

KEBIJAKAN OTONOMI DAERAH DAN PILIHAN PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM KONTEKS HAK ASASI MANUSIA

Oleh

Muhamamd Rifai¹, Ahmad Nafhani², Ibnu Avena³, Ilal Ilham⁴, Aldri Oktanedi⁵,
Maulida Masyitoh⁶

^{1,4,5,6}Program Studi Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas
Sriwijaya

²Program Studi Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Mulawarman

³Program Studi Antropologi Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas
Sumatera utara

E-mail:¹muhammad_rifai@fisip.unsri.ac.id,²ahmadnafhani@fh.unmul.ac.id,

³ibnuavena@usu.ac.id, ⁴ilalilham@fisip.unsri.ac.id, ⁵aldrioktanedi@fisip.unsri.ac.id,

⁶maulidamasyitoh@fisip.unsri.ac.id

Article History:

Received: 10-08-2025

Revised: 28-08-2025

Accepted: 04-09-2025

Keywords:

Otonomi Daerah,
Pegawai Negeri Sipil,
Hak Asasi Manusia,
Pengembangan
Karier, Kebijakan
Publik

Abstract: Kebijakan otonomi daerah telah memberikan keleluasaan bagi pemerintah daerah dalam mengelola administrasi, termasuk dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara (ASN). Tulisan ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kebijakan otonomi daerah berpengaruh terhadap pilihan karier PNS serta bagaimana kebijakan ini dapat dikaji dalam perspektif hak asasi manusia (HAM). Metode yang digunakan dalam tulisan ini adalah studi literatur. Data dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk peraturan perundang-undangan (UU ASN, UU Pemerintahan Daerah, PP Manajemen PNS, Peraturan Menteri Dalam Negeri terkait, dan peraturan daerah yang relevan), jurnal ilmiah, buku, laporan pemerintah (pusat dan daerah), laporan Komnas HAM, putusan pengadilan, dan dokumen-dokumen kebijakan publik lainnya, serta berita dan artikel terkini dari berbagai sumber online terpercaya. Dengan menggunakan pendekatan normatif dan analisis kebijakan, penelitian ini menemukan bahwa otonomi daerah dapat berkontribusi pada penguatan hak-hak PNS, tetapi juga dapat menciptakan kendala dalam mobilitas dan pengembangan profesional mereka. Kebijakan otonomi daerah memberikan peluang yang signifikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui pengelolaan sumber daya manusia lokal yang lebih responsif dan adaptif. Meskipun memberikan fleksibilitas bagi daerah dalam mengelola ASN, kebijakan ini juga berpotensi membatasi pilihan karier dan hak mobilitas PNS.

PENDAHULUAN

Otonomi daerah di Indonesia bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pemerintahan dan kesejahteraan masyarakat melalui desentralisasi kewenangan. Salah satu aspek penting dalam implementasi otonomi daerah adalah kebijakan pengelolaan pegawai negeri sipil (PNS). Dalam sistem desentralisasi, pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk mengatur manajemen ASN, termasuk dalam aspek perekrutan, promosi, mutasi, dan pengembangan karier. Namun, seiring dengan penerapan kebijakan ini, muncul pertanyaan mengenai sejauh mana kebebasan PNS dalam menentukan jalur kariernya serta bagaimana hak-hak mereka dilindungi dalam konteks HAM.

Kebijakan otonomi daerah di Indonesia, yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, merupakan langkah strategis yang bertujuan untuk mendekatkan pelayanan publik kepada masyarakat serta meningkatkan partisipasi mereka dalam proses pemerintahan. Otonomi daerah memberikan kewenangan lebih kepada pemerintah daerah untuk mengelola sumber daya dan melaksanakan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan lokal. Namun, implementasi kebijakan ini tidak selalu berjalan mulus. Terdapat dinamika kompleks yang muncul, terutama bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berperan sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan pemerintahan di tingkat daerah.

PNS dihadapkan pada tantangan adaptasi terhadap kebijakan yang beragam dan terkadang tumpang tindih. Hal ini menjadi semakin rumit dalam konteks pengembangan karier mereka. Perbedaan kapasitas kelembagaan dan sumber daya antar daerah menciptakan disparitas akses terhadap peluang pengembangan karier. Situasi ini berpotensi menimbulkan ketidakadilan dan diskriminasi, yang pada gilirannya dapat berimplikasi pada pelanggaran Hak Asasi Manusia (HAM). Oleh karena itu, kajian komprehensif mengenai pengembangan karier PNS dalam kerangka HAM menjadi sangat penting.

Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) (2023) menunjukkan adanya disparitas yang signifikan dalam kualitas pelayanan publik di berbagai daerah di Indonesia, yang sebagian besar dipengaruhi oleh kualitas dan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur, termasuk Pegawai Negeri Sipil (PNS). Laporan Ombudsman Republik Indonesia (2022) juga mencatat sejumlah temuan terkait rendahnya kualitas pelayanan publik di beberapa daerah, yang sebagian besar disebabkan oleh kurangnya kapasitas dan kompetensi PNS. Survei kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik menunjukkan bahwa daerah dengan kualitas SDM aparatur yang lebih baik cenderung memiliki skor kepuasan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, kemudahan dalam proses mutasi PNS yang adil dan transparan menjadi kunci dalam upaya pemerataan pelayanan publik di seluruh Indonesia.

Keberhasilan otonomi daerah sangat bergantung pada kemampuan daerah dalam mengelola sumber daya manusia, termasuk PNS, secara efektif dan efisien. Kemampuan ini mencakup tidak hanya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga sistem promosi dan mutasi yang harus transparan dan adil. Berita terkini mengenai rendahnya kualitas pelayanan publik di beberapa daerah semakin menekankan urgensi reformasi sistem pengembangan karier PNS. Laporan media juga mengungkapkan adanya dugaan korupsi dalam proses mutasi PNS di beberapa daerah, yang menunjukkan betapa pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam sistem ini.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) menetapkan prinsip-prinsip manajemen yang seharusnya menjamin keadilan dan transparansi. Namun, dalam praktiknya, implementasi peraturan ini masih menghadapi berbagai tantangan. Keterbatasan anggaran, kurangnya pelatihan, dan lemahnya pengawasan menjadi beberapa faktor penghambat. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Saputera et al. (2024) dalam jurnal *Jurnal Pelayanan Publik* menunjukkan bahwa kualitas pelayanan mutasi PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Hulu Sungai Utara sudah cukup baik, namun masih terdapat kendala dalam kecepatan pelayanan dan ketepatan informasi. Penelitian ini menekankan pentingnya komunikasi yang baik antara petugas dan penerima layanan untuk meningkatkan efisiensi proses mutasi.

Studi lain oleh Rahmatputri (2023) juga menyoroti dampak positif dari kemudahan mutasi PNS terhadap motivasi dan kinerja pegawai, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika proses mutasi dilakukan secara transparan dan adil, hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pegawai, tetapi juga berdampak positif pada kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kebijakan otonomi daerah, termasuk regulasi terkait mutasi dan promosi PNS, mempengaruhi akses terhadap peluang pengembangan karier serta pemenuhan hak-hak asasi manusia PNS. Kemudahan dalam proses mutasi PNS yang transparan dan akuntabel diharapkan dapat menjadi solusi untuk mengatasi disparitas dalam kualitas pelayanan publik di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur. Data dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk peraturan perundang-undangan (UU ASN, UU Pemerintahan Daerah, PP Manajemen PNS, Peraturan Menteri Dalam Negeri terkait, dan peraturan daerah yang relevan), jurnal ilmiah, buku, laporan pemerintah (pusat dan daerah), laporan Komnas HAM, putusan pengadilan, dan dokumen-dokumen kebijakan publik lainnya, serta berita dan artikel terkini dari berbagai sumber online terpercaya. Analisis data dilakukan secara kualitatif, dengan fokus pada identifikasi isu-isu kunci, analisis kerangka hukum, dan perbandingan praktik di berbagai daerah. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi celah hukum, potensi konflik kepentingan, dan praktik-praktik yang melanggar HAM dalam konteks pengembangan karier PNS. Data yang dikumpulkan akan dianalisis secara sistematis untuk mengidentifikasi pola dan tren dalam kebijakan dan praktik pengembangan karier PNS di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Status PNS dalam Sistem Otonomi Daerah Definisi dan Peran PNS dalam Era Desentralisasi

Undang-Undang tentang ASN (UU Nomor 05 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, 2014) mendefinisikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai bagian integral dari ASN yang diangkat oleh pemerintah untuk melaksanakan tugas pemerintahan dan memberikan pelayanan publik. Dalam konteks otonomi daerah, peran PNS mengalami perubahan yang signifikan. Mereka tidak lagi hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan yang ditetapkan

oleh pemerintah pusat, tetapi juga sebagai aktor kunci dalam pelaksanaan kebijakan yang beragam di tingkat daerah. Perubahan ini menuntut PNS untuk memiliki fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, dan peningkatan kapasitas yang berkelanjutan.

Kemudahan dalam proses mutasi PNS menjadi sangat penting dalam konteks ini. Proses mutasi yang transparan dan efisien tidak hanya mendukung pengembangan karier PNS, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Menurut Siregar et.al (2020), mutasi yang dilakukan secara efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja PNS, yang pada gilirannya berdampak positif pada kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Penelitian oleh Robby Firman Syah, et al (2019) menunjukkan bahwa daerah yang menerapkan sistem mutasi PNS berbasis manajemen talenta mengalami peningkatan signifikan dalam kepuasan masyarakat. Dalam studi mereka, ditemukan bahwa penerapan sistem yang transparan dan adil dalam mutasi jabatan pimpinan tinggi (JPT) nasional berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dan kepuasan masyarakat, dengan rata-rata skor kepuasan meningkat hingga 25% setelah reformasi sistem mutasi diterapkan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang baik dalam pengelolaan mutasi PNS dapat berdampak positif pada persepsi masyarakat terhadap pelayanan publik.

Lebih lanjut, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS menekankan pentingnya sistem promosi dan mutasi yang adil, yang seharusnya menjamin keadilan dan transparansi. Namun, implementasi peraturan ini masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan anggaran dan kurangnya pelatihan yang memadai. Sebuah studi oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2021) menunjukkan bahwa hanya 50% PNS yang merasa puas dengan proses mutasi yang ada, yang menunjukkan perlunya reformasi lebih lanjut untuk memastikan bahwa semua PNS memiliki akses yang sama terhadap peluang pengembangan karier.

Dengan demikian, untuk mencapai tujuan pemerintahan yang efektif dan responsif, penting bagi pemerintah daerah untuk memperhatikan kemudahan dalam proses mutasi PNS. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kapasitas dan kompetensi PNS, tetapi juga akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik yang lebih baik di seluruh Indonesia.

Hak dan Kewajiban PNS: Perspektif HAM

Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki hak-hak konstitusional yang dilindungi oleh hukum, termasuk hak atas pekerjaan yang layak sebagaimana diatur dalam Pasal 27 ayat (2) UUD 1945, perlindungan hukum, pengembangan karier yang adil dan setara, kesejahteraan, serta kebebasan dari diskriminasi sesuai dengan Pasal 28D ayat (1) UUD 1945. Namun, hak-hak ini harus diimbangi dengan kewajiban untuk menjalankan tugas dengan integritas, profesionalisme, dan akuntabilitas. Dalam konteks Hak Asasi Manusia (HAM), setiap pelanggaran terhadap hak-hak PNS, seperti diskriminasi dalam promosi atau mutasi, dapat berimplikasi serius terhadap keadilan dan kesetaraan dalam pelayanan publik.

Kemudahan dalam proses mutasi PNS menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa hak-hak konstitusional ini dapat terpenuhi. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, sistem mutasi harus dilakukan secara transparan dan adil, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Namun, laporan dari Ombudsman RI pada tahun 2022 menunjukkan bahwa masih terdapat banyak kendala dalam pelaksanaan mutasi PNS, termasuk kurangnya transparansi dan

akuntabilitas, yang sering kali mengakibatkan ketidakpuasan di kalangan PNS dan masyarakat.

Studi oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2019) menunjukkan bahwa daerah yang menerapkan sistem mutasi yang lebih terbuka dan berbasis meritokrasi cenderung memiliki tingkat kepuasan masyarakat yang lebih tinggi. Misalnya, di Provinsi DKI Jakarta, penerapan sistem mutasi yang transparan telah meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap PNS, dengan indeks kepuasan masyarakat mencapai 80% pada tahun 2022. Sebaliknya, daerah yang masih menerapkan praktik mutasi yang tidak transparan mengalami penurunan kepuasan masyarakat, dengan indeks kepuasan hanya mencapai 55%.

Dinamika Penempatan dan Pemindahan PNS

Kebijakan pemindahan Pegawai Negeri Sipil (PNS) diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan peraturan-peraturan turunannya di tingkat daerah. Namun, kebijakan ini sering kali menimbulkan konflik dan ketidakadilan. Meskipun tujuan dari kebijakan ini adalah untuk mencapai pemerataan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik, pelaksanaannya bervariasi di setiap daerah, yang dapat menimbulkan berbagai permasalahan. Pemindahan PNS yang dilakukan secara diskriminatif, tanpa alasan yang jelas, atau berdasarkan kepentingan politik tertentu, dapat merugikan individu dan mengganggu integritas sistem pelayanan publik secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi dan reformasi dalam proses pemindahan PNS agar lebih transparan dan adil, sehingga hak-hak PNS dapat terlindungi dan pelayanan publik dapat ditingkatkan secara efektif.

Dinamika Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap PNS Konsep Otonomi Daerah & Desentralisasi

Otonomi daerah, yang merupakan bentuk desentralisasi, bertujuan untuk mendekatkan pelayanan publik kepada masyarakat serta meningkatkan partisipasi mereka dalam proses pemerintahan. Namun, dalam pelaksanaannya, otonomi daerah sering kali menghadapi berbagai tantangan, seperti kapasitas kelembagaan yang terbatas, keterbatasan sumber daya, dan potensi konflik kepentingan antara pemerintah pusat dan daerah. Ketimpangan kapasitas antar daerah juga berkontribusi pada disparitas dalam kualitas pelayanan publik serta kesempatan pengembangan karier bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hal ini menciptakan kesenjangan yang signifikan dalam akses masyarakat terhadap layanan yang seharusnya mereka terima, serta menghambat upaya untuk mencapai pemerataan dan keadilan dalam pelayanan publik di seluruh wilayah Indonesia.

Di DKI Jakarta, penerapan sistem berbasis meritokrasi dalam proses mutasi pegawai negeri sipil telah memberikan dampak positif yang signifikan. Pada tahun 2022, indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik di wilayah ini meningkat hingga mencapai 80%. Sistem ini menekankan pentingnya penggunaan indikator kinerja yang jelas dan terukur untuk menentukan promosi atau mutasi pegawai. Dengan adanya transparansi dalam proses ini, masyarakat merasa lebih yakin bahwa penempatan dan promosi PNS dilakukan secara adil, berdasarkan prestasi dan kinerja, bukan berdasarkan faktor subjektif atau hubungan pribadi. Hal ini menciptakan suasana kerja yang lebih kompetitif dan mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

Di sisi lain, Papua menghadapi tantangan yang lebih kompleks dalam hal pelayanan publik. Keterbatasan jumlah pegawai negeri sipil yang berkualitas di daerah ini berkontribusi pada rendahnya indeks kepuasan publik, yang hanya mencapai 55% pada tahun 2023. Salah satu penyebab utama dari masalah ini adalah kesulitan dalam proses mutasi antar wilayah, yang sering kali terhambat oleh kendala geografis dan regulasi yang rumit. Akibatnya, distribusi pegawai yang berkualitas menjadi tidak merata, sehingga pelayanan publik di daerah-daerah terpencil sering kali tidak memadai. Masyarakat di Papua merasakan dampak langsung dari ketimpangan ini, yang berujung pada ketidakpuasan terhadap layanan yang mereka terima.

Sementara itu, di Jawa Timur, munculnya dugaan korupsi dalam proses mutasi pejabat eselon pada tahun 2024 menyoroti lemahnya pengawasan terhadap implementasi kebijakan mutasi. Media melaporkan bahwa terdapat indikasi praktik korupsi yang merusak integritas proses mutasi, yang seharusnya dilakukan dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Kasus ini menimbulkan keprihatinan di kalangan masyarakat, yang merasa bahwa proses mutasi tidak lagi berlandaskan pada meritokrasi, melainkan pada kepentingan tertentu. Situasi ini berpotensi merusak kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah dan menghambat upaya untuk menciptakan sistem pelayanan publik yang lebih baik.

Perbandingan antara DKI Jakarta dan Papua menunjukkan bahwa keberhasilan dalam implementasi sistem meritokrasi dapat menghasilkan peningkatan kepuasan masyarakat yang signifikan. Sementara DKI Jakarta berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung transparansi dan akuntabilitas, Papua masih berjuang dengan tantangan struktural yang menghambat kemajuan. Keterbatasan sumber daya manusia yang berkualitas dan kesulitan dalam proses mutasi menjadi penghalang utama bagi peningkatan pelayanan publik di wilayah tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa setiap daerah memiliki konteks dan tantangan yang unik yang perlu diatasi untuk mencapai pelayanan publik yang optimal.

Untuk mengatasi masalah yang dihadapi di Papua dan Jawa Timur, diperlukan reformasi yang mendalam dalam sistem mutasi PNS. Penguatan pengawasan dan akuntabilitas dalam proses mutasi sangat penting untuk mencegah praktik korupsi dan memastikan bahwa penempatan pegawai dilakukan secara adil. Selain itu, perlu ada upaya untuk meningkatkan kualitas dan jumlah pegawai negeri sipil di daerah-daerah yang kurang terlayani. Dengan demikian, pelayanan publik dapat ditingkatkan dan masyarakat dapat merasakan manfaat dari sistem pemerintahan yang lebih baik.

Otonomi daerah memungkinkan pemerintah daerah untuk lebih mandiri dalam menentukan kebijakan kepegawaian, sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik daerah masing-masing. Beberapa dampak utama dari kebijakan ini terhadap karier PNS meliputi:

1. Aspek fleksibilitas dalam rekrutmen dan promosi: Pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk menetapkan mekanisme seleksi dan promosi PNS yang sesuai dengan kondisi lokal.
2. Aspek peluang dan tantangan mobilitas: PNS memiliki peluang untuk berkembang di daerah masing-masing, namun seringkali terhambat dalam mobilitas antar daerah karena adanya keterbatasan regulasi.
3. Aspek perbedaan kualitas SDM: Ketimpangan dalam kualitas ASN antar daerah masih menjadi isu utama dalam desentralisasi kepegawaian.

Dampak Otonomi Daerah terhadap Pengembangan Karier PNS

Otonomi daerah telah menciptakan dinamika baru dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sistem karier yang sebelumnya terpusat kini telah beralih ke sistem yang lebih terdesentralisasi, yang menghasilkan variasi dalam kebijakan dan praktik di berbagai daerah. Perubahan ini dapat mengakibatkan ketidaksetaraan akses terhadap peluang pengembangan karier, terutama bagi PNS yang berada di daerah terpencil atau kurang berkembang. Selain itu, perbedaan dalam standar dan kriteria penilaian kinerja juga dapat menyebabkan ketidakadilan.

Sebuah studi yang dilakukan oleh Soeharto, Widnyani, dan Sumada (2023) di Pemerintah Kabupaten Badung menunjukkan bahwa meskipun pengembangan karier PNS telah direncanakan dengan baik, masih terdapat kendala seperti kurangnya pemahaman tentang pengembangan karier dan informasi terkait peluang yang tersedia. Penelitian ini menekankan pentingnya peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dalam mendukung pengembangan karier PNS, namun juga mencatat adanya intervensi politik yang dapat menghambat proses tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk mencapai pengembangan karier yang adil dan merata, diperlukan mekanisme yang jelas dan transparan dalam sistem mutasi dan promosi PNS, serta dukungan yang memadai dari pemerintah daerah.

Studi Kasus: Variasi Kebijakan Pengembangan Karier di Beberapa Daerah

Peran Pegawai Negeri Sipil (PNS) sangat krusial dalam pelaksanaan kebijakan di tingkat daerah, terutama dalam kerangka otonomi daerah. Penelitian menunjukkan bahwa PNS perlu beradaptasi dengan perubahan kebijakan lokal dan bekerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan pembangunan daerah. Akbar et al. (2021) mencatat bahwa pelaksanaan kebijakan terkait pola karier di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Serang masih menghadapi berbagai tantangan, seperti kurangnya transparansi dan keterbatasan anggaran, yang menghambat pengembangan karier PNS secara optimal.

Dalam hal pengembangan karier, analisis terhadap kebijakan yang diterapkan di berbagai daerah menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan. Sebuah studi oleh Ramadhan (2021) mengungkapkan bahwa manajemen pengembangan karier PNS di Indonesia perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi lokal masing-masing daerah untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Hal ini menunjukkan pentingnya penyesuaian kebijakan agar dapat memenuhi kebutuhan spesifik di setiap daerah.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Rahmatputri (2023) menyatakan bahwa mutasi pegawai negeri sipil di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri berpengaruh terhadap kepuasan kerja, tergantung pada jenis mutasi yang dialami pegawai. Mutasi dapat terjadi atas permintaan sendiri, untuk kepentingan dinas, atau sebagai sanksi bagi pegawai yang melanggar. Pegawai yang dimutasi atas permintaan sendiri cenderung mengalami peningkatan kepuasan kerja, karena mereka merasa lebih bersemangat bekerja sesuai dengan pertimbangan pribadi. Di sisi lain, mutasi yang dilakukan untuk kepentingan dinas memiliki pengaruh yang relatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan mutasi sebagai hukuman biasanya berdampak negatif, terutama bagi pegawai dengan kinerja yang menurun. Oleh karena itu, hubungan antara mutasi dan kepuasan kerja di Kantor

Kementerian Agama Kabupaten Kediri juga dipengaruhi oleh lama bekerja pegawai, karena mutasi berfungsi sebagai alih tugas yang dapat menyegarkan kembali motivasi pegawai.

Penelitian oleh Medah et al. (2024) menunjukkan bahwa secara statistik, kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Kupang. Meskipun kepuasan kerja tidak dipengaruhi oleh kualitas pelayanan, variabel ini dipengaruhi oleh motivasi dan mutasi pegawai. Sementara itu, kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh mutasi, tetapi dipengaruhi oleh kualitas pelayanan dan motivasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja tidak dapat berfungsi sebagai variabel mediasi antara kualitas pelayanan dan kinerja pegawai, tetapi dapat memediasi pengaruh motivasi dan mutasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Kupang.

Terakhir, penelitian oleh Siregar et al. (2020) menjelaskan bahwa motivasi dan mutasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan motivasi dan mutasi dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Dengan demikian, penting untuk memperhatikan kedua faktor ini dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di instansi pemerintah.

Konstruksi Hukum Mutasi Pegawai Negeri Sipil

Undang-undang ASN (UU Nomor 05 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, 2014) tentang aparatur sipil negara mencakup perihal manajemen pegawai negeri sipil, meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, kepangkatan dan jabatan, pengembangan karir, pola karir, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan. Selanjutnya penerapan UU ASN ((UU Nomor 05 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, 2014) mengatur proses mutasi pegawai Negeri sipil lewat Peraturan Pemerintah RI (Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, 2017) yang menyatakan mutasi dan promosi pegawai negeri sipil dapat dilakukan paling singkat 2 tahun dan paling lama 5 tahun atas dasar kesesuaian antara kompetensi pegawai negeri sipil, pada perkembangannya kemudian PP Nomor 11 Tahun 2017 dilakukan perubahan lewat PP tahun 2020 (Peraturan Pemerintah(PP) Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Pegawai Negeri Sipil, 2020) yang mengatur manajemen pegawai negeri sipil lebih lanjut serta pembahasan mengenai mutasi dan promosi sebagai bagian pengembangan karir juga bisa dilakukan lewat penugasan di lingkungan instansi pemerintah atau di luar instansi pemerintah dengan mempedomani konstruksi hukum perundang-undangan lewat payung hukum berupa UU Nomor 5 Tahun 2014.

Hingga tahun 2022 berlaku penerapan tentang mutasi pegawai negeri sipil yang diatur lewat Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 lewat Peraturan Pemerintah (Peraturan Pemerintah(PP) Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Pegawai Negeri Sipil, 2020) tentang manajemen pegawai negeri sipil, proses mutasi pegawai negeri sipil boleh dilakukan dengan aturan atas dasar pengembangan karir dan kompetensi pegawai. Atas dasar hukum ini maka proses mutasi pegawai negeri sipil yang masuk menjadi pegawai pada tahun 2020 hingga

2022 dapat melakukan mutasi dalam instansi maupun luar instansi dengan masa waktu paling singkat selama 2 tahun dan paling lama 5 tahun sebagai bagian dari pengembangan karir dan rotasi jabatan.

Pada tahun 2023, terbitlah UU terbaru mengenai ASN ((Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2023) yang mengatur tentang Aparatur Sipil Negara dengan menetapkan batasan istilah yang digunakan dalam pengaturannya. Pokok-pokok pengaturan yang terdapat di dalam Undang-Undang ini adalah: 1) penguatan pengawasan Sistem Merit; 2) penetapan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian kerja (PPPK); 3) kesejahteraan PNS dan PPPK; 4) penataan tenaga honorer; dan 5) digitalisasi Manajemen ASN termasuk didalamnya transformasi komponen Manajemen ASN. Pegawai ASN terdiri atas PNS dan PPPK.

Terbitnya UU Nomor 20 tahun 2023 menimbulkan persoalan lewat aturan setingkat menteri (surat edaran, peraturan pemerintah) hingga pada keputusan sepihak pengambil kebijakan atas proses mutasi pegawai negeri sipil lewat aturan paling lama 10 tahun. Hal ini menimbulkan persoalan pelik secara hukum, dimana habisnya masa pemberlakuan UU Nomor 5 tahun 2014 semenjak terbitnya UU Nomor 20 tahun 2023 tidak serta-merta dapat menghapuskan kebijakan yang terdapat didalamnya, kebijakan terhadap mutasi pegawai negeri sipil yang diatur lewat manajemen pegawai negeri sipil menjadi terhambat dengan keputusan di tingkat pengambil kebijakan strategis pegawai negeri sipil, dalam hal ini UU Nomor 20 tahun 2023 mengatur hak pegawai negeri sipil, pegawai ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa material dan/atau non material yang terdiri atas; Penghargaan yang bersifat motivasi (finansial dan non finansial), lingkungan kerja (fisik dan non fisik), pengembangan diri (pengembangan talenta dan karier; dan/atau pengembangan kompetensi); dan bantuan hukum (litigasi dan non litigasi) yang menyiratkan proses mutasi bisa dilakukan sebagai hak yang melekat pada pegawai negeri sipil sebagai bagian pengembangan karir, motivasi hingga sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil, tanpa perlu adanya peringatan dalam bentuk kebijakan dari pengambil kebijakan yang bersifat ancaman, semisal; apabila pegawai negeri sipil meminta atau melakukan mutasi di bawah masa 10 tahun maka dianggap mengundurkan diri dan mengembalikan kerugian pada negara. Persoalan peliknya kemudian, hingga saat ini belum ditemukan keputusan setingkat Menteri ataupun sub-koordinasi dibawahnya yang mengatur proses mutasi pegawai negeri sipil lebih lanjut terhadap penerapan Undang-undang Nomor 20 tahun 2023 tentang aparatur sipil negara, dan hal ini bertentangan dengan Undang-undang Otonomi Daerah dan Undang-undang Hak Azasi Manusia yang mengatur persoalan hidup manusia termasuk hak dan kewajiban yang melekat pada diri manusia tersebut.

Kerangka Hukum dan Perspektif Hak Asasi Manusia Konstelasi Hukum yang Relevan

Pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia diatur oleh berbagai peraturan perundang-undangan, termasuk Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), UU tentang Pemerintahan Daerah (Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, 2014), Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, serta peraturan daerah yang relevan. Analisis konstelasi hukum ini sangat penting untuk mengidentifikasi celah hukum dan potensi konflik kepentingan yang mungkin muncul dalam implementasinya. Selain itu, perlu ditekankan bahwa semua peraturan harus diinterpretasikan dan diimplementasikan sesuai dengan

prinsip-prinsip Hak Asasi Manusia (HAM). Peraturan yang tumpang tindih atau kurang jelas dapat menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan pelanggaran hak-hak PNS, seperti diskriminasi dalam promosi atau pengembangan karier. Oleh karena itu, penting untuk melakukan evaluasi dan revisi terhadap peraturan yang ada agar dapat menciptakan sistem pengembangan karier PNS yang adil, transparan, dan berkelanjutan.

Perspektif HAM dalam Pengembangan Karier PNS

Pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) harus dilaksanakan dengan mengedepankan prinsip-prinsip Hak Asasi Manusia (HAM), yang mencakup hak atas kesetaraan, non-diskriminasi, partisipasi, dan keadilan. Dalam konteks ini, penting untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dan praktik yang diterapkan memberikan akses yang setara bagi semua PNS terhadap peluang pengembangan karier, tanpa memandang latar belakang, jenis kelamin, suku, agama, atau status sosial. Penekanan pada perspektif HAM dalam pengembangan karier PNS tidak hanya mencerminkan komitmen terhadap keadilan sosial, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja dan motivasi pegawai.

Prinsip-prinsip HAM ini seharusnya menjadi pedoman dalam merumuskan dan menerapkan kebijakan pengembangan karier PNS. Setiap langkah dalam proses pengembangan karier, mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga promosi, harus dilakukan dengan transparansi dan akuntabilitas, sehingga menghindari praktik diskriminatif yang dapat merugikan individu atau kelompok tertentu. Pelanggaran HAM dalam konteks ini, seperti diskriminasi dalam promosi atau penempatan, tidak hanya merugikan PNS yang bersangkutan, tetapi juga dapat mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karier PNS secara adil dan setara, serta memastikan bahwa semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal dalam pelayanan publik.

Dengan mengintegrasikan perspektif HAM dalam pengembangan karier PNS, diharapkan akan tercipta sistem yang lebih inklusif dan responsif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pelayanan publik dan memperkuat legitimasi pemerintah di mata masyarakat.

Hak asasi manusia mencakup hak setiap individu untuk mendapatkan kesempatan yang setara dalam pekerjaan dan pengembangan karier. Dalam konteks kebijakan kepegawaian PNS, beberapa prinsip HAM yang relevan meliputi:

1. Hak atas kesetaraan kesempatan: PNS seharusnya memiliki akses yang adil terhadap kesempatan promosi dan pelatihan, tanpa diskriminasi berdasarkan daerah asal atau faktor lainnya.
2. Hak atas mobilitas dan pilihan keberlanjutan karier: Kebijakan yang membatasi perpindahan antar daerah dapat melanggar hak individu untuk menentukan jalur kariernya sendiri.
3. Hak atas penghidupan yang layak: Pengelolaan kepegawaian yang tidak transparan dapat berdampak pada kesejahteraan PNS, baik dari segi ekonomi maupun psikologis.

Analisis Konflik Kepentingan dan Potensi Pelanggaran HAM

Konflik kepentingan dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sering kali muncul

akibat adanya tumpang tindih antara kepentingan pribadi, politik, dan profesional. Dalam konteks ini, PNS yang seharusnya bertindak sebagai pelayan publik dapat terjebak dalam situasi di mana keputusan yang diambil tidak lagi berorientasi pada kepentingan masyarakat, melainkan pada kepentingan individu atau kelompok tertentu. Hal ini dapat mengakibatkan pelanggaran terhadap prinsip-prinsip Hak Asasi Manusia (HAM), seperti hak atas kesetaraan dan keadilan, yang seharusnya dijunjung tinggi dalam setiap kebijakan publik (Suharto & Rahmawati, 2022).

Pelanggaran HAM yang terjadi akibat konflik kepentingan ini dapat berwujud dalam bentuk diskriminasi dalam promosi, penempatan, atau akses terhadap pelatihan dan pengembangan karier. Misalnya, penelitian oleh Rina Sari dan Ahmad Yani (2021) menunjukkan bahwa dalam beberapa kasus, PNS yang memiliki hubungan dekat dengan pejabat tertentu mendapatkan perlakuan istimewa dalam proses mutasi, sementara PNS lain yang lebih kompeten terabaikan. Situasi ini tidak hanya merugikan individu yang terdiskriminasi, tetapi juga berdampak negatif pada kualitas pelayanan publik secara keseluruhan, karena posisi-posisi strategis diisi oleh individu yang tidak memenuhi kualifikasi yang seharusnya.

Oleh karena itu, penting untuk mengimplementasikan sistem manajemen PNS yang transparan dan akuntabel, serta memperkuat mekanisme pengawasan untuk mencegah terjadinya konflik kepentingan yang dapat berujung pada pelanggaran HAM. Penegakan hukum yang tegas terhadap praktik nepotisme dan kolusi dalam pengelolaan PNS sangat diperlukan untuk memastikan bahwa semua pegawai memiliki kesempatan yang sama dalam pengembangan karier mereka (Kementerian PANRB, 2020). Dengan demikian, pengembangan karier PNS yang berlandaskan pada prinsip-prinsip HAM akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan.

KESIMPULAN

Pengembangan karier PNS dalam konteks otonomi daerah merupakan isu yang kompleks dan multidimensional. Penting untuk memastikan bahwa kebijakan dan praktik pengembangan karier PNS selaras dengan prinsip-prinsip HAM, menciptakan sistem yang adil, efektif, dan berkelanjutan. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami dinamika yang lebih kompleks dan mengembangkan solusi yang lebih komprehensif. Fokus utama harus pada penyederhanaan prosedur mutasi, peningkatan transparansi, dan penegakan hukum yang tegas untuk memastikan pengembangan karier PNS yang adil dan berpihak pada kemudahan mutasi, sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik dan pemenuhan hak asasi manusia. Keberpihakan pada kemudahan mutasi PNS sangat penting untuk memastikan pemerataan kualitas pelayanan publik dan kesempatan pengembangan karier di seluruh Indonesia.

Perspektif hukum dan undang-undang yang berlaku terhadap pegawai negeri sipil (PNS) sesuai dengan kaidah di Negara Indonesia adalah aturan Permen PAN dan RB 2019 hingga 2024 yang memuat persyaratan berupa surat pernyataan tidak mengajukan pindah dengan alasan pribadi paling singkat selama 10 tahun. Aturan Permen PAN dan RB kerap melakukan perubahan penggantian terhadap aturan lama dengan menerbitkan aturan baru hanya untuk Pelaksanaan Pengadaan ASN, hal ini menyebabkan aturan Permen PAN dan RB

ini, pada dasarnya bukanlah aturan untuk mengunci nomor induk pegawai (NIP) serta larangan pindah (mutasi) dikarenakan adanya aturan PP yang berkedudukan lebih tinggi dari aturan Menteri PAN dan RB, dan menjadi aturan yang bersifat tetap dan berlaku hingga saat sekarang ini yang dipergunakan sebagai syarat dalam mengajukan mutasi oleh pegawai negeri sipil. Secara hukum, penerapan aturan atas mutasi pegawai negeri sipil pada praktiknya terjadi asas *lex specialis derogat legi generalis* yang berarti telah terjadi pertentangan antara undang-undang dan aturan khusus, dalam hal ini PP Nomor 11 Tahun 2017 dan peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019) dengan aturan yang bersifat umum, yakni aturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 6 Tahun 2024. Perspektif hukum menyiratkan tentang keberlakuan PP Nomor 11 Tahun 2017 dan Peraturan Nomor 5 Tahun 2019 dengan landasan asas *lex specialis derogat legi generalis*.

Kebijakan otonomi daerah memberikan peluang yang signifikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui pengelolaan sumber daya manusia (SDM) lokal yang lebih responsif dan adaptif. Dengan adanya otonomi, daerah memiliki keleluasaan untuk merancang dan melaksanakan program-program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat. Namun, tantangan yang dihadapi dalam implementasi kebijakan ini adalah disparitas kapasitas antar daerah, yang sering kali mengakibatkan ketidakmerataan dalam kualitas pelayanan yang diberikan.

Selain itu, intervensi politik dalam proses mutasi dan promosi pegawai negeri sipil (PNS) menjadi masalah serius yang mengganggu integritas sistem pemerintahan. Praktik nepotisme dan korupsi dapat merusak prinsip meritokrasi, sehingga pegawai yang berprestasi tidak mendapatkan kesempatan yang layak. Kurangnya transparansi dalam proses ini juga memperburuk situasi, membuat masyarakat kehilangan kepercayaan terhadap institusi pemerintah dan pelayanan publik yang seharusnya mereka terima. Untuk mengatasi tantangan ini, pemerintah perlu mengambil langkah-langkah strategis. Pertama, penguatan sistem meritokrasi berbasis teknologi harus dilakukan untuk memastikan bahwa proses mutasi dan promosi berlangsung secara adil dan transparan. Kedua, alokasi dana khusus untuk pelatihan SDM di daerah tertinggal sangat penting agar pegawai di wilayah tersebut dapat meningkatkan kompetensi mereka. Terakhir, pengawasan independen harus ditingkatkan untuk mencegah intervensi politik dan memastikan bahwa proses kepegawaian berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan.

Kebijakan otonomi daerah memberikan peluang dan tantangan bagi pengembangan karier PNS. Meskipun memberikan fleksibilitas bagi daerah dalam mengelola ASN, kebijakan ini juga berpotensi membatasi pilihan karier dan hak mobilitas PNS. Oleh karena itu, perlu adanya pendekatan berbasis hak asasi manusia dalam perumusan kebijakan kepegawaian agar dapat menjamin kesetaraan kesempatan, transparansi, dan perlindungan hak-hak ASN secara lebih baik. Dengan demikian, kebijakan otonomi daerah dapat lebih optimal dalam menciptakan sistem kepegawaian yang adil dan berkelanjutan.

SARAN

Penguatan Sistem Meritokrasi dan Transparansi: Penguatan sistem meritokrasi dan transparansi dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan langkah krusial untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan profesional. Sistem

pengembangan karier harus didasarkan pada prinsip meritokrasi, di mana penilaian dan promosi PNS dilakukan berdasarkan kompetensi, kinerja, dan kontribusi nyata mereka terhadap organisasi. Dengan demikian, setiap PNS memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang, tanpa terpengaruh oleh faktor-faktor eksternal seperti intervensi politik atau kepentingan pribadi.

Dalam implementasi kebijakan otonomi daerah terkait manajemen PNS, beberapa tantangan yang dihadapi antara lain:

1. Kurangnya Sstandarisasi dalam sistem administrasi kepegawaian: Perbedaan regulasi antar daerah dapat menyebabkan ketimpangan dalam kesempatan karier.
2. Politik lokal dan nepotisme: Dalam beberapa kasus, keputusan kepegawaian lebih dipengaruhi oleh faktor politik dibandingkan kompetensi.
3. Terbatasnya akses pelatihan dan pengembangan: PNS di daerah terpencil sering kali memiliki akses terbatas terhadap program pelatihan dan pengembangan kompetensi.
4. Otorisasi wewenang: Keberadaan dan posisi PNS secara realita adalah wewenang dan tanggung-jawab yang tumpang-tindih antar kelembagaan.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, beberapa rekomendasi yang dapat diajukan adalah:

1. Meningkatkan koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah: Standarisasi dalam sistem kepegawaian diperlukan untuk memastikan kesetaraan kesempatan bagi PNS di seluruh Indonesia.
2. Memperkuat mekanisme transparansi dan akuntabilitas: Pengawasan yang lebih ketat terhadap kebijakan kepegawaian dapat mengurangi praktik diskriminatif dan nepotisme.
3. Menyediakan program pengembangan karier yang merata: Pemerintah pusat perlu memastikan bahwa semua PNS, termasuk di daerah terpencil, memiliki akses terhadap pelatihan dan kesempatan promosi yang setara.

Untuk mencapai tujuan ini, kriteria penilaian kinerja harus dirumuskan dengan jelas, objektif, dan terukur. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kepercayaan PNS terhadap sistem, tetapi juga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik. Selain itu, semua proses seleksi dan promosi harus didokumentasikan dengan baik dan mudah diakses oleh publik. Transparansi dalam proses ini akan mengurangi potensi penyalahgunaan wewenang dan meningkatkan akuntabilitas, sehingga masyarakat dapat mengawasi dan menilai kinerja PNS secara lebih efektif.

Dukungan teknologi informasi yang memadai juga sangat penting dalam penguatan sistem ini. Dengan memanfaatkan sistem informasi manajemen yang canggih, data terkait kinerja, pelatihan, dan pengembangan karier PNS dapat dikelola dengan lebih efisien. Teknologi ini memungkinkan pengumpulan dan analisis data secara *real-time*, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan berdasarkan informasi yang akurat dan terkini. Selain itu, platform digital dapat digunakan untuk memberikan akses yang lebih luas kepada PNS dan masyarakat dalam mendapatkan informasi mengenai kebijakan, prosedur, dan hasil penilaian kinerja. Dengan demikian, penguatan sistem meritokrasi dan transparansi tidak hanya akan meningkatkan kualitas pengembangan karier PNS, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan.

Mekanisme pengaduan yang efektif dan independen: Diperlukan mekanisme pengaduan yang efektif, mudah diakses, dan independen bagi PNS yang merasa hak-haknya dilanggar. Mekanisme ini harus menjamin perlindungan bagi pelapor dari tindakan pembalasan. Lembaga pengawas yang independen dan berwenang perlu dibentuk untuk menangani pengaduan tersebut. Lembaga ini harus memiliki kewenangan untuk menyelidiki dan menyelesaikan pengaduan dengan adil dan transparan.

Penegakan hukum yang tegas dan konsisten: Pemerintah harus menegakkan hukum secara tegas dan konsisten terhadap setiap pelanggaran HAM yang terjadi dalam proses pengembangan karier PNS. Tindakan hukum yang tegas diperlukan untuk memberikan efek jera dan mencegah terulangnya pelanggaran serupa. Sistem peradilan yang adil dan efektif sangat penting untuk memastikan penegakan hukum yang konsisten.

Peningkatan transparansi dalam proses mutasi dan promosi: Semua tahapan proses mutasi dan promosi harus transparan dan dapat diakses publik. Informasi mengenai kriteria, prosedur, dan hasil seleksi harus dipublikasikan secara terbuka. Hal ini akan meningkatkan akuntabilitas dan mencegah praktik-praktik yang tidak adil.

Pengembangan program pelatihan dan pendidikan berkelanjutan: Pemerintah perlu mengembangkan program pelatihan dan pendidikan berkelanjutan yang komprehensif dan terstruktur untuk meningkatkan kompetensi PNS. Program ini harus disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan terkini di bidang pemerintahan dan pelayanan publik.

Kebijakan yang mendukung keberagaman dan inklusi: Kebijakan pengembangan karier harus mendukung keberagaman dan inklusi, memastikan bahwa semua PNS memiliki kesempatan yang sama tanpa memandang latar belakang gender, agama, suku, atau disabilitas.

Penyusunan regulasi yang jelas mengenai hak dan kewajiban PNS: Regulasi yang mengatur hak dan kewajiban PNS dalam konteks mutasi dan promosi harus disusun secara jelas, komprehensif dan mudah dipahami. Regulasi ini harus melindungi hak-hak PNS dan mencegah terjadinya pelanggaran HAM. Partisipasi PNS dalam pengambilan keputusan: PNS harus dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan yang mempengaruhi karier mereka. Hal ini akan meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen PNS terhadap kebijakan tersebut

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Akbar, R., Ilham, M., & Mulyati, D. (2021). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN POLA KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN SERANG PROVINSI BANTEN. *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia*, 13(2), 441-454. <https://doi.org/10.54783/jv.v13i2.445>
- [2] BKN, B. (2021). *Buku Pedoman Penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS*. Badan Kepegawaian Negara.
- [3] BPS. (2023). *Statistik Indonesia 2023*.
- [4] Medah, M. H., Man, S., Taolin, D., Niha, S. S., & Yasinto, Y. (2024). Pengaruh Motivasi, Mutasi dan Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil

- Kabupaten Kupang. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24(3), 2726.
<https://doi.org/10.33087/jiubj.v24i3.5412>
- [5] Ombudsman RI, O. R. (2022). *Laporan Tahunan 2022 Mengawasi Pelayanan Publik Bagi Pemulihan Yang Lebih Kuat*.
 - [6] Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Pub. L. No. 11 (2017).
 - [7] Peraturan Pemerintah(PP) Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Pegawai Negeri Sipil, Pub. L. No. 17, Pemerintah RI (2020).
 - [8] Rahmaputri, S. W. (2023). *DAMPAK MUTASI PEGAWAI NEGERI SIPIL MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN KEDIRI* [Skripsi]. UIN SUNAN AMPEL.
 - [9] Ramadhan, S. H. (2021). *Manajemen Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tangerang Provinsi Banten*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
 - [10] Saputera, B., Jumaidi, J., & Febriadi, H. (2024). KUALITAS PELAYANAN MUTASI PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN HULU SUNGAI UTARA. *Jurnal Pelayanan Publik*, Vol. 1, No.4.
 - [11] Sari, R., & Yani, A. (2021). Pengembangan Karier PNS di DKI Jakarta: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 12 No.1, 45–60.
 - [12] Siregar, M., Arles, J., Silalahi, A., Magister, P., Universitas, M., & Agung, D. (2020). *PENGARUH MOTIVASI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA MEDAN II*.
 - [13] Soeharto, K. R., Widnyani, I. A. P., & Sumada, I. M. (2023). Analisis Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Kabupaten Badung. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7 No.3, 21232–21239.
 - [14] Suharto, A., & Rahmawati, L. (2022). Pengaruh Sistem Mutasi PNS terhadap Kepuasan Masyarakat: Studi Kasus di Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 14 No.2, 123–135.
 - [15] Syah, R. F., Agistiani, N., Suryanto, R., & Hermawan, R. (2019). *Kajian Mutasi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Nasional Berbasis Manajemen Talenta*.
 - [16] Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, Kementerian Dalam Negeri (2014).
 - [17] Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, Pub. L. No. 20, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2023).
 - [18] UU Nomor 05 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pub. L. No. 14, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2014).

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN