

## ANALISIS SISTEM PENGEMBANGAN KARIER DI BANK GUNUNG PANTAI

**Margaret Anelinda Soro, Riani Rachmawati**

Universitas Indonesia, Indonesia

Email: margaret.a@ui.ac.id

### Abstrak

Pengembangan karier adalah suatu proses di mana kemajuan karyawan melalui serangkaian tahapan, masing-masing ditandai dengan serangkaian tugas, aktivitas, dan hubungan perkembangan yang berbeda. Salah satu badan usaha yang memerlukan pengembangan karier adalah bank. Bank Gunung Pantai adalah salah satu bank nasional pemerintah yang ada di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi seberapa jauh peran politik organisasi dalam Sistem Karier di Bank Gunung Pantai. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan berjenis eksploratif. Metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif menggunakan metode wawancara. Peneliti memilih 9 (sembilan) orang Narasumber yang berasal dari pegawai dibagi berdasarkan cabang di pantai dan pegunungan, dan berdasarkan masa kerjasama dengan dan diatas 5 tahun. Proses analisa datanya dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di Bank Gunung Pantai, pegawai yang kedekatan dengan pimpinan atau pihak manajemen bisa mendapatkan kenaikan grade, mutasi, dan promosi di bank dengan cepat.

**Kata kunci:** Mutasi, Rotasi, Promosi, Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karier, Politik Kantor, Keadilan Organisasi

### Abstract

*Career development is a process in which employee's progress through a series of stages, each characterized by a different set of tasks, activities, and developmental relationships. One business entity that requires career development is a bank. Bank Gunung Pantai is one of the government's national banks in Indonesia. This study aims to evaluate how far the role of organizational politics in the Career System at Bank Gunung Pantai. This study uses a qualitative method and explorative type. Methods of data collection in qualitative research using the interview method. The researcher chose 9 (nine) resource persons. The resource persons who came from employees were divided based on branches in the coast and mountains, and based on years of cooperation with and above 5 years. The data analysis process is carried out by data reduction, data presentation, and conclusions or verification.*

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>How to cite:</b>  | Margaret Anelinda Soro, Riani Rachmawati (2022) Analisis Sistem Pengembangan Karier di Bank Gunung Pantai, (7) 10. Doi: 10.36418/syntax-literate.v7i10.13204 |
| <b>E-ISSN:</b>       | 2548-1398  |
| <b>Published by:</b> | Ridwan Institute   |

*The results of the study show that at Bank Gunung Pantai, employees who are close to the leadership or management can get grade increases, transfers, and promotions at the bank quickly.*

**Keywords:** *Mutation, Rotation, Promotion, Human Resources, Transfers, Career Development, Office Politics, Organizational Justice*

## **Pendahuluan**

Pengembangan karier adalah suatu proses di mana kemajuan karyawan melalui serangkaian tahapan, masing-masing ditandai dengan serangkaian tugas, aktivitas, dan hubungan perkembangan yang berbeda (Shujaat, 2013). Menurut Mondy & Martocchio (2016) pengembangan karier adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan. Pengertian pengembangan karier adalah suatu upaya untuk meningkatkan ketrampilan teknis, konseptual, dan moral pegawai secara teoritis sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/pekerjaan melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2019). Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teoritis, konseptual, dan moral, sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis ketenagakerjaan.

Pengembangan karier memiliki tiga fase yang luas. Pertama, sekolah dan perguruan tinggi pasca sekolah menengah dan universitas memberi kaum muda keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang relevan dengan tempat kerja yang mempersiapkan mereka untuk mengambil tempat mereka di dunia kerja. Kedua, kaum muda memperoleh kompetensi untuk menjembatani kesenjangan antara menghadiri lembaga pendidikan formal dan menetap dalam kehidupan yang melibatkan pekerjaan penuh waktu. Ketiga, pengembangan terjadi di dalam tempat kerja itu sendiri, ketika individu diorientasikan dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan majikan mereka. Fase ini sebagian besar memiliki fokus pemberi kerja, yang berarti bahwa sebagian besar pengembangan ini ditujukan untuk efisiensi organisasi, meskipun pengembangan karier dalam konteks ini dapat dan memang menguntungkan karyawan secara individu. Karyawan disosialisasikan dengan budaya dan tuntutan pekerjaan mereka, dan mereka menerima pelatihan dan bimbingan berkelanjutan tentang cara menyesuaikan diri dengan perubahan yang akan terjadi dalam diri mereka dan organisasi (Hall, D. T. & Associates, 2016).

Salah satu hal yang dapat menghambat pengembangan karier dalam sebuah perusahaan adalah politik kantor (Akkas, 2021). Politik kantor adalah tentang memanipulasi kekuasaan dan otoritas untuk membangun hubungan untuk menyelesaikan sesuatu (Daud dkk, 2013). Pengembangan karier yang terhambat karena politik kantor ini tentu memicu diperlukannya keadilan organisasi dalam perusahaan tersebut agar tidak mengakibatkan buruknya kinerja karyawan. Keadilan organisasi dapat didefinisikan sebagai proses evaluasi keputusan administratif oleh karyawan dalam kerangka variabel seperti distribusi tugas karyawan, kepatuhan terhadap shift, pemberdayaan, tingkat upah, distribusi penghargaan, mengalami lingkungan kerja ekonomi dan sosial yang adil, dan

persepsi karyawan. proses pengambilan keputusan internal dan bagaimana keputusan ini dibagi dengan karyawan (Kalay, 2016).

Salah satu sektor bisnis yang memerlukan sistem manajemen kinerja yang baik dan terarah adalah sektor perbankan. Sebagai contoh adalah Bank Gunung Pantai yang menawarkan produk dan jasa seperti pemberian Dana pihak ketiga, penyediaan pembiayaan atau kredit, serta pemberian layanan jasa Bank Gunung Pantai. Bank Gunung Pantai menempatkan aspek pengembangan SDM sebagai salah satu dari Lima target sasaran pencapaian strategi yang pembahasannya cukup kompleks dan panjang mendasari permasalahan Bank Gunung Pantai yang memberikan perhatian yang cukup signifikan kepada sumber daya manusianya. Melalui fakta yang ditemukan dari situs resmi Bank Gunung Pantai bahwa pengembangan SDM menjadi aspek pembahasan yang cukup krusial. Hal ini berbeda dengan beberapa Bank Pembangunan Daerah (BPD) lain dimana dalam penjelasan strategi bisnisnya jarang yang memberikan fokus yang terperinci terhadap SDM. Akan tetapi, berdasarkan wawancara dari beberapa karyawan Bank Gunung Pantai dari beberapa cabang, pada praktiknya yang dirasakan oleh karyawan sendiri, pengembangan SDM tersebut tidak mengedepankan unsur keadilan. Semua hanya bergantung pada orang dalam dan kenalan untuk mempermudah segala urusan. Pengembangan SDM karyawan tergantung pada adanya orang dalam, seberapa banyak dan seberapa kuat posisi orang dalam tersebut. Hal itu membuat orang lain yang seharusnya lebih layak tidak mendapat kesempatan. Berdasarkan latar belakang dan fenomena di lapangan seperti yang telah dijabarkan di atas, maka penulis berminat untuk mengadakan penelitian tentang “Analisa Sistem Pengembangan Karier di Bank Gunung Pantai”.

## **Tinjauan Pustaka**

### **Pengembangan Karier**

Pengembangan karier adalah investasi suatu organisasi dalam perencanaan karier karyawannya, yang disebut manajemen karier, termasuk perencanaan karier, implementasi dan konseling (Sinambela, 2016). Pengembangan karier juga bisa dikatakan sebagai pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan (Mondy & Martocchio, 2016).

Pengembangan karier berusaha untuk mencapai tujuan berikut:

1. Menarik dan mempertahankan orang yang tepat dalam organisasi.
2. Memetakan karier karyawan sesuai dengan kemampuan mereka, dan kemauan mereka untuk dilatih dan dikembangkan untuk posisi yang lebih tinggi.
3. Memastikan penggunaan sumber daya manusia yang lebih baik melalui karyawan yang lebih puas dan produktif.
4. Memastikan tenaga kerja yang lebih stabil dengan mengurangi perputaran tenaga kerja dan ketidakhadiran.
5. Memanfaatkan bakat manajerial yang tersedia di semua tingkatan dalam organisasi.

6. Meningkatkan moral dan motivasi karyawan dengan mencocokkan keterampilan dengan persyaratan pekerjaan dan dengan memberikan kesempatan kerja untuk promosi.
7. Menjamin bahwa orang-orang yang menjanjikan mendapatkan pengalaman yang akan memperlengkapi mereka untuk mencapai tanggung jawab sesuai kemampuan mereka.
8. Memberikan bimbingan dan dorongan kepada karyawan untuk memenuhi potensi mereka.
9. Membantu dalam mencapai produktivitas yang lebih tinggi dan pengembangan organisasi (Jyothi & Venkatesh, 2013).

Tugas bagian SDM perusahaan dalam kegiatan pengembangan karier karyawan dapat dilihat sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan job diskription, job specification, job requirement, dan job evaluation. Rekrutmen dan seleksi karyawan juga termasuk dalam kegiatan ini.
2. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan. Penilaian kinerja karyawan termasuk dalam kegiatan ini.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian. Kompenasi, reward, pemutusan hubungan kerja, promosi, demosi dan mutasi termasuk dalam kegiatan ini.
4. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh. Mencegah terjadi demonstrasi dan mogok kerja termasuk dalam kegiatan ini (Hartini, 2022).

### **Mutasi**

Mutasi pegawai dapat dipahami sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan suatu organisasi atau perusahaan untuk mengalihkan pegawai dari satu tugas ke tugas lain yang dianggap sejajar. Mutasi atau mutasi karyawan dapat terjadi karena kehendak perusahaan atau karyawan (Putri, Hendriani, & Ibrahim, 2015). Prinsip mutasi pegawai adalah memindahkan pegawai ke posisi yang sesuai dengan dirinya sehingga produktivitas dan semangat kerja meningkat. Hal ini juga sebagai tindak lanjut dari motivasi kerja untuk membekali karyawan dengan lingkungan, sifat, gambaran, dan gaya kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien di tempat kerja yang baru. Penempatan pegawai adalah suatu proses penempatan atau pengisian jabatan dan merupakan kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia untuk menentukan jabatan pegawai guna menyelesaikan tugas dan wewenang yang dipercayakan kepadanya (Fitria, 2017). Beberapa indikator yang menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai dalam suatu organisasi antara lain pendidikan, pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan kerja.

Dalam dunia ketenagakerjaan, kegiatan pemindahan tenaga kerja dari satu bagian ke bagian lain tidak dianggap sebagai suatu kegiatan yang dirahasiakan. Hal ini dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia yang bertanggung jawab untuk mengembangkan kualitas kinerja karyawan. Hal ini karena tidak semua karyawan yang ditempatkan pada

bagian tertentu akan cocok dengan semua jenis dan lingkungan pekerjaan. Mungkin hal ini karena kemampuan dan kualitas mereka tidak sesuai dengan tuntutan tugas dan pekerjaan yang diberikan atau lingkungan yang kurang kondusif, dalam arti kurang semangat kerja, motivasi dan gairah. Salah satu tindak lanjut yang diambil dari hasil assessment kinerja pegawai adalah mutasi. Karena dengan penilaian prestasi karyawan akan ditemukan keahlian mereka dalam menyelesaikan job description yang dibebankan kepadanya. Mutasi ini harus berdasarkan indeks prestasi oleh karyawan terkait. Dengan mutasi ini diharapkan dapat memberikan deskripsi pekerjaan, karakteristik, lingkungan, dan alat yang tepat bagi para karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara efisien dan efektif dengan jabatannya. Serupa istilah dengan kata mutasi adalah perpindahan, mutasi, dan rotasi jabatan. Mutasi adalah perubahan jabatan/pekerjaan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promotion/demotion) dalam suatu organisasi. Mutasi pada dasarnya termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam suatu perusahaan. Mutasi adalah perpindahan kerja dari satu ke tingkat kerja yang sama. Biasanya mutasi karyawan ini tidak dibarengi dengan kenaikan gaji, tanggung jawab, dan wewenang. Hal ini dilakukan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk penyegaran kerja. Tindakan ini dilakukan manajer untuk menghindari kejenuhan, agar para karyawan tidak bosan dengan pekerjaannya. Bisa juga terjadi atas kehendak pimpinan atau permintaan karyawan. Namun, kebanyakan mutasi dilakukan terhadap seorang karyawan atas kehendak pimpinan berdasarkan penilaian kerja (Akbar, 2010).

Ada tiga dasar/dasar mutasi pegawai yang dikenal sebagai merit system, seniority system, dan spoil system:

1. Sistem jasa. Sistem jasa adalah suatu mutasi pegawai yang berdasarkan dasar ilmiah dan objektif dengan hasil dari prestasi kerjanya. sistem merit atau sistem karier merupakan basis mutasi yang baik karena:
  - a. Meningkatnya output dan produktivitas kerja;
  - b. Meningkatnya motivasi kerja;
  - c. Berkurangnya jumlah kesalahan kerja;
  - d. Kehadiran dan disiplin kerja yang lebih baik;
  - e. Berurangnya jumlah kecelakaan kerja.
2. Sistem senioritas. Sistem senioritas merupakan mutasi berdasarkan lama kerja, usia, dan pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak obyektif karena keahlian pegawai yang dimutasi secara senioritas belum tentu mampu menempati jabatan baru.
3. Spoil system. Spoil system merupakan mutasi berdasarkan fondasi kekerabatan. Sistem mutasi ini buruk karena didasarkan pada suka atau tidak suka (Ritongs, 2015).

Ruang lingkup mutasi meliputi semua perubahan jabatan/pekerjaan/tempat pegawai, baik secara horizontal maupun vertikal (promosi atau demosi) yang dilakukan untuk transfer personal atau transfer produksi dalam suatu organisasi. Mutasi ini adalah penggantian pegawai ke tempat atau jabatan yang baru sehingga kemampuan dan ketrampilan kerjanya akan meningkat.

1. Mutasi horisontal (*job rotation/transfer*) artinya sebagai perpindahan tempat atau jabatan pegawai tetapi tetap pangkat yang sama dalam suatu organisasi. Ini termasuk mutasi tempat dan jabatan:
  - a. Mutasi tempat (*tour of area*) adalah perpindahan tempat kerja tanpa merubah pangkat/posisi/kelas. Alasannya karena kebosanan atau tidak cocok di suatu tempat karena masalah kesehatan atau pergaulan yang buruk;
  - b. Mutasi jabatan (*tour of duty*) adalah pergantian jabatan atau penempatan pada jabatan sebelumnya;
2. Mutasi vertikal adalah perpindahan jabatan/pangkat/pekerjaan, baik promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan wewenang juga berubah. Promosi memperbesar wewenang dan tanggung jawab, sedangkan demosi mengurangi wewenang dan tanggung jawab seorang pegawai. Dengan kata lain, promosi berarti menaikkan jabatan atau pangkat, sedangkan demosi adalah menurunkan jabatan atau pangkat seorang pegawai.

Mutasi pegawai diharapkan dapat mendorong dan mewujudkan terlaksananya pengembangan karier yang baik bagi karyawan. Tujuannya mengubah struktur, perilaku, dan eksistensi atau kebiasaan lama. Selain itu bagi perusahaan, dimana mereka menjadi salah satu bagian yang menentukan keunggulan kompetitif dan hasil optimal (Sriyana, 2013).

### **Rotasi**

Rotasi karyawan adalah kegiatan pemindahan karyawan dari pekerjaan mereka saat ini ke pekerjaan lain dalam organisasi. Rotasi karyawan juga mencakup pemindahan tenaga kerja, penyerahan tanggung jawab, pemindahan status kepegawaian, dan sejenisnya (Priansa, 2014). Rotasi karyawan atau dikenal dengan rotasi pekerjaan disebut juga dengan proses pengalihan fungsi, tanggung jawab dan status kepegawaian ke status tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan mampu menunjukkan kinerja yang maksimal kepada organisasi (Handoko, 2014). Rotasi pekerjaan adalah proses perpindahan individu secara berkala dari satu peran kerja ke peran kerja lainnya, yang dikenal sebagai teknik untuk memaksimalkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Digiesi et al., 2018). Rotasi umumnya dilakukan untuk jangka waktu tertentu setelah perekrutan karyawan untuk tujuan orientasi dan penempatan kerja yang tepat (Yu & Zhang, 2020).

Rotasi karyawan memiliki beberapa manfaat bagi karyawan, diantaranya:

1. Memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru dengan mengembangkan pekerjaan yang berbeda dengan tanggung jawab baru yang membutuhkan keterampilan yang berbeda;
2. Mengatasi kebosanan dan ketidakpuasan dengan pekerjaannya saat ini dengan melakukan pekerjaan baru dan berbeda dengan tugas dan tanggung jawab yang berbeda;
3. Mendapatkan peluang tantangan untuk mengembangkan prestasi dan prestasi dan berpotensi memberikan aspek yang berbeda pada tempat kerja dan organisasi;

4. Mendapatkan pengalaman dari perubahan lingkungan kerja yang menuntut karyawan untuk beradaptasi dan belajar mengelola perubahan tersebut, yang pada gilirannya akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi berbagai ketidakpastian;
5. Mempelajari berbagai komponen, aktivitas dan pekerjaan dalam organisasi, dan mempelajari bagaimana suatu pekerjaan dapat diselesaikan pada departemen atau fungsi kerja yang berbeda, yang pada gilirannya dapat membangun pengetahuan dan kemampuan organisasi dalam melaksanakan pekerjaan yang meningkatkan nilai perusahaan
6. Mendapatkan pengalaman dengan rekan kerja dan manajer baru yang pada akhirnya dapat memberikan peluang potensial;
7. Berkembang tanpa keluar dari perusahaan sehingga dapat mempertahankan jumlah gaji, tunjangan dan tunjangan perusahaan lainnya (Heathfield, 2019).

### **Promosi**

Menurut Irham Fahmi (2016) promosi adalah peningkatan jabatan seorang pegawai dari jabatan sebelumnya ke jabatan yang lebih tinggi. Untuk melakukan promosi, suatu perusahaan atau instansi harus menentukan syarat-syarat terlebih dahulu sehingga dapat menjamin bahwa pegawai yang akan dipromosikan memiliki kemampuan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Menurut Hasibuan (2016), promosi jabatan ada 4 macam yaitu (1) Promosi sementara, (2) Promosi tetap, (3) Promosi kecil-kecilan dan (4) Promosi kering. Menurut Hasibuan, indikator promosi jabatan meliputi: Kejujuran, Disiplin, Prestasi Kerja, Kerjasama, Keterampilan, Loyalitas dan Kepemimpinan.

Promosi dapat digunakan sebagai alat insentif. Promosi menjadi cara memberi penghargaan kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sehingga berfungsi sebagai sarana untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi (Maulana, 2018). Menurut Robbins (2015) faktor penentu posisi individu dalam hirarki adalah bakatnya, semakin tinggi tingkat bakat pada individu maka semakin tinggi posisinya dalam hirarki. Promosi mengikuti pola yang ditentukan yang digariskan dalam ikatan kerja (Maulana, 2019). Dalam dunia korporat yang sangat kompetitif ini, promosi dapat membantu perusahaan yang bersaing untuk melacak peserta yang paling produktif dari satu organisasi agar layak direkrut untuk organisasi lain (Mangkunegara, 2015). Menurut Moehariono (2014) promosi meningkatkan hasil organisasi ketika seorang karyawan menaiki tangga promosi atas dasar senioritasnya dan akibatnya dia mendapatkan tingkat upah yang meningkat. Namun, menurut Surata (2015), promosi tidak dianggap sebagai alat insentif, sehingga hasil yang optimal tidak dapat dihasilkan dengan mempromosikan karyawan dalam organisasi.

### **Politik Kantor (*Office Politics*)**

Politik kantor adalah praktik yang umumnya digunakan individu untuk mencapai kekuasaan, memengaruhi perilaku, aktivitas, untuk pengambilan keputusan yang signifikan (Tlaiss, 2013). Ada beberapa unsur yang dibutuhkan seseorang khususnya seorang pemimpin untuk dapat memenangkan politik kantor, yaitu:

1. Atribut pribadi. Ada tujuh atribut penting yang diurutkan oleh para profesional: mandiri, etika yang kuat, bilingual, memiliki kemampuan persuasif, setia, gigih dan berani. Atribut personal memiliki tiga dimensi, yaitu: Maskulinitas (skala menggambarkan sifat-sifat seperti kepercayaan diri dan daya saing); Femininitas (item skala berkaitan dengan kebaikan dan kehangatan interpersonal); dan Masculinitas-Femininitas (skala memiliki campuran antara maskulinitas dan femininitas).
2. Kebutuhan akan kekuasaan. Kebutuhan akan kekuasaan mengacu pada kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, mengalahkan lawan atau pesaing, menang dan berdebat atau mencapai posisi otoritas yang lebih besar. Kebutuhan akan kekuasaan dibagi menjadi dua dimensi: kekuatan yang disosialisasikan dan kekuatan pribadi. Kekuasaan yang disosialisasikan (termasuk mempengaruhi orang lain demi tujuan organisasi) adalah karakteristik manajer yang efektif. Di sisi lain, kekuatan pribadi menggambarkan dominasi atau agresi pribadi. Oleh karena itu, dalam memanfaatkan politik dalam organisasi, pegawai akan memanfaatkan atau memanipulasi kekuasaannya untuk memenangkan persaingan di antara mereka sendiri (Daud dkk, 2013).

### **Politik Organisasi (*Organization Politics*)**

Politik organisasi adalah perilaku untuk menciptakan, mempertahankan, memodifikasi, dan meninggalkan makna bersama (Pawlak, 2018). Politik organisasi mencakup beberapa unsur, yaitu: (1) latihan dan penggunaan kekuasaan dan pengaruh yang terutama terjadi di luar proses, sistem, rutinitas dan praktik organisasi formal, (2) berdasarkan pada taktik pengaruh yang dirancang untuk memajukan kepentingan diri sendiri dan/atau organisasi, (3) ditujukan untuk mendamaikan secara potensial bersaing kepentingan, (4) strategis dan terfokus pada prestasi, (5) pendekatan yang pada intinya memiliki keyakinan visi positif masa depan organisasi.

Maher (2018) menyampaikan bahwa politik organisasi adalah prosedur dampak sosial yang terdiri dari perilaku yang secara taktis ditujukan untuk memaksimalkan kepentingan pribadi jangka pendek atau jangka panjang yang mungkin konsisten dengan atau dengan mengorbankan kepentingan orang lain. Politik organisasi dapat bermanfaat atau merugikan organisasi dan anggota organisasi lainnya, merinci beberapa hasil positif dari politik organisasi termasuk peningkatan karier, pengakuan dan status, dan peningkatan rasa kontrol (Vigoda-Gadot, N., et al, 2019; Hill, C.J., 2019).

Politik organisasi tak selalu berkonotasi negatif. Ada sisi positif dari praktik organisasi politik. Politik organisasi yang positif dapat memberikan dasar untuk keunggulan kompetitif, terutama ketika orang memiliki keterampilan politik yang tepat. Manajemen yang terampil secara politik berhasil mengelola lingkungan organisasi yang berada di bawah tekanan. Keterampilan politik yang mencakup bakat untuk menggunakan



tindakan yang mendukung perasaan kepercayaan, keyakinan, dan ketulusan. Ini berarti bahwa politik positif terutama terlihat ketika individu tahu bagaimana menggunakan perilaku dan strategi pengaruh positif, dan menghindari perilaku negatif. Ketika seseorang mengembangkan seperangkat keterampilan politik yang positif, terciptalah lingkungan politik yang efektif yang tidak menderita ketidakadilan, ketidakadilan, dan ketidaksetaraan (Cacciattolo, 2015).

Masih menurut Cacciattolo (2015), di sisi lain, politik kantor dianggap negatif oleh beberapa individu dan dapat menimbulkan rasa ketidakadilan, perampasan, dan ketidakadilan. Konsekuensinya, karyawan yang menganggap organisasi mereka dipolitisasi akan cenderung menahan informasi yang berguna. Politik organisasi dapat membungkam dan membengkokkan suara dan pendapat individu, fakta yang menelurkan mekanisme pertahanan dan menjunjung tinggi ketidakpastian. Dalam lingkungan politik, karyawan cenderung merasa terancam oleh ketidakpastian, ambiguitas, dan tindakan kepentingan pribadi yang terjadi pada individu. Kecenderungan genetik seperti paksaan, kebutuhan kekuasaan dan kontrol, manipulasi, persaingan peringkat, dan egoisme semuanya dapat terwujud sebagai respons terhadap keadaan umum organisasi yang tidak pasti, kekurangan sumber daya, dan ketidaksepakatan.

Politik organisasi juga bisa disebut sebagai perilaku individu atau kelompok yang informal, seolah-olah parokial, dan biasanya memecah belah dan di atas segalanya, dalam arti teknis, tidak dibenarkan oleh otoritas formal, ideologi yang diterima, atau keahlian bersertifikat (Kumari dan Saradadevi, 2016). Politik tempat kerja adalah praktik yang umumnya digunakan individu untuk mencapai kekuasaan, memengaruhi perilaku, aktivitas, untuk pengambilan keputusan yang signifikan (Soomro dkk, 2020).

### **Keadilan Organisasi (*Organization Justice*)**

Keadilan organisasi dapat didefinisikan sebagai proses evaluasi keputusan administratif oleh karyawan dalam kerangka variabel seperti distribusi tugas karyawan, kepatuhan terhadap shift, pemberdayaan, tingkat upah, distribusi penghargaan, mengalami lingkungan kerja ekonomi dan sosial yang adil, dan persepsi karyawan. proses pengambilan keputusan internal dan bagaimana keputusan ini dibagi dengan karyawan (Kalay, 2016).

Teori keadilan organisasi menjelaskan bahwa perasaan keadilan di tempat kerja sebagian besar ditentukan oleh proses pengambilan keputusan dan hasil dari keputusan tersebut. Karyawan akan menilai apakah proses dan mekanisme pengambilan keputusan serta konsekuensi dari keputusan tersebut adil atau tidak. Mereka berusaha membandingkan antara diri mereka sendiri dan rekan kerja mereka sehubungan dengan penghargaan organisasi mereka (Rokhman, 2013).

Ada tiga aspek keadilan organisasi, yaitu: keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Keadilan distributif membagi hasil organisasi secara merata di antara karyawan. Karyawan harus merasa bahwa mereka diberi bagian yang sama dari sumber daya organisasi yang didistribusikan. Ada 3 (tiga) aturan distributif utama dalam keadilan distributif, yaitu: ekuitas, kesetaraan, dan kebutuhan. Ekuitas menunjukkan bahwa hasil

harus dialokasikan sesuai dengan kontribusi individu. Artinya, semakin banyak kontribusi, semakin besar hasilnya. Kesetaraan menunjukkan bahwa setiap individu dalam suatu organisasi harus diberi penghargaan yang sama tanpa melihat kontribusi yang dibuat oleh individu tersebut. Kebutuhan menunjukkan bahwa alokasi sumber daya harus didasarkan pada kebutuhan individu. Dengan kata lain, semakin besar kebutuhan, semakin besar hasilnya (Rokhman, 2013).

Keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan kebijakan dan prosedur manajemen yang mengatur proses yang mengarah pada hasil keputusan (Yean dan Yusof, 2016). Keadilan prosedural fokus pada proses, yaitu bagaimana langkah yang diambil pihak manajemen dalam membuat sebuah keputusan. Jika proses dan prosedur manajerial dianggap adil, karyawan akan menjadi puas dan cenderung bersikap positif terhadap keputusan manajemen yang berujung pada terhindarnya konflik atasan dan bawahan.

Keadilan interpersonal dapat dibedakan menjadi komponen perilaku interpersonal (berlakunya prosedur dan interaksi dengan pembuat keputusan) dan komponen informasi. Secara umum ditekankan dalam literatur bahwa pembuat keputusan harus memperlakukan karyawan dengan bermartabat dan hormat (Fischer, 2012).

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksploratif yang bertujuan untuk mengembangkan hipotesis atau menemukan pertanyaan untuk penelitian selanjutnya (Cooper & Schindler, 2014). Metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif menggunakan metode wawancara, metode observasi, penelaahan dokumen, dan proses meraba/merasa (Yin, 2016). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara sebagai sumber data primer. Sementara itu, untuk data sekunder, peneliti menggunakan dokumentasi dalam mengumpulkan data-data yang relevan yang bisa ditemukan dari buku-buku, jurnal yang berkaitan dengan penelitian. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *nonprobability sampling*. Dalam metode ini, tidak semua populasi telah diketahui atau telah ditentukan probabilitas terpilih untuk sampel (Moser & Korstjens, 2018). Dalam penelitian ini, peneliti memilih 9 (sembilan) orang narasumber. Narasumber yang berasal dari pegawai dibagi berdasarkan cabang di pantai dan pegunungan, dan berdasarkan masa kerja sama dengan dan di atas 5 tahun. Penelitian ini menggunakan studi kasus pada Bank Gunung Pantai. Unit analisis mengacu pada tingkat agregasi data yang dikumpulkan selama analisis data pada tahap berikutnya (Sekaran & Bougie, 2016). Unit analisis penelitian ini adalah individu yang berperan sebagai pegawai tetap Bank Gunung Pantai. Kriteria sampel yang dipilih yaitu:

1. Pegawai Bank Gunung Pantai yang telah bekerja minimal 5 tahun.
2. Lokasi kerja saat ini berada di Kantor Pusat, Kantor Cabang yang ada di wilayah Pegunungan dan Pesisir Tanah Papua, serta Kantor Cabang yang berada di luar Tanah Papua.

Proses analisa datanya sebagai berikut:

- a. Reduksi data. Dalam penelitian ini, reduksi data yang dilakukan adalah dengan mentranskrip hasil wawancara, kemudian memilih hal-hal pokok sesuai dengan kata-kata kunci dalam wawancara dan menjadikannya sebagai proses coding dalam menyeleksi, mengolah dan memfokuskan semua data mentah dari hasil wawancara sesuai dengan pertanyaan penelitian.
- b. Penyajian data. Menyajikan informasi secara sederhana dengan kata-kata dapat dilakukan dengan membuat bagan, grafik dan sejenisnya.
- c. Kesimpulan atau verifikasi. Pada tahap ini kesimpulan awal yang masih tentatif menjadi kesimpulan yang jelas dan kredibel melalui telaah peneliti.

### **Hasil dan Pembahasan**

Berdasarkan jawaban dari beberapa informan yang merupakan karyawan Bank Gunung Pantai mengenai mutasi, mereka mengetahui bahwa itu sudah diatur oleh kantor pusat berdasarkan hasil rapat bersama dengan direksi. Akan tetapi, praktiknya kurang sesuai dengan yang ada di peraturan perusahaan. Ada praktik bahwa jika seseorang itu sudah ditempatkan di satu tempat, maka dia cenderung akan di situ selamanya. Jika pun mutasi, maka hanya di sekitar area itu saja. Pendapat lain mengatakan bahwa mutasi belum dilakukan sesuai dengan kinerja pegawai dan belum sesuai dengan kontrak kerja awal yang menyatakan bahwa seorang pegawai bersedia ditempatkan dimana saja. Kenyataannya, ada beberapa pegawai yang boleh menolak kepindahan itu dengan alasan keluarga, namun beberapa pegawai lain tidak bisa mengajukan penolakan tersebut karena alasan sudah kontrak awal harus bersedia ditempatkan dimana saja.

Pengembangan karier atau carrier path di Bank Gunung Pantai masih belum jelas. Belum ada jalur karier secara transparan. Hal ini dikarenakan data yang ada di sistem SDM masih data-data yang kurang memadai untuk dapat dilihat pegawai secara pribadi. Para pegawai menyarankan adanya jenjang karier yang jelas di Bank Gunung Pantai karena untuk jalur penerimaan sudah ada 2 jalur yaitu PKWT dan ODP sehingga dapat dilihat kemampuan dan assessment dari masing-masing karyawan. Penilaian kinerja pada jabatan itu harus menjadi tolok ukur ketika seorang pegawai akan dipromosi. ODP adalah sebuah jenjang karier untuk mencari pemimpin sehingga setelahnya, mereka harusnya mencapai jenjang yang lebih tinggi, misalnya pemimpin kantor kas atau pemimpin kantor cabang pembantu. Hal tersebut harus dijelaskan kepada seluruh karyawan dan menjadi katalog karier untuk setiap pegawai di Bank Gunung Pantai. Hal ini agar semua pegawai memiliki motivasi. Dan bagi pegawai PKWT jika mereka memiliki kemampuan, mereka harus berani untuk ikut tes. Maka jenjang karier itu benar-benar berdasarkan hasil tes assessment. Selain itu, program pengembangan karier terkadang tidak objektif dalam pelaksanaannya. Dan juga belum terlalu terasa oleh pegawai. Sejauh ini penilaian terhadap kinerja hanya dilakukan dengan menggunakan KPI (Key Performance Indicators). KPI itu yang menentukan supaya pegawai bisa naik grade atau dipromosi.

Pertimbangan melakukan mutasi adalah komitmen ditempatkan di mana saja. Selain itu, pengalaman di masing-masing unit kerja juga menentukan mutasi.

Pertimbangan selanjutnya adalah kompetensi dan hasil assessment untuk menentukan arahnya dan kemana seorang pegawai itu akan ditempatkan dan di jabatan apa. Hasil assessment akan menimbulkan rekomendasi tentang kemampuannya, apakah analitik atau kognitif. Selain data, hal lain yang harus menjadi pertimbangan, seperti kompetensi, penilaian, dan pengalaman. Informan lain menjawab bahwa sebenarnya pertimbangan untuk memutasi seorang pegawai bisa dilihat dari jangka waktu bekerja. Informan lain berpendapat sebaiknya kalau memang mau dimutasikan atau dipromosikan, benar-benar dipandang apa memang harus orang ini dimutasi atau dipromosikan. Dan untuk memutasi atau mempromosikan orang harus disampaikan dengan baik agar juga bisa diterima oleh yang bersangkutan. Ditambahkannya, ketika ingin memutasi seseorang sebaiknya dilihat dulu segala sesuatu terkait pegawai tersebut. Hal ini karena meskipun semua orang menandatangani pernyataan siap ditempatkan di mana saja, tetapi dalam berjalannya waktu, ada orang yang ketika dimutasi justru kinerjanya menurun. Kalau perusahaan membuat aturan tentang mutasi maka seharusnya berlaku untuk semua, bukan berlaku untuk orang-orang tertentu saja. Sehingga jika seorang pegawai dimutasi, dia tahu konsekuensinya dan ketika dia tidak laksanakan itu, ada sanksi yang diberikan.

Dalam aspek pertimbangan karier pegawai, ada beberapa pertimbangan yang harus dilakukan, terutama aspek kinerja pegawai, bukan tefokus pada masalah senioritas. Selain itu, pengembangan karier harus ada pemetaannya dulu, apakah dari PCSM yang pertama sampai yang ODP saat ini mereka sudah berkarier dengan tahapan-tahapan yang benar dengan kompetensi-kompetensi yang memadai. Hal itulah yang harus dipetakan terlebih dahulu. Untuk PKWT harus ada assessment Setelah itu evaluasi atas tahapan-tahapan jalur kariernya, apakah sudah benar atau belum dan itu harus diaplikasikan secepat mungkin. Sebagai tambahan dia menjelaskan bahwa carrier path itu dulu yang harus dibuat sebagai pegangan untuk masing-masing karyawan. Jadi mulai dari jalur penerimaan, kemudian dia akan kemana, berapa lama dia di satu jabatan itu sampai pada akhirnya dia punya kesempatan menjadi apa. Untuk pengembangan karier di Bank Gunung Pantai sebenarnya sudah bagus, namun tersangkut di sumber daya manusia. Misalnya untuk para pegawai ODP, harus diberi tanggung jawab, bukan hanya diberi hak dan grade yang besar. Mereka harus diberi tantangan, karena saat masuk, mereka belum punya kinerja apa-apa tapi sudah langsung mendapat grade yang tinggi. Selain itu, program pengembangan karier ini masih sering tumpang tindih. Ada pegawai yang mengikuti satu pelatihan sampai berulang kali tanpa tahu tujuannya apa. Selain itu, pengembangan karier itu juga dilaksanakan tidak berkesinambungan. Contohnya ada pegawai yang belum mendapat suatu pelatihan, tapi setelah itu ada pegawai yang di bawahnya mendapat pelatihan itu. Ketika ditanya mengapa dia tidak diikutsertakan, jawabannya karena ada batasan umur, tapi sebelumnya tidak dijelaskan ada batasan umur dan berapa batasan umurnya. Inilah yang disebut tidak berkesinambungan dan tidak ada kejelasan.

Pelaksanaan konsultasi atau ruang diskusi sebelum melakukan mutasi pegawai memang diperlukan. Hal ini dikarenakan seorang pegawai bekerja di suatu lingkungan atau unit kerja tertentu tidak sendiri, namun memiliki teman-teman kerja, atasan langsung,

dan pemimpin cabang. Orang-orang di lingkungan kerja ini bisa memberikan informasi yang menjadi dasar tentang karakter tentang kemampuan tentang perilaku. Ruang diskusi juga diperlukan untuk mengetahui kondisi keluarga pegawai, bagaimana hubungannya dengan pemimpin cabang, atasan langsung, dan orang-orang di sekitar, dan dirinya sendiri secara pribadi, bagaimana pandangan dirinya sendiri, memahami kemampuannya. Proses itu perlu dilakukan sebelum melakukan mutasi untuk mengenal karyawan sendiri. Namun, pendapat lain mengatakan forum diskusi ini tidak diperlukan karena seharusnya manajemen memindahkan pegawai sesuai kebutuhan dan siapa saja bisa. Jadi tidak ada yang dimutasikan lalu ditanya dulu bisa atau tidak Ruang diskusi tersebut tidak diperlukan jika sudah ada *carrier path*. Karena jika sudah ada *carrier path*, seseorang akan tahu kapan dia akan dipindahkan dan karenanya dia pasti sudah mempersiapkan diri.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *office politics* dan *organization justice* terhadap pengembangan karier dan kinerja karyawan sangatlah besar. Diantaranya ditunjukkan sebagai yaitu: (1) *Office politics* atau politik kantor ditunjukkan dengan adanya kedekatan dengan pimpinan atau pihak manajemen. (2) *Organization justice* atau keadilan organisasi ditunjukkan dengan tidak meratanya perlakuan antara pegawai yang satu dengan yang lain sesuai dengan kinerja dan performanya. (3) Pegawai yang kedekatan dengan pimpinan atau pihak manajemen bisa mendapatkan kenaikan grade, mutasi, dan promosi di bank dengan cepat, dan begitu pun sebaliknya. (4) Dengan memiliki kedekatan personal dengan pimpinan atau pihak manajemen tertentu, seorang pegawai yang sudah melakukan fraud bisa mendapat perlakuan khusus dengan tidak diberikan sanksi, hanya mendapat surat peringatan, dan tetap bisa mendapat jabatan yang tinggi.

## BIBLIOGRAFI

- Aguinis, H. and O'Boyle, E. Jr. (2014). *Star performers in twenty-first century organizations*. Personnel Psychology, Vol. 67 No. 2, pp. 313-350
- Akbar, Dinnul Alfian. (2010). Materi Mutasi dan Promosi Manajemen Sumberdaya Manusia (<http://www.mdp.ac.id/>). Diakses 10 Juli 2023
- Akkas, Ali. (2021). *Impact of Organizational Politics on Career Development*. Dhaka: University of Dhaka
- Armstrong, M. (2015). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London, UK: Kogan Page.
- Aysen, Mine D. (2013). *Net Interest Margins and Firm Performance in Developing Countries: Evidence from Argentine Commercial Banks*. Management Research Review, Vol. 36, No. 7, hlm: 720-742.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga Dharma.
- Cacciattolo, Karen. (2015). *Organisational Politics: The Positive & Negative Sides*. European Scientific Journal January 2015 edition vol.11, No.1 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431
- Cooper dan Schindler. (2014). *Business Research Method*. New York: McGrawHill
- Danang, Sunyoto. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service)
- Daud, Zulkiflee dkk. (2013). *Office Politics: The Reduction of Employees' Need for Power*. International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 11; September 2013
- Dessler, G. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Jilid 10*. Jakarta: PT Indeks
- Digiesi, S.D., Facchini, F., Mossa, G., & Mummolo, G. (2018). *Minimizing and Balancing Ergonomic Risk of Workers of an Assembly Line by Job Rotation: a MINLP Model*. International Journal of Industrial Engineering and Management, 9(3), 129-138
- Fahmi, Irham. (2016). *Human Resource Management, theory and application*. Bandung: Alfabeta.
- Fischer, Ronald. (2013). *Organizational Justice Research: Present Perspectives and Challenges*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 12(1), jan-abr 2012, pp . 97-112

- Fitria, J. (2017). *Pengaruh reward, insentif, pembagian tugas, dan pengembangan karier pada kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta*. Retrieved Mangkunegara, A. A. A. P. (2005). Evaluasi kinerja sumber daya manusia. Bandung: Refika Aditama.from [https://eprints.uns.ac.id/33304/1/S411408050\\_pendahuluan.pdf](https://eprints.uns.ac.id/33304/1/S411408050_pendahuluan.pdf)
- Hall, D. T. & Associates. (2016). *Career development in organisations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Handoko, H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2016). *Human Resource Management*. Jakarta: Earth Literacy
- Hasibuan, Malayu. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Heathfield, S. (2019). *A Transfer at Work Is a Career Opportunity*. The Balance Career. <https://www.thebalancecareers.com/transfer-at-work-is-a-career-opportunity-1918276>
- Hersey, Paul., Kenneth H. Blanchard & Dewey E. Johnson. (1996). *Management of Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall, Inc
- Hill, C.J. (2019). *Uncovering Workplace Secrets: A Phenomenological Investigation into when Deviant Subordinate Behavior Leads to Toxicity in the Workplace*. Benedictine University
- Jorgenson, B., Eisenberger, K., Rhoades, G. & Cameron, B. (2014). *Moving from Cognition to Action: A Control Theory Perspective*. *Applied Psychology* 43(4), 335-398.
- Jyothi, P. and Venkatesh, D.N. (2013). *Human Resource Management, Second Edition*. Oxford University Press OUP
- Kalay, Faruk. (2016). *The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context*. *International Journal of Human Resource Studies* Vol. 6, No. 1 2016
- Kandula, S. R. (2014). *Performance Management: Strategies, Interventions, Drivers*. Delhi: Sage Publication
- Kumari, Kusuma dan Saradadevi. (2016). *A Study On Organizational Politics*. December 2016 IJSDR | Volume 1, Issue 12
- Lussier, R. N. dan J. R. Hendon. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management: Function, Application, Skill Development*. California: Sage Publishing

Margaret Anelinda Soro, Riani Rachmawati

Maher, L.P. (2018). *Learning Political Will in Organizations: A Social Learning Theory Perspective*.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2015). *HR Evaluation*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Maulana. Wahyu. (2018). *Effect of Leadership, Compensation, and Job Promotion on Employee Performance at PT. Bank Jatim, Tbk Pamekasan Branch Mediated by Job Satisfaction*. Macro, Journal of Management & Entrepreneurship. Vol. 3 No. 1

Maulana. Wahyu. (2019). *Effect of Job Promotion, Compensation, and Work Stress on Employee Performance at PT. Theme (Trijaya Exel Madura) Mediated by Job Satisfaction*. BMJ Business Management Analysis Journal. Vol. 2 No. 1

Moeheriono. (2014). *Competency-Based Performance Measurement, Revised Edition*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Moleong, Lexy. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Mondy, R. W. D., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management (Fourteenth)*. England: Pearson Educational, Inc. <https://doi.org/10.9790/487X-1811013441>

Moser, A., & Korstjens, I. (2018). *Series: Practical Guidance to Qualitative Research. Part 3: Sampling, Data Collection and Analysis*. European Journal of General Practice, 24, 9-18

Pawlak, Monika Kulikowska. (2018). *Organizational Politics and Change: A Conceptual Model and Empirical Testing*. International Journal of Contemporary Management Volume 17 (2018) Number 1, pp. 157–177

Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan pengembangan SDM*. Alfabeta.

Putri, A. T. Hendriani, S., & Ibrahim, R. (2015). *Pengaruh promosi dan mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kanwil II PT. Pegadaian (Persero) Pekanbaru*. Jurnal Online Mahasiswa, 2(1).

Ritonga, Rianto. (2015). *Mutasi dan Promosi Jabatan Sebagai Bagian dari Upaya Pengembangan Karier Pegawai*. <http://www.stiks-tarakanita.ac.id/files/jurnal>, 1(2) 179.

Robbins, S.P. (2014). *Organizational Behavior, Sixteen Edition*. Singapore: Prentice Hall International

Robbins. (2015). *Organizational Behavior, 16th Edition*. Jakarta: Salemba Empat.

Rokhman, Wahibur. (2013). *Organizational Justice on Work Outcomes*. Equilibrium Volume 1, No.1, Juni 2013



- Sastrohadiwiryo. (2013). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, edisi. 2*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 7th Edition*. New Jersey: Wiley
- Shujaat, S., Sana, S., Aftab, F., & Ahmed, I. (2013). *Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi*. Journal of Management and Social Sciences, 9(2), 1–8. Retrieved from <http://biztek.edu.pk/ibt/qec/9.2/1> - Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi.pdf
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sriyana. (2013). *Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sintang*. Universitas Pgri Palangkaraya. Jurnal Socioscientia Kopertis Wilayah XI Kalimantan, 5(1)
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (AIPI)
- Surata. Made. et al. (2015). *The Effect of Mutation and Position Promotion Policies on Employee Work Performance in the Public Administration and Finance Section at Bali State Polytechnic Mediated by Job Satisfaction*. Soshum: Journal of Social and Humanities. Vol. 5 No. 2
- Suwanto. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Tlaiss, H. A. (2013). *Job Satisfaction of Women Managers in Lebanon: The Effect of Organizational Factors in The Services Industry*. International Journal of Cross-Cultural Management, 13(3), 279-298.
- Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan
- Vigoda-Gadot, E. and Talmud, I. (2019). *Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support*. Journal of Applied Social Psychology, 40(11), pp.2829-2861.
- Wiksana, W. A. (2017). *Studi Deskriptif Kualitatif Tentang Hambatan Komunikasi Fotografer dan Model dalam Proses Pemotretan*. Mediator: Jurnal Komunikasi. <https://doi.org/10.29313/Mediator.V10i1.2661>
- Yean, Tan Fee dan Ab Aziz Yusof. (2016). *Organizational Justice: A Conceptual Decision*. Procedia – Social and Behavioral Sciences 219 (2016) 798-803

Margaret Anelinda Soro, Riani Rachmawati

Yin, R.K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*, Second Edition. New York: The Guilford Press

Yu, J., & Zhang, J. (2020). *A market design approach to job rotation*. *Games and Economic Behavior*, 120, 180-192.

---

**Copyright holder:**

Margaret Anelinda Soro, Riani Rachmawati (2022)

**First publication right:**

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

**This article is licensed under:**

