



Analisis Implementasi dan Tantangan Manajemen Mutasi di BKD Provinsi Kalimantan Tengah: Temuan Kualitatif dan Rekomendasi Kebijakan

*Januaria Putri Kahayani, Desti Ika Pranova, Fitriana Selvia

¹Prodi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Palangka Raya, Kalimantan Tengah

*Correspondence e-mail: januariaputri8@gmail.com

Accepted Oktober 2025; Revised: Oktober 2025; Published: December 2025

Abstrak

Mutasi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi menjaga dinamika organisasi dan meningkatkan efisiensi birokrasi. Namun, dalam praktiknya, mutasi ASN di Indonesia kerap menimbulkan polemik karena tidak sepenuhnya dilaksanakan berdasarkan prinsip meritokrasi dan profesionalisme. Data Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) tahun 2024 menunjukkan bahwa sekitar 37% dari total pengaduan yang diterima berkaitan dengan pelanggaran sistem merit dalam proses mutasi dan promosi jabatan. Fakta ini menunjukkan masih lemahnya tata kelola mutasi yang berpotensi menurunkan kinerja, integritas, dan kepercayaan publik terhadap birokrasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Tengah serta mengevaluasi efektivitas pelaksanaannya dalam mendukung kinerja organisasi. Penelitian ini berbeda dari studi sebelumnya karena tidak hanya menelaah kepatuhan administratif terhadap peraturan mutasi, tetapi juga mengkaji secara mendalam keterkaitan antara penerapan prinsip meritokrasi, transparansi, dan kinerja kelembagaan melalui pendekatan manajemen berbasis kompetensi. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan desain deskriptif, melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan analisis dokumen kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses mutasi di BKD Provinsi Kalimantan Tengah secara umum telah berjalan sesuai prosedur, namun belum sepenuhnya objektif dan akuntabel. Hambatan yang muncul meliputi pemetaan kompetensi yang terbatas, intervensi kepentingan tertentu, serta kurangnya evaluasi sistematis terhadap dampak mutasi. Implikasinya, penguan sistem manajemen ASN harus diarahkan pada transformasi kelembagaan yang menekankan akuntabilitas, kinerja, dan integritas agar mutasi benar-benar menjadi sarana pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Kata Kunci: Manajemen Mutasi, Sumber Daya Manusia, Badan Kepegawaian Daerah, Meritokrasi, Evaluasi Kinerja

Analysis of the Implementation and Challenges of Mutation Management at the Regional Civil Service Agency (BKD) of Central Kalimantan Province: Qualitative Findings and Policy Recommendations

Abstract

The mutation (transfer) of Civil Servants (ASN) is a strategic instrument in human resource management that functions to maintain organizational dynamics and enhance bureaucratic efficiency. However, in practice, ASN mutations in Indonesia often generate controversy because they are not fully implemented based on the principles of meritocracy and professionalism. Data from the State Civil Apparatus Commission (KASN) in 2024 indicate that approximately 37% of total complaints received were related to violations of the merit system in the processes of mutation and promotion. This fact reflects weaknesses in mutation governance that may undermine performance, integrity, and public trust in the bureaucracy. This study aims to analyze employee mutation management at the Regional Civil Service Agency (BKD) of Central Kalimantan Province and to evaluate its effectiveness in supporting organizational performance. This study differs from previous research in that it not only examines administrative compliance with mutation regulations, but also explores in depth the relationship between the application of meritocracy principles, transparency, and institutional performance through a competency-based management approach. The research employed a qualitative method with a descriptive design, utilizing in-depth interviews, field observations, and analysis of policy documents. The findings indicate that the mutation process at the BKD of Central Kalimantan Province has generally followed established procedures; however, it has not yet been fully objective and accountable. The main constraints include limited competency mapping, intervention from certain interests, and the lack of systematic evaluation of mutation impacts. These findings imply that strengthening the ASN management system should be directed toward institutional transformation that emphasizes accountability, performance, and integrity, so that mutations genuinely function as a means of human resource development and improvement in the quality of public services.

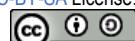
Keywords: Mutation Management, Human Resources, Regional Civil Service Agency, Meritocracy, Performance Evaluation

How to Cite: Kahayani, J. P., Pranova, D. I., & Selvia, F. (2025). Analisis Implementasi dan Tantangan Manajemen Mutasi di BKD Provinsi Kalimantan Tengah: Temuan Kualitatif dan Rekomendasi Kebijakan. *Reflection Journal*, 5(2), 841-849. <https://doi.org/10.36312/rj.v5i2.3752>



<https://doi.org/10.36312/rj.v5i2.3752>

Copyright© 2025, Kahayani et al
This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Dalam era reformasi birokrasi yang terus berkembang, kualitas aparatur sipil negara (ASN) menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Transformasi birokrasi menuntut ASN untuk bekerja secara profesional, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Widyantini, 2024). Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif, sistematis, dan berkelanjutan, dengan memperhatikan prinsip-prinsip meritokrasi dalam setiap tahapan pengembangan karier pegawai.

Salah satu aspek fundamental dalam manajemen sumber daya manusia aparatur negara adalah mutasi pegawai, yakni pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain atau dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya, baik dalam instansi yang sama maupun antarinstansi. Mutasi tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administrasi kepegawaian, tetapi juga sebagai mekanisme strategis pengembangan karier dan peningkatan kinerja organisasi (Rejeki, 2021). Menurut Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019, mutasi harus didasarkan pada kesesuaian antara kompetensi pegawai, klasifikasi jabatan, dan kebutuhan organisasi. Dalam konteks yang lebih luas, berbagai studi internasional menegaskan bahwa sistem mutasi yang berbasis kompetensi dan kinerja dapat meningkatkan organizational agility, memperkuat *employee engagement*, serta mendorong *knowledge transfer* lintas unit (Noe et al., 2020; Dessler, 2022).

Implementasi sistem merit dalam manajemen ASN, sebagaimana diatur dalam UU No. 20 Tahun 2023, menegaskan bahwa mutasi harus dilaksanakan berdasarkan prinsip objektivitas, profesionalisme, dan keadilan tanpa diskriminasi (Hasibuan, 2023). Prinsip ini sejalan dengan praktik di negara-negara OECD yang menunjukkan bahwa rotasi dan mutasi berbasis merit mampu memperkuat *public sector accountability* dan mempercepat inovasi birokrasi (OECD, 2021; Kim & Park, 2020). Namun demikian, tantangan utama di Indonesia masih berkisar pada lemahnya pemetaan kompetensi secara menyeluruh, resistensi terhadap perubahan, serta intervensi kepentingan politik yang dapat menghambat terbentuknya budaya meritokrasi dalam birokrasi publik (Wendy Wiraganti et al., 2025).

Kajian tentang mutasi ASN di Indonesia umumnya berfokus pada provinsi dengan kapasitas birokrasi besar seperti DKI Jakarta, Jawa Barat, dan Jawa Timur (Sulaiman & Raharjo, 2022; Setyowati, 2023), sementara wilayah dengan karakteristik administratif desentralistik seperti Kalimantan Tengah masih jarang dieksplorasi secara mendalam. Cela ini penting karena variasi kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia antar daerah dapat memengaruhi efektivitas penerapan sistem merit (OECD, 2021). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menitikberatkan pada analisis manajemen berbasis kompetensi yang menilai mutasi sebagai bagian dari strategi penguatan *organizational capability* dan peningkatan kinerja publik, sejalan dengan paradigma *Strategic Human Resource Management* (Wright & Ulrich, 2021).

Sebagai pembeda dari studi sebelumnya, analisis dilakukan dengan menggunakan empat indikator utama yang dikembangkan berdasarkan sintesis literatur nasional dan internasional, yakni: (1) kesesuaian kompetensi pegawai dengan jabatan, (2) tingkat transparansi dan akuntabilitas dalam proses mutasi, (3) efektivitas koordinasi antarunit kerja, dan (4) dampak mutasi terhadap kinerja individu serta organisasi. Kombinasi indikator ini memperluas pendekatan administratif konvensional dan memungkinkan penilaian yang lebih komprehensif terhadap efektivitas kebijakan mutasi ASN lintas daerah. Namun dalam kenyataannya, pelaksanaan mutasi dalam praktiknya tidak selalu berjalan ideal. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa banyak ditemukan persoalan dalam manajemen mutasi, seperti kurangnya keterbukaan informasi, lemahnya dasar penilaian objektif, hingga adanya unsur subjektivitas dan kepentingan tertentu dalam pengambilan keputusan mutasi (Fitriyana, 2023; Takwim & Ansar, 2022). Hal ini berpotensi menimbulkan ketidakpuasan di kalangan ASN, penurunan motivasi kerja, bahkan berimbas pada menurunnya kualitas pelayanan publik. Studi yang dilakukan oleh Kani (2024) di Provinsi Riau juga mengungkapkan bahwa efektivitas pelaksanaan mutasi masih terhambat oleh minimnya evaluasi berkala dan lemahnya koordinasi antarunit kerja.

Di tingkat daerah, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) memiliki tanggung jawab utama dalam mengelola manajemen ASN, termasuk dalam proses mutasi pegawai. BKD Provinsi Kalimantan Tengah sebagai instansi teknis daerah yang menangani urusan kepegawaian, memegang peran strategis dalam memastikan bahwa proses mutasi dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip good governance, seperti

profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, dan keadilan. Digitalisasi manajemen ASN melalui sistem Integrated Mutasi (I-Mut) yang terintegrasi dengan SIASN diharapkan dapat mempercepat proses, menjamin akurasi, dan meminimalisasi penyimpangan dalam pelaksanaan mutasi (Arif, 2025). Namun implementasi teknologi ini masih memerlukan peningkatan kapasitas SDM dan penyempurnaan sistem agar dapat dimanfaatkan secara optimal di daerah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti merasa perlu untuk melakukan analisis mendalam terhadap manajemen mutasi pegawai di BKD Provinsi Kalimantan Tengah. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana proses mutasi dilaksanakan, apa saja faktor yang memengaruhi, serta bagaimana dampaknya terhadap efektivitas organisasi. Melalui penelitian ini diharapkan dapat ditemukan solusi dan rekomendasi yang konstruktif dalam rangka memperbaiki sistem mutasi pegawai agar lebih transparan, adil, dan mendukung kinerja pemerintahan daerah yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, karena sesuai untuk menggali dan memahami secara mendalam dinamika sosial dan proses kebijakan yang berlangsung di lingkungan organisasi publik. Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat menangkap makna, konteks, serta nilai-nilai yang melekat dalam praktik manajemen mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Tengah, yang tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif semata (Aprilia & Hikmah, 2024).

Secara prosedural, penelitian dilaksanakan melalui tiga tahapan utama. Tahap pertama adalah persiapan, yang meliputi studi literatur untuk merumuskan fokus penelitian dan menentukan kriteria informan yang relevan dengan tujuan studi. Tahap kedua adalah pengumpulan data, yang dilakukan melalui tiga teknik utama: (1) wawancara mendalam semi-terstruktur dengan pejabat dan staf BKD yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses mutasi; (2) observasi terhadap pelaksanaan kegiatan mutasi, termasuk mekanisme koordinasi antarbidang; dan (3) analisis dokumen kebijakan seperti surat keputusan, daftar riwayat jabatan, serta regulasi internal kepegawaian. Tahap ketiga adalah analisis dan verifikasi data, yang berfokus pada penemuan pola dan tema-tema utama yang muncul dari data lapangan. Informan penelitian dipilih secara purposive, dengan mempertimbangkan posisi jabatan, pengalaman kerja, dan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan mutasi ASN. Informan terdiri atas pejabat struktural seperti Kepala Bidang Mutasi dan Promosi, Kepala Subbagian Kepegawaian, serta beberapa staf pelaksana dengan masa kerja antara lima hingga dua puluh tahun. Variasi jabatan dan pengalaman ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang representatif mengenai proses mutasi di tingkat kebijakan maupun teknis.

Analisis data dilakukan secara induktif dengan menggunakan teknik analisis tematik sebagaimana dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2006). Tahapan analisis meliputi: familiarisasi dengan data melalui proses transkripsi dan pembacaan ulang hasil wawancara; pemberian kode awal terhadap unit-unit makna yang relevan; pengelompokan kode menjadi tema-tema awal; peninjauan kembali kesesuaian tema terhadap data mentah; pendefinisian serta penamaan tema akhir; dan penyusunan narasi analisis yang menggambarkan pola serta hubungan antar-tema. Proses ini dilakukan secara iteratif untuk menjaga konsistensi dan kedalaman interpretasi. Keabsahan dan kredibilitas data dijaga melalui triangulasi sumber, metode, dan waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan yang memiliki jabatan berbeda, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan memadukan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun triangulasi waktu diterapkan dengan melakukan wawancara ulang pada waktu berbeda guna memastikan konsistensi data. Selain itu, dilakukan member checking kepada informan kunci untuk memverifikasi interpretasi hasil penelitian, sehingga diperoleh temuan yang valid, reliabel, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN DISKUSI

Prosedur dan Kebijakan Mutasi di BKD Provinsi Kalimantan Tengah

Pelaksanaan mutasi pegawai di BKD Provinsi Kalimantan Tengah dilakukan dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, khususnya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023

tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci, proses mutasi dimulai dari tahapan perencanaan kebutuhan organisasi yang melibatkan analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK) untuk mengidentifikasi jabatan-jabatan yang mengalami kekosongan, kelebihan pegawai, atau ketidaksesuaian kompetensi. Hal ini sejalan dengan prinsip sistem merit yang menekankan pentingnya kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan persyaratan jabatan (Hasibuan, 2023).

Proses mutasi dilaksanakan melalui beberapa tahapan sistematis yang meliputi: penerimaan dan verifikasi berkas usulan mutasi, penilaian kelayakan mutasi berdasarkan analisis kompetensi dan kinerja, koordinasi dengan pimpinan unit kerja asal dan tujuan, penyusunan rekomendasi mutasi oleh BKD, hingga penerbitan surat keputusan (SK) mutasi setelah mendapat persetujuan dari Gubernur selaku Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Setiap tahapan ini memerlukan dokumentasi yang lengkap dan akurat untuk memastikan akuntabilitas proses (Wicaksono, 2021). Usulan mutasi dapat berasal dari dua sumber, yaitu usulan dari unit kerja berdasarkan kebutuhan organisasi dan permintaan pegawai atas keinginan sendiri, dengan memperhatikan ketentuan masa kerja minimal di jabatan sebelumnya.

Dalam penilaian kelayakan mutasi, BKD mempertimbangkan berbagai faktor seperti kelengkapan berkas administrasi, kinerja pegawai berdasarkan penilaian prestasi kerja, masa kerja di jabatan sebelumnya, tingkat disiplin, serta kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang dituju. Penilaian kinerja pegawai mengacu pada Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2023 yang menetapkan bahwa predikat kinerja pegawai harus didasarkan pada capaian kinerja organisasi dengan predikat yang terukur dan objektif (Anas, 2023). Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi penilaian kompetensi belum dilakukan secara komprehensif karena keterbatasan instrumen asesmen dan SDM asesor yang berkualifikasi.

BKD Provinsi Kalimantan Tengah juga telah mengembangkan database kepegawaian berbasis digital untuk mendukung proses mutasi yang lebih efisien dan transparan. Sistem informasi ini memungkinkan penginputan data pegawai secara sistematis dan terintegrasi, sehingga proses analisis jabatan dan penempatan pegawai dapat dilakukan lebih cepat dengan meminimalkan kesalahan pendataan. Digitalisasi manajemen ASN melalui sistem Integrated Mutasi (I-Mut) yang terintegrasi dengan SIASN diharapkan dapat mencegah penyimpangan dan memastikan bahwa proses mutasi dilakukan sesuai dengan norma, standar, prosedur, dan kriteria (NSPK) yang telah ditetapkan (Arif, 2025). Namun, penerapan sistem digital ini masih dalam tahap pengembangan dan memerlukan peningkatan kapasitas SDM agar dapat dimanfaatkan secara optimal oleh seluruh stakeholder yang terlibat.

Berbagai studi nasional dan internasional menguatkan temuan bahwa penerapan sistem merit pada proses mutasi sering terhambat oleh faktor non-teknis sekaligus dapat diperkuat melalui digitalisasi. Kajian OECD dan penelitian lintas-negara menunjukkan bahwa mutasi/rotasi berbasis merit meningkatkan akuntabilitas publik dan kapabilitas kelembagaan bila didukung oleh prosedur transparan dan alat asesmen kompetensi yang valid (OECD; Kim & Park, 2020). Penelitian empiris di tingkat daerah di Indonesia melaporkan pola serupa: politisasi keputusan kepegawaian menurunkan netralitas ASN (Wendy Wiraganti et al., 2025; Luthfie et al., 2023), sementara inisiatif digital seperti Integrated Mutasi (I-Mut) mempercepat proses dan mengurangi peluang penyimpangan apabila diikuti peningkatan kapasitas SDM dan kualitas data (Arif, 2025; Kani, 2024). Pernyataan-pernyataan ini mendukung interpretasi bahwa kendala yang muncul di Kalimantan Tengah bukanlah unik, melainkan konsisten dengan pola yang terdokumentasi dalam literatur komparatif.

Prinsip Meritokrasi dan Transparansi dalam Pelaksanaan Mutasi

Prinsip meritokrasi merupakan fondasi utama dalam sistem manajemen ASN yang menekankan bahwa pengisian jabatan harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja yang dilaksanakan secara adil dan wajar tanpa diskriminasi (Hasibuan, 2023). Dalam konteks mutasi pegawai, penerapan prinsip meritokrasi bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya, sehingga dapat berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKD Provinsi Kalimantan Tengah telah

berkomitmen untuk melaksanakan mutasi berdasarkan prinsip meritokrasi, namun dalam praktiknya masih menghadapi tantangan yang signifikan.

Salah satu tantangan utama adalah kurangnya pemetaan kompetensi yang komprehensif dan sistematis. Pemetaan kompetensi merupakan proses identifikasi dan evaluasi kemampuan pegawai yang dilakukan melalui instrumen penilaian terstandar seperti Computer Assisted Competency Test (CACT) dan assessment center (BKN, 2023). Tanpa pemetaan kompetensi yang memadai, keputusan mutasi cenderung didasarkan pada pertimbangan administratif semata, seperti masa kerja dan kualifikasi pendidikan, tanpa mempertimbangkan kompetensi aktual dan potensi pengembangan pegawai. Hal ini berpotensi menyebabkan ketidaksesuaian antara kemampuan pegawai dengan tuntutan jabatan yang diemban, yang pada akhirnya dapat menurunkan efektivitas kinerja organisasi (Saputra, 2023).

Transparansi dalam proses mutasi juga menjadi isu krusial yang ditemukan dalam penelitian ini. Meskipun BKD telah menetapkan prosedur yang jelas, informasi mengenai kriteria, proses seleksi, dan hasil keputusan mutasi belum disampaikan secara terbuka dan merata kepada seluruh pegawai. Kurangnya transparansi ini menimbulkan persepsi subjektivitas dan ketidakadilan di kalangan pegawai, yang merasa bahwa keputusan mutasi dipengaruhi oleh faktor-faktor non-meritokratis seperti kedekatan personal atau afiliasi politik. Transparansi dan akuntabilitas merupakan pilar penting dalam tata kelola pemerintahan yang baik, yang memastikan bahwa setiap keputusan dapat dipertanggungjawabkan dan dipahami oleh seluruh pemangku kepentingan (Widyantini, 2024).

Intervensi kepentingan tertentu dalam proses pengambilan keputusan mutasi juga menjadi faktor penghambat implementasi prinsip meritokrasi. Meskipun BKD berusaha menegakkan profesionalisme dan menjaga netralitas ASN, realitas birokrasi menunjukkan bahwa dalam beberapa kasus, proses mutasi dapat dipengaruhi oleh rekomendasi dari pihak eksternal atau dinamika politik daerah, terutama menjelang atau setelah pemilihan kepala daerah. Penelitian yang dilakukan oleh Luthfie et al. (2023) mengenai paradoks promosi jabatan ASN di lingkungan Pemprov Kalimantan Tengah mengungkapkan bahwa terdapat ketegangan antara tuntutan sistem merit dan realitas politik lokal yang masih mempengaruhi pengambilan keputusan kepegawaian. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan penguatan pengawasan oleh lembaga independen seperti Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dan penegakan sanksi yang tegas terhadap pelanggaran sistem merit.

Evaluasi Kinerja dan Pemetaan Kompetensi dalam Konteks Mutasi

Evaluasi kinerja merupakan komponen esensial dalam sistem manajemen mutasi yang berbasis merit, karena hasil penilaian kinerja menjadi salah satu dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan mutasi. Menurut Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2023, evaluasi kinerja pegawai dilakukan dengan menetapkan predikat kinerja berdasarkan capaian kinerja organisasi, yang mencakup penilaian terhadap hasil kerja dan perilaku pegawai (Anas, 2023). Sistem penilaian ini bertujuan untuk menciptakan mekanisme yang adil, transparan, dan mampu memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan kualitas kinerja mereka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKD Provinsi Kalimantan Tengah telah mengimplementasikan sistem penilaian kinerja pegawai sesuai dengan regulasi yang berlaku. Namun, pelaksanaan evaluasi kinerja masih menghadapi kendala dalam hal objektivitas dan konsistensi penilaian. Beberapa informan mengungkapkan bahwa penilaian kinerja cenderung bersifat subjektif dan tidak selalu mencerminkan kontribusi aktual pegawai terhadap pencapaian target organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Saputra (2023) yang menunjukkan bahwa efektivitas penerapan sistem merit dalam penyelenggaraan manajemen ASN masih memerlukan komitmen dan tanggung jawab bersama dari seluruh unit pendukung untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas penilaian.

Pemetaan kompetensi merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan standar kompetensi jabatan, sehingga dapat disusun rencana pengembangan kompetensi yang tepat sasaran. Peraturan BKN Nomor 4 Tahun 2024 mengatur tentang penyelenggaraan penilaian kompetensi dan potensi ASN dengan menggunakan metode Computer Assisted Competency Test (CACT) BKN yang terstandar dan objektif (BKN, 2024). Pemetaan kompetensi yang komprehensif memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi talenta potensial,

menyusun rencana suksesi, dan melakukan mutasi yang tepat berdasarkan kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan.

Namun demikian, implementasi pemetaan kompetensi di BKD Provinsi Kalimantan Tengah masih terbatas dan belum mencakup seluruh pegawai secara merata. Keterbatasan anggaran, infrastruktur, dan SDM asesor yang berkualifikasi menjadi kendala utama dalam pelaksanaan pemetaan kompetensi secara masif dan berkelanjutan. Akibatnya, keputusan mutasi lebih banyak didasarkan pada pertimbangan administratif dan kinerja yang dinilai secara subjektif, tanpa didukung oleh data kompetensi yang valid dan reliabel. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan investasi yang memadai dalam pengembangan sistem asesmen kompetensi dan peningkatan kapasitas asesor internal, serta kerjasama dengan lembaga eksternal yang memiliki keahlian dalam bidang penilaian kompetensi ASN (Immanuel et al., 2023). Kegagalan sistem bekerja optimal diidentifikasi pada tiga tingkat yang saling berinteraksi: (1) budaya organisasi norma birokratik yang masih mengutamakan relasi personal dan patronase melemahkan penerapan penilaian berbasis bukti; (2) kapasitas kelembagaan keterbatasan instrumen asesmen, asesor terlatih, dan infrastruktur data menyebabkan pemetaan kompetensi tidak komprehensif; (3) kesenjangan regulasi dan penegakan meski regulasi merita ada (UU No.20/2023; Peraturan BKN), lemahnya mekanisme pengawasan dan sanksi membuat aturan sulit diimplementasikan secara konsisten. Studi perbandingan menunjukkan bahwa intervensi politik dan inkonsistensi penegakan merupakan pendorong utama deviasi dari meritocracy di banyak konteks daerah. Oleh karena itu solusi teknis (mis. digitalisasi) harus disertai reformasi budaya dan penguatan mekanisme akuntabilitas.

Tantangan dan Strategi Peningkatan Efektivitas Manajemen Mutasi

Pelaksanaan manajemen mutasi di BKD Provinsi Kalimantan Tengah menghadapi berbagai tantangan yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensinya. Salah satu tantangan utama adalah kompleksitas prosedur administrasi yang memerlukan waktu yang cukup lama karena harus melalui banyak tahapan persetujuan, mulai dari verifikasi berkas di BKD, klarifikasi ke unit kerja asal, hingga rekomendasi dari Gubernur selaku PPK. Keterlambatan proses sering terjadi akibat kurangnya komunikasi dan koordinasi antarunit kerja, serta kelengkapan dokumen yang tidak memadai dari pihak pengusul. Kompleksitas birokrasi ini membuat para pegawai sering kali menilai proses mutasi sebagai lambat dan berbelit-belit, yang pada akhirnya dapat menurunkan kepercayaan dan motivasi pegawai.

Koordinasi antarinstansi dan antarunit kerja merupakan aspek krusial dalam pelaksanaan mutasi yang efektif. Mutasi pegawai sering kali melibatkan banyak pihak, termasuk unit kerja asal, unit kerja tujuan, BKD, dan pimpinan daerah, sehingga memerlukan mekanisme koordinasi yang baik untuk memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang sama dan berkomitmen untuk mendukung proses tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang kurang optimal menjadi hambatan signifikan dalam proses mutasi, di mana informasi mengenai kebijakan dan prosedur mutasi belum tersampaikan secara merata dan jelas kepada seluruh stakeholder yang terlibat (Takwim & Ansar, 2022). Kondisi ini tidak hanya memperlambat proses, tetapi juga menimbulkan miskomunikasi dan kesalahpahaman yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi mutasi.

Hasil lapangan divergen pada aspek pemetaan kompetensi, transparansi, dan dampak kinerja dapat divalidasi dengan penelitian sebelumnya: Kim & Park (2020) dan laporan OECD menekankan pentingnya indikator multidimensi untuk mengukur efektivitas mutasi; studi-studi empiris nasional (Saputra, Kani, Luthfie et al.) melaporkan hambatan operasional serupa di provinsi lain. Oleh karena itu penggunaan indikator yang Anda kembangkan kesesuaian kompetensi, transparansi/akuntabilitas proses, efektivitas koordinasi, dan dampak pada kinerja selaras dengan literatur internasional dan memberikan basis komparatif yang kuat untuk menempatkan temuan Kalimantan Tengah dalam konteks lintas-daerah. Rujukan-rujukan ini sebaiknya disebut dalam bagian diskusi untuk menunjukkan validitas eksternal temuan.

Aspek psikologis dan adaptasi pegawai juga menjadi tantangan yang perlu diperhatikan dalam manajemen mutasi. Tidak semua pegawai menyambut mutasi dengan antusias, terutama bagi mereka yang harus berpindah ke lokasi yang jauh dari tempat tinggal atau meninggalkan lingkungan kerja yang sudah nyaman. Resistensi terhadap perubahan ini dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai di tempat tugas yang baru. Oleh karena itu, BKD perlu melakukan pendekatan persuasif dan

memberikan pemahaman bahwa mutasi merupakan bagian dari amanah jabatan dan pengembangan karier, bukan bentuk hukuman atau tekanan. Dukungan psikologis dan program orientasi yang memadai dapat membantu pegawai beradaptasi dengan lingkungan kerja baru dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap organisasi.

Untuk meningkatkan efektivitas manajemen mutasi, beberapa strategi perlu diimplementasikan secara komprehensif. Pertama, penguatan sistem informasi manajemen kepegawaian yang terintegrasi dengan pemanfaatan teknologi digital seperti sistem Integrated Mutasi (I-Mut) yang telah dikembangkan oleh BKN. Digitalisasi proses mutasi dapat mempercepat alur kerja, meningkatkan akurasi data, dan memastikan transparansi dalam pengambilan keputusan (Arif, 2025). Kedua, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi pengelola kepegawaian dan asesor kompetensi, sehingga mereka memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan penilaian yang objektif dan profesional. Ketiga, penguatan mekanisme monitoring dan evaluasi berkala terhadap hasil mutasi untuk mengukur efektivitas penempatan pegawai dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Keempat, peningkatan komunikasi dan sosialisasi kebijakan mutasi kepada seluruh pegawai agar mereka memahami prinsip, prosedur, dan manfaat dari proses mutasi bagi pengembangan karier mereka. Dengan implementasi strategi-strategi ini secara konsisten, diharapkan manajemen mutasi di BKD Provinsi Kalimantan Tengah dapat berjalan lebih efektif, adil, dan mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik.

Studi ini memiliki keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, desain kualitatif purposive sampling menempatkan fokus pada kedalaman konteks namun membatasi generalisasi temuan ke provinsi lain; kedua, jumlah informan dan konsentrasi pada aktor BKD dapat menimbulkan *bias institusional* (informant bias) dan kemungkinan under-reporting atas praktik politik yang sensitif; ketiga, reliance pada data dokumen internal dan self-report berpotensi memunculkan *social desirability bias*. Selain itu, fase awal digitalisasi (I-Mut) berarti beberapa metrik kinerja dan data kompetensi belum sepenuhnya tersedia, sehingga evaluasi dampak digitalisasi bersifat pra-liminari. Untuk mengurangi bias ini, penelitian lanjutan direkomendasikan menggunakan desain mixed-methods dengan sampel komparatif antar-provinsi, pengukuran kuantitatif kinerja pasca-mutasi, serta pengumpulan data anonim untuk topik sensitif. Menyebutkan keterbatasan ini meningkatkan transparansi metodologis dan membantu pembaca menilai kekuatan dan batas interpretasi temuan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Tengah serta mengevaluasi efektivitas pelaksanaannya dalam mendukung kinerja organisasi. Berdasarkan hasil temuan lapangan, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai di BKD Provinsi Kalimantan Tengah secara umum telah sesuai dengan ketentuan administratif dan kebijakan kepegawaian yang berlaku, termasuk penerapan prosedur berbasis SOP dan pemanfaatan sistem informasi kepegawaian digital. Upaya tersebut menunjukkan adanya komitmen menuju tata kelola mutasi yang lebih terukur dan terdokumentasi dengan baik. Namun demikian, efektivitas penerapan sistem merit dalam proses mutasi belum optimal. Hambatan utama terletak pada minimnya pemetaan kompetensi pegawai secara menyeluruh, keterbatasan transparansi dalam pengambilan keputusan, serta masih adanya intervensi kepentingan non-profesional yang memengaruhi objektivitas kebijakan mutasi. Faktor kelembagaan seperti lemahnya mekanisme evaluasi berkala dan komunikasi antarsubunit juga berkontribusi terhadap ketidakefisienan pelaksanaan mutasi dan berpotensi menurunkan motivasi serta kinerja ASN. Secara ilmiah, hasil penelitian ini memperkuat temuan dalam literatur bahwa keberhasilan sistem merit tidak hanya ditentukan oleh regulasi formal, tetapi juga oleh budaya organisasi, kapasitas kelembagaan, dan integritas implementor kebijakan. Dalam konteks kebijakan ASN, implikasinya adalah perlunya pengembangan model manajemen mutasi berbasis kompetensi dan data digital yang terintegrasi, didukung mekanisme akuntabilitas yang adaptif terhadap dinamika politik birokrasi daerah. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada perluasan konsep mutasi sebagai instrumen strategis penguatan kapabilitas organisasi (*organizational capability*), bukan semata perpindahan administratif. Dengan demikian, reformasi manajemen ASN ke depan harus

menekankan sinkronisasi antara sistem merit, digitalisasi layanan kepegawaian, dan pembentukan budaya kinerja berbasis integritas agar mutasi benar-benar menjadi sarana pengembangan sumber daya manusia yang efektif, adil, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

REKOMENDASI

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian, beberapa saran yang dapat direkomendasikan untuk meningkatkan efektivitas manajemen mutasi di BKD Provinsi Kalimantan Tengah adalah sebagai berikut:

1. Praktisi (BKD dan Pemerintah Daerah)

BKD Provinsi Kalimantan Tengah bersama pemerintah daerah perlu memperkuat penerapan sistem merit berbasis data digital dalam proses mutasi ASN. Langkah ini dapat dilakukan melalui pengembangan pemetaan kompetensi yang komprehensif, integrasi sistem informasi kepegawaian dengan *S/ASN* dan *Integrated Mutasi (I-Mut)*, serta penerapan mekanisme evaluasi pasca-mutasi berbasis indikator kinerja. Digitalisasi dan keterbukaan data akan mempersempit ruang intervensi non-profesional, meningkatkan transparansi, dan memperkuat akuntabilitas kebijakan mutasi. Selain itu, penguatan budaya organisasi berbasis kinerja dan integritas menjadi faktor penting agar sistem merit tidak hanya berhenti pada tataran administratif, tetapi benar-benar berfungsi sebagai instrumen strategis pengembangan kapasitas birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

2. Peneliti Lanjutan

Penelitian berikutnya disarankan untuk melakukan replikasi dengan pendekatan kuantitatif dan komparatif di berbagai provinsi guna menguji konsistensi penerapan sistem merit dalam kebijakan mutasi ASN lintas wilayah. Analisis statistik terhadap korelasi antara variabel seperti pemetaan kompetensi, digitalisasi kepegawaian, dan kinerja organisasi akan memperkuat validitas temuan empiris yang diperoleh dari penelitian kualitatif ini. Selain itu, studi lanjutan dapat memperdalam dimensi intervensi politik, budaya organisasi, dan efektivitas regulasi dalam memengaruhi implementasi sistem merit, sehingga diperoleh model konseptual yang lebih komprehensif untuk pengembangan kebijakan ASN di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Anas, M. (2023). Implementasi Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2023 tentang Predikat Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2), 145-160.
- Aprilia, A., & Hikmah, N. (2024). Analisis Pengelolaan Formasi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. *Solusi Bersama: Jurnal Pengabdian dan Kesejahteraan Masyarakat*, 1(4), 91-101.
- Arif, M. (2025). Digitalisasi Manajemen ASN Melalui Sistem Integrated Mutasi (I-Mut): Peluang dan Tantangan. *Jurnal Kebijakan Kepegawaian*, 15(1), 22-38.
- Badan Kepegawaian Negara. (2023). Panduan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara. Jakarta: BKN.
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). Peraturan BKN Nomor 4 Tahun 2024 tentang Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi dan Potensi ASN. Jakarta: BKN.
- Fitriyana, F. (2023). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi PNS dalam Penyelenggaraan Otonomi Daerah (Studi di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah). *Tesis Doktoral*, Universitas Tadulako.
- Hasibuan, R. (2023). Implementasi Sistem Merit dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Hukum Administrasi Negara*, 9(3), 234-250.
- Immanuel, N., Meitiana, M., & Harinie, L. T. (2023). Implementasi Kebijakan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya. *Edunomics Journal*, 4(1), 71-86.
- Kahar, F., & Said, A. (2023). Sistem Merit dalam Manajemen ASN: Tantangan dan Peluang di Era Reformasi Birokrasi. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 12(4), 456-472.
- Kani, R. (2024). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau. *Disertasi Doktoral*, Universitas Lancang Kuning.

- Luthfie, M., Sastrawan, B., Saprudin, S., & Hamka, H. (2023). Paradoks Promosi Jabatan Aparatur Sipil Negara dalam Merit System: Studi Kasus Promosi Jabatan di Lingkungan Pemprov Kalimantan Tengah. *ADMINISTRATIE: Jurnal Administrasi Publik*, 5(1), 1-16.
- Rejeki, S. (2021). Implementasi Kebijakan Mutasi ASN Berdasarkan Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 8(2), 178-194.
- Saputra, D. (2023). Efektivitas Penerapan Sistem Merit dalam Penyelenggaraan Manajemen ASN di Indonesia. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 10(3), 289-305.
- Takwim, T., & Ansar, T. (2022). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD). *Jurnal Ilmiah Dikdaya*, 12(2), 590-595.
- Wendy Wiraganti, R., Santoso, A., & Hijriatul Aulia, A. (2025). Analysis of the Politicization of Regional Bureaucracy on the Neutrality of State Civil Apparatus Performance: Analisis Politisasi Birokrasi Daerah Terhadap Netralitas Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Mendapo: Journal of Administrative Law*, 6(1 SE-Article), 22–40. <https://online-journal.unja.ac.id/Mendapo/article/view/39434>
- Wicaksono, G. S. (2021). Inovasi Penerapan Sistem Informasi E-Kinerja (SIEKIN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Barito Selatan Provinsi Kalimantan Tengah. *Disertasi Doktoral*, IPDN Jatinangor.
- Widyantini, E. (2024). Transparansi dan Akuntabilitas dalam Manajemen ASN: Implementasi Prinsip Good Governance. *Jurnal Pemerintahan dan Kebijakan Publik*, 13(2), 112-128