentasi dan menggunakan model spradley.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terjadi politisasi mutasi jabatan karena adanya faktor profesional masih lemah, regulasi masih ada celah, mekanisme hanya ceremonial, kekuatan sumber daya dalam menggerakkan organisasi untuk kepentingan politik. Selain itu juga ada faktor administrasi dan faktor psikologis yang masing-masing faktor ini berdampak pada individu pegawai baik secara karir maupun psikologis berdampak baik langsung maupun tidak langsung terhadap pegawai terutama jenjang karir dan kompetensi jabatan serta dampak organisasional dengan tidak berfungsinya Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan.

2. Ira Bella Marvi (2012), dengan judul “Analisis Kebijakan Mutasi Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar”.

Kebijakan mutasi merupakan sesuatu yang normatif. Dalam urusan mutasi, kebijakan kepala daerah dalam melakukan mutasi disadari sebagai sesuatu yang mutlak dilakukan. Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar. Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kebijakan mutasi dan kendala-kendala apa yang dihadapi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar dalam mutasi pegawai.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, interview, dan observasi. Sedangkan jenis data adalah data primer dan data sekunder. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif menggunakan analisis deskriptif.

Hasil penelitian didapatkan data bahwa mutasi tidak semata agar PNS mendapat tantangan baru dan tugas baru sebagaimana yang sudah ditetapkan tetapi mutasi juga upaya dari pelaksanaan peraturan Kepala Dinas yang mengarah, serta mutasi PNS harus sesuai dengan kebijakan yang berpedoman pada peraturan kepegawaian dan UU no 9 tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Selain itu pelaksanaan prosedur dalam mutasi pegawai harus dilakukan pengawasan baik pengawasan tersebut dilakukan oleh Badan Kepegawaian tersebut ataupun melibatkan instansi lain yang berwenang mengenai mutasi pegawai atau melibatkan team BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan).

3. I Wayan Agus (2020) dengan judul “Pengaruh Rekrutmen dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar”.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan perbedaan fokus bahasan tentang rekrutmen dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, terdapat pula permasalahan penelitian (research problem) tentang menurunnya kinerja karyawan pada PT Bank Sinarmas Cabang Denpasar. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh rekrutmen dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel rekrutmen dibentuk oleh tiga indikator yaitu dasar perekrutan, sumber perekrutan dan metode perekrutan. Rekrutmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sinarmas Cabang Denpasar dan Variabel promosi jabatan dibentuk oleh lima indikator yaitu karyawan yang loyal dan berintegritas, kreatif dan inisiatif, nilai lebih dari karyawan lain. Promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sinarmas Cabang Denpasar.

4. Karnadi (2018) dengan judul “Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Situbondo”

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana gambaran promosi jabatan, disiplin kerja dan Kinerja Karyawan PT PINDAD (Persero) Bandung. Menurut Adi, dkk (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Dari Promosi Jabatan Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dan menggunakan metode deskriptif dan verifikatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Hasil penelitian bahwa variabel Promosi Jabatan (X1) secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan menunjukkan nilai thitung sebesar 2,665 lebih besar dari nilai ttabel 2,021 dan nilai signifikan  $0,011 < 0,05$ . Variabel Mutasi (X2) secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan menunjukkan nilai thitung sebesar 2,343 lebih besar dari nilai ttabel 2,021 dan

nilai signifikan  $0,024 < 0,05$ . Variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ) secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan menunjukkan nilai thitung sebesar 2,820 lebih besar dari nilai ttabel 2,021 dan nilai signifikan  $0,007 < 0,05$ . Maka kesimpulannya adalah variabel Promosi Jabatan, Mutasi dan Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.

5. Khoirul Umam (2021) dengan judul “Pengaruh Persepsi Pegawai Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja di Kantor Agama Kabupaten Kendal”.

Sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dalam mengembangkan organisasi atau instansi, karena dalam pelaksanaannya manusia sebagai perencana dan penentu akan terwujudnya suatu tujuan dalam organisasi. di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kendal motivasi kerja pegawai terhitung masih rendah ditandai dengan adanya sebagian pegawai yang datang tidak tepat waktu dan masih adanya beberapa pegawai pada saat jam kerja tidak berada dalam ruangan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan pengaruh secara simultan antara variabel promosi jabatan dan mutasi jabatan terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kendal.

Hasil dari analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan secara parsial antara variabel promosi jabatan dan variabel mutasi jabatan terhadap motivasi kerja. Dan terdapat pengaruh positif

yang signifikan secara simultan antara variabel promosi jabatan dan mutasi jabatan terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kendal.

Secara ringkas hasil-hasil penelitian terdahulu digambarkan pada matriks seperti pada tabel berikut:

**Tabel 2.1**  
**Implikasi Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Implikasi
1.	Eko Prastyo (2020)	Politik Mutasi Jabatan Struktural PNS Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hilir	- Unsur politis dan subjektifitas seringkali mendominasi dalam setiap pengisian jabatan structural PNS ini berkaitan dengan birokrasi untuk mengeksitensikan semangat meraih dukungan politik dari masyarakat ataupun kelompok etnisnya. Hal inilah yang semakin memicu pandangan negative publik bahwa untuk menempatkan seorang PNS dalam jabatan strukturalnya lebih ditentukan oleh faktor like or dislike pejabat politik dan juga berkaitan dengan kultural masyarakat di Indonesia.
2.	Ira Bella Marvi (2012)	Analisis Kebijakan Mutasi Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar.	- Kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan nasional sangatlah tergantung pada kemampun dan kualitas

- dari PNS. Oleh karena itu sangat diperlukan PNS yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan UUD 1945.
- 3 I Wayan Agus (2020) Pengaruh Rekrutmen dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar - Karyawan di PT Bank Sinarmas Cabang Denpasar sudah mengalami penurunan kinerja pada tahun 2018 yaitu target yang ditetapkan Perusahaan yang berupa jumlah dana yang terhimpun maupun tersalurkan kepada pihak ketiga belum mencapai dan melebihi target yang di inginkan perusahaan. Sehingga dalam proses rekrutmen dan promosi jabatan merupakan masalah yang penting bagi perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja.
- 4 Karnadi (2018) Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Situbondo. - Manajer seharusnya mengerti bahwa keberhasilan dalam mempertinggi kinerja serta produktivitas harus melibatkan karyawan sebab karyawan tidak hanya menjadi kekuatan utama untuk menaikkan efektivitas, tetapi juga semakin aktif berpartisipasi demi mencapai tujuan tersebut dan dibentuklah strategi yang dipergunakan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan ialah promosi jabatan secara objektif, adil serta penempatan

5	Khoirul Umam (2021)	Pengaruh Persepsi Pegawai Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja di Kantor Agama Kabupaten Kendal	<p>yang tepat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Upaya Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kendal untuk mengatasi masalah promosi dan mutasi yakni dengan cara mengadakan program promosi jabatan, sehingga antar pegawai dapat lebih bersaing dalam hal kinerjanya.</li> <li>- Seseorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya juga tidak jarang mengalami fluktuasi yang disebabkan terlalu lamanya bekerja di satu unit pekerjaan, yang mengakibatkan terjadi kebosanan dan kejenuhan, sehingga salah satu cara yang dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kendal adalah dengan mengadakan program mutasi jabatan, untuk dapat mengatasi kejenuhan pegawai dalam pekerjaannya.</li> </ul>
---	------------------------	---	--

### 2.3 Pendekatan Masalah

Suatu Organisasi atau Perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan sempurna apabila tenaga kerja yang dimilikinya diberikan kesempatan dalam mengembangkan karir dan meningkatkan kemampuan kerjanya terutama melalui mutasi yang tepat. Dilakukannya mutasi, pegawai dapat memperoleh pengalaman yang lebih luas dari posisi atau jabatannya yang baru serta diharapkan dapat

memperbaiki motivasi karena telah bekerja pada tempat yang sesuai yang mencegah kebosanan pegawai.

Pelaksanaan mutasi pegawai yang terjadi dalam lingkup pemerintah daerah, tidak selamanya berasal dari keinginan manajemen sumber daya yang terdapat dalam sebuah organisasi atau keinginan para pimpinan dinas/badan pemerintah semata. Akan tetapi, keinginan mutasi terkadang juga datang dari pegawai yang bersangkutan sehingga menjadi sebuah pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan penentuan segala kebijakan yang berhubungan dengan masalah kepegawaian.

Seperti yang dikemukakan oleh Sadili (2013:254) yaitu:

“Mutasi adalah kegiatan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada Organisasi. Jadi kegiatan memindahkan pegawai dari suatu tempat kerja ke tempat lain dinamakan mutasi.”

Dalam pelaksanaan mutasi baik atas keinginan pribadi pegawai maupun atas keinginan dari pimpinan organisasi bertujuan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya sekaligus untuk meningkatkan motivasi para pegawai yang bekerja pada lingkungan dinas/badan pemerintah demi berupaya untuk meningkatkan birokrasi Pemerintah Daerah,.

Promosi jabatan dan mutasi merupakan salah satu kegiatan yang penting dalam pengembangan pegawai karena dengan adanya promosi jabatan dan mutasi dapat memberi motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan Kinerjanya. Manulang (2005:153) promosi berarti kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung

jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawabn sebelumnya. Pemberian promosi kepada seseorang pegawai, berarti bahwa pegawai tersebut baik ke posisi yang lebih tinggi dalam suatu struktur organisasi suau badan usaha.

Seperti yang dikemukakan oleh Alex S Nitisemito (2012:112) yang harus diperhatikan sebagai syarat dalam melakukan promosi jabatan yaitu :

1. Pengalaman
2. Pendidikan
3. Loyalitas
4. Kejujuran
5. Prestasi Kerja

Dalam pelaksanaan mutasi dan promosi bagi setiap pegawai dalam lingkup pemerintah daerah sesungguhnya dapat membawa dampak yang positif bagi pegawai termasuk bagi dinas/badan tempat dia bekerja. Dengan adanya pelaksanaan mutasi secara obyektif maka, motivasi para pegawai akan semakin tinggi termasuk prestasi kerja yang akan diraihny. Hanya saja terkadang dalam pelaksanaan mutasi, tidak semua pegawai menganggap bahwa mutasi adalah wadah untuk membina dan mengembangkan dirinya melainkan sebagai sebuah kepentingan dari para pejabat yang memiliki kepentingan tertentu khususnya dalam pelaksanaan demosi pegawai. Oleh karena itu, dituntut adanya sebuah mekanisme mutasi yang mengedepankan keadilan dan transparansi kepada para pegawai. Sehingga dengan demikian, para pegawai akan ikhlas menjalani proses mutasi sesuai dengan keputusan yang diberikan dan tidak sampai menimbulkan asumsi aturali dikalangan para pegawai.

Karena dalam konteks Indonesia, lembaga pemerintah pada umumnya memiliki hierarki yang panjang, prosedur dan standar operasi yang tertulis,

spesialisasi yang rinci, dan pajabat karier yang menjadi karakteristik birokrasi Weberian. Oleh karena itu, lembaga pemerintah sering disebut sebagai birokrasi pemerintah. Karena kinerja birokrasi pemerintah pada umumnya cenderung buruk dan mengecewakan, khususnya yang berkaitan dengan pelayanan publik, sehingga pandangan masyarakat terhadap birokrasi pemerintah cenderung negatif yang pada akhirnya menimbulkan stereotif yang negatif tentang konsep birokrasi Weberian (Robbins, 2006: 349)

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa birokrasi merupakan penemuan sosial yang sangat elegan, suatu bentuk kemampuan yang luar biasa untuk mengorganisasikan, mengkoordinasikan proses-proses kegiatan yang produktif pada masa revolusi Industri. Birokrasi dikembangkan untuk menjawab berbagai persoalan yang hangat pada waktu itu, misalnya persoalan pengurangan peran-peran personal, persoalan subyektivitas yang berlebihan, dan tidak dihargainya hubungan kerja kemanusiaan.

Selain itu diketahui bahwa birokrasi yang berorientasi kemanusiaan sangat diperlukan, tidak secara konseptual semata tapi merambah pada tataran praktis di lapangan. Hal ini menjadi pekerjaan sangat penting untuk mendekatkan birokrasi pada manusia, bukan lagi pada mesin. Sebuah teori akan diuji menurut kelayakan historis dan kebutuhan pada sebuah masa. Birokrasi yang humanis masih menjadi pekerjaan rumah yang harus serius digarap oleh para pemerhati masalah-masalah administrasi negara dan kebijakan publik. Oleh karena itu mutasi dan promosi yang dilakukan pada suatu Instansi Pemerintah, sangat perlu untuk memastikan jalannya roda pemerintahan, khususnya di unit kerja dimana pegawai itu

ditempatkan. Pegawai yang diberikan kepercayaan dalam menjalankan roda pemerintahan dengan tujuan meningkatkan birokrasi agar cepat beradaptasi dengan tugas-tugas baru, sehingga upaya peningkatan kapasitas birokrasi pada Pemerintah Daerah dapat ditingkatkan. Oleh karena itu dalam pemilihan model mutasi dan promosi sangat berpengaruh terhadap upaya peningkatan kapasitas birokrasi Pemerintah Daerah.

Berdasarkan uraian tersebut maka apabila digambarkan dalam bentuk bagan pendekatan masalah adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Pendekatan Masalah**  
**Sumber : dokumen pribadi**