



ISSN 2954-2757 (Online)

ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis

<https://esensijournal.com/index.php/esensi>

Vol. 29 Issue 2, Agustus (2026)

doi.org/10.56943/esensi.v29i2.549

Enhancing Employee Performance through Promotion and Transfer: A Qualitative Inquiry at Bank ABC

Prio Leksono¹, Gorendva R. Warganegara^{2*}

¹officialprio.id@gmail.com, ²gorendva23@gmail.com

Universitas Terbuka

*Corresponding Author: Gorendva R. Warganegara

Email: gorendva23@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the effectiveness of promotion and transfer policies in improving employee performance at Bank ABC. A qualitative approach with a descriptive case study design was employed to deeply explore how employees and managers interpret the processes of promotion and transfer and their impact on performance. The participants consisted of three key informants selected purposively: a promoted employee, a transferred employee, and an HR manager. Data were collected through semi-structured in-depth interviews, participatory observation, and official company documentation. Data analysis used reflective thematic analysis with six stages, integrated with Miles and Huberman's interactive model. Data validity was ensured through triangulation, member checking, and audit trail. The findings reveal five main themes: criteria and process of promotion, the impact of promotion on motivation and performance, the role of transfer in competence development and adaptation, the goals and benefits of the policies for the organization, and challenges in transparency and communication. The results indicate that promotion and transfer positively influence employee motivation, productivity, and competence development. However, challenges remain in terms of transparency and communication that need improvement. This study supports previous findings on the positive effects of promotion and transfer on performance, while offering a theoretical contribution by emphasizing the importance of organizational justice and effective communication in policy implementation. The limitations of this study include a limited sample size and a qualitative design that does not allow for statistical generalization. Future research is recommended to use a mixed-methods design with a larger and more diverse sample, as well as longitudinal studies to examine long-term effects.

Keywords: *Bank ABC, Employee Performance, Human Resource Management, Promotion, Transfer.*

Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Promosi dan Mutasi: Studi Kualitatif di Bank ABC

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas kebijakan promosi dan mutasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank ABC. Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif digunakan untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana karyawan dan manajer memaknai proses promosi dan mutasi serta dampaknya terhadap kinerja. Partisipan terdiri dari tiga informan kunci yang dipilih secara purposif, yaitu karyawan yang dipromosikan, karyawan yang dimutasi, dan manajer SDM. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan dokumentasi resmi perusahaan. Analisis data menggunakan analisis tematik reflektif dengan enam tahap, serta model interaktif Miles dan Huberman. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi, member checking, dan audit trail. Hasil penelitian mengungkap lima tema utama, yaitu kriteria dan proses promosi, dampak promosi terhadap motivasi dan kinerja, peran mutasi dalam pengembangan kompetensi dan adaptasi, tujuan dan manfaat kebijakan bagi organisasi, serta tantangan dalam transparansi dan komunikasi. Temuan menunjukkan bahwa promosi dan mutasi memberikan dampak positif terhadap motivasi, produktivitas, dan pengembangan kompetensi karyawan. Namun, masih terdapat kendala pada aspek transparansi dan komunikasi yang perlu diperbaiki. Penelitian ini mendukung temuan sebelumnya tentang pengaruh positif promosi dan mutasi terhadap kinerja, sekaligus menawarkan kontribusi teoretis melalui penekanan pada pentingnya keadilan organisasi dan komunikasi yang efektif dalam implementasi kebijakan. Keterbatasan penelitian ini meliputi jumlah sampel yang terbatas dan desain kualitatif yang tidak memungkinkan generalisasi statistik. Penelitian mendatang disarankan menggunakan desain campuran dengan sampel yang lebih besar dan beragam, serta studi longitudinal untuk menguji efek jangka panjang.

Kata Kunci: *Bank Abc, Kinerja Karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Mutasi, Promosi*

PENDAHULUAN

Tata kelola sumber daya manusia berperan penting dalam memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi, khususnya di sektor perbankan yang terus menghadapi perubahan persaingan dan permintaan untuk beradaptasi dengan teknologi. Kualitas kinerja karyawan menjadi faktor krusial yang secara langsung memengaruhi pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dalam konteks ini, tata kelola sumber daya manusia berperan penting dalam memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi dapat bekerja secara optimal dan produktif. Salah satu instrumen penting yang digunakan perusahaan untuk mengelola dan mengembangkan potensi karyawan adalah kebijakan promosi dan mutasi. Promosi berfungsi sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi dan prestasi karyawan melalui kenaikan jabatan, tanggung jawab, serta penghargaan yang lebih besar (Catherine and Hannah, 2021). Sementara itu, mutasi atau rotasi kerja merupakan mobilitas karyawan antarposisi dalam organisasi, baik secara horizontal ataupun vertikal, dengan tujuan memperluas pengalaman, meningkatkan kompetensi, dan mencegah kejenuhan dalam bekerja (Michael and Stephen, 2023). Kedua kebijakan ini, apabila dirancang dan diimplementasikan dengan baik, dapat menjadi alat strategis untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi (Subhandono, 2025).

Perbankan sebagai salah satu sektor yang padat sumber daya manusia menghadapi tantangan tersendiri dalam mengelola kebijakan promosi dan mutasi. Kompleksitas operasional perbankan menuntut karyawan memiliki keterampilan yang beragam dan kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kebijakan promosi dan mutasi yang efektif dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan, namun efektivitasnya sangat bergantung pada bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan, terutama dalam hal keadilan, transparansi, dan komunikasi yang jelas kepada seluruh karyawan. Karyawan yang mempersepsikan adanya perlakuan yang adil dalam organisasi saat proses promosi dan mutasi cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan (Zhu et al., 2022).

Berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara promosi, mutasi, dan kinerja karyawan dalam konteks industri perbankan di Indonesia. Studi yang dilakukan oleh Hastho Joko et al., (2025) pada PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Wilayah Yogyakarta menemukan bahwa mutasi kerja secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan efikasi diri karyawan, sedangkan promosi meningkatkan kepuasan kerja namun tidak memengaruhi efikasi diri. Temuan ini mengindikasikan bahwa mutasi dan promosi memiliki mekanisme yang berbeda dalam memengaruhi kinerja karyawan, di mana mutasi lebih berperan dalam pengembangan kapasitas diri, sementara promosi lebih berfungsi sebagai pengakuan formal atas pencapaian.

Penelitian yang dilakukan oleh Muslim (2024) menunjukkan bahwa pengembangan karier dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial. Temuan ini relevan dengan penelitian ini karena kepuasan kerja merupakan anteseden penting bagi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Firdaus et al., (2023) menemukan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Kedua studi ini memberikan landasan empiris bahwa kebijakan pengembangan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya promosi dan mutasi, memiliki keterkaitan langsung dengan kinerja karyawan.

Kajian mengenai hubungan antara promosi, mutasi, dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, tetapi masih terdapat sejumlah aspek yang belum ditelaah secara mendalam. Pada penelitian-penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik untuk mengukur pengaruh antar variabel, sehingga kurang mampu menangkap nuansa dan kompleksitas pengalaman karyawan dalam menjalani proses promosi dan mutasi Hastho Joko et al., (2025). Kemudian, penelitian yang ada cenderung berfokus pada satu jenis kebijakan secara terpisah, misalnya hanya promosi atau hanya mutasi, tanpa mengeksplorasi bagaimana kedua kebijakan tersebut saling berinteraksi dan memengaruhi kinerja karyawan secara bersamaan. Konteks organisasi yang spesifik, terutama bank swasta nasional dengan fokus pada sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang memiliki karakteristik operasional berbeda dari bank umum, masih jarang menjadi fokus penelitian Dea Ananda, (2025).

Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui penggunaan pendekatan kualitatif yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap pemaknaan dan pengalaman karyawan serta manajer dalam proses promosi dan mutasi di Bank ABC. Penelitian ini tidak hanya mengukur dampak kebijakan terhadap kinerja, tetapi juga menggali faktor-faktor yang memediasi efektivitas kebijakan tersebut, seperti persepsi keadilan, kualitas komunikasi, dan dukungan organisasi selama masa transisi. Dengan menggunakan wawancara mendalam dan observasi partisipatif, penelitian ini berupaya menghasilkan pemahaman yang lebih kontekstual dan holistik tentang bagaimana promosi dan mutasi dapat menjadi instrumen yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan perspektif teori keadilan organisasi untuk menganalisis bagaimana persepsi keadilan dalam proses promosi dan mutasi memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan, yang belum banyak dieksplorasi dalam konteks perbankan Indonesia (Zhu et al., 2022).

Dengan merujuk pada latar belakang serta kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji efektivitas kebijakan promosi dan mutasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank ABC. Secara lebih spesifik, penelitian ini memiliki empat tujuan utama. Pertama, menganalisis dampak promosi terhadap kinerja karyawan, dengan mengeksplorasi bagaimana kenaikan jabatan memberikan motivasi dalam produktivitas karyawan. Kedua,

menilai dampak mutasi terhadap motivasi dan kompetensi karyawan, terutama dalam kaitannya dengan pencapaian target kinerja perusahaan. Ketiga, menganalisis berbagai faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan kebijakan promosi dan mutasi, termasuk aspek keadilan, transparansi, dan komunikasi. Keempat, memberikan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti kepada manajemen Bank ABC untuk mengembangkan kebijakan promosi dan mutasi yang lebih efektif dan berkeadilan. Dengan mencapai tujuan-tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur tata kelola sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi peningkatan kualitas pengelolaan sumber daya manusia di sektor perbankan Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Promosi, Mutasi, dan Kinerja Karyawan

Promosi dan mutasi merupakan dua instrumen strategis dalam tata kelola sumber daya manusia yang berfungsi untuk mengoptimalkan potensi karyawan sekaligus memenuhi kebutuhan organisasi (Michael and Stephen, 2023). Promosi didefinisikan sebagai pengakuan formal atas kontribusi karyawan melalui kenaikan jabatan, tanggung jawab, dan penghargaan yang lebih besar (Catherine and Hannah, 2021). Sementara itu, mutasi atau rotasi kerja merujuk pada pemindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain, baik secara horizontal maupun vertikal, dengan tujuan memperluas pengalaman, meningkatkan kompetensi, dan mencegah kejenuhan dalam bekerja (Subhandono, 2025). Kinerja karyawan sendiri merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu, motivasi, dan kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk berkontribusi secara optimal. Dalam konteks perbankan, kinerja karyawan menjadi faktor krusial karena sektor ini menuntut ketelitian, kecepatan adaptasi, dan kemampuan interpersonal yang tinggi (Dirgantoro et al., 2026). Teori keadilan organisasi menjelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan proses promosi dan mutasi memengaruhi sikap dan perilaku kerja mereka (Zhu et al., 2022). Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, sedangkan persepsi ketidakadilan dapat menurunkan motivasi dan kinerja.

Studi Empiris tentang Promosi, Mutasi, dan Kinerja

Berbagai penelitian telah mengkaji dampak promosi dan mutasi terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan Indonesia. Studi yang dilakukan oleh Dirgantoro et al., (2026) pada bank-bank deposit di Indonesia menemukan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Faradiba and Nurhayaty (2024) yang menunjukkan bahwa promosi jabatan dan mutasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian tata usaha RRI Jakarta. K(Joan Kurniawan & Muhammad, 2025) kajian lain yang dilakukan oleh Febyona and Tjahjawati (2026) mengungkapkan bahwa mutasi kerja memengaruhi kinerja

karyawan melalui mediasi keseimbangan kehidupan kerja, yang mengindikasikan bahwa mutasi tidak hanya berdampak langsung tetapi juga melalui mekanisme psikologis. Sementara itu, Joan Kurniawan and Muhammad (2025) menemukan bahwa promosi dan mutasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel moderating, yang menegaskan bahwa efek kebijakan ini bergantung pada tingkat motivasi karyawan. Kajian yang ditulis oleh Muslim (2024) menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kompensasi secara bersama-sama maupun parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini relevan karena kepuasan kerja merupakan anteseden penting bagi kinerja karyawan. Penelitian Hanafi and Safaria (2025) menemukan bahwa pengembangan karir dan efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, studi tentang mutasi, rotasi kerja, dan turnover pada sebuah perusahaan menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan (Gampito et al., 2025).

Kebaruan dan Signifikansi Penelitian

Meskipun telah banyak penelitian yang mengkaji hubungan antara promosi, mutasi, dan kinerja karyawan, masih terdapat beberapa kesenjangan yang perlu diisi. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik untuk mengukur pengaruh antar variabel, sehingga kurang mampu menangkap nuansa dan kompleksitas pengalaman karyawan dalam menjalani proses promosi dan mutasi (Dirgantoro et al., 2026; Faradiba and Nurhayaty, 2024). Kedua, penelitian yang ada cenderung berfokus pada satu jenis kebijakan secara terpisah, misalnya hanya promosi atau hanya mutasi, tanpa mengeksplorasi bagaimana kedua kebijakan tersebut saling berinteraksi dan memengaruhi kinerja karyawan secara bersamaan (Joan Kurniawan and Muhammad (2025). Ketiga, konteks organisasi yang spesifik, terutama bank swasta nasional dengan fokus pada sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), masih jarang menjadi fokus penelitian (Febyona and Tjahjawati (2026). Studi ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang mengeksplorasi secara mendalam bagaimana karyawan dan manajer memaknai proses promosi dan mutasi di Bank ABC, serta mengintegrasikan perspektif keadilan organisasi untuk menganalisis faktor-faktor yang memediasi efektivitas kebijakan tersebut terhadap kinerja karyawan (Zhu et al., 2022).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif untuk memahami secara mendalam bagaimana karyawan dan manajer di Bank ABC memaknai proses promosi dan mutasi serta dampaknya terhadap kinerja. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi nuansa, kompleksitas, dan konteks spesifik yang tidak dapat

ditangkap melalui metode kuantitatif (Creswell and Cheryl, 2016). Desain studi kasus deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran holistik tentang implementasi kebijakan promosi dan mutasi dalam satu organisasi spesifik, yaitu Bank ABC, yang memiliki karakteristik unik sebagai bank swasta nasional dengan fokus pada sektor usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) (Robert, 2017). Pendekatan ini sejalan dengan penelitian Hilwa Syafira et al., (2025) yang menggunakan studi kasus untuk menganalisis promosi dan rotasi kerja di Bank Syariah Indonesia Karawang. Teori keadilan organisasi menjadi lensa analitis utama, sebagaimana diuraikan dalam tinjauan pustaka, untuk memahami bagaimana persepsi keadilan dalam proses promosi dan mutasi memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan (Zhu et al., 2022).

Partisipan penelitian terdiri dari tiga informan kunci yang dipilih secara purposif, yaitu seorang karyawan yang dipromosikan dari staf menjadi manajer kredit, seorang karyawan yang dimutasi antar kantor cabang tanpa perubahan jabatan, dan manajer SDM yang bertanggung jawab atas kebijakan promosi dan mutasi. Kriteria inklusi ini memastikan bahwa informan memiliki pengalaman langsung dan relevan dengan fenomena yang diteliti (Palinkas et al., 2015). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif terhadap lingkungan kerja, dan dokumentasi resmi perusahaan seperti kebijakan promosi, laporan kinerja, dan struktur organisasi. Kombinasi ketiga teknik ini memungkinkan triangulasi data untuk memperkuat kredibilitas temuan (Robert, 2017). Wawancara berlangsung 45 hingga 60 menit per partisipan dan mencakup topik seperti pengalaman promosi dan mutasi, persepsi keadilan, dampak terhadap motivasi, serta tantangan selama transisi.

Analisis data menggunakan analisis tematik reflektif dari Braun dan Clarke (2006) yang terdiri dari enam tahap, mulai dari familiarisasi data hingga penyusunan laporan dengan kutipan verbatim. Proses ini juga mengintegrasikan model interaktif Matthew B. dan Huberman (1994) yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan empat kriteria trustworthiness dari Yvonna S. dan Egon G. (1985) yaitu kredibilitas melalui triangulasi dan member checking, transferabilitas melalui deskripsi konteks yang tebal, dependabilitas melalui jejak audit, dan konfirmabilitas melalui reflektivitas serta diskusi dengan rekan sejawat (Nowell et al., 2017). Penerapan kriteria ini penting agar penelitian kualitatif ini memenuhi standar rigor akademik dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kriteria dan Proses Promosi di Bank ABC

Hasil analisis tematik mengungkapkan bahwa proses promosi di Bank ABC didasarkan pada evaluasi kinerja tahunan yang mempertimbangkan beberapa kriteria utama. Kriteria tersebut meliputi kinerja karyawan, pengalaman atau masa kerja di atas delapan tahun pada posisi saat ini, penguasaan kompetensi sesuai jabatan yang akan diisi, penyelesaian program pelatihan wajib, serta penilaian dari

atasan langsung dengan hasil minimal "Baik". Temuan ini diperkuat oleh pernyataan Responden X yang dipromosikan dari staf menjadi manajer kredit. Ia menyatakan bahwa promosi yang diterimanya mempertimbangkan pengalaman kerja lebih dari delapan tahun di beberapa kantor cabang, kemampuan menjadikan setiap tugas sebagai prioritas utama, serta sikap jujur dan transparan dalam bekerja. Responden X juga menekankan pentingnya koordinasi dengan atasan ketika menghadapi tantangan di lapangan. Manajer SDM menambahkan bahwa promosi merupakan bentuk apresiasi bagi pegawai yang menunjukkan dedikasi tinggi dan berprestasi. Dengan demikian, proses promosi di Bank ABC telah menerapkan prinsip meritokrasi yang menekankan pada pencapaian dan kompetensi karyawan. Temuan ini sejalan dengan Hilwa Syafira et al., (2025) yang menemukan bahwa promosi di Bank Syariah Indonesia Karawang dipandu oleh Sistem Informasi Pegawai dan *Key Performance Indicator*, dengan penekanan pada kinerja dan kejujuran karyawan.

Dampak Promosi terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan

Temuan kedua yang muncul dari data adalah dampak positif promosi terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Responden Y mengungkapkan bahwa setelah dipromosikan, ia merasa mendapatkan perspektif baru dan keterampilan interpersonalnya. Temuan ini sejalan dengan Hidayat (2026) yang menemukan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Manajer SDM juga menegaskan bahwa promosi yang adil dan transparan meningkatkan loyalitas karyawan serta mengurangi tingkat pergantian tenaga kerja. Dengan kata lain, promosi berfungsi sebagai alat motivasi yang efektif untuk meningkatkan produktivitas dan kerja sama tim. Hasil ini konsisten dengan Dirgantoro et al., (2026) yang menemukan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di bank-bank deposit di Indonesia.

Peran Mutasi dalam Pengembangan Kompetensi dan Adaptasi

Mutasi di Bank ABC dilakukan berdasarkan kebutuhan internal perusahaan, seperti kekosongan jabatan tertentu, evaluasi kinerja, serta keinginan karyawan untuk memperoleh pengalaman baru. Responden Y yang dimutasi dari Kantor Cabang A ke Kantor Cabang B tanpa perubahan jabatan menyatakan bahwa mutasi membuka perspektif baru dan memperkuat kemampuan adaptasinya. Ia juga mengaku bahwa interaksi dengan karyawan di cabang baru meningkatkan keterampilan interpersonalnya serta pemahamannya tentang operasional bank secara lebih menyeluruh. Temuan ini mendukung Hastho Joko et al., (2025) yang menyatakan bahwa mutasi kerja secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan efikasi diri karyawan. Manajer SDM menambahkan bahwa mutasi bertujuan untuk mengoptimalkan potensi karyawan, memberikan pengalaman dan wawasan baru, serta meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil ini selaras

dengan Faradiba dan Nurhayaty (2024) yang melaporkan bahwa promosi jabatan dan mutasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tujuan dan Manfaat Kebijakan Promosi dan Mutasi bagi Organisasi

Analisis data menunjukkan bahwa kebijakan promosi dan mutasi di Bank ABC memiliki tiga tujuan utama, yaitu mengoptimalkan potensi karyawan, mengembangkan karir, dan meningkatkan kinerja perusahaan. Manajer SDM menjelaskan bahwa promosi diberikan kepada karyawan berprestasi sebagai bentuk apresiasi, sedangkan mutasi dipandang sebagai sarana pembelajaran dan pengembangan profesional. Dampak positif yang dirasakan organisasi meliputi peningkatan motivasi dan kinerja karyawan, pengembangan keterampilan, kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yang merasa diakui melalui promosi dan diberi kesempatan belajar melalui mutasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menurunkan tingkat turnover. Temuan ini konsisten dengan Muslim (2024) yang menemukan bahwa pengembangan karir dan kompensasi secara bersama-sama maupun parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini juga memperkuat temuan Joan Kurniawan dan Muhammad (2025) bahwa motivasi memoderasi pengaruh promosi dan mutasi terhadap kinerja.

Tantangan dalam Implementasi: Transparansi dan Komunikasi

Meskipun promosi dan mutasi terbukti memberikan dampak positif, analisis data juga mengungkap adanya tantangan dalam hal transparansi dan komunikasi. Beberapa karyawan merasa kurang mendapatkan informasi yang jelas mengenai proses promosi dan mutasi. Responden Y, misalnya, tidak secara eksplisit menyebutkan adanya sosialisasi kriteria, tetapi ia mengaku memperoleh pemahaman melalui pengalaman langsung. Manajer SDM mengakui bahwa komunikasi terkait kebijakan ini masih perlu diperbaiki agar setiap karyawan merasa dilibatkan dan dipahami. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan telah dirancang dengan baik, implementasinya masih menghadapi kendala pada aspek penyampaian informasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat transparansi dan komunikasi untuk menghindari kesalahpahaman serta meningkatkan rasa percaya karyawan terhadap manajemen. Temuan ini sejalan dengan Nurmalasari et al., (2023) yang menekankan pentingnya persepsi keadilan organisasi dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan bank.

Temuan penelitian ini mendukung sebagian besar hasil studi sebelumnya tentang dampak positif promosi dan mutasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Dirgantoro et al., (2026) yang menemukan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di bank-bank deposit di Indonesia. Demikian pula, Faradiba dan Nurhayaty (2024) melaporkan bahwa promosi jabatan dan mutasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan kami tentang peran mutasi dalam meningkatkan adaptasi dan keterampilan interpersonal juga konsisten dengan Febyona dan Tjahjawi (2026) yang menunjukkan bahwa mutasi kerja memengaruhi kinerja melalui mediasi keseimbangan kehidupan kerja. Selain itu, penelitian ini memperkuat temuan Joan Kurniawan dan Muhammad (2025) bahwa

motivasi memoderasi pengaruh promosi dan mutasi terhadap kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris tambahan bagi literatur yang ada tentang efektivitas kebijakan pengembangan sumber daya manusia di sektor perbankan.

Namun, penelitian ini juga menemukan adanya tantangan dalam implementasi yang belum banyak disorot dalam studi kuantitatif sebelumnya. Sementara penelitian sebelumnya lebih fokus pada pengukuran pengaruh langsung, studi ini mengungkap bahwa transparansi dan komunikasi merupakan faktor kritis yang dapat memediasi efektivitas kebijakan promosi dan mutasi. Temuan ini sedikit berbeda dengan Gampito et al., (2025) yang menemukan bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan mutasi berpengaruh positif. Dalam konteks Bank ABC, mutasi justru dipersepsikan positif oleh karyawan karena memberikan pengalaman baru dan memperluas jaringan kerja. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi dan budaya kerja. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kontribusi teoretis dengan menekankan pentingnya perspektif keadilan organisasi dalam memahami bagaimana karyawan memaknai kebijakan promosi dan mutasi, sebagaimana diusulkan oleh Nurmallasari et al., (2023).

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memperkuat argumen bahwa promosi dan mutasi yang direncanakan dengan baik, adil, dan transparan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun, penelitian ini juga menggarisbawahi perlunya perbaikan pada aspek komunikasi dan transparansi agar kebijakan tersebut dapat berjalan lebih efektif. Dengan demikian, studi ini tidak hanya mendukung penelitian terdahulu tetapi juga memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi keberhasilan kebijakan pengembangan sumber daya manusia di sektor perbankan Indonesia.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas kebijakan promosi dan mutasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank ABC. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dari tiga informan kunci, yaitu karyawan yang dipromosikan, karyawan yang dimutasi, dan manajer SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi berpengaruh positif terhadap motivasi dan produktivitas karyawan melalui pengakuan atas pencapaian dan kesempatan pengembangan karir. Mutasi berkontribusi pada pengembangan keterampilan, kemampuan adaptasi, dan kompetensi interpersonal dengan memberikan pengalaman kerja di lingkungan baru. Temuan ini sejalan dengan penelitian Dirgantoro et al., (2026) dan Faradiba dan Nurhayaty (2024) yang menegaskan dampak positif promosi dan mutasi terhadap kinerja. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan dalam implementasi, khususnya kurangnya transparansi dan komunikasi yang jelas mengenai kriteria dan proses promosi dan mutasi. Temuan ini memperluas literatur yang ada dengan menekankan bahwa keadilan organisasi, sebagaimana dijelaskan Nurmallasari et al., (2023), berperan

penting dalam membentuk persepsi dan respons karyawan terhadap kebijakan tersebut.

Implikasi dari penelitian ini terbagi menjadi dua aspek. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada literatur tata kelola sumber daya manusia dengan menunjukkan bahwa promosi dan mutasi bukan sekadar alat administratif, melainkan juga berkaitan erat dengan persepsi karyawan tentang keadilan dan dukungan organisasi. Secara praktis, temuan ini menyarankan agar Bank ABC memperkuat transparansi dan komunikasi agar seluruh karyawan memahami kriteria dan prosedur promosi dan mutasi. Hal ini dapat dilakukan melalui sosialisasi rutin, pedoman tertulis, dan forum terbuka tempat karyawan dapat mengajukan pertanyaan atau keluhan. Selain itu, penelitian ini menegaskan pentingnya meritokrasi dan keadilan organisasi dalam membentuk motivasi dan kinerja karyawan, sebagaimana diusulkan Zhu et al., (2022). Dengan mengatasi aspek-aspek tersebut, Bank ABC dapat mengoptimalkan manfaat kebijakan promosi dan mutasi serta membangun tenaga kerja yang lebih berkomitmen dan berkinerja tinggi.

Meskipun memiliki kontribusi, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah sampel terbatas pada tiga informan dari satu bank sehingga membatasi generalisasi temuan. Kedua, desain kualitatif, meskipun memberikan wawasan yang kaya, tidak memungkinkan generalisasi statistik atau inferensi kausal. Ketiga, penelitian ini mengandalkan data yang dilaporkan sendiri sehingga rentan terhadap bias keinginan sosial. Penelitian mendatang disarankan untuk mengatasi keterbatasan ini dengan menggunakan desain campuran dengan sampel yang lebih besar dan beragam di beberapa bank. Studi longitudinal juga dapat dilakukan untuk menguji efek jangka panjang promosi dan mutasi terhadap kinerja dan pengembangan karir karyawan. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi peran digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya bagaimana teknologi dapat meningkatkan transparansi dan komunikasi dalam proses promosi dan mutasi. Dengan menempuh jalur ini, peneliti dapat memperkaya pemahaman tentang bagaimana praktik sumber daya manusia yang strategis berkontribusi pada keberhasilan organisasi di sektor perbankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Catherine, K., & Hannah, B. (2021). Effects of Recognition and Job Promotion on Employee Performance of Commercial Banks in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 13(8), 47–53. <https://doi.org/10.7176/EJBM/13-8-05>
- Creswell, J. W., & Cheryl, P. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design* (4th ed.). SAGE Publications Inc. <https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/qualitative-inquiry-and-research-design-4-246896>
- Dea Ananda, P. (2025). Phenomenological Study: Employee Perceptions Related to Work Rotation at Bank BTN KC Bekasi. *West Science Business and*

- Management*, 3(4), 1023–1033.
<https://www.semanticscholar.org/reader/a494378d8888359f4cfaf213a9e77f72e972d831>
- Dirgantoro, B., Prakasa, A. W., & Birawan, G. K. (2026). Assessing the Impact of Job Promotion on Employee Performance: Evidence from Deposit Banks in Indonesia. *Indonesian Journal Economic Review (IJER)*, 6(2), 516–524.
<https://doi.org/10.59431/ijer.v6i2.801>
- Faradiba, S., & Nurhayaty, E. (2024). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Tata Usaha RRI Jakarta. *ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(11), 16–23.
<https://doi.org/10.56799/jim.v3i11.5491>
- Febyona, D. N., & Tjahjawati, S. S. (2026). Job Mutation and Employee Performance: The Mediating Role of Work-Life Balance. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 21(3), 780–797.
<https://doi.org/10.32534/jv.v21i3.8681>
- Firdaus, Bambang, W. W., & Albertus, K. (2023). PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT HALEYORA POWER. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 26(1), 56–67.
<https://esensijournal.com/index.php/esensi/article/view/7/7>
- Gampito, Candra, R., & Elfadhli. (2025). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah di Sumatera Barat. *Al-Bank: Journal of Islamic Banking and Finance*, 5(2), 179–189.
<https://doi.org/10.31958/ab.v5i2.15959>
- Hanafi, M. H., & Safaria, S. (2025). The Influence of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Self-Efficacy in Employees of PT Permodalan Nasional Madani Surabaya. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 4(4), 753–778. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v4i4.188>
- Hastho Joko, N. U., Eny Endah, P., Meilan, S., & Noven, R. (2025). The Roles of Job Mutations and Promotions on Job Satisfaction, Self-Efficacy, and Performance. *International Journal of Applied Business Research*, 7(1), 77–102. <https://doi.org/https://doi.org/10.35313/ijabr.v7i01.463>
- Hidayat, F. (2026). Effects of Job Promotion and Work Motivation on Employee Performance. *Golden Ratio of Data in Summary*, 6(3), 736–759.
<https://doi.org/10.52970/grdis.v6i3.2309>
- Hilwa Syafira, B., Sari, M., & July, J. (2025). Analysis of Job Promotion and Job Rotation on Employee Performance at Bank Syariah Indonesia Karawang. *Journal Of Resource Management, Economics And Business*, 4(2), 19–34.
<https://doi.org/10.58468/remics.v4i2.161>
- Joan Kurniawan, W., & Muhammad, R. N. (2025). PENGARUH PROMOSI DAN MUTASI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Kasus Pada Kejaksaan Negeri Yogyakarta). *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 25(1), 58–63.
<https://pdf.core.ac.uk/corefilesystem/pdf/12596/647981328.pdf?se=2026-10-01T08%3A02%3A29Z&sp=r&sv=2026-06-06&sr=b&rscd=inline%3Bfilename%3D%22647981328.pdf%22&rsct=application/pdf&sig=te3ZdVbDUcJRdg4mvz3RxnkniXbRYBqKYncThEXvp88%3D#1%231>

- Matthew B., M., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications Inc. https://books.google.co.id/books?id=U4IU_-wJ5QEC&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false
- Michael, A., & Stephen, T. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management* (16th ed.). Kogan Page. https://books.google.co.id/books/about/Armstrong_s_Handbook_of_Human_Resource_M.html?hl=id&id=3oChEAAQBAJ&redir_esc=y
- Muslim, M. (2024). PENGARUH KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT PELITA INDONESIA DJAYA. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 27(3), 26–36. <https://doi.org/10.56943/esensi.v27i3.43>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Nurmalasari, F., Suhariadi, F., & Subhekti, E. F. (2023). Perceptions of politics and organizational justice on bank employees. *MBR (Management and Business Review)*, 7(1), 20–29. <https://doi.org/10.21067/mbr.v7i1.8638>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Robert, K. Y. (2017). *Case Study Research and Applications Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications Inc. <https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/case-study-research-and-applications-6-250150>
- Subhandono, H. (2025). The Influence of Job Mutation and Promotion on Employee Performance and Motivation as a Moderator at Bank Indonesia. *Mandalika Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 103–118. <https://doi.org/10.59613/mjbms.v3i2.274>
- Yvonna S., L., & Egon G., G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications Inc. <https://books.google.co.id/books?id=2oA9aWlNeooC&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Zhu, Z., Chen, X., Wang, Q., Jiao, C., & Yang, M. (2022). Is shooting for fairness always beneficial? The influence of promotion fairness on employees' cognitive and emotional reactions to promotion failure. *Human Resource Management*, 61(6), 643–661. <https://doi.org/10.1002/hrm.22110>