



Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu

Inayah Trinoviani*, Sugeng Suharto, Yunilisiah

Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Bengkulu, Jl. W.R Supratman, Kandang Limun, Kec. Muara Bangkahulu, Kota Bengkulu, Bengkulu, Indonesia 38371.

Email Korespondensi: inayahtrinoviani03@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu dengan menggunakan enam kriteria evaluasi kebijakan menurut Dunn, yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan pada periode Januari 2026 dengan beberapa informan yang terdiri dari pejabat struktural dan pegawai yang terlibat langsung dalam pengelolaan mutasi dan promosi jabatan di BKD Provinsi Bengkulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi dan promosi pada umumnya telah berjalan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta mengacu pada prinsip merit system. Mutasi dinilai cukup efektif dalam mengisi kekosongan jabatan dan menata distribusi sumber daya manusia antar perangkat daerah, sementara promosi jabatan relatif mampu menempatkan pegawai pada posisi strategis sesuai kebutuhan organisasi. Dari aspek efisiensi, penggunaan i-Mutasi dan SIASN sejak akhir 2025 telah mendukung percepatan administrasi mutasi dan promosi, meski prosedur dan kendala teknis seperti jaringan serta kelengkapan berkas masih memengaruhi durasi proses. Dari sisi kecukupan dan responsivitas, kebijakan ini cukup mampu menjawab kebutuhan organisasi dan menjaga keberlangsungan pelayanan publik melalui penunjukan pelaksana tugas saat terjadi kekosongan jabatan. Dari aspek ketepatan, penempatan pegawai telah mempertimbangkan kompetensi, pendidikan, pengalaman, dan rekam jejak kinerja. Namun, evaluasi kinerja pascamutasi dan promosi belum dilakukan secara konsisten dan sistematis, sehingga dampaknya terhadap peningkatan kinerja organisasi belum terukur optimal.

Kata kunci: Mutasi Jabatan; Promosi Jabatan; Pegawai Negeri Sipil; Merit System; Evaluasi Kebijakan.

The Implementation of Transfer and Promotion of Civil Servants at the Regional Personnel Agency of Bengkulu Province

Abstract

This study aims to evaluate the implementation of civil servant (PNS) mutation and promotion policies at the Regional Civil Service Agency (BKD) of Bengkulu Province using six policy evaluation criteria proposed by Dunn, namely effectiveness, efficiency, adequacy, equity, responsiveness, and appropriateness. The research employed a qualitative approach with data collection techniques consisting of interviews, observation, and documentation. Interviews were conducted in January 2026 with several informants consisting of structural officials and personnel directly involved in the management of mutation and promotion processes at BKD of Bengkulu Province. The results show that the implementation of mutation and promotion has generally been carried out in accordance with prevailing regulations and the principles of the merit system. Mutations are considered fairly effective in filling vacant positions and managing the distribution of human resources across regional government agencies, while promotions are relatively capable of placing employees in strategic positions according to organizational needs. From the perspective of efficiency, the use of i-Mutasi and SIASN since late 2025 has supported the acceleration of transfer and promotion administration, although procedural requirements and technical constraints, such as network issues and document completeness, still affect the duration of the process. In terms of adequacy and responsiveness, this policy has been sufficiently capable of addressing organizational needs and maintaining the continuity of public services through the appointment of acting officials when vacancies occur. With regard to appropriateness, employee placement has taken into account competence, educational background, experience, and performance track records. However, post-transfer and post-promotion performance evaluation has not yet been conducted consistently and systematically, so its impact on improving organizational performance has not been optimally measured.

Keywords: Transfer Policy; Promotion Policy; Civil Servants; Merit System; Policy Evaluation.

How to Cite: Trinoviani, I., Suharto, S., & Yunilisiah, Y. (2026). Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu. *Empiricism Journal*, 7(1), 349-363. <https://doi.org/10.36312/16hydw57>



<https://doi.org/10.36312/16hydw57>

Copyright© 2026, Trinoviani et al.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) License.



PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur utama dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik serta merupakan tulang punggung birokrasi pemerintah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Pegawai atau aparatur negara sangat dituntut dalam menjalankan tugas di bidang masing-masing untuk lebih ulet, terampil, cekatan, berdedikasi tinggi dan menuju kepada suatu efisiensi. PNS sebagai sumber daya manusia yang bertugas dalam melayani kepentingan publik memiliki andil dalam merealisasikan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional (Fardiansyah et al., 2023).

PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai aparatur sipil negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan dalam pemerintahan. PNS memiliki status kepegawaian permanen dan diberi tugas untuk melaksanakan tugas pemerintahan, pembangunan, serta pelayanan publik. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pegawai negeri sipil adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan perundang-perundangan dan digaji menurut peraturan (PP No. 11 Tahun 2017). Selain itu, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 1 Ayat (3) menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Widjaja dalam Amri (2019) berpandangan bahwa pegawai merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniyah yang dibutuhkan dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Musanef dalam Amri (2019) menyatakan bahwa pegawai merupakan orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta.

Untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, kompeten, dan berintegritas, diperlukan sistem manajemen kepegawaian yang objektif, transparan, dan akuntabel. Salah satu instrumen penting dalam manajemen kepegawaian adalah mutasi dan promosi jabatan, yang menjadi bagian dari pengembangan karier PNS (Audyna, 2022). Mutasi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam suatu organisasi (Hasibuan, 2019). Yusmanto (2022) menyatakan bahwa mutasi pegawai merupakan proses pengalihan fungsi, tanggung jawab, dan status pekerjaan dalam keadaan tertentu dengan tujuan agar pegawai memperoleh kepuasan kerja dan memberikan prestasi kerja yang maksimal. Mutasi jabatan adalah pemindahan anggota dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab maupun tingkat strukturalnya (Zainal, 2019). Komalasari et al. (2022) menyatakan bahwa mutasi jabatan merupakan pemindahan seorang anggota dari suatu jabatan ke jabatan lain pada tingkat yang sama dan dapat dilihat dari segi area, fungsi, tanggung jawab, dan jabatan yang setingkat.

Selain untuk meningkatkan kinerja pegawai, tujuan lain dari mutasi adalah untuk menghilangkan kejenuhan akan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dan untuk memberikan pengalaman baru bagi pegawai dengan suasana lingkungan kantor yang berbeda dari sebelumnya (Meuthia, 2021). Hasibuan (2020) mengemukakan bahwa dasar mutasi pegawai meliputi merit system, seniority system, dan spion system. Rivai (2019) menyatakan prinsip mutasi meliputi kesesuaian penempatan dengan keahlian pegawai, produktivitas kerja setelah mutasi, keadilan dan transparansi dalam pelaksanaan mutasi, serta kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi.

Pelaksanaan mutasi pegawai khususnya bagi pegawai struktural dalam lingkup pemerintah daerah didasarkan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Selain itu, proses penilaian mutasi dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja yang dibentuk dari beberapa instansi pemerintah termasuk Sekretaris Daerah dan Staf Ahli. Hasil penilaian ini juga melibatkan masukan dari masing-masing Kepala Dinas/Badan yang bersangkutan untuk mendapatkan hasil yang obyektif sebelum diserahkan kepada Bupati selaku Pembina Kepegawaian di tingkat daerah (Meuthia, 2021).

Promosi jabatan merupakan bagian penting dalam pengembangan karier pegawai. Menurut Handayani dan kolega (2020), promosi jabatan adalah proses perubahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain pada hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Flippo dalam Purba (2020) menyatakan bahwa promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hasibuan dalam Purba (2020) menyebutkan manfaat promosi antara lain memberikan pengakuan dan imbalan jasa yang lebih besar, menimbulkan kepuasan dan kebanggaan, merangsang semangat kerja, serta menjamin stabilitas kepegawaian. Menurut Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil, promosi jabatan merupakan bagian dari pengembangan karier PNS melalui pola karier vertikal dan pola karier diagonal.

Pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai (Rismawati, 2019). Menurut Hasibuan (2020), promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Regulasi tersebut menekankan pentingnya penerapan sistem merit, yaitu kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan pada faktor-faktor non-objektif seperti kedekatan pribadi, senioritas semata, maupun pertimbangan politik. Dengan adanya sistem merit, diharapkan setiap pegawai mendapatkan kesempatan yang adil untuk berkembang sesuai kompetensinya, serta mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi (Diana & Syamsir, 2021).

Pelaksanaan mutasi dan promosi di berbagai instansi pemerintahan seringkali menghadapi sejumlah persoalan. Beberapa masalah yang muncul antara lain: (1) kurangnya kesesuaian antara jabatan dengan kompetensi pegawai sehingga terjadi mismatch yang berdampak pada efektivitas kinerja; (2) pola karier yang belum jelas dan terarah, sehingga menimbulkan ketidakpastian bagi pegawai dalam pengembangan karier; (3) adanya persepsi subjektivitas dalam penempatan jabatan yang sering diasosiasikan dengan kedekatan personal, faktor like and dislike, maupun intervensi kepentingan tertentu; serta (4) keterbatasan sistem evaluasi dan monitoring sehingga belum optimal dalam mengukur dampak mutasi dan promosi terhadap kinerja pegawai maupun organisasi (Sedarmayanti, 2017; Hasibuan, 2019).

Meskipun berbagai regulasi dan prinsip manajemen ASN telah menekankan pentingnya penerapan sistem merit dalam mutasi dan promosi jabatan, dalam praktiknya masih terdapat kesenjangan antara ketentuan normatif dengan implementasi di lapangan. Pada beberapa instansi pemerintah daerah, proses mutasi dan promosi belum sepenuhnya didasarkan pada pemetaan kompetensi, analisis kebutuhan jabatan, serta evaluasi kinerja yang komprehensif. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian penempatan pegawai, ketidakpastian pola karier, serta persepsi kurangnya objektivitas dalam pengambilan keputusan kepegawaian.

Di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Bengkulu sebagai instansi yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya aparatur, implementasi kebijakan mutasi dan promosi jabatan menjadi aspek penting untuk memastikan pengembangan karier ASN berjalan secara profesional dan sesuai dengan prinsip merit system. Namun demikian, hingga saat ini belum banyak penelitian yang secara khusus mengevaluasi bagaimana pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan di BKD Provinsi Bengkulu dilihat dari aspek proses, mekanisme pengambilan keputusan, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Selain itu, penelitian mengenai mutasi dan promosi ASN pada umumnya lebih banyak berfokus pada pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, sedangkan kajian yang mengevaluasi implementasi kebijakan tersebut secara komprehensif menggunakan pendekatan evaluasi kebijakan masih relatif terbatas. Oleh karena itu, diperlukan suatu evaluasi yang mampu menilai pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan secara menyeluruh untuk mengetahui sejauh mana kebijakan tersebut telah berjalan sesuai dengan tujuan organisasi dan prinsip merit system. Secara harfiah kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris *evaluation*, dalam bahasa Indonesia berarti menilai (Hamidah, 2022). Guba dan Lincoln mendefinisikan evaluasi sebagai suatu proses untuk menggambarkan evaluasi dan

menimbang makna dan nilainya. Sax dalam Arifin (2020) juga menjelaskan bahwa evaluasi adalah suatu proses di mana pertimbangan atau keputusan suatu nilai dibuat dari berbagai pengamatan, latar belakang serta pelatihan dari evaluator.

Worthen dan Sanders dalam Arikunto (2019) menyatakan bahwa evaluasi adalah kegiatan mencari sesuatu yang berharga yaitu mendapatkan informasi yang bermanfaat dalam menilai keberadaan suatu program, prosedur serta alternatif strategi yang diajukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Wiersma dan Jurs dalam Arifin (2020) membedakan antara evaluasi, pengukuran, dan testing. Evaluasi merupakan kegiatan mengukur dan menilai serta memiliki cakupan yang lebih luas daripada pengukuran dan testing. Evaluasi dilaksanakan karena adanya keinginan untuk mengukur pencapaian hasil kerja atau pelaksanaan program terhadap tujuan yang telah ditetapkan serta untuk mendapatkan informasi yang relevan guna pengambilan keputusan. Evaluasi juga berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat dari hasil kebijakan serta memberikan informasi yang valid mengenai kinerja kebijakan.

Dunn (2018) mengemukakan beberapa kriteria evaluasi dalam menilai kinerja kebijakan yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan. Efektivitas berkaitan dengan sejauh mana tujuan atau hasil yang diharapkan dapat dicapai. Efisiensi berhubungan dengan perbandingan antara usaha yang dikeluarkan dengan hasil yang dicapai. Kecukupan menekankan pada sejauh mana hasil yang dicapai mampu memecahkan masalah yang ada. Pemerataan mengacu pada keadilan dalam distribusi manfaat maupun biaya yang timbul dari kebijakan. Responsivitas berkaitan dengan sejauh mana kebijakan mampu memenuhi kebutuhan kelompok sasaran. Ketepatan menilai apakah hasil yang dicapai benar-benar berguna atau bernilai sesuai dengan tujuan utama kebijakan. Dengan menggunakan kerangka evaluasi kebijakan dari Dunn tersebut, penelitian ini berupaya menilai pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan PNS secara lebih komprehensif, tidak hanya dari aspek hasil tetapi juga dari aspek proses dan dampaknya terhadap organisasi. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih sistematis mengenai efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, serta ketepatan kebijakan mutasi dan promosi jabatan yang dilaksanakan di BKD Provinsi Bengkulu.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) bagaimana efektivitas pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan PNS di BKD Provinsi Bengkulu; (2) bagaimana efisiensi proses mutasi dan promosi jabatan yang dilaksanakan; (3) sejauh mana kebijakan tersebut mampu mencukupi kebutuhan organisasi; (4) bagaimana aspek pemerataan atau keadilan dalam pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan; (5) bagaimana tingkat responsivitas kebijakan terhadap kebutuhan pegawai dan organisasi; serta (6) sejauh mana ketepatan kebijakan mutasi dan promosi jabatan dalam mendukung tujuan organisasi. Berdasarkan rumusan masalah penelitian, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil di BKD Provinsi Bengkulu.

METODE

Jenis dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif evaluatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Bengkulu. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya mengungkap realitas pelaksanaan kebijakan secara holistik, kontekstual, dan alamiah, dengan menekankan pada makna, proses, serta interpretasi terhadap fenomena yang diteliti. Sifat evaluatif dalam penelitian ini merujuk pada penggunaan enam kriteria evaluasi kebijakan menurut Dunn, yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan, sebagai kerangka analisis dalam menilai pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan.

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa instansi ini memiliki kewenangan strategis dalam pengelolaan sumber daya aparatur daerah, khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Bengkulu.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah evaluasi pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil di BKD Provinsi Bengkulu. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan enam kriteria evaluasi kebijakan menurut Dunn, yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan. Berdasarkan fokus tersebut, penelitian mengkaji efektivitas pelaksanaan mutasi dan promosi dalam mendukung tujuan organisasi, efisiensi pelaksanaan kebijakan dalam penggunaan waktu dan sumber daya, kecukupan kebijakan dalam menjawab kebutuhan organisasi, pemerataan dalam konteks keadilan penempatan dan kesempatan berdasarkan kompetensi dan kebutuhan organisasi, responsivitas terhadap kebutuhan pelayanan publik dan kebutuhan perangkat daerah, serta ketepatan kebijakan dalam menghasilkan penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi, pengalaman, dan tuntutan jabatan. Bagian ini perlu ditulis demikian karena hasil penelitian menunjukkan bahwa isu pemerataan tidak dipahami sebagai kesamaan mutlak, tetapi lebih sebagai keadilan prosedural yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Jenis dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam dengan informan yang terlibat dalam pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan, serta melalui observasi terhadap situasi dan proses administrasi kepegawaian di lokasi penelitian. Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen resmi, seperti peraturan perundang-undangan tentang manajemen ASN, dokumen administrasi kepegawaian, arsip mutasi dan promosi jabatan, serta dokumen lain yang relevan. Penggunaan dokumen ini penting karena hasil penelitian tidak hanya bertumpu pada pendapat informan, tetapi juga mengacu pada dokumen administrasi kepegawaian yang menjelaskan proses pengisian jabatan, penggunaan Plt atau Plh, serta digitalisasi sistem melalui SIMULUS, i-Mutasi, dan SIASN.

Informan Penelitian

Informan penelitian ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam proses mutasi dan promosi jabatan di BKD Provinsi Bengkulu. Informan dalam penelitian ini terdiri atas empat orang yang dalam penyajian hasil penelitian diberi kode D, R, RO, dan M untuk menjaga kerahasiaan identitas. Mereka merupakan pihak-pihak yang memiliki peran, kewenangan, atau pemahaman langsung terhadap proses mutasi dan promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Provinsi Bengkulu.

Kriteria informan meliputi pejabat atau pegawai yang terlibat langsung dalam pengelolaan kepegawaian, khususnya pada bidang mutasi dan promosi jabatan; pejabat yang memiliki kewenangan atau terlibat dalam proses penilaian dan pengambilan keputusan; serta pihak yang memahami pelaksanaan administrasi dan evaluasi kinerja dalam kebijakan mutasi dan promosi jabatan. Dengan demikian, pemilihan informan tidak dilakukan secara acak, melainkan didasarkan pada relevansi posisi dan kedalaman informasi yang dapat diberikan sesuai kebutuhan penelitian. Di titik ini, metode sebelumnya yang menyebut kemungkinan informan berasal dari pegawai yang pernah mengalami mutasi atau promosi sebenarnya masih terlalu luas, sementara hasil yang tersedia justru menunjukkan bahwa informan utama berasal dari aktor-aktor kelembagaan yang memahami proses kebijakan.

Tabel 1. Kriteria Informan

No	Kode Informan	Kriteria
1	D	Informan yang memiliki keterlibatan langsung dalam pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan PNS.
2	R	Informan yang memahami proses penilaian kinerja dan administrasi kepegawaian.
3	RO	Informan yang memahami pelaksanaan mutasi dan digitalisasi sistem kepegawaian.
4	M	Informan yang memahami evaluasi kompetensi pegawai dan kebutuhan jabatan.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan sebagai teknik utama untuk memperoleh informasi secara mendalam mengenai pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan, proses penilaian dan pengambilan keputusan, penggunaan sistem digital dalam administrasi kepegawaian, kendala teknis yang dihadapi, serta dampak kebijakan terhadap organisasi dan pelayanan publik. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan enam kriteria evaluasi kebijakan menurut Dunn, yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan. Bentuk semi-terstruktur dipilih agar peneliti memiliki arah yang jelas dalam menggali data, tetapi tetap memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya secara lebih luas.

Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung situasi, kondisi, dan proses yang berkaitan dengan pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan di BKD Provinsi Bengkulu, khususnya aspek administratif dan pendukung pelaksanaan kebijakan. Sementara itu, dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan menelaah dokumen-dokumen yang relevan, seperti peraturan perundang-undangan, arsip kepegawaian, surat keputusan mutasi dan promosi, serta dokumen administrasi lain yang mendukung verifikasi data hasil wawancara. Teknik dokumentasi ini penting untuk memperkuat penjelasan mengenai penggunaan sistem SIMULUS, i-Mutasi, dan SIASN serta prosedur pengisian jabatan yang muncul dalam hasil penelitian.

Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari informan berkode D, R, RO, dan M yang memiliki posisi dan sudut pandang berbeda terhadap pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan cara ini, peneliti berupaya memperoleh gambaran yang lebih utuh, konsisten, dan dapat dipercaya mengenai pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan di BKD Provinsi Bengkulu. Penegasan kode informan di bagian ini juga penting karena hasil penelitian menunjukkan adanya penggunaan kutipan lintas-informan untuk mengonfirmasi satu tema yang sama, misalnya pada aspek efektivitas, efisiensi, pemerataan, dan ketepatan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengorganisasi data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi agar sesuai dengan fokus penelitian. Pada tahap penyajian data, peneliti menyusun data dalam bentuk uraian naratif yang sistematis dengan mengelompokkan temuan berdasarkan enam kriteria evaluasi kebijakan menurut Dunn, yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan dengan menafsirkan pola-pola temuan yang muncul dari masing-masing kriteria tersebut untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan. Dalam proses analisis, data dari masing-masing informan berkode D, R, RO, dan M dikodekan dan dikategorikan sesuai tema-tema utama yang muncul, sehingga hasil analisis tidak hanya menjelaskan isi kebijakan secara normatif, tetapi juga realitas implementasinya di lapangan, termasuk kendala administratif, digitalisasi proses, penggunaan Plt/Plh, dan pentingnya evaluasi pascapenempatan.

Etika Penelitian

Penelitian ini memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian. Sebelum wawancara dilakukan, peneliti terlebih dahulu meminta persetujuan informan untuk berpartisipasi dalam penelitian. Peneliti juga menjamin kerahasiaan identitas informan dengan menggunakan kode D, R, RO, dan M dalam penyajian hasil penelitian. Seluruh data yang diperoleh hanya digunakan untuk kepentingan akademik dan penelitian, serta tidak disebarluaskan di luar konteks penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Mutasi Jabatan Pegawai Negeri Sipil di BKD Provinsi Bengkulu

Pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Provinsi Bengkulu dianalisis berdasarkan enam kriteria evaluasi kebijakan menurut Dunn (2018), yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan. Secara umum, mutasi telah diarahkan sebagai instrumen pengelolaan sumber daya manusia aparatur untuk mendukung kebutuhan organisasi, menjaga keberlangsungan pelayanan publik, serta memastikan kesesuaian antara kompetensi pegawai dan tuntutan jabatan.

Dari aspek efektivitas, pelaksanaan mutasi tidak dilakukan secara acak, melainkan melalui proses penilaian yang komprehensif untuk memastikan kesesuaian antara kemampuan ASN dan jabatan yang tersedia. Penilaian dilakukan melalui Tim Penilai Kinerja dengan mempertimbangkan SKP, capaian kinerja periodik, masa kerja, kepangkatan, disiplin, serta integritas pegawai. Mutasi diposisikan sebagai bagian dari manajemen talenta dengan prinsip penempatan yang tepat.

Meskipun secara prosedural mutasi telah diarahkan untuk mencapai prinsip *the right man in the right place*, efektivitas kebijakan ini juga dapat dilihat dari kemampuan organisasi dalam mengisi kekosongan jabatan serta menjaga kesinambungan pelayanan publik. Berdasarkan dokumen administrasi kepegawaian BKD Provinsi Bengkulu, proses mutasi umumnya dilakukan ketika terjadi kekosongan jabatan akibat pensiun, perpindahan pegawai, atau kebutuhan organisasi tertentu. Namun demikian, dalam beberapa kasus masih terdapat jeda waktu antara terjadinya kekosongan jabatan dengan penempatan pejabat definitif, sehingga penunjukan Pelaksana Tugas (Plt) atau Pelaksana Harian (Plh) menjadi solusi sementara untuk menjaga stabilitas organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara operasional mutasi telah berfungsi menjaga keberlangsungan organisasi, meskipun efektivitasnya masih dipengaruhi oleh lamanya proses administrasi dan koordinasi lintas instansi.

“Jadi terkait dengan mutasi ASN di lingkup pemerintah daerah Provinsi Bengkulu yang tepat sasaran, lebih tepatnya bagaimana menempatkan seseorang ataupun ASN itu betul-betul sesuai dengan kemampuan dan kapabilitasnya, kemudian juga dengan jabatan yang tersedia... atau yang lebih dikenal dengan prinsip the right man in the right place.”
(Wawancara dengan D, Januari 2026)

“Ketika akan melakukan proses mutasi dan rotasi, ada tim penilai kinerja yang menelaah kualifikasi PNS yang akan dimutasi... sehingga mutasi dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebutuhan organisasi.”
(Wawancara dengan R, Januari 2026)

Efisiensi pelaksanaan mutasi menunjukkan adanya fase transisi dari sistem manual menuju sistem digital. Sebelumnya proses mutasi masih banyak dilakukan secara administratif konvensional, namun sejak akhir 2025 telah dilakukan inovasi melalui sistem SIMULUS serta integrasi i-Mutasi dan SIASN. Digitalisasi ini bertujuan memangkas waktu, mengurangi mata rantai birokrasi, serta meminimalkan penggunaan sumber daya.

Dari sisi efisiensi, digitalisasi melalui SIMULUS, i-Mutasi, dan SIASN menunjukkan adanya upaya modernisasi dalam manajemen kepegawaian. Informasi dari informan menunjukkan bahwa sebagian besar proses administrasi mutasi telah dilakukan secara digital dan tercatat dalam sistem. Hal ini berpotensi mempercepat proses administrasi dibandingkan dengan metode konvensional yang sebelumnya mengandalkan dokumen manual. Namun demikian, efisiensi sistem digital tersebut masih dipengaruhi oleh beberapa kendala teknis seperti stabilitas jaringan internet, kelengkapan berkas digital, serta kesiapan sumber daya manusia dalam mengoperasikan sistem tersebut. Dengan demikian, digitalisasi belum sepenuhnya menghilangkan hambatan birokrasi, tetapi telah menunjukkan arah perbaikan dalam tata kelola administrasi kepegawaian.

“Proses mutasi ASN di Bengkulu memang sebelumnya masih banyak dilakukan secara manual. Namun mulai akhir 2025 kami melakukan terobosan dengan SIMULUS... yang bertujuan memangkas waktu, memotong mata rantai birokrasi...”
(Wawancara dengan RO, Januari 2026)

“Sejauh ini proses mutasi sudah nyaris 90 persen by system melalui i-Mutasi dan SIASN... sehingga sebenarnya tidak memakan waktu lama, kecuali ada kendala teknis seperti jaringan atau kelengkapan berkas.”

(Wawancara dengan R, Januari 2026)

Dari aspek kecukupan, mutasi dipandang cukup strategis dalam menjawab kebutuhan organisasi, khususnya ketika terjadi kekosongan jabatan akibat pensiun atau kondisi administratif lainnya. Dalam situasi tertentu, penunjukan Pelaksana Tugas atau Pelaksana Harian digunakan sebagai solusi sementara agar roda organisasi tetap berjalan selama proses mutasi definitif berlangsung.

“Kalau terjadi kekosongan jabatan... langkah awal biasanya kita angkat pelaksana tugas sementara, karena proses mutasi memerlukan waktu...”

(Wawancara dengan D, Januari 2026)

“Mutasi itu tidak hanya sekadar mengisi kekosongan, tetapi juga menjadi solusi ketika sumber daya yang ada dirasakan belum mencukupi...”

(Wawancara dengan R, Januari 2026)

Dari sisi pemerataan, mutasi tidak dimaknai sebagai perlakuan yang sama secara mutlak, tetapi sebagai penempatan yang adil berdasarkan kompetensi, pengalaman, dan kebutuhan organisasi. Mutasi juga digunakan untuk menyeimbangkan distribusi pegawai antar OPD, baik dalam kondisi kelebihan maupun kekurangan sumber daya manusia.

Meskipun secara normatif mutasi dilaksanakan dengan mempertimbangkan kompetensi, pendidikan, dan pengalaman pegawai, persepsi mengenai keadilan dalam kebijakan mutasi masih menjadi isu yang perlu diperhatikan. Beberapa informan menyampaikan bahwa tidak semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berpindah atau mendapatkan posisi strategis karena proses mutasi juga sangat dipengaruhi oleh kebutuhan organisasi pada saat tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa pemerataan dalam mutasi lebih bersifat keadilan prosedural dibandingkan kesamaan kesempatan secara mutlak. Dengan kata lain, mutasi tidak selalu dapat dilakukan secara merata karena harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta ketersediaan jabatan yang ada.

“Kalau berkesempatan dan memiliki hak, tentu semua ASN sama. Tetapi yang membedakan adalah pengalaman, basis pendidikan, dan kompetensi...”

(Wawancara dengan D, Januari 2026)

“Mutasi dan rotasi tidak selalu dilakukan karena kekurangan pegawai, tetapi juga karena kelebihan...”

(Wawancara dengan RO, Januari 2026)

Responsivitas mutasi terlihat dari upaya menjaga kesinambungan pelayanan publik. Kekosongan jabatan yang berkaitan langsung dengan pelayanan publik diantisipasi melalui penunjukan sementara agar pelayanan tidak terganggu, sementara perangkat daerah dapat mengusulkan kebutuhan mutasi sesuai kondisi riil di lapangan.

“Tidak boleh ada kekosongan jabatan, apalagi yang terkait dengan pelayanan publik. Pelayanan harus tetap berjalan...”

(Wawancara dengan D, Januari 2026)

“Ketika perangkat daerah yang melaksanakan pelayanan publik merasa kekurangan tenaga... mutasi itu justru untuk mempercepat pelayanan publik...”

(Wawancara dengan R, Januari 2026)

Pada aspek ketepatan, mutasi mempertimbangkan kesesuaian kompetensi, pendidikan, pengalaman, dan rekam jejak kinerja. Ketepatan tidak hanya diuji pada saat penempatan, tetapi juga melalui evaluasi berkelanjutan setelah pegawai menduduki jabatan baru.

Selain itu, ketepatan mutasi juga dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Dalam beberapa kasus, pegawai yang dimutasi memerlukan waktu adaptasi untuk memahami tugas, sistem kerja, serta budaya organisasi di unit kerja yang baru. Oleh karena itu, keberhasilan mutasi tidak hanya

ditentukan oleh keputusan penempatan awal, tetapi juga oleh proses evaluasi kinerja setelah pegawai menempati jabatan tersebut. Evaluasi pascamutasi melalui penilaian kinerja periodik menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa penempatan pegawai benar-benar memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

“Dengan tantangan zaman digitalisasi ini... kalau seseorang yang dimutasi itu dirasa lambat dan tidak cakap menjalankan tugas, nanti ada penilaian kinerja...”

(Wawancara dengan D, Januari 2026)

“Tim penilai kinerja memang tugas pokoknya menilai dan mengevaluasi kesesuaian antara kompetensi PNS dengan jabatan...”

(Wawancara dengan M, Januari 2026)

Pelaksanaan mutasi PNS di Provinsi Bengkulu telah berjalan cukup baik secara prosedural dan normatif, meskipun masih memerlukan penguatan dalam perencanaan strategis sumber daya manusia dan konsistensi evaluasi pascamutasi.

Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil di BKD Provinsi Bengkulu

Pelaksanaan promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Provinsi Bengkulu diposisikan sebagai instrumen strategis dalam manajemen aparatur untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kinerja perangkat daerah. Promosi tidak semata dipahami sebagai bentuk penghargaan atas masa kerja atau senioritas, melainkan sebagai mekanisme selektif untuk menempatkan pegawai yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang sesuai dengan tuntutan jabatan yang lebih tinggi.

Dari aspek efektivitas, promosi diarahkan untuk menjawab kebutuhan strategis organisasi, terutama dalam pengisian jabatan yang memiliki peran penting dalam mendukung program gubernur dan target kinerja perangkat daerah. Penilaian dilakukan secara komprehensif melalui Tim Penilai Kinerja dengan mempertimbangkan capaian SKP, kinerja tahunan, disiplin, integritas, serta temuan pengawasan.

Meskipun proses promosi telah dilaksanakan berdasarkan penilaian yang komprehensif, efektivitas promosi jabatan juga sangat bergantung pada kemampuan pejabat yang dipromosikan dalam menerjemahkan visi dan program kerja pemerintah daerah. Dalam praktiknya, tidak semua pejabat yang dipromosikan dapat langsung menunjukkan peningkatan kinerja organisasi secara signifikan karena adanya proses adaptasi terhadap tanggung jawab dan kompleksitas jabatan yang lebih tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa promosi jabatan tidak hanya merupakan keputusan administratif, tetapi juga merupakan investasi organisasi yang memerlukan proses pembelajaran dan penguatan kapasitas kepemimpinan.

“Pengisian jabatan melalui promosi diharapkan dapat memenuhi kebutuhan perangkat daerah terhadap kinerja yang dicapai oleh kehadiran PNS yang ditempatkan. Jika dibutuhkan kualifikasi pendidikan tertentu, maka pegawai yang dipromosikan adalah yang sesuai dengan kualifikasi tersebut, sehingga program-program perangkat daerah, khususnya program gubernur, dapat tercapai.”

(Wawancara dengan D, Januari 2026)

“Indikator penilaian promosi dilakukan secara komprehensif, mulai dari capaian SKP, penilaian kinerja tahunan, hingga penilaian disiplin dan temuan dari inspektorat. Jika dinilai cakap oleh atasan langsungnya dan kinerjanya baik, maka pegawai tersebut dapat dipromosikan sesuai ketentuan yang berlaku.”

(Wawancara dengan R, Januari 2026)

Efisiensi pelaksanaan promosi menunjukkan adanya pemanfaatan sistem informasi kepegawaian berbasis digital. Proses administrasi promosi sebagian besar telah dilakukan melalui i-Mutasi dan SIASN, sehingga alur administrasi lebih terstruktur dan terdokumentasi, meskipun masih dipengaruhi oleh stabilitas jaringan dan kelengkapan berkas.

“Sejauh ini proses promosi sudah sesuai prosedur dan nyaris 90 persen by system melalui aplikasi i-Mutasi dan SIASN. Semua tahapan administrasi sudah sesuai dengan peraturan

perundang-undangan dan NSPK, sehingga sebenarnya tidak memakan waktu lama, kecuali jika ada kendala teknis seperti jaringan atau kelengkapan berkas.”
(Wawancara dengan D, Januari 2026)

Dari aspek kecukupan, promosi jabatan dipandang cukup mampu menjawab kebutuhan organisasi terhadap pejabat yang kompeten, terutama ketika terjadi kekosongan jabatan akibat pensiun atau kondisi lainnya. Meskipun proses promosi memerlukan tahapan penilaian dan pertimbangan teknis, mekanisme penunjukan pelaksana tugas atau pelaksana harian menjadi solusi sementara agar pelaksanaan tugas tetap berjalan.

“Dalam hal promosi tentu bisa terjadi kekosongan jabatan karena pensiun atau meninggal dunia. Laporan dari OPD kami terima secara berkala, tetapi proses promosi itu sendiri memerlukan waktu karena ada pertimbangan teknis dari BKN dan rapat tim penilai kinerja. Oleh karena itu, langkah awal biasanya adalah menunjuk pelaksana tugas atau pelaksana harian agar administrasi dan pelaksanaan tugas kedinasan tetap berjalan sebagaimana mestinya.”
(Wawancara dengan D, Januari 2026)

Pada aspek pemerataan, promosi dilaksanakan dengan prinsip keterbukaan dan keadilan prosedural. Seluruh PNS pada dasarnya memiliki kesempatan yang sama sepanjang memenuhi persyaratan administratif dan kinerja, namun seleksi tetap dilakukan berdasarkan kompetensi dan kebutuhan unit kerja.

Selain itu, meskipun seluruh PNS pada dasarnya memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan sepanjang memenuhi persyaratan administratif dan kinerja, peluang promosi dalam praktiknya tetap dipengaruhi oleh kebutuhan organisasi serta ketersediaan jabatan yang kosong. Hal ini menyebabkan tidak semua pegawai yang memenuhi syarat dapat segera memperoleh kesempatan promosi. Kondisi tersebut seringkali menimbulkan persepsi subjektif di kalangan ASN mengenai transparansi dan keadilan proses promosi, meskipun secara prosedural proses tersebut telah mengikuti ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

“Setiap PNS pada dasarnya memiliki kesempatan yang sama, dengan catatan mereka berkinerja baik dan memenuhi persyaratan administratif. Di sinilah peran tim penilai kinerja, karena meskipun semua memiliki kesempatan, tetap harus dinilai siapa yang paling pantas dan berkompetensi untuk mengisi jabatan yang dibutuhkan oleh perangkat daerah.”
(Wawancara dengan D, Januari 2026)

“Pemerataan itu harus ada, sehingga perlu sinergi antara tim penilai kinerja dengan perangkat daerah. Promosi dilakukan ketika memang dibutuhkan, bukan sekadar karena seseorang memenuhi syarat, tetapi karena unit kerja membutuhkan figur yang tepat untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi.”
(Wawancara dengan M, Januari 2026)

Responsivitas promosi terlihat dari upaya menjaga kesinambungan pelayanan publik dan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan pengisian jabatan dengan dinamika kebutuhan pelayanan. Mekanisme penunjukan sementara digunakan ketika proses promosi definitif masih berlangsung.

“Pelayanan publik tidak boleh terganggu meskipun terjadi kekosongan jabatan. Karena proses promosi itu ada tahapannya, mulai dari penilaian kinerja, pertimbangan teknis dari BKN, sampai penetapan oleh PPK, maka untuk menjaga pelayanan tetap berjalan biasanya ditunjuk PLH atau PLT terlebih dahulu.”
(Wawancara dengan D, Januari 2026)

Pada aspek ketepatan, promosi mempertimbangkan kesesuaian antara kompetensi, pendidikan, pengalaman, serta rekam jejak kinerja dengan tuntutan jabatan yang lebih tinggi. Ketepatan promosi tidak berhenti pada keputusan pengangkatan, tetapi terus diuji melalui kinerja pejabat yang dipromosikan.

Ketepatan promosi juga sangat ditentukan oleh kecocokan antara kompetensi kepemimpinan, pengalaman kerja, serta kemampuan manajerial pegawai dengan tuntutan jabatan yang lebih tinggi. Dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah, pejabat yang

dipromosikan tidak hanya dituntut memiliki kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan koordinasi, komunikasi organisasi, serta kemampuan menerjemahkan kebijakan kepala daerah ke dalam program kerja yang operasional. Oleh karena itu, promosi jabatan tidak hanya menilai capaian kinerja masa lalu, tetapi juga mempertimbangkan potensi kepemimpinan pegawai di masa mendatang.

“Dengan tantangan zaman digitalisasi ini, ASN memang harus cepat menyesuaikan diri dengan jabatan dan tugas baru. Kepala daerah itu punya visi dan misi yang harus diterjemahkan oleh pejabat yang dipromosikan. Kalau seseorang dipromosikan tetapi tidak cakap atau lambat menyesuaikan diri, tentu akan terlihat dari penilaian kerjanya...”
(Wawancara dengan D, Januari 2026)

“Promosi itu tidak bisa hanya dilihat dari satu aspek. Pendidikan harus sesuai, tetapi kalau kerjanya tidak baik juga tidak tepat... Oleh karena itu, tim penilai kinerja menilai semuanya, mulai dari pengalaman kerja, penilaian dua tahun terakhir, sampai pangkat dan golongan...”
(Wawancara dengan R, Januari 2026)

Pelaksanaan promosi jabatan PNS di Provinsi Bengkulu telah mengacu pada prinsip merit system dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Promosi diarahkan untuk mendukung kebutuhan organisasi, menjaga kesinambungan pelayanan publik, serta memperkuat kapasitas kelembagaan melalui penempatan pejabat yang dinilai kompeten dan layak menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis pelaksanaan mutasi dan promosi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Provinsi Bengkulu dengan menggunakan enam kriteria evaluasi kebijakan menurut Dunn (2018), kebijakan tersebut telah dilaksanakan secara relatif sistematis dan berlandaskan pada ketentuan normatif kepegawaian, namun efektivitas substansialnya masih bervariasi antar unit kerja. Mutasi dan promosi jabatan diposisikan sebagai instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia aparatur yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui penempatan pegawai sesuai kompetensi dan kebutuhan organisasi.

Mutasi, sebagaimana dikemukakan Hasibuan (2019), merupakan pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang setara untuk meningkatkan efisiensi kerja, memperluas pengalaman, serta mencegah kejenuhan dalam organisasi. Pelaksanaan mutasi di Provinsi Bengkulu juga telah sesuai dengan peran mutasi sebagai instrumen strategis untuk menjaga kesinambungan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik (Sedarmayanti, 2020). Dari aspek efektivitas, mutasi PNS pada umumnya mampu mendukung kelancaran penyelenggaraan organisasi, khususnya dalam mengatasi kekosongan jabatan dan menjaga keberlangsungan pelayanan publik. Penunjukan Pelaksana Tugas (Plt) atau Pelaksana Harian (Plh) menjadi strategi adaptif untuk memastikan fungsi birokrasi tetap berjalan, meskipun proses mutasi definitif memerlukan waktu akibat tahapan administratif dan teknis yang harus dipenuhi. Hal ini sejalan dengan prinsip *right man in the right place* yang menekankan pentingnya kesesuaian antara kompetensi individu dengan tuntutan jabatan (Siagian, 2018).

Dari sisi efisiensi, pelaksanaan mutasi dan promosi belum sepenuhnya efisien dalam konteks waktu dan sumber daya karena masih bergantung pada proses penilaian kinerja, koordinasi lintas perangkat daerah, serta pertimbangan teknis dari instansi pusat. Meskipun demikian, tahapan tersebut diperlukan untuk menjaga akuntabilitas dan mencegah kesalahan penempatan pegawai yang berpotensi menurunkan kinerja organisasi (Hasbullah, 2024). Pemanfaatan sistem informasi kepegawaian menunjukkan adanya upaya peningkatan efisiensi administrasi, meskipun proses tetap memerlukan waktu relatif panjang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan kriteria kecukupan, mutasi dan promosi dinilai cukup mampu menjawab kebutuhan organisasi terhadap ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten. Kebijakan tersebut tidak hanya diposisikan sebagai sarana pengisian jabatan kosong, tetapi juga sebagai instrumen korektif ketika kinerja atau kompetensi pegawai dinilai belum memenuhi ekspektasi unit kerja. Mutasi dan promosi dipahami sebagai bagian dari strategi penguatan kapasitas organisasi, sejalan dengan teori *human capital* yang menekankan

bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja organisasi (Muttaqin, 2020).

Ditinjau dari aspek pemerataan, kebijakan mutasi dan promosi telah memberikan kesempatan yang relatif sama bagi PNS untuk dipindahkan atau dipromosikan sesuai kebutuhan organisasi dengan mempertimbangkan kualifikasi pendidikan, pengalaman, dan kompetensi. Prinsip ini sejalan dengan konsep keadilan organisasi (*organizational justice*) yang menekankan bahwa kebijakan kepegawaian harus diterapkan secara adil dan transparan agar dapat diterima oleh seluruh pegawai (Hariadi, 2020). Meskipun demikian, persepsi subjektif mengenai keadilan kebijakan masih dapat muncul di kalangan ASN, terutama terkait transparansi penilaian kompetensi (Dwiyanto, 2019).

Pada kriteria responsivitas, mutasi dan promosi menunjukkan kemampuan organisasi dalam merespons tuntutan pelayanan publik dan dinamika kebijakan pemerintah. Perangkat daerah memiliki ruang untuk mengusulkan kebutuhan sumber daya manusia ketika terjadi peningkatan beban kerja atau perubahan kebutuhan pelayanan. Namun, sifat proses yang tentatif dan bertahap menyebabkan respons kebijakan ini belum selalu sejalan dengan kebutuhan pelayanan yang bersifat mendesak.

Sementara itu, dari aspek ketepatan, pelaksanaan mutasi dan promosi secara umum telah mempertimbangkan kesesuaian antara kompetensi, pendidikan, pengalaman, serta rekam jejak kinerja pegawai dengan jabatan baru. Proses penilaian dilakukan melalui mekanisme yang terstruktur sehingga sejalan dengan penerapan *merit system* sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Meskipun demikian, dalam beberapa kasus diperlukan masa adaptasi yang cukup panjang sehingga dampaknya terhadap peningkatan kinerja organisasi tidak selalu dapat dirasakan secara langsung (Muttaqin, 2020).

Meskipun pelaksanaan mutasi dan promosi telah mengikuti ketentuan normatif kepegawaian dan prinsip *merit system*, penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tersebut masih menghadapi beberapa tantangan dalam praktik. Tantangan tersebut antara lain lamanya proses administratif akibat koordinasi lintas instansi, keterbatasan sistem digital yang masih dalam tahap transisi, serta adanya persepsi subjektivitas di kalangan ASN terkait transparansi penilaian kompetensi. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan kebijakan mutasi dan promosi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan aturan formal, tetapi juga oleh kualitas implementasi, transparansi proses penilaian, serta kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara strategis.

Secara keseluruhan, pelaksanaan mutasi dan promosi PNS di Provinsi Bengkulu dapat dikategorikan cukup baik secara prosedural dan normatif, namun masih memerlukan penguatan dalam perencanaan strategis sumber daya manusia, percepatan proses administratif, serta peningkatan kualitas penilaian kompetensi agar kebijakan tersebut semakin berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan analisis penelitian, pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Bengkulu pada umumnya telah berjalan cukup baik dan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta prinsip *merit system*. Berdasarkan enam kriteria evaluasi kebijakan menurut Dunn, mutasi dinilai cukup efektif dalam menjawab kebutuhan organisasi, terutama dalam mengisi kekosongan jabatan dan menata distribusi sumber daya manusia antar perangkat daerah. Mutasi juga relatif efisien seiring dengan pemanfaatan sistem informasi kepegawaian, cukup dalam menjamin keberlangsungan fungsi organisasi, serta responsif terhadap tuntutan pelayanan publik. Dari aspek ketepatan, mutasi telah mempertimbangkan kesesuaian antara kompetensi, pendidikan, pengalaman, dan rekam jejak kinerja pegawai, meskipun masih diperlukan evaluasi kinerja pascamutasi secara berkelanjutan untuk memastikan dampak optimal terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Pelaksanaan promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil pada dasarnya juga telah dilaksanakan secara objektif dan profesional dengan mengacu pada prinsip *merit system* dan regulasi yang berlaku. Berdasarkan enam kriteria evaluasi Dunn, promosi dinilai cukup

efektif dalam menempatkan pegawai pada jabatan strategis sesuai kebutuhan organisasi, relatif efisien dalam pelaksanaan administrasi, serta cukup mampu menjawab kebutuhan organisasi akan pejabat yang kompeten. Promosi memberikan kesempatan yang relatif sama bagi PNS yang memenuhi persyaratan, responsif terhadap tuntutan pelayanan publik, dan dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian kompetensi serta rekam jejak kinerja, meskipun penguatan sistem manajemen talenta dan konsistensi evaluasi pascapromosi tetap diperlukan agar kebijakan promosi ke depan semakin tepat sasaran dan berkelanjutan.

Sehubungan dengan temuan tersebut, Pemerintah Provinsi Bengkulu disarankan untuk terus memperkuat penerapan merit system melalui pengembangan sistem manajemen talenta yang terintegrasi dan berbasis data kinerja, kompetensi, serta potensi pegawai guna meningkatkan objektivitas dan ketepatan pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan. Penguatan manajemen talenta tersebut dapat dilakukan melalui pemetaan kompetensi ASN secara berkala, pengembangan basis data profil pegawai, serta integrasi data kinerja dan kompetensi ke dalam sistem informasi kepegawaian seperti SIASN dan i-Mutasi sehingga proses penempatan pegawai dapat lebih berbasis data.

Optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi kepegawaian perlu terus dilakukan untuk meningkatkan efisiensi proses, meminimalkan kendala administratif, serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas kebijakan. Selain itu, perlu dikembangkan dashboard pemantauan proses mutasi dan promosi jabatan yang menampilkan indikator kinerja proses seperti lama waktu penyelesaian administrasi (service level agreement/SLA), jumlah usulan mutasi atau promosi yang diproses, serta status tahapan proses dalam sistem sehingga proses pengelolaan kepegawaian dapat dipantau secara lebih transparan dan akuntabel.

Evaluasi kinerja pascamutasi dan promosi hendaknya dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan agar penempatan pegawai benar-benar berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik. Untuk itu, disarankan agar BKD Provinsi Bengkulu menyusun standar operasional prosedur (SOP) evaluasi pascapenempatan yang dilakukan secara periodik, misalnya evaluasi setelah tiga bulan dan enam bulan penempatan jabatan, dengan menggunakan indikator kinerja pegawai (SKP), capaian kinerja unit kerja, serta penilaian atasan langsung terhadap kemampuan adaptasi dan kinerja pejabat yang dimutasi atau dipromosikan.

Pimpinan perangkat daerah diharapkan lebih proaktif dalam menyampaikan kebutuhan sumber daya manusia serta melakukan pembinaan dan pendampingan terhadap pegawai yang baru dimutasi atau dipromosikan agar proses adaptasi jabatan berjalan optimal. Pembinaan tersebut dapat dilakukan melalui mekanisme mentoring atau pendampingan oleh pejabat senior serta evaluasi kinerja awal guna memastikan bahwa pejabat yang baru ditempatkan mampu memahami tugas, fungsi, dan target kinerja unit kerja secara efektif.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengkaji pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran serta memperluas objek penelitian agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai dampak kebijakan kepegawaian terhadap kinerja organisasi dan kepuasan pelayanan publik. Penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan analisis hubungan antara kebijakan mutasi dan promosi dengan indikator kinerja organisasi, tingkat kepuasan ASN terhadap kebijakan kepegawaian, serta efektivitas pelayanan publik pada perangkat daerah.

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Bengkulu, pemerintah daerah khususnya Badan Kepegawaian Daerah disarankan untuk terus memperkuat penerapan merit system melalui pengembangan sistem manajemen talenta yang terintegrasi dan berbasis data. Penguatan tersebut dapat dilakukan dengan melakukan pemetaan kompetensi ASN secara berkala, menyusun basis data profil pegawai yang memuat informasi mengenai kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, potensi, serta capaian kinerja, dan mengintegrasikan data tersebut ke dalam sistem informasi kepegawaian seperti SIASN dan i-Mutasi sehingga proses mutasi dan promosi jabatan dapat dilakukan secara lebih objektif, transparan, dan tepat sasaran. Selain itu, optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi kepegawaian perlu terus ditingkatkan untuk mendukung efisiensi proses

administrasi mutasi dan promosi jabatan, sekaligus meminimalkan kendala administratif serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas pengelolaan kepegawaian. Pengembangan sistem pemantauan proses mutasi dan promosi, misalnya melalui dashboard yang memuat informasi mengenai tahapan proses dan waktu penyelesaian administrasi, juga dapat menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan efektivitas dan keterbukaan pengelolaan sumber daya manusia aparatur.

Di samping itu, evaluasi kinerja pascamutasi dan promosi jabatan perlu dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan agar penempatan pegawai benar-benar memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik. Evaluasi tersebut dapat dilakukan secara periodik, misalnya setelah tiga bulan dan enam bulan penempatan jabatan, dengan menggunakan indikator kinerja pegawai (SKP), capaian kinerja unit kerja, serta penilaian atasan langsung terhadap kemampuan adaptasi dan pelaksanaan tugas pejabat yang baru dimutasi atau dipromosikan. Pimpinan perangkat daerah juga diharapkan lebih proaktif dalam menyampaikan kebutuhan sumber daya manusia serta memberikan pembinaan dan pendampingan kepada pegawai yang baru menempati jabatan agar proses adaptasi terhadap tugas dan tanggung jawab baru dapat berjalan secara optimal. Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk mengkaji pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran serta memperluas objek penelitian sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh kebijakan kepegawaian terhadap kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Amri, H. (2019). *Penegakan disiplin pegawai negeri sipil di Kota Makassar menurut Peraturan Pemerintah No 53 tentang disiplin pegawai negeri sipil*. Skripsi Fakultas Syariah dan Hukum, UIN Alauddin Makassar.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Audyna, M. (2022). *Pelaksanaan mutasi pejabat di Pemerintahan Kota Bengkulu perspektif fiqh siyasah*. Skripsi, Universitas Islam Negeri Fatmawati Sukarno Bengkulu. <https://etd.ummy.ac.id/id/eprint/26804/>
- Diana, P., & Syamsir, S. (2021). Penempatan jabatan aparatur sipil negara berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil. *Limbago: Journal of Constitutional Law*, 1(2), 253–264. <https://doi.org/10.22437/limbago.v1i2.13508>
- Dunn, W. (2018). *Pengantar analisis kebijakan publik* (Terj. Samudra Wibawa, dkk.). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fardiansyah, H., Amane, A. P. O., Sinaga, D. S., Lestyowati, J., Anggraini, R. I., Kutoyo, S., Marzuki, F., Manggabarani, A. S., Utami, D. A., Ramadhani, I., Ahdiyat, M., Luturmas, Y., & Halik, P. (2023). *Manajemen sumber daya aparatur sipil negara*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Hamidah, A. (2022). *Pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja guru di MI Plus Al-Mahmud Bacem-Ponggok-Blitar*. Undergraduate (S1) thesis, IAIN Kediri.
- Handayani, R., Herman, & Oemar, F. (2020). Promosi jabatan: Peran komitmen dan komunikasi organisasi dengan prestasi kerja sebagai intervening. *Menara Ekonomi*, 6(1), 1–15.
- Hariadi, B. (2020). Pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 6(1), 1–10.
- Hasbullah, M. (2024). *Implementasi mutasi dalam rangka mewujudkan pegawai negeri sipil yang profesional*. Tesis Magister, Fakultas Hukum, Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Komalasari, S., Urrahmah, N., & Maisarah, S. (2022). Analisis jabatan dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, 8(1), 1–15.
- Meuthia, A. (2021). *Evaluasi pelaksanaan mutasi dan promosi dalam pembinaan aparatur sipil negara di Kabupaten Bulukumba*. Universitas Hasanuddin Makassar.

-
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muttaqiin, M. (2020). *Evaluasi kebijakan promosi dan mutasi PNS di Kabupaten Bengkulu Selatan periode 2010–2015*. <https://etd.umy.ac.id/id/eprint/26804/>
- Sedarmayanti. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi.
- Zainal, V. R. (2019). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Grafindo Persada.