

Pengembangan Mekanisme Mutasi Masuk PNS Berbasis Manajemen Talenta ke Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat

Development Of Mutation-Selection Mechanism Civil Servant Based Talent Management To The Local Government Environment West Java Province

¹Aji Surya Utama, ²Ely Sufianti, ³Hendrikus T. Gedeona

¹BKD Provinsi Jawa Barat

^{2,3}Politeknik STIA LAN Bandung

¹ajisurya051995@gmail.com, ²sufiantielly@gmail.com ³hendrikusgedeona@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

ABSTRAK

Article history :

Dikirim :

24-03-2023

Revisi Pertama :

30-04-2023

Diterima :

31-05-2023

Kata Kunci :

*manajemen talenta;
dynamic governance;
mutasi*

Keywords :

*talent management;
dynamic governance;
mutation*

Mutasi masuk PNS merupakan langkah penting yang dilakukan Instansi untuk mendapatkan PNS dari luar instansi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam rangka mengakselerasi pencapaian tujuan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menghasilkan rekomendasi pengembangan mekanisme mutasi masuk PNS berbasis manajemen talenta ke lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara secara mendalam, observasi dan dokumentasi serta untuk menguji validitas data digunakan triangulasi teknik dan sumber. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan seleksi mutasi masuk PNS ke lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat masih terdapat beberapa permasalahan dikarenakan regulasi yang dipakai tidak relevan sehingga mekanisme mutasi masuk PNS tersebut belum sesuai dengan implementasi manajemen talenta. Kendala yang dihadapi adalah kurangnya SDM untuk memperbaharui regulasi, belum adanya sistem aplikasi serta belum adanya instrumen kompetensi teknis. Alternatif perbaikan mekanisme mutasi masuk PNS tersebut adalah pengembangan mekanisme mutasi masuk PNS berbasis manajemen talenta melalui penyusunan regulasi yang relevan, penyusunan aplikasi mutasi, penyusunan instrumen kompetensi teknis serta penambahan mekanisme seperti seleksi assesmen kompetensi, penyusunan makalah inovasi dan wawancara akhir sehingga mampu memberikan pelayanan publik yang optimal kepada masyarakat Jawa Barat.

Abstract

The Mutation of civil servants is an important step taken by the agency to get civil servants from outside the agency following the organization's needs to accelerate the achievement of organizational goals. The purpose of this study was to produce recommendations for developing a transfer mechanism for civil servants based on the talent management transfer mechanism for the West Java Provincial Government. The research method used is a qualitative research method with the type of descriptive research with data collection techniques through in-depth interviews, observation, and documentation to test the validity of the data using triangulation techniques and sources. The results of this study indicate that the implementation of the selection of mutations for entering civil servants to the Regional Government of West Java Province still has several problems. The problem because the regulations used are not relevant to the transfer mechanism for civil servants and are not following the implementation of talent management. The obstacles faced are the lack of human resources to update regulations, the absence of an application system, and technical competency instruments. An alternative solution to improving the mechanism for entering civil servants is the development of a talent management-based transfer mechanism for civil servants through the preparation of relevant regulations, preparation of transfer applications, preparation of technical competency instruments, as well as additional mechanisms such as selection of competency assessments, preparation of innovation papers and final interviews to provide optimal public services to the West Java Community.

A. PENDAHULUAN / INTRODUCTION

Arahan pertama Presiden Joko Widodo ketika dilakukan pelantikan menjadi Presiden RI Periode 2019-2024 adalah pembangunan SDM. Pembangunan SDM menjadi kunci pembangunan Indonesia kedepan karena akan memiliki dampak yang signifikan pada isu yang sifatnya sangat strategis dalam bidang kepegawaian. Pembangunan SDM menjadi sangatlah penting terlebih lagi saat kita memasuki era informasi dan kemajuan teknologi di era 4.0.

Untuk mengakselerasi hal tersebut perlu ditetapkan konsep tata kelola pemerintahan yang dinamis atau Dynamic Governance yang diharapkan mampu meningkatkan kapasitas dan kompetensi seluruh perangkat daerah. Konsep Dynamic Governance difokuskan karena pada beberapa kesempatan sering digaungkan oleh Pemda Provinsi Jawa Barat. Dalam rangka perwujudan konsep Dynamic Governance haruslah didukung oleh ketersediaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki kompetensi mumpuni serta ditunjang juga dengan kultur birokrasi dinamis yang mendorong PNS untuk terus berinovasi dalam setiap aspek penyelenggaraan pemerintahan termasuk didalamnya aspek manajemen PNS.

Sejatinya penyediaan PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kapabilitas dynamic governance maupun ASN Juara dapat dilakukan melalui jalur CPNS atau PPPK, namun demikian sebagai upaya akseleratif tentunya perangkat daerah lebih membutuhkan PNS yang selain memiliki

kompetensi juga memiliki pengalaman dan prestasi kerja atau PNS yang memiliki portofolio positif. Secara historis peluang untuk mendapatkan PNS yang telah memiliki kompetensi dan berpengalaman kerja sesuai dengan bidangnya masing-masing sangatlah terbuka. Setiap tahun banyak PNS dari Instansi lain yang mengajukan untuk pindah tugas ke Pemda Provinsi Jawa Barat. Peluang ini tentunya harus dikelola dengan sebaik-baiknya dengan membuat seleksi yang sesuai sehingga PNS yang diterima kepindahannya benar - benar akan memberikan nilai manfaat bagi peningkatan kinerja Pemda Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 10 September 2020 bertempat di Kantor BKD Provinsi Jawa Barat dengan seorang Kepala Sub Bidang Mutasi, diperoleh beberapa hasil antara lain yang pertama bahwa seleksi mutasi ke lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dilakukan dengan beberapa prosedur yaitu antara lain seleksi administrasi, seleksi kompetensi dan penetapan. Dalam hal ini seleksi kompetensi yang digunakan adalah seleksi kompetensi dasar atau psikotes dengan menggunakan pilihan ganda. Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, disebutkan bahwa kompetensi PNS terdiri atas kompetensi teknis, kompetensi sosio kultural dan kompetensi manajerial. Ketiga kompetensi tersebut belum dilakukan penilaian dalam proses seleksi mutasi masuk atas keinginan sendiri ke Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Selain itu dalam seleksi mutasi ke lingkungan Pemda Provinsi Jawa Barat tidak ada pegawai yang gugur, maksudnya adalah seluruh pegawai yang mengusulkan pindah ke Pemerintah Jawa Barat dari Tahun 2019 dan Tahun 2020 semuanya diterima.

Permasalahan yang kedua adalah peraturan yang digunakan dalam seleksi mutasi ke lingkungan Pemda Provinsi Jawa Barat masih mengacu pada Pergub Jabar No 72 Tahun 2010 tentang Pedoman Perpindahan PNS ke dalam atau ke luar Pemerintah Provinsi Jawa Barat, sedangkan BKN Pusat telah mengeluarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi. Oleh karena itu peraturan yang digunakan oleh BKD Jawa Barat dalam seleksi mutasi ke lingkungan Pemda Provinsi Jawa Barat sudah tidak relevan lagi dan diperlukan pembaharuan.

Diperoleh hasil lain bahwa terjadi kenaikan jumlah pengusul mutasi masuk ke Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Apabila dibandingkan dari Tahun 2019 dan Tahun 2020 mengalami kenaikan pengusul sebanyak 42 orang pegawai, dari 134 pegawai menjadi 176 pegawai. Hal tersebut diasumsikan bahwa pada saat ini akibat kondisi pandemi Covid-19, ada beberapa Instansi Daerah lain menurunkan atau memotong nominal tambahan penghasilan bagi pegawainya dengan alasan untuk menyelamatkan kondisi keuangan mereka. Salah satu Provinsi yang melakukan pemotongan TPP adalah provinsi dengan nominal TPP terbesar se Indonesia yaitu DKI Jakarta. Sebagaimana hasil study Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 49 Tahun 2020 tentang Rasionalisasi Penghasilan PNS dalam Rangka Penanganan Covid di DKI Jakarta, diperoleh temuan bahwa Provinsi DKI melakukan pemotongan TPP sebesar 50%. Provinsi Jawa Barat sendiri tidak melakukan penurunan atau pemotongan tambahan penghasilan bagi pegawainya, karena anggaran di Jawa Barat masih menunjukkan kondisi yang aman untuk dialokasikan ke tambahan penghasilan. Oleh karena itu, Pemprov Jabar saat ini menjadi provinsi dengan nominal tambahan penghasilan (TPP) terbesar di Indonesia. Hal tersebut yang menjadikan Provinsi Jawa Barat sebagai Instansi yang paling diinginkan oleh PNS di Instansi lain untuk daerah tujuan mutasi.

Isu pemindahan Ibu Kota yang akan dipindah ke Kalimantan membuat PNS Pusat ingin melakukan mutasi atas permintaan sendiri. Badan Kepegawaian Negara memperkirakan sekitar 600.000 ASN di Kementerian/Lembaga akan direlokasi ke Ibu Kota baru. Isu tersebut menuai protes oleh sejumlah pegawai dari instansi Pusat terkait kebijakan pemindahan Ibu Kota Negara. Berdasarkan survey Indonesian Development Monitoring (IDM) Tahun 2019 menunjukkan 94,7% PNS Instansi Pusat menolak untuk dipindahkan ke Ibu Kota baru di Kalimantan. Diperkirakan dengan adanya penolakan oleh ASN dari Instansi Pusat, akan ada 3 (tiga) pilihan yang harus dipilih. Pilihan pertama adalah pensiun dini, pilihan kedua mengajukan mutasi atas permintaan sendiri ke instansi lain dan

pilihan ketiga adalah bersedia pindah ke Ibu Kota baru. Provinsi Jawa Barat yang letak geografisnya paling dekat dengan Jakarta akan menjadi Provinsi dengan daerah tujuan mutasi atas permintaan sendiri oleh ASN Pusat.

Provinsi Jawa Barat dihadapkan pada beberapa situasi dimana hasil studi dokumen menunjukkan bahwa sampai Tahun 2025 jumlah PNS di lingkungan Pemdaprov Jawa Barat yang akan pensiun adalah sebanyak 8.346 PNS (sumber Siap.jabarprov.go.id). Selain itu diperoleh hasil penilaian assesmen seluruh PNS bahwa sebesar 47% PNS Provinsi Jawa Barat menunjukkan hasil kurang kompeten, sebesar 14% cukup kompeten dan 39% menunjukkan hasil kompeten. Kedua fenomena tersebut haruslah segera dilakukan tindakan agar visi misi maupun tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Lestari, dkk (2019) mengemukakan bahwa dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Samarinda harus memperhatikan penempatan pegawai, kemampuan/kompetensi teknis, hasil psikologis dan kelengkapan administrasi. Dalam seleksi mutasi PNS ke lingkungan Pemda Provinsi Jawa Barat pada saat ini semua aspek yang digunakan Kota Samarinda telah diterapkan oleh Pemda Provinsi Jawa Barat. Akan tetapi yang membedakan adalah pada aspek penilaian kemampuan/kompetensi. Pemda Provinsi Jawa Barat dalam hal melakukan penilaian kompetensi hanya berupa penilaian kompetensi dasar berupa pengisian soal dalam bentuk pilihan ganda sedangkan Kota Samarinda dalam hal penilaian kompetensi akan menggali tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kemampuan menganalisis.

Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada BKD Provinsi Jawa Barat dengan fokus penelitian terkait pengembangan mekanisme mutasi masuk PNS berbasis manajemen talenta ke lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat dalam upaya untuk memperoleh ASN yang berkualitas, profesional dan bersih dalam mewujudkan penyelenggaraan tugas pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakatnya (Rahman dan Bakri, 2019)

B. METODE / METHOD

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penulis berusaha menggambarkan objek atau subjek dalam penelitian ini secara luas, mendalam dan rinci. Sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berusaha untuk menggambarkan secara rinci tentang apa, siapa, dimana, kapan, bagaimana mengapa dan sejenisnya tentang subjek yang diteliti (Hasan, 2014).

Sumber data yang digunakan pada penelitian terdiri dari data primer data primer dan data sekunder. Cara memperoleh data primer melalui wawancara secara langsung dengan *stakeholder* mutasi masuk PNS dan melalui observasi langsung dengan mengamati pelaksanaan mutasi masuk PNS. Sedangkan data sekunder diperoleh dengan cara studi dokumen seperti dokumen RPJMD Tahun 2018-2023, Renstra BKD Provinsi, Perka BKN No 5 Tahun 2019, Pergub Jawa Barat No 72 Tahun 2010.

Untuk menguji validitas dan keabsahan data pada penelitian ini digunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Pada triangulasi sumber penulis melakukan pengecekan data yang telah diperoleh untuk membandingkan dengan sumber yang lain. Sedangkan pada triangulasi teknik penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data yang berbeda untuk sumber data yang sama.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pelaksanaan mutasi masuk PNS berbasis manajemen talenta

BKD Provinsi Jawa Barat memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai penanggungjawab dalam manajemen SDM di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat. Unsur dalam manajemen

SDM yang meliputi Kinerja, kompetensi, kualifikasi dan disiplin harus dilakukan pengelolaan dengan baik agar setiap PNS dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, pengelolaan SDM yang baik berpengaruh terhadap produktivitas pegawai (Iskandar, 2018). Pengelolaan SDM tersebut juga harus berdasarkan prinsip sistem merit dengan mengedepankan aspek kualifikasi, kinerja dan kompetensi terbaik. Karena sistem merit merupakan sebuah sistem yang berorientasi pengelolaan kepegawaian yang sifatnya menjunjung tinggi prinsip keadilan dan objektif (Utama, 2016).

Prinsip pelaksanaan Mutasi adalah untuk memindahkan pegawai pada posisi jabatan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki serta sesuai dengan karakter jabatan tersebut. Selain itu, mutasi pegawai merupakan salah satu strategi untuk mendapatkan atau rekrutmen pegawai dari luar instansi atas kebutuhan organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, strategi tersebut memiliki keunggulan bahwa pegawai yang didapatkan merupakan pegawai dengan kualitas terbaik (Iskarim, 2017).

Untuk melakukan pengembangan mekanisme mutasi masuk PNS berbasis manajemen talenta ke lingkungan Pemda Provinsi Jawa Barat, penulis melakukan analisis terhadap implementasi Mutasi Masuk ke lingkungan Pemda Provinsi Jawa Barat, dipergunakan konsep yang dirumuskan oleh Hasibuan (2013). Pelaksanaan mutasi pegawai dilakukan melalui 2 (dua) cara, yaitu melalui cara ilmiah dan tidak ilmiah. Selaras dengan capaian yang telah diterima oleh Pemda Provinsi Jawa Barat Tahun 2020 yang telah ditetapkan KASN sebagai instansi dengan capaian Sistem Merit terbaik Nasional, maka konsep pelaksanaan mutasi oleh Hasibuan (2013) yang dipilih adalah Mutasi Pegawai secara ilmiah, yang terdiri atas berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu; berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata; berorientasi pada formasi riil kepegawaian; berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam; dan berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan. Adapun hasil penelitian dan pembahasan pelaksanaan Mutasi Pegawai secara ilmiah dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu

Seleksi mutasi saat ini masih mengacu pada Pergub 72 Tahun 2010, hal tersebut dapat dimaknai bahwa BKD Jawa Barat belum memiliki regulasi baru yang relevan dengan aturan Pusat, yakni Perka BKN No 5 Tahun 2019 tentang Tata cara Pelaksanaan Mutasi. Lebih lanjut bahwa ada beberapa persyaratan baru yang disebutkan dalam Perka BKN No 5 Tahun 2019 namun belum ada pada Pergub No 72 Tahun 2010, seperti harus melampirkan dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja; surat usul mutasi dari PPK instansi asal; salinan keputusan pangkat terakhir; dan surat keterangan bebas temuan yang disebutkan oleh Inspektorat asal. Selai itu juga dilakukan perbandingan antara Pergub 72 Tahun 2010 dengan Pergub 69 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Jawa Barat, diperoleh hasil bahwa mutasi masuk belum sesuai dengan penerapan manajemen talenta yang mengedepankan kompetensi, kualifikasi dan kinerja. Sistem seleksi mutasi masuk saat ini masih sebatas administratif saja, seperti seleksi administrasi, uji kompetensi dasar dan pengumuman.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Mutasi Masuk PNS ke lingkungan Pemda Provinsi Jawa Barat dalam hal kesesuaian regulasi belum relevan baik terhadap Perka BKN No. 5 Tahun 2019 sebagai regulasi dari Pusat yang mengatur tentang tata cara mutasi maupun terhadap Pergub No. 69 Tahun 2020 yang mengatur tentang penerapan *talent management* di lingkungan Pemdaprov Jawa Barat.

b. Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata

Pelaksanaan Mutasi Masuk Pegawai belum dilakukan berdasarkan atas kebutuhan yang riil/nyata sesuai konsep Hasibuan (2013). Hal tersebut dikarenakan idealnya bahwa implementasi Mutasi Masuk sebagai bagian dari upaya pemenuhan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, namun apa yang dilakukan BKD Provinsi Jawa Barat dalam mengimplementasikan Mutasi Masuk belum terlihat sebagai upaya dalam menjawab kebutuhan organisasi.

Pelaksanaan Mutasi Masuk belum selaras dengan penerapan talent management di Provinsi Jawa Barat itu sendiri. Implementasi talent management harus diawali dengan identifikasi core business dan keterkaitannya dalam sebuah organisasi. Identifikasi core bussines merupakan salah satu dari beberapa hal yang dipersyaratkan dalam konsep talent management. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa identifikasi kebutuhan organisasi menjadi sangat penting karena hasil pemenuhan pegawai melalui Mutasi Masuk yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, akan menjadi jawaban terhadap kebutuhan organisasi tersebut.

c. Berorientasi pada formasi riil kepegawaian

Dalam pelaksanaan mutasi masuk PNS belum mempertimbangkan aspek formasi kepegawaian sebagai dasar pelaksanaan mutasi masuk PNS. Selanjutnya, sama halnya dengan melakukan analisis norma atau standar kriteria tertentu, dalam melakukan analisis terkait Mutasi Masuk berdasarkan pada formasi riil kepegawaian, juga digunakan metode observasi. Observasi tersebut dilakukan dengan studi dokumen Perka BKN No 5 Tahun 2019. Dalam Pasal 2 disebutkan bahwa Instansi pemerintah menyusun perencanaan Mutasi PNS di lingkungannya yang meliputi aspek kompetensi; pola karier; pemetaan pegawai; kelompok rencana suksesi; perpindahan dan pengembangan karier; penilaian prestasi kerja dan perilaku kerja; kebutuhan organisasi dan sifat pekerjaan teknis. Dari hasil observasi tersebut dapat disimpulkan bahwa BKD Provinsi Jawa Barat dalam melakukan Mutasi Masuk dari Instansi Lain belum sesuai dengan perencanaan Mutasi PNS yang disebutkan dalam Pasal 2 Perka BKN No 5 Tahun 2019. Oleh karenanya penulis dapat berasumsi bahwa setiap pelaksanaan Mutasi Masuk, sebetulnya Pemda Provinsi Jawa Barat ada kemungkinan tidak membutuhkan pegawai tersebut untuk mengisi kekosongan jabatan atau dalam artian sebenarnya tidak perlu dilakukan Mutasi Masuk tersebut.

d. Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam

Tujuan pelaksanaan Mutasi Masuk dapat dikategorikan menjadi 2 (dua) macam, yaitu tujuan dari sisi organisasi dan tujuan dari sisi pegawai yang bersangkutan. Dari sisi organisasi, adanya pelaksanaan Mutasi Masuk ke lingkungan Pemda Provinsi Jawa Barat idealnya dilakukan untuk memperoleh pegawai yang memiliki kompetensi serta personality yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Pelaksanaan Mutasi Masuk apabila ditinjau dari sisi pegawai yang bersangkutan, memiliki tujuan yang beraneka ragam. Untuk mendalami hal tersebut, dilakukan wawancara dengan 10 (sepuluh) pegawai yang pernah mengikuti seleksi Mutasi Masuk. Dari hasil wawancara tersebut, diperoleh informasi hanya terdapat 2 (dua) alasan atau tujuan mengapa pegawai tersebut mengajukan pindah ke Provinsi Jawa Barat. Salah satu tujuan tersebut adalah karena ingin berkumpul bersama keluarga dan ikut suami.

Selanjutnya dilakukan studi dokumentasi hasil penilaian kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Pemda Provinsi Jawa Barat pada kurun waktu Tahun 2020 sampai pertengahan Tahun 2021 yang menunjukkan sebesar 58% pegawai memiliki kinerja yang buruk, sebesar 39% pegawai memiliki kinerja yang cukup dan hanya 3% pegawai yang memiliki kinerja baik. Tentu hal tersebut menjadi sebuah ironi, karena dengan adanya kenaikan jumlah pegawai dari hasil seleksi mutasi masuk ternyata tidak memberikan dampak yang optimal bagi Pemda Provinsi Jawa Barat itu sendiri. Dan bahkan pegawai yang dihasilkan melalui seleksi mutasi masuk cenderung memiliki kinerja yang buruk.

Dapat disimpulkan bahwa pegawai yang mengajukan pindah ke Provinsi Jawa Barat didasarkan atas tujuan mereka untuk berkumpul dengan keluarga dan bukan karena mereka memiliki ide atau gagasan untuk mengembangkan Pemerintah Provinsi Jawa Barat itu sendiri. Imbasnya sebagian besar kinerja mereka menunjukkan hasil yang buruk. Tentu hal tersebut menjadi sebuah kerugian bagi Pemda Provinsi Jawa Barat. Dimana seharusnya pelaksanaan Mutasi Masuk tersebut memberikan dampak yang besar bagi pembangunan Jawa Barat, namun berdampak sebaliknya, Mutasi Masuk

menimbulkan inefisiensi anggaran karena harus membayar pegawai, namun belum tentu memberikan manfaat bagi organisasi.

e. Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan

Pelaksanaan Mutasi Masuk dari Instansi lain melalui serangkaian seleksi dapat disebut juga sebagai proses rekrutmen, karena kedua makna kata tersebut dapat diartikan sebagai upaya dalam pemenuhan akan pegawai atau talenta yang berkualitas. Oleh karenanya pemenuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas tersebut harus melalui setiap tahapan yang kompeten (Rusdi, 2017).

Dalam pelaksanaan Mutasi Masuk Pegawai dari Instansi lain, hanya dilakukan oleh para pegawai dari Subbidang Mutasi itu sendiri. Hal tersebut diungkapkan oleh Kepala Sub bidang Mutasi Bidang Mutasi BKD Provinsi Jawa Barat. Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa sebetulnya Subbidang Mutasi sudah sesuai dengan konsep Mutasi yang disebutkan oleh Hasibuan (2013), dimana dalam mewujudkan Mutasi secara ilmiah dalam hal ini berdasarkan objektivitas yang dapat dipersyaratkan telah terpenuhi, hal tersebut dibuktikan dengan hanya memberdayakan pegawai internal Subbidang Mutasi dalam melaksanakan seleksi Mutasi Masuk yang dimaksudkan untuk meminimalisir adanya orang-orang yang tidak berkepentingan.

Hal lain yang diperoleh bahwa dalam seleksi mutasi terkait pemanfaatan aplikasi dan penyusunan jadwal yang tepat belum sepenuhnya dilakukan. Disisi lain, pemanfaatan sistem aplikasi dalam mutasi atau bisa disebut dengan e-recruitment lebih banyak memberikan manfaat seperti efektifitas biaya, respon yang cepat, kemudahan mengakses, menjamin objektivitas apabila dibandingkan dengan metode mutasi secara konvensional. Selain itu feedback dan efektivitas serta efisiensi penggunaan aplikasi dalam mutasi akan mengurangi praktik KKN. (Rusdi, 2017).

Hal di atas dapat disimpulkan bahwa belum dimanfaatkannya sistem aplikasi dalam mendukung kegiatan Mutasi Masuk ke lingkungan Pemda Provinsi Jawa Barat dapat menjadi sebuah hal yang mengurangi tingkat objektivitas pelaksanaan Mutasi Masuk itu sendiri. Selain itu, terkait belum adanya jadwal yang pasti dalam seleksi Mutasi Masuk, juga dapat memunculkan adanya kecurigaan dari para peserta seleksi mutasi.

2. Pengembangan seleksi mutasi PNS

Prinsip pelaksanaan Mutasi adalah untuk memindahkan pegawai pada posisi jabatan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki serta sesuai dengan karakter jabatan tersebut. Selain itu, mutasi pegawai merupakan salah satu strategi untuk mendapatkan atau rekrutmen pegawai dari luar instansi atas kebutuhan organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, strategi tersebut memiliki keunggulan bahwa pegawai yang didapatkan merupakan pegawai dengan kualitas terbaik (Iskarim, 2017). Dalam perspektif untuk mendapatkan pegawai dari instansi lain, mutasi pegawai memegang peranan yang penting. Hal tersebut dikatakan demikian karena proses merekrut PNS merupakan langkah awal menuju organisasi yang optimal sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Namun seringkali masih ditemukan hal bahwa rekrutmen PNS masih ada intervensi dari berbagai pihak, sehingga hal tersebut akan berimbas pada hasil rekrutmen pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Rosya

Mutasi pegawai dari instansi lain merupakan salah satu kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap berbagai persoalan yang ada. Oleh karenanya mutasi pegawai dari instansi lain tujuan akhirnya adalah untuk mendapatkan pegawai dengan kapabilitas tertentu dimana tidak dimiliki organisasi sebelumnya sehingga pegawai tersebut dapat membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Mutasi pegawai idealnya dilakukan atas dasar Merit System dimana pelaksanaan mutasi didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah.

Dalam memberikan rekomendasi mekanisme seleksi mutasi masuk yang berbasis meritokrasi, dipergunakan metode Focus Group Discussion (FGD) yang terdiri atas Kepala BKD, Kepala Bidang

Promosi dan Mutasi, Kepala Sub Bidang Mutasi dan Tim Akselerasi Pembangunan Jawa Barat (Tim TAP). Hasil FGD tersebut adalah bahwa untuk memperbaiki pelaksanaan seleksi mutasi masuk PNS ke lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa, dapat direkomendasikan pengembangan mekanisme seleksi mutasi masuk PNS ke lingkungan Pemda Provinsi Jawa Barat berbasis talent management. Mekanisme tersebut dimulai dengan adanya perwujudan prioritas pembangunan Nasional dan Jawa Barat yang harus dilaksanakan. Untuk mengakselerasi hal tersebut diperlukan strategi reformasi manajemen sumber daya manusia aparatur, yaitu masuk dari instansi lain. Tahapan dari seleksi mutasi berbasis talent management masuk dibagi menjadi 3 (tiga) hal, antara lain tahap persiapan, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi. Tahap persiapan terdiri atas pembentukan panitia seleksi, penyusunan petunjuk pelaksanaan mutasi masuk dan penetapan jabatan kosong. Untuk tahap pelaksanaan terdiri atas pengumuman secara terbuka dan penyelenggaraan yang terjadwal, seleksi administrasi dan portofolio, tes kemampuan dasar dan penilaian kompetensi, penyusunan makalah inovasi dan wawancara, dan pengumuman kelulusan. Sedangkan untuk tahap evaluasi dilakukan untuk mengevaluasi kinerja dan kompetensi PNS dalam 1 (satu) tahun pertama. Dengan adanya penambahan pemenuhan persyaratan administrasi seperti kualifikasi pendidikan, penilaian kinerja, kompetensi dan syarat lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan merupakan usaha dalam perbaikan manajemen sumber daya aparatur (Setiawan dan Irawan, 2014)

Harapan dengan adanya mekanisme baru mutasi PNS berbasis talent management tersebut dapat menghasilkan PNS yang memiliki kapabilitas *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* sehingga dapat mengakselerasi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan serta tujuan akhirnya adalah untuk memaksimalkan pelayanan publik kepada masyarakat (Andhika, 2017)

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis tentang pengembangan mekanisme seleksi mutasi masuk PNS ke lingkungan Pemda Provinsi Jawa Barat berbasis *talent management* maka dapat disimpulkan pelaksanaan mekanisme mutasi masuk dari instansi lain saat ini belum sesuai dengan konsep talent management yang diimplementasikan oleh Pemda Provinsi Jawa Barat. Hal tersebut terlihat dari pelaksanaan Mutasi Masuk masih sebatas administratif, seperti seleksi administrasi, uji kompetensi dasar dan pengumuman. Selain itu, peraturan yang digunakan sudah tidak relevan dengan peraturan di atasnya dimana masih mengacu pada Pergub 2010, sedangkan saat ini BKN telah mengeluarkan peraturan mutasi Tahun 2019. Hal lain yang didapat adalah bahwa pelaksanaan mutasi masuk belum mempertimbangkan formasi yang ada sehingga pelaksanaan mutasi belum dapat menjawab kebutuhan organisasi serta setiap ada PNS yang mengusulkan permohonan mutasi akan difasilitasi dan dilakukan tes seleksi. Imbasnya adalah PNS yang dihasilkan dari pelaksanaan seleksi mutasi tersebut adalah karena alasan kepentingan pribadi bukan untuk mengakselerasi pembangunan Pemda Provinsi Jawa Barat. Hal lain dapat diungkapkan bahwa belum adanya jadwal yang pasti serta belum adanya aplikasi yang dapat mengakomodir seleksi mutasi menjadi anggapan kurang baik terhadap pelaksanaan mutasi sehingga pelaksanaan mutasi masuk masih dianggap kurang objektif oleh PNS yang pernah mengikuti seleksi mutasi masuk.

Rekomendasi

Penulis merekomendasikan BKD Provinsi Jawa Barat untuk melakukan pengembangan seleksi mutasi masuk PNS berbasis manajemen talenta dengan cara menyusun SK terkait pembentukan Tim Agile lintas bidang, melakukan pembaharuan regulasi mutasi, melakukan penyusunan jabatan kritikal yang sedang lowong, menyusun peta jabatan, anjab abk, menyusun sistem aplikasi untuk

mengakomodir pelaksanaan mutasi masuk PNS, menyelenggarakan seleksi mutasi secara terjadwal dan terbuka serta melakukan penambahan tahapan penyusunan makalah inovasi dalam seleksi mutasi masuk PNS untuk menguji penerapan pengalaman kerja, kompetensi dan prestasi/inovasi yang telah dimiliki pada Instansi asal PNS terhadap berbagai permasalahan yang ada di Pemda Provinsi Jawa Barat sesuai dengan tugas dan fungsi perangkat daerah yang dituju.

REFERENSI / REFERENCE

- Andhika, L. R. (2017). Evolusi konsep tata kelola pemerintah: Sound Governance, Dynamic Governance dan Open Government. *Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik*. Vol 8(2). p 87-102.
- Hasan, E. 2014. *Metode Ilmu dan Metodologi Penelitian Ilmu Pemerintahan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, S.P Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iskandar D. 2018. Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal JIBEKA*. Vol. 12. p 1:23 - 31.
- Iskarim, M. 2017. Rekrutmen Pegawai Menuju Kinerja Organisasi yang Berkualitas dalam Perspektif MSDM dan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. p.307-327.
- Lestari, W. dkk. 2019. Mutasi Masuk dan Keluar Bagi Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintahan Kota Samarinda. *eJournal Administrasi Negara*. Vol 7(3). p 9284-9295.
- Rahman, A., & Bakri, R. 2019. Penataan Pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Dynamic Governance. *Jurnal Konstituen*, Vol1(1), 1-22.
- Rusdi, Z.M. 2017. Pengaruh Sistem Rekrutmen CPNS Berbasis Computer Assisted Test (CAT) Dan Sistem Rekrutmen CPNS Konvensional Terhadap Perilaku Kontra Produktif. *Jurnal Sains Manajemen*. Vol 3(2). p 60-68.
- Rosyadi, S. 2014. Prospek Pengembangan Aparatur Sipil Negara Berbasis Merit: Peluang dan Tantangan untuk Membangun Birokrasi Profesional dan Berintegritas. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Vol 8(1). p 53-60.
- Setiawan, B dan Irawan, R. 2014. Desain Simulasi Penempatan Pegawai dalam Jabatan Struktural Berbasis Kompetensi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol XI (2). p.261-288.
- Utama, F. A. 2016. Meritokrasi Di Berbagai Negara di Dunia (Perbandingan Konstitusi). *Civil Service Journal*. p 10