

IMPLEMENTASI PENGADAAN CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL MELALUI COMPUTER ASSISTED TEST DALAM MEWUJUDKAN *CLEAN GOVERNANCE*

(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

ANISSAH WINDA UTAMI

125030107111074



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2016

MOTTO

“Banyak dari kegagalan hidup yang tidak disadari orang-orang bahwa betapa dekatnya mereka dengan kesuksesan ketika mereka menyerah.”

(Thomas Alva Edison)



TANDA PENGESAHAN

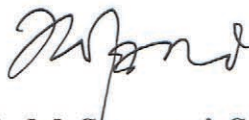
Telah di pertahakan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada tanggal:

Hari : Selasa
Tanggal : 16 Agustus 2016
Jam : 12.00 WIB
Di susun oleh : Anissah Winda Utami
Judul : Implementasi Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Melalui *Computer Assisted Test (CAT)* Dalam Mewujudkan *Clean Governance* (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Dinyatakan LULUS

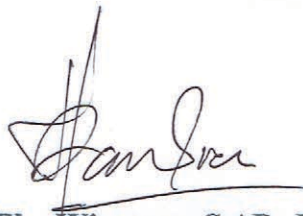
MAJELIS PENGUJI

Ketua



Dr. Endah Setyowati, S.Sos., M.Si
NIP. 19710505 199903 2 001

Anggota



Rendra Eko Wismanu, S.AP., M.AP
NIP. 2011078512141001

Anggota



Dr. Tjahjanulin Domai, MS
NIP. 19531222 198010 1 001

Anggota



Erlita Cahyasari, S.AP., M.AP
NIP. 2011078607242001

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Implementasi Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Melalui
Computer Assisted Test (CAT) Dalam Mewujudkan *Clean Governance* (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Disusun Oleh : Anissah Winda Utami

NIM : 125030107111074

Fakultas : Ilmu Administrasi

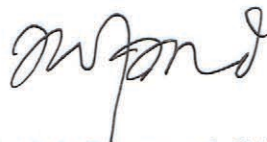
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi : -

Malang, 02 Agustus 2016

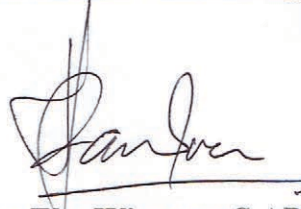
Komisi Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing



Dr. Endah Setyowati, S.Sos., M.Si
NIP. 19710505 199903 2 001

Anggota Komisi Pembimbing



Rendra Eko Wismanu S.AP., M.AP
NIP. 2011078512141001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70.

Malang, 02 Agustus 2016



ANISSAH WINDA UTAMI
125030107111074

RINGKASAN

Anissah Winda Utami, 2016, Implementasi Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Melalui *Computer Assisted Test* (CAT) Dalam Mewujudkan *Clean Governance* (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang), Dr. Endah Setyowati, S.Sos., M.Si dan Rendra Eko Wismanu, S.AP., M.AP., Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, 186+xvi

Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil selama ini masih menjadi sorotan karena dianggap proses rekrutmen yang dilakukan masih tidak efektif, efisien dan diidentifikasi terdapat praktek-praktek KKN. Berdasarkan hal itu, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menerapkan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem yang transparan dan akuntabel yaitu sistem *Computer Assisted Test* (CAT) sebagai upaya perwujudan tata kelola pemerintahan yang bersih (*clean governance*). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *clean governance* serta faktor pendukung dan penghambat dari implementasi kebijakan tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kajian teori yang digunakan adalah model implementasi Edwards George III. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem *Computer Assisted Test* (CAT) yakni: (1) komunikasi dilakukan dengan cara sosialisasi yang diberikan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi; (2) sumber daya yang memadai yaitu sumber daya manusia, informasi, wewenang dan sumber daya finansial; (3) kecenderungan/sikap pelaksana kebijakan yang memiliki kemauan dan komitmen; (4) struktur birokrasi yang jelas dengan menetapkan sistem, mekanisme dan SOP. Faktor pendukung implementasi kebijakan antara lain: sumber daya manusia, sumber daya anggaran, dukungan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah Lain di Kota Malang serta kejelasan informasi sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dari Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Timur. Sedangkan faktor penghambat implementasi kebijakan antara lain: keterbatasan sarana dan prasarana serta minimnya pemahaman kelompok sasaran.

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, saran yang diberikan antara lain dengan menyiapkan anggaran untuk menyediakan sarana dan prasarana yang memadai untuk pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil di tahun-tahun selanjutnya serta perlu mengadakan layanan *crisis center* agar dapat melayani, menanggapi dan menjawab seluruh pertanyaan dari para pendaftar seleksi ujian Calon Pegawai Negeri Sipil.

Kata Kunci : Implementasi Kebijakan, Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil, *Computer Assisted Test* (CAT)

SUMMARY

Anissah Winda Utami, 2016, The Implementation of Civil Servant Appliances Procurement by Computer Assisted Test (CAT) in Realising Clean Governance (A Study of National Civil Service Agency in Malang City), Dr. Endah Setyowati, S.Sos., M.Si dan Rendra Eko Wismanu, S.AP., M.AP., Faculty of Administration, University of Brawijaya, 186+xvi

Nowadays, Candidates of Civil Servants appliances procurement still became an attention because it was considered not effective, efficient and identified as *KKN* practice. Based on that phenomenon, the Ministry of Empowerment of State Apparatus and Bureaucracy Reformation applied the Candidates of Civil Servant recruitment policies through transparent and accountable system. That was Computer Assisted Test (CAT) as an effort to bring clean governance into reality. This research was aimed to find out, describe and analyze the implementation of Computer Assisted Test (CAT) in recruiting Candidates of Civil Servants stepping towards clean governance and the proponent and obstruction factors of policies' implementation. This research was described in qualitative way and the literature framework that was used was model implementation by Edward George III. Moreover, the data collection techniques were interview and documentation of National Civil Service Agency in Malang City.

As a result, the policy that was implemented and done by National Civil Service Agency in Malang City in recruiting the Candidates of Civil Servant appliances procurement through Computer Assisted Test (CAT) were : (1) The communication that was done through communication given by Ministry of Empowerment of State Apparatus and Bureaucracy Reformation; (2) The adequate resources such as human resources, information, authority and financial resources; (3) The organizer's tendency that had volition and commitment; (4) The bureaucracy structures that was explicit by establishing system, mechanism and SOP. The proponent factors policy implementation were : human resources, estimate resources, support from other departments in Malang city and explicit information of Computer Assisted Test (CAT) from LPMP of East Java. Meanwhile, the obstruction factors of policy implementation were : the limited infrastructures and minimum comprehension from target cluster.

In short, the researcher suggested that the government should prepare the calculation to supply adequate infrastructures in recruiting the candidates of civil servants appliances procurement in the next years. In addition, the government should conduct crisis center service in order to be able to serve, receive and answer all questions from registrant of The Candidates of Civil Servant.

Keywords : Policy Implementation, Candidates of Civil Servant Appliances Procurement and Computer Assisted Test (CAT)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Implementasi Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Melalui Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) Dalam Mewujudkan *Clean Governance* (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). Skripsi ini merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Ibu Dr. Endah Setyowati, S.Sos, M.Si selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan dan masukan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Rendra Eko Wismanu, S.AP, M.AP selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan dan masukan dalam penyusunan skripsi ini.

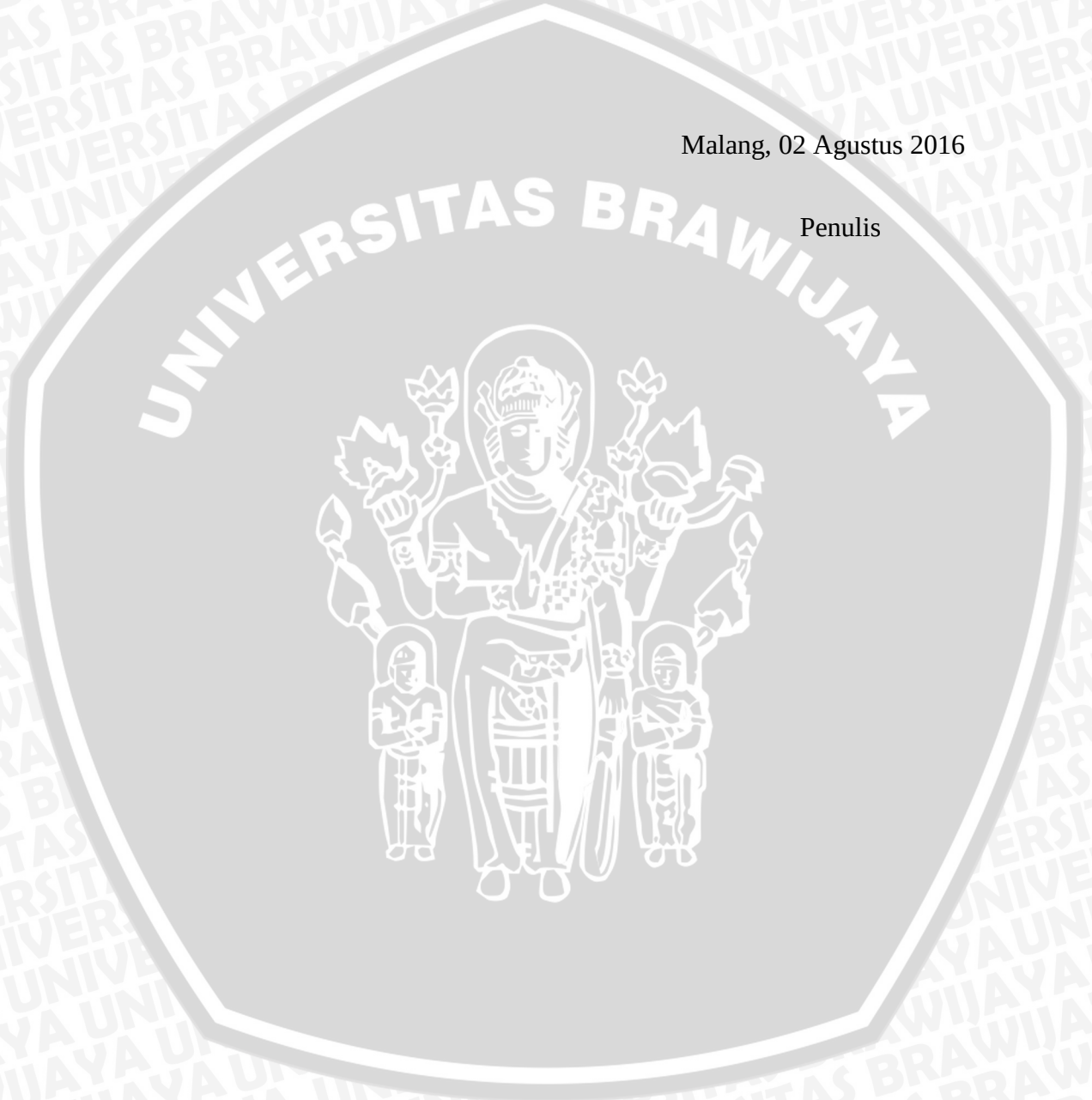
6. Seluruh Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat dan berharga bagi penulis.
7. Jajaran Staf Akademik dan Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah membantu dan melayani penulis dengan sabar dalam menyelesaikan skripsi.
8. Kepala Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Ibu Sri Atika Widowati, SH, MM yang telah memberikan informasi kepada penulis selama penelitian.
9. Kepala Sub Bidang Formasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bapak Ferry Andriono, ST, M.Si yang telah memberikan informasi kepada penulis selama penelitian.
10. Staf Analis Formasi dan Kebutuhan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bapak Elzi Leonardo P. S.AP, M.AP yang telah memberikan informasi, arahan dan masukan kepada penulis selama penelitian.
11. Staf Analis Perencanaan SDM Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Ibu Gabriella Ayu Fajar, S.AP yang telah memberikan informasi kepada penulis selama penelitian.
12. Staf Sub Bagian Programmer Komputer Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bapak Bayu Putra Utama, A.Md yang telah memberikan informasi kepada penulis selama penelitian.

13. Staf Sub Bagian Programmer Komputer Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bapak Mohammad Arsyad, A.Md yang telah memberikan informasi kepada penulis selama penelitian.
14. Staf Sub Bagian Programmer Komputer Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bapak Junaedi Asmara, A.Md yang telah memberikan informasi kepada penulis selama penelitian.
15. Kedua orangtua penulis, Mama tercinta Endang Sri Sunarsih dan Papa tercinta Herry Hadi Utomo yang tiada henti mendoakan, mendukung, memotivasi dan memberikan kasih sayang hingga akhirnya penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
16. Saudara-saudara tercinta penulis, Wahyu Kurniawan dan Muhammad Yustichiyo Kurniawan yang telah memberikan dukungan dan motivasi hingga akhirnya penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
17. Sahabat-sahabat tercinta penulis yang tidak dapat di sebutkan satu per satu, terima kasih atas dukungan, motivasi dan kebersamaan yang telah kalian berikan kepada penulis selama ini.
18. Teman-teman seperjuangan Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya angkatan 2012 yang telah memberikan dukungan hingga akhirnya penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
19. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Penulis mengucapkan terima kasih atas berbagai kontribusi yang telah diberikan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 02 Agustus 2016

Penulis



DAFTAR ISI

MOTTO.....	i
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	Iv
RINGKASAN.....	V
SUMMARY.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Kontribusi Penelitian	13
E. Sistematika Penelitian	13

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kebijakan Publik.....	16
1. Definisi Kebijakan Publik.....	16
2. Tahap-Tahap Kebijakan.....	17
B. Implementasi Kebijakan.....	19
1. Definisi Implementasi.....	19
2. Model-Model Implementasi.....	21
3. Faktor Keberhasilan dan Kegagalan Implmentasi Kebijakan.....	24
C. <i>Governance</i>	28
1. Definisi <i>Governance</i>	28
2. Definisi <i>Good Governance</i>	29
3. Definisi <i>Clean Governance</i>	29
4. Karakteristik <i>Good Governance</i>	31
D. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	32
1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	32
2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	33
3. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	34
E. Sumber Daya Aparatur Pemerintah.....	37
1. Definisi Aparatur Pemerintah.....	37
2. Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Pemerintah.....	38
3. Pegawai Negeri Sipil.....	39
a. Definisi Pegawai Negeri Sipil.....	39
b. Peran Pegawai Negeri Sipil.....	40
c. Kode Etik Pegawai Negeri Sipil.....	41
4. Rekrutmen Pegawai.....	42
a. Definisi Rekrutmen.....	42
b. Sumber-Sumber Rekrutmen.....	43

c. Tujuan Rekrutmen.....	46
d. Prinsip-Prinsip Rekrutmen.....	47
F. Sistem Informasi Manajemen.....	48
1. Definisi Sistem Informasi.....	48
2. Definisi Sistem Informasi Manajemen.....	49
3. Karakteristik Sistem Informasi Manajemen.....	49
4. <i>Computer Assisted Test (CAT)</i>	50
a. Definisi <i>Computer Assisted Test (CAT)</i>	50
b. Peran dan Tujuan <i>Computer Assisted Test (CAT)</i>	51
c. Standar Operating Prosedur <i>Computer Assisted Test (CAT)</i>	52
G. Kerangka Berpikir.....	53

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	58
B. Fokus Penelitian.....	59
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	61
D. Jenis dan Sumber Data.....	62
E. Teknik Pengumpulan Data.....	64
F. Instrumen Penelitian.....	65
G. Analisis Data.....	67
F. Keabsahan Data.....	70

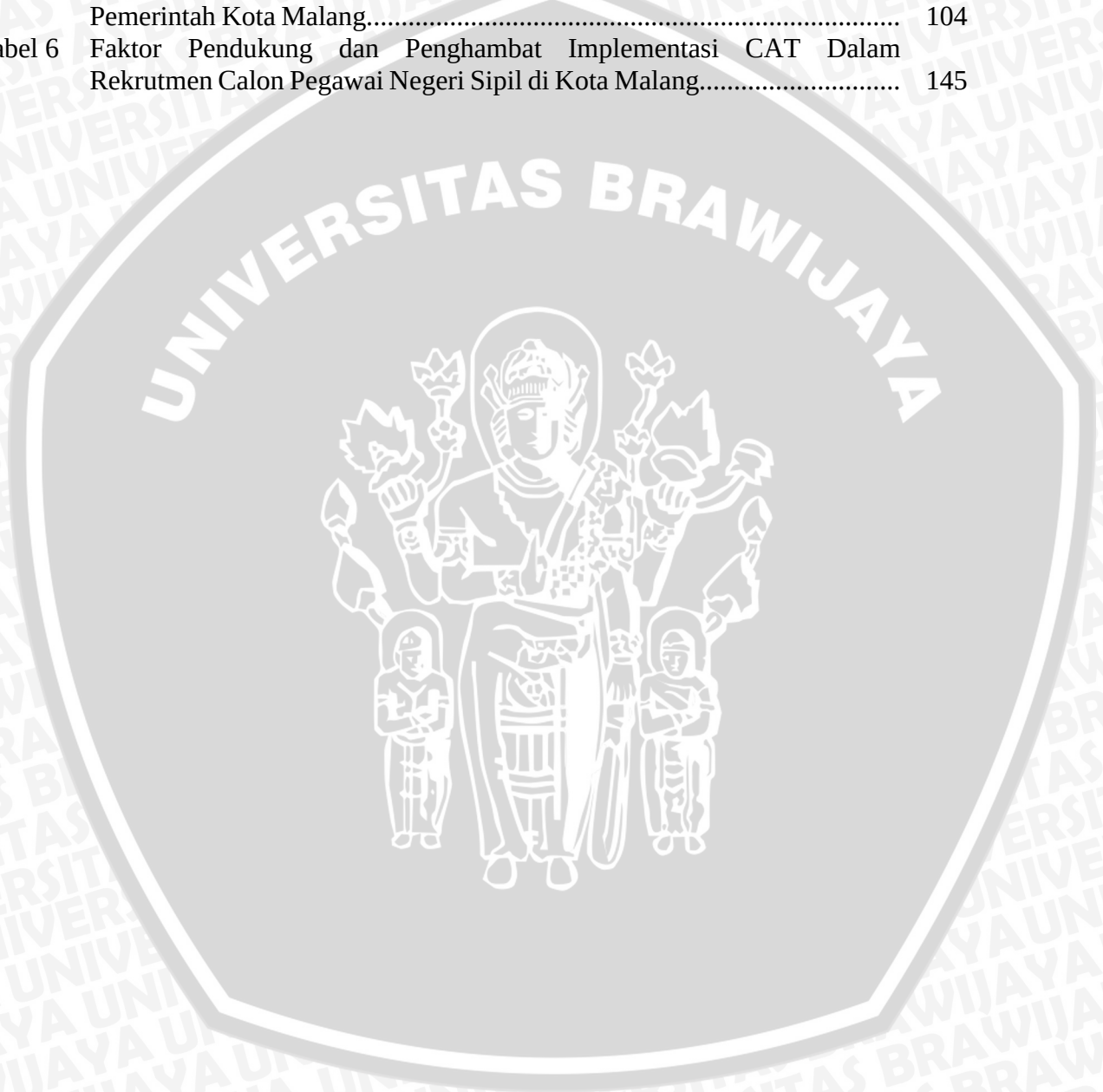
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian.....	71
1. Gambaran Umum Kota Malang.....	71
a. Sejarah Singkat Kota Malang.....	71
b. Kondisi Geografis Kota Malang.....	72
c. Pembagian Administratif Kota Malang.....	74
d. Visi dan Misi Kota Malang.....	75
2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	81
a. Sejarah Singkat Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	81
b. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	83
c. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	84
d. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	86
e. Struktur Organisasi Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	88
f. Tugas Pokok dan Fungsi Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	89
B. Penyajian Data.....	94
1. Implementasi Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Melalui <i>Computer Assisted Test (CAT)</i> Dalam Mewujudkan <i>Clean Governance</i>	94
a. Komunikasi.....	95
b. Sumber Daya.....	98
c. Disposisi.....	111
d. Struktur Birokrasi.....	113

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Melalui <i>Computer Assisted Test</i> (CAT) Dalam Mewujudkan <i>Clean Governance</i> di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	117
a. Faktor Pendukung.....	118
1. Faktor Pendukung Internal.....	118
2. Faktor Pendukung Eksternal.....	121
b. Faktor Penghambat.....	125
1. Faktor Penghambat Internal.....	126
2. Faktor Penghambat Eksternal.....	127
C. Pembahasan.....	130
1. Implementasi Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Melalui <i>Computer Assisted Test</i> (CAT) Dalam Mewujudkan <i>Clean Governance</i>	131
a. Komunikasi.....	131
b. Sumber Daya.....	133
c. Disposisi.....	140
d. Struktur Birokrasi.....	142
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Melalui <i>Computer Assisted Test</i> (CAT) Dalam Mewujudkan <i>Clean Governance</i> di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	144
a. Faktor Pendukung.....	145
1. Faktor Pendukung Internal.....	145
2. Faktor Pendukung Eksternal.....	148
b. Faktor Penghambat.....	150
1. Faktor Penghambat Internal.....	151
2. Faktor Penghambat Eksternal.....	153
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	156
B. Saran.....	158
DAFTAR PUSTAKA.....	159

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Rekapitulasi Jumlah Pelamar dan Kelulusan Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2014 sesuai Peraturan Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2014.....	9
Tabel 2	Pembagian Administratif Kota Malang.....	75
Tabel 3	Data Pegawai Bidang Formasi dan Informasi.....	99
Tabel 4	Tingkat Pendidikan Pegawai Bidang Formasi dan Informasi.....	99
Tabel 5	Daftar Nama-Nama Pelaksana Ujian CPNS CAT 2014 Di Lingkungan Pemerintah Kota Malang.....	104
Tabel 6	Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi CAT Dalam Rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil di Kota Malang.....	145



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Tahap-Tahap Pembuatan Kebijakan.....	18
Gambar 2	Faktor Penentu Implementasi Menurut Edwards III.....	23
Gambar 3	Komponen Analisis Data Model Interaktif.....	68
Gambar 4	Peta Administratif Kota Malang.....	74
Gambar 5	Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	82
Gambar 6	Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	88
Gambar 7	Struktur Organisasi Bidang Formasi dan Informasi	89
Gambar 8	Tim Pelaksana Melakukan Pemeriksaan Sistem CAT Sebelum Ujian Berlangsung.....	106
Gambar 9	Ruangan Ujian Saat Ujian Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2014.....	109
Gambar 10	Mekanisme/Alur Pelamar Ujian CPNSD Formasi 2014.....	115
Gambar 11	Tampilan Formulir Pendaftaran.....	116
Gambar 12	Tampilan Halaman Login.....	129



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor B-2432/M.PAN.RB/7/2013 Perihal Penerapan Sistem <i>Computer Assisted Test</i> (CAT) Dalam Seleksi CPNS Tahun 2013 dan 2014.....	162
Lampiran 2	Pengumuman Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Malang Tahun Anggaran 2014.....	164
Lampiran 3	Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 717 Tahun 2014 Tentang Penetapan Instansi Yang Menggunakan CAT Paselnas Dalam Seleksi CPNS Tahun 2014.....	172
Lampiran 4	Pengumuman Nomor 800/3159/35.73.403/2014 Tentang Jadwal Seleksi Penerimaan CPNS Pemerintah Kota Malang Tahun 2014.....	175
Lampiran 5	Tata Cara Pelaksanaan Ujian Seleksi Penerimaan CPNSD Pemerintah Kota Malang Tahun 2014	176
Lampiran 6	Tata Tertib Pelaksanaan Ujian Seleksi Penerimaan CPNSD Pemerintah Kota Malang Tahun 2014.....	177
Lampiran 7	Surat Rekomendasi Penelitian.....	178
Lampiran 8	Surat Tugas Pemantauan Pelaksanaan Ujian CPNSD.....	179
Lampiran 9	Surat Tugas Pengamanan Pelaksanaan Ujian CPNSD.....	180
Lampiran 10	Pedoman Wawancara.....	181
Lampiran 11	Curriculum Vitae.....	186

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemerintah merupakan organisasi yang memiliki tugas dan fungsi untuk mengelola sistem pemerintahan di Indonesia dan menetapkan suatu kebijakan untuk mencapai tujuan dari negara. Salah satu kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah adalah kebijakan otonomi daerah. Kebijakan yang diterapkan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah yang disebut otonomi daerah ini dilaksanakan karena adanya pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari paradigma sentralisasi ke paradigma desentralisasi. Hal ini ditandai dengan pemberian hak dan wewenang kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Berdasarkan Undang-Undang tersebut, pemerintah daerah mempunyai kewenangan untuk menjalankan otonomi seluas-luasnya kecuali urusan pemerintah yang di dalam Undang-Undang telah ditetapkan sebagai urusan pemerintah pusat.

Kewenangan pemerintah daerah salah satunya adalah melakukan perubahan-perubahan pada suatu organisasi yang merupakan tuntutan dalam meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik. Di dalam menyikapi hal itu, diperlukan adanya kesiapan daerah dalam berbagai bidang

untuk mengembangkan potensi yang ada di masing-masing daerahnya, khususnya dalam konteks ini adalah pembangunan aparatur negara melalui reformasi birokrasi. Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 yang menyebutkan bahwa “Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya”. Sementara itu, menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014 menyatakan bahwa :

Tujuan program reformasi birokrasi yaitu pemerintahan yang efektif dan efisien, SDM aparatur yang kompeten, meningkatnya kualitas pelayanan publik, meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance and clean governance*) dan bebas Korupsi Kolusi dan Nepotisme.

Pemerintah daerah harus menyiapkan dan menyusun langkah-langkah yang tepat untuk mewujudkan tujuan reformasi birokrasi yaitu *good governance* dan *clean governance*. Salah satu langkah yang dapat dilakukan untuk mewujudkan tujuan reformasi birokrasi tersebut adalah dengan meningkatkan kualitas aparatur pemerintah yang sesuai dengan salah satu target dari 9 (sembilan) program perubahan reformasi birokrasi yang dicetuskan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yaitu penataan sistem manajemen sumber daya aparatur. Peningkatan kualitas apatur pemerintah melalui sumber daya manusia harus dilakukan karena manusia merupakan unsur

terpenting di dalam suatu organisasi karena mereka merupakan subjek dan objek penggerak utama untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sarana dan prasarana yang canggih dan lengkap bukan merupakan jaminan sepenuhnya terhadap keberhasilan suatu organisasi atau lembaga publik dalam penyelenggaraan pemerintahan, tanpa diimbangi oleh kualitas sumber daya manusia yang menggunakan sarana dan prasarana tersebut. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia harus terus dilakukan guna menjamin bahwa organisasi atau lembaga publik mempunyai tenaga kerja yang tepat dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Peningkatan kualitas sumber daya aparatur sebagai tuntutan dalam reformasi birokrasi, mengharuskan pemerintah untuk mengeluarkan dan menerapkan berbagai kebijakan untuk melaksanakan reformasi birokrasi. Salah satu kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah tersebut adalah pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 Tentang Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil. Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu kebijakan dari penyelenggaraan pemerintahan dengan harapan dapat diperoleh sumber daya manusia yaitu Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas dan profesional diseluruh instansi pemerintah, baik di pemerintah pusat maupun pemerintah daerah melalui proses rekrutmen. Menurut Sudiro (2010:52) "Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat (*attract*) pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian". Dengan demikian, rekrutmen adalah suatu proses

yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dengan cara menyeleksi seluruh calon tenaga kerja dengan harapan nantinya dapat mengemban tugasnya masing-masing dengan baik dan bertanggung jawab.

Disisi lain, Menurut Purwoko (2011:77) menyatakan bahwa “Selama ini proses rekrutmen PNS masih tidak efektif, tidak efisien, bahkan sebagian diidentifikasi masih melakukan praktek-praktek KKN karena kurang transparan dan akuntabel”. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil selama ini selalu menjadi sorotan dan sering dijadikan penyebab kurang berkualitasnya Pegawai Negeri Sipil. Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil di pemerintah pusat maupun pemerintah daerah dalam pelaksanaan ujian seleksi dari tahun-tahun kemarin menggunakan sistem rekrutmen Lembar Jawaban Komputer (LJK). Lembar Jawaban Komputer merupakan sistem pengolahan hasil ujian yang beresiko tinggi seperti kebocoran soal dan kecurangan dalam pengoreksian jawaban karena tidak dapat diakses oleh publik. Peserta tes tidak dapat mengetahui nilai yang di dapatkan secara langsung dan masih harus menunggu pengolahan hasil ujian yang membutuhkan waktu cukup lama.

Dengan adanya sorotan terhadap pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil tersebut, sistem rekrutmen yang lebih transparan dan akuntabel dalam pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu tugas berat yang harus dilaksanakan oleh pemerintah untuk meningkatkan kualitas pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil demi terciptanya Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, pemerintah Indonesia

melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai kementerian yang membidangi urusan pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi seharusnya melakukan pengembangan sistem rekrutmen dengan merumuskan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil ke arah yang lebih transparan dan akuntabel. Hal ini sejalan dengan visi dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yaitu mewujudkan aparatur negara yang berkepribadian, bersih dan kompeten untuk mencapai kualitas pelayanan publik yang berkinerja tinggi.

Guna mewujudkan visi tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bekerjasama dengan Badan Kepegawaian Negara dan pemerintah daerah mengembangkan sistem rekrutmen melalui *Computer Assisted Test* (CAT). Hal ini diperkuat oleh Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2010 Tentang Pedoman Ujian Penyaringan Calon Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara yang menyatakan bahwa :

Untuk lebih menjamin obyektivitas, transparansi, akuntabilitas dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, maka ujian penyaringan Calon Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Negara, diantaranya dilakukan dengan menggunakan alat bantu komputer atau *Computer Assisted Test* (CAT).

Computer Assisted Test (CAT) merupakan media rekrutmen dengan pendekatan *computerise* yaitu metode seleksi yang menggunakan *software* dengan alat bantu komputer. *Computer Assisted Test* (CAT) adalah suatu metode ujian dengan alat bantu komputer yang digunakan untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar maupun standar kompetensi kepegawaian. Sedangkan

tujuan diterapkannya *Computer Assisted Test* (CAT) adalah untuk mempercepat proses pemeriksaan dan laporan hasil ujian, menciptakan standarisasi hasil ujian secara nasional dan menetapkan standar nilai (www.bkn.go.id, 2014). Tes Kompetensi Dasar yang dilakukan dengan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil merupakan sarana ujian seleksi dari kertas dan pensil menjadi diganti menjadi seperangkat komputer. Hasil ujian juga bisa langsung diketahui beberapa saat setelah ujian selesai dilaksanakan.

Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil dengan sistem rekrutmen melalui *Computer Assisted Test* (CAT) di Indonesia dilaksanakan pertama kali oleh Badan Kepegawaian Negara Pusat pada tahun 2012. Sedangkan untuk penerapan di daerah khususnya di Jawa Timur, pada tahun 2013 yang pertama kalinya menerapkan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) adalah Pemerintah Provinsi Jawa Timur, Kota Surabaya dan Kabupaten Sidoarjo (www.menpan.go.id, 2013). Hal ini didasarkan pada Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor B-2432/M.PAN.RB/7/2013 Perihal Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2013 dan 2014. Dalam surat tersebut, pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil dengan rekrutmen melalui sistem *Computer Assisted Test* (CAT) pada tahun 2013 dapat dilaksanakan bagi Kota/Kabupaten yang sudah siap. Tetapi, pada tahun 2014 dan seterusnya apabila Kota/Kabupaten membutuhkan formasi jabatan yang harus diisi, maka pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil wajib menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT).

Salah satu Kota yang menerapkan sistem rekrutmen melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor B-2432/M.PAN.RB/7/2013 Perihal Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2013 dan 2014 adalah Kota Malang. Penerapan sistem rekrutmen melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dilakukan Kota Malang pada tahun 2014 karena Kota Malang membutuhkan formasi jabatan yang harus di isi melalui pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan pengumuman yang diterbitkan yaitu Peraturan Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Malang Tahun 2014, menyatakan bahwa Kota Malang membutuhkan formasi jabatan yang harus di isi sejumlah 79 orang. Oleh karena itu, untuk memenuhi formasi jabatan tersebut maka pada tahun 2014 Kota Malang juga telah melaksanakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil dengan sistem rekrutmen melalui *Computer Assisted Test* (CAT) bekerjasama dengan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah yang dibentuk oleh Pemerintah Kota Malang untuk menyelenggarakan pelayanan dan kebijakan daerah di bidang administrasi kepegawaian. Badan ini terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 10 Tahun 2000.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mempunyai misi yaitu mewujudkan administrasi kepegawaian yang akuntabel dan transparan serta mewujudkan kualitas sumber daya aparatur dengan mengedepankan IMTAQ

yang menguasai IPTEK. Pelaksanaan misi ini diharapkan akan memberikan hasil pada terbangunnya aparatur pemerintah yang berkualitas dan profesional dibidangnya dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Sejalan dengan misi diatas dan untuk mewujudkannya, maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menerapkan sistem rekrutmen melalui *Computer Assisted Test* (CAT) guna mendukung kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil yang lebih baik. Dengan adanya sistem ini dalam rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil ujian dapat dilaksanakan secara cepat, akuntabel, dan transparan. Setelah dilaksanakannya pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil dengan menggunakan sistem rekrutmen melalui *Computer Assisted Test* (CAT) ini, Badan Kepegawaian Dearah Kota Malang berharap adanya peningkatan mutu kualitas aparatur pemerintah yang bertanggung jawab dan berkompeten di masing-masing bidang dalam memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat di Kota Malang.

Masyarakat Kota Malang jika ingin mengikuti ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil dapat mengetahui segala sesuatu yang berkaitan dengan rekrutmen tersebut yaitu persyaratan umum dan kriteria pendaftaran dari Peraturan Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Malang Tahun 2014. Masyarakat Kota Malang dapat mendaftarkan dirinya secara *online* melalui SSCN.go.id dan mengisi formulir di paselnas.menpan.go.id. Setelah selesai mendaftar kemudian mengirimkan berkas-berkas kelengkapan pendaftaran melalui pos ke Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Adapun rekapitulasi jumlah pelamar Calon

Pegawai Negeri Sipil di Kota Malang tahun 2014 lebih rinci disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1 Rekapitulasi Jumlah Pelamar dan Kelulusan Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2014 sesuai Peraturan Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2014

No	Formasi	Jumlah Pelamar	Jumlah Peserta Ujian	Quota	Jumlah Peserta Lulus
1	Guru Kelas Pertama	489	461	7	7
2	Apoteker	67	64	2	2
3	Bidan Pelaksana	1018	946	15	15
4	Bidan Pertama	37	36	1	1
5	Perawat Pelaksana	828	767	24	24
6	Pranata Laboratorium Kesehatan Pelaksana	30	26	2	2
7	Radiografer Pelaksana	13	10	1	1
8	Dokter Umum	106	91	15	15
9	Perawat Pertama	32	28	1	1
10	Nutrisiionis Pelaksana	171	162	2	2
11	Analisis Keuangan	888	795	3	3
12	Auditor Pertama	92	81	2	2
13	Analisis Diklat	101	94	1	1
14	Analisis Perencanaan SDM	174	151	1	1
15	Teknis Elektro Medis Pelaksana	12	12	1	1
16	Penyuluh Kesehatan Masyarakat Pertama	25	23	1	1
Jumlah		4083	3747	79	79

Sumber : Badan Kepegawaian Kota Malang, 2014

Dengan melihat tabel di atas dapat diketahui bahwa pada tahun 2014, antusiasme masyarakat Kota Malang dalam mengikuti ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil dengan sistem rekrutmen melalui *Computer Assisted Test* (CAT) cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan adanya kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem *Computer Assisted Test* (CAT) yaitu

jumlah pendaftar yang mencapai 4083 orang, tetapi hanya 3747 pendaftar yang memenuhi persyaratan dengan lengkap sehingga dapat mengikuti ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan formasi jabatan yang dibutuhkan untuk Pegawai Negeri di Kota Malang pada tahun 2014 hanya 79 orang. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa 79 orang yang lulus dalam ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil ini telah direkrut melalui sistem *Computer Assisted Test* (CAT) agar tercipta Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas dan profesional dalam bidangnya.

George Edwards III dalam Subarsono (2005:90) mengatakan bahwa “Implementasi kebijakan dipengaruhi oleh 4 (empat) variabel, yakni komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.” Bentuk implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dibedakan menjadi 4 (empat) variabel sesuai dengan model implementasi kebijakan George Edwards III. Variabel-variabel tersebut berupa faktor-faktor yang dapat mendukung keberhasilan atau menyebabkan implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Keempat variabel tersebut adalah :

- a. Komunikasi dari pelaksana kebijakan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
- b. Sumber daya yang terdapat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

- c. Disposisi dari pelaksana kebijakan *Computer Assisted Test* (CAT) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
- d. Struktur Birokrasi yang terdapat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Hasil implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat diketahui belum berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Dalam pelaksanaannya, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang juga tidak terlepas dari beberapa faktor yang menjadi pendukung dan penghambat. Faktor pendukung dan penghambat tersebut terbagi menjadi internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar Badan Kepegawaian daerah Kota Malang. Adapun yang menjadi faktor penghambat nantinya dapat diminimalisir agar kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT dapat berhasil dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian dan permasalahan yang telah dijabarkan di atas, peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Implementasi Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *Clean Governance* (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *clean governance* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?
2. Apa sajakah faktor pendukung dan penghambat implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *clean governance* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *clean governance* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *Clean Governance* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mempunyai nilai kontribusi bagi beberapa pihak antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai informasi dan sebagai bahan pembanding untuk penelitian selanjutnya atau untuk menambah pengetahuan pembaca mengenai pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem *Computer Assisted Test* (CAT).

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan, pertimbangan dan referensi bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam hal pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem *Computer Assisted Test* (CAT).

E. Sistematika Penulisan

Sistematika yang digunakan oleh penulis di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang hal-hal yang mendasari penelitian yang meliputi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan yang akan memudahkan untuk memahami bab-bab selanjutnya.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan teori dan kerangka berpikir. Landasan teori berisi tentang konsep-konsep yang berhubungan dengan pokok permasalahan yang dibahas dan menjelaskan tentang pengertian-pengertian yang berkaitan dengan penelitian. Sedangkan kerangka berpikir menceritakan alur pemikiran penulis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang bagaimana penelitian akan dilaksanakan. Metode penelitian meliputi fokus penelitian yaitu masalah yang menjadi perhatian utama untuk diteliti, sumber data yaitu orang yang terlibat dalam penelitian, teknik pengumpulan data yaitu cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan, instrumen penelitian yang menerangkan alat yang akan digunakan dalam menggali dan menganalisa data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang hasil penelitian yang telah dilakukan yang berisi hasil penelitian, penyajian data dan fokus penelitian serta pembahasan terhadap hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini membahas tentang kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian dan pembahasan, serta berisi tentang saran-saran yang diberikan oleh penulis terhadap hasil penelitian.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kebijakan Publik

1. Definisi Kebijakan Publik

Pemerintah sebagai organisasi publik dan administrator publik dalam kegiatannya mempunyai tanggung jawab kepada publiknya. Pemerintah dituntut untuk menentukan kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan permasalahan-permasalahan di masyarakat. Menurut Eyestone (1971) dalam Winarno (2014:20) kebijakan publik adalah “Hubungan suatu unit pemerintah dengan lingkungannya”. Sedangkan menurut Dye (1975) dalam Suharto (2008:44) kebijakan publik adalah “*Whatever governments choose to do or to do* atau apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan dan tidak dilakukan”. Berdasarkan pengertian tersebut, mengandung makna bahwa konsep itu sangat luas, karena berarti kebijakan publik mencakup sesuatu yang tidak dilakukan oleh pemerintah di samping yang dilakukan oleh pemerintah ketika pemerintah menghadapi suatu masalah publik.

Berbeda dengan kedua pendapat di atas, Anderson dalam Winarno (2014:21) mendefinisikan kebijakan publik sebagai “Arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan”. Dari konsep kebijakan

publik tersebut, kemudian mempunyai beberapa implikasi yaitu sebagai berikut :

- a. Titik perhatian kita dalam membicarakan kebijakan publik berorientasi pada maksud atau tujuan dan bukan pada perilaku secara serampangan;
- b. Kebijakan merupakan arah atau pola tindakan yang dilakukan oleh pejabat-pejabat pemerintah dan bukan merupakan keputusan-keputusan yang tersendiri. Suatu kebijakan mencakup tidak hanya keputusan untuk menetapkan Undang-Undang mengenai suatu hal, tetapi juga keputusan-keputusan beserta pelaksanaannya;
- c. Kebijakan adalah apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemerintah dalam mengatur perdagangan, mengendalikan inflasi, atau mempromosikan perumahan rakyat dan bukan apa yang diinginkan oleh pemerintah.

Dari beberapa definisi yang telah dijelaskan diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa kebijakan publik adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pejabat pemerintah dalam mengatasi suatu masalah yang terjadi dengan berorientasi pada masyarakat dan bukan pada pemerintah itu sendiri. Hal tersebut berarti kebijakan publik tidak boleh bertentangan dengan nilai-nilai dan praktik-praktik sosial yang ada di dalam masyarakat.

2. Tahap-Tahap Kebijakan

Menurut Winarno (2014:35) proses pembuatan kebijakan publik merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel yang harus dikaji. Adapun tahap-tahap kebijakan publik menurut Dunn (1999) sebagaimana dikutip oleh Winarno (2014:36) adalah sebagai berikut :



Gambar 1 Tahap-Tahap Pembuatan Kebijakan

Sumber : Dunn (1999) dalam Winarno (2014:36)

Berikut adalah penjelasan dari bagan tahap-tahap kebijakan diatas menurut Dunn (1999) dalam Winarno (2014:36) :

- a. Tahap Penyusunan Agenda
Para pejabat yang dipilih dan diangkat menempatkan masalah pada agenda publik. Sebelum masalah-masalah ini berkompetisi terlebih dahulu untuk dapat masuk ke dalam agenda kebijakan para perumus kebijakan. Pada tahap ini suatu masalah mungkin tidak disentuh sama sekali, sementara masalah yang lain ditetapkan menjadi fokus pembahasan, atau ada pula masalah karena alasan-alasan tertentu ditunda untuk waktu yang lama.
- b. Tahap Formulasi Kebijakan
Masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tadi didefinisikan untuk kemudian dicari pemecahan masalah terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan yang ada (*policy alternatives/policy options*) yang ada. Sama halnya dengan perjuangan suatu masalah untuk masuk ke dalam agenda kebijakan, dalam tahap perumusan kebijakan masing-masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai kebijakan yang diambil untuk memecahkan masalah. Pada tahap ini masing-masing aktor akan “bermain” untuk mengusulkan pemecahan masalah terbaik.
- c. Tahap Adopsi Kebijakan
Dari sekian banyak alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif

kebijakan tersebut diadopsi dengan dukungan dari mayoritas legislatif, konsensus antara direktur lembaga atau keputusan pengadilan.

d. Tahap Implementasi Kebijakan

Suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan-catatan elite, jika program tersebut tidak diimplementasikan. Oleh karena itu, keputusan program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan administrasi maupun agen-agen pemerintah di tingkat bawah. Kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh unit-unit administrasi yang memobilisasikan sumberdaya finansial dan manusia. Pada tahap implementasi ini berbagai kepentingan akan saling bersaing. Beberapa implementasi kebijakan mendapat dukungan para pelaksana (*implementors*), namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.

e. Tahap Evaluasi Kebijakan

Pada tahap ini kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai atau dievaluasi, untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah mampu memecahkan masalah. Kebijakan publik pada dasarnya dibuat untuk meraih dampak yang diinginkan. Dalam hal ini, memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat. Oleh karena itu, ditentukanlah ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan publik telah meraih dampak yang diinginkan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik harus melalui beberapa tahap. Tahap-tahap kebijakan adalah proses yang dilakukan dalam pembuatan suatu kebijakan agar kebijakan yang telah ditetapkan dapat dicapai sesuai sasaran yang diinginkan.

B. Implementasi Kebijakan

1. Definisi Implementasi

Implementasi kebijakan merupakan tahap-tahap yang krusial dalam proses kebijakan publik. Kebijakan publik diimplementasikan oleh badan-

badan pemerintah yang berkepentingan. Menurut Wahab (2012:133) mendefinisikan implementasi sebagai berikut :

Bentuk pengoperasionalisasian atau penyelenggaraan aktivitas yang telah ditetapkan berdasarkan Undang-Undang dan menjadi kesepakatan bersama di antara beragam pemangku kepentingan (*stakeholders*), aktor, organisasi (publik atau privat), prosedur dan teknik secara sinergistik yang digerakkan untuk bekerjasama guna menerapkan kebijakan ke arah tertentu yang dikehendaki.

Pandangan Wahab sejalan dengan pendapat Mazmanian dan Sabatier (1979) sebagaimana yang dikutip dalam Wahab (2012:135) menjelaskan makna implementasi yaitu :

Memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijakan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan publik yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat atau dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Menurut Winarno (2014:147) menjelaskan bahwa Implementasi mempunyai makna sebagai pelaksanaan Undang-Undang di mana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan dalam upaya untuk meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program-program. Menurut Hinggis (1985) yang dikutip oleh Pasolong (2008:57) mendefinisikan implementasi sebagai rangkuman dari berbagai kegiatan yang di dalamnya sumber daya manusia menggunakan sumber daya lain untuk mencapai sasaran strategi. Jadi, berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah segala tindakan yang dilakukan setelah suatu kebijakan ditetapkan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah

ditetapkan sebelumnya. Implementasi kebijakan merupakan tahapan-tahapan penting dalam keseluruhan struktur kebijakan karena melalui prosedur sebagai proses kebijakan secara keseluruhan yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan atau tidaknya tercapainya tujuan. Implementasi kebijakan adalah hal yang paling berat, karena masalah-masalah tidak dijumpai dalam konsep justru muncul di lapangan. Implementasi kebijakan menghubungkan antara tujuan kebijakan dan realisasinya dengan hasil kegiatan pemerintah.

2. Model-Model Implementasi

Kebijakan yang telah dipilih atau dibuat oleh *policy maker* tidak selalu menjamin bahwa kebijakan tersebut dapat berjalan sesuai sasaran dan tidak menimbulkan masalah. Oleh karena itu, di dalam implementasi suatu kebijakan pemilihan karakteristik suatu model harus dilakukan secara tepat untuk menganalisis sebuah kebijakan. Adapun model implementasi kebijakan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

- a. Van Meter dan Van Horn (1975) dalam Wahab (2012:164) yang disebut dengan istilah *a model of the policy implementation process* (model proses implementasi kebijakan) yaitu :

Perbedaan-perbedaan dalam proses implementasi akan dipengaruhi oleh sifat kebijakan yang dilaksanakan. Dalam artian, implementasi merupakan sebuah jalan yang menghubungkan antara kebijakan dan kinerja dipisahkan oleh sejumlah variabel bebas (*independent variable*) yaitu :

1. Standar atau ukuran dan tujuan kebijakan
2. Sumber-sumber kebijakan
3. Ciri-ciri atau karakteristik badan atau instansi pelaksana
4. Komunikasi organisasi terkait dan kegiatan pelaksanaan
5. Sikap para pelaksana
6. Lingkungan ekonomi, sosial, dan politik.

- b. Model implementasi yang dikembangkan oleh Hogwood dan Gunn (1978;1986) sebagaimana dikutip oleh Wahab (2012:167-177) yaitu:

Untuk dapat mengimplementasikan kebijakan publik secara sempurna diperlukan beberapa persyaratan tertentu. Syarat-syarat yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Kondisi eksternal yang dihadapi oleh instansi pelaksana tidak akan menimbulkan gangguan yang serius.
2. Untuk pelaksanaan program, tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai.
3. Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia.
4. Kebijakan yang akan diimplementasikan didasari oleh suatu hubungan kausalitas yang andal.
5. Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungnya.
6. Hubungan saling ketergantungan harus kecil.
7. Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan.
8. Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat.
9. Komunikasi dan koordinasi yang sempurna.
10. Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.

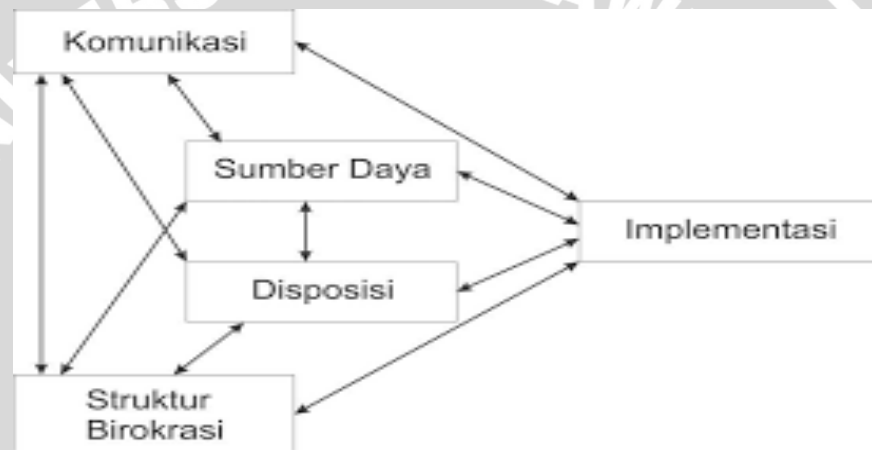
- c. Model implementasi kebijakan menurut Edwards III (1980) dalam Subarsono (2005:90-92) menyebutkan terdapat 4 variabel yang mempengaruhi yaitu :

1. Komunikasi
Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang menjadi tujuan serta sasaran kebijakan.
2. Sumberdaya
Sumberdaya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif. Tanpa sumberdaya, kebijakan hanya tinggal di kertas yang menjadi dokumen saja.
3. Disposisi
Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan

baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

4. Struktur Birokrasi

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya *standard operating procedures* atau SOP. SOP ini menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak.



Gambar 2. Faktor Penentu Implementasi Menurut Edwards III

Sumber : Edwards III (1980) dalam Subarsono (2005:91)

Penelitian ini menggunakan model implementasi Edwards III dengan 4 (empat) yang ditawarkan dalam menjawab permasalahan dan menentukan fokus penelitian. Alasan lainnya karena model Edwards III merupakan salah satu model implementasi dengan pendekatan *top down* yang dicirikan dengan keberhasilan implementasi jika ada kejelasan perintah dari atasan kepada bawahan dan atasan mampu mengawasi instruksi yang diberikannya. Dari ciri tersebut, model ini cocok dengan implementasi *Computer Assisted Test* (CAT) dalam rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil menuju *clean governance*.

d. Keberhasilan implementasi menurut Merilee S. Grindle (1980)

dalam Subarsono (2005:93) dipengaruhi oleh dua variabel yaitu:

1. Isi kebijakan yang mencakup sejauh mana kepentingan kelompok sasaran termuat dalam isi kebijakan, jenis manfaat yang diterima oleh kelompok sasaran, sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan, apakah letak sebuah program sudah tepat, apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci serta apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang memadai.
2. Lingkungan kebijakan yang mencakup seberapa besar kekuasaan dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan, karakteristik institudi dan rejim yang sedang berkuasa, tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.

3. Faktor Keberhasilan dan Kegagalan Implementasi Kebijakan

Dalam implementasi kebijakan ada beberapa faktor yang menyebabkan keberhasilan maupun faktor yang menghambat di dalam mengimplementasikannya. Menurut Andrew Dunsire (1978) sebagaimana dikutip dalam Wahab (2012:128) yaitu “Istilah yang dinamakan sebagai *implementation gap* yaitu istilah yang digunakan untuk menjelaskan suatu keadaan, dimana dalam setiap proses kebijakan akan selalu terbuka kemungkinan terjadinya perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan dengan apa yang nyatanya dicapai, sebagai hasil atau kinerja dari pelaksanaan kebijakan”. Sementara Hogwood dan Gunn (1986) dalam Wahab (2012:128) telah membagi pengertian kegagalan kebijakan (*policy failure*) dalam dua kategori besar yaitu :

- a. *Non implementation* (tidak terimplementasikan)
Tidak terimplementasi mengandung arti bahwa suatu kebijakan tidak dilaksanakan sesuai dengan rencana, mungkin karena pihak-pihak yang terlibat di dalam pelaksanaannya tidak mau

bekerjasama atau mereka telah bekerja secara tidak efisien, bekerja setengah hati, mereka tidak sepenuhnya menguasai permasalahan, kemungkinan permasalahan yang digarap di luar jangkauan kekuasaan, sehingga betapapun gigih usaha mereka, hambatan-hambatan yang ada tidak sanggup mereka tanggulangi. Akibatnya, implementasi yang efektif sukar untuk dipenuhi.

b. *Unsuccessful implementation* (implementasi yang tidak berhasil)

Implementasi yang tidak berhasil biasanya terjadi ketika suatu kebijakan tertentu telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, namun mengingat kondisi eksternal ternyata tidak menguntungkan. Biasanya, kebijakan yang memiliki risiko untuk gagal itu disebabkan oleh faktor yaitu pelaksanaannya jelek (*bad executive*), kebijakannya sendiri memang jelek (*bad policy*), dan kebijakan itu memang bernasib jelek (*bad luck*).

Menurut Weimer dan Vining (1999) dalam Pasolong (2008:59) terdapat tiga faktor umum yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan yaitu:

- a. Logika yang digunakan oleh suatu kebijakan yaitu sampai berapa benar teori yang menjadi landasan kebijakan atau seberapa jauh hubungan logis antara kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.
- b. Hakekat kerjasama yang dibutuhkan yaitu apakah semua pihak yang terlibat dalam kerjasama telah merupakan suatu *assembling* produktif.
- c. Ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan komitmen untuk mengelola pelaksanaannya.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, penulis menyimpulkan bahwa dalam implementasi kebijakan terdapat faktor-faktor yang menyebabkan implementasi tersebut berhasil atau gagal. Kegagalan implementasi kebijakan dapat disebabkan oleh implementasi kebijakan tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, agar implementasi kebijakan dapat berhasil maka harus didukung oleh landasan kebijakan yang tepat dan kemampuan dari para pelaksana kebijakan.

Sementara itu, Menurut Sunggono (1994: 151) sebuah implelementasi kebijakan mempunyai beberapa faktor penghambat, yaitu:

a. Isi Kebijakan

Pertama, Implementasi kebijakan gagal karena masih samarnya isi kebijakan, maksudnya apa yang menjadi tujuan tidak cukup terperinci, sarana-sarana dan penerapan prioritas, atau program-program kebijakan terlalu umum atau sama sekali tidak ada. Kedua, kurangnya ketetapan intern maupun ekstern dari kebijakan yang akan dilaksanakan. Ketiga, kebijakan yang akan diimplementasikan dapat juga menunjukkan adanya kekurangan-kekurangan yang sangat berarti. Keempat, penyebab lain dari timbulnya kegagalan implementasi suatu kebijakan publik dapat terjadi karena kekurangan-kekurangan yang menyangkut sumber daya daya pembantu, misalnya yang menyangkut waktu, biaya/dana dan tenaga manusia.

b. Informasi

Implementasi kebijakan publik mengasumsikan bahwa para pemegang peran yang terlibat langsung mempunyai informasi yang perlu atau sangat berkaitan untuk dapat memainkan perannya dengan baik. Informasi ini justru tidak ada, misalnya akibat adanya gangguan komunikasi.

c. Dukungan

Pelaksanaan suatu kebijakan publik akan sangat sulit apabila pada pengimplementasian tidak cukup dukungan untuk pelaksanaan kebijakan tersebut.

d. Pembagian Potensi

Sebab musabab yang berkaitan dengan gagalnya implementasi suatu kebijakan publik juga ditentukan aspek pembagian potensi diantara para pelaku yang terlibat dalam implementasi. Dalam hal ini berkaitan dengan diferensiasi tugas dan wewenang organisasi pelaksana. Struktur organisasi pelaksanaan dapat menimbulkan masalah-masalah apabila pembagian wewenang dan tanggung jawab kurang disesuaikan dengan pembagian tugas atau ditandai oleh adanya pembatasan-pembatasan yang kurang jelas.

Berdasarkan pendapat Sunggono tersebut ada beberapa faktor penghambat implementasi kebijakan. Faktor tersebut adalah tentang isi kebijakan, informasi, dukungan dan pembagian potensi. Isi kebijakan yang ada harus jelas dan tidak samar. Apabila isi kebijakan masih samar maka implementasi kebijakan akan terhambat dan demikian pula dengan informasi,

dukungan, dan pembagian potensi. Ketiga faktor tersebut harus jelas dan dipahami oleh pelaksana kebijakan.

Demikian pula menurut Winarno (2014: 126) menyebutkan bahwa ada 3 (tiga) faktor yang menjadi pendukung implementasi kebijakan, yaitu:

a. Sumber-sumber

Sumber-sumber penting yang mendukung implementasi kebijakan meliputi: staf yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang dapat menunjang pelaksanaan pelayanan publik.

b. Kecenderungan-kecenderungan atau tingkah laku-tingkah laku

Kecenderungan dari para pelaksana mempunyai konsekuensi-konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap sesuatu kebijakan tertentu yang dalam hal ini berarti adanya dukungan, kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat keputusan awal.

c. Struktur Birokrasi

Birokrasi merupakan salah satu badan yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan, baik itu struktur pemerintah dan juga organisasi-organisasi swasta.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa dalam mengimplementasikan suatu kebijakan harus memperhatikan isi kebijakan dengan memberikan informasi sejelas-jelasnya agar nantinya implementasi kebijakan dapat berhasil dan tidak ada faktor penghambat yang menjadi kendala dalam mencapai tujuan kebijakan. Selain itu, sumber-sumber, kecenderungan-kecenderungan dan struktur birokrasi merupakan aspek yang turut mendukung implementasi kebijakan sehingga perlu dipahami dengan jelas agar tujuan dari kebijakan dapat tercapai dengan baik.

C. Governance

1. Definisi Governance

Istilah pemerintahan atau dalam bahasa Inggris *governance* menurut Kooiman (1993) yang dikutip oleh Sedarmayanti (2004:2) menjelaskan bahwa “*Governance* lebih merupakan serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintah dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut”. Sementara itu, *Governance* menurut definisi dari World Bank dalam Sedarmayanti (2004: 4) adalah “*the way state power is used in managing economic and social resources for development and society*” atau cara yang digunakan oleh kekuasaan negara dalam mengelola sumber daya ekonomi dan sosial untuk pembangunan dan masyarakat. Berdasarkan kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *governance* adalah serangkaian proses atau cara pemerintah dengan masyarakat dalam mengelola sumber daya ekonomi, sosial dan politik.

United Nations Development Program (1997) dalam Sedarmayanti (2004:3) mendefinisikan pemerintahan adalah :

Pelaksanaan kewenangan atau kekuasaan di bidang ekonomi, politik dan administratif untuk mengelola berbagai urusan negara pada setiap tingkatannya dan merupakan instrumen kebijakan negara untuk mendorong terciptanya kondisi kesejahteraan integritas dan kohesivitas sosial dalam masyarakat.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *governance* adalah suatu proses antara pemerintah dengan masyarakat di dalam berbagai bidang untuk memenuhi segala sesuatu kepentingan masyarakat agar tercipta kesejahteraan sosial bagi masyarakat tersebut.

2. Definisi *Good Governance*

Dijelaskan oleh Lembaga Administrasi Negara (2000) dalam Sedarmayanti (2004:4) *good governance* yaitu “Penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab serta efisien dan efektif dengan menjaga kesinergisan interaksi yang konstruktif diantara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat”. Menurut Sedarmayanti (2004:3) secara konseptual pengertian kata baik (*good*) dalam istilah pemerintahan yang baik (*good governance*) mengandung dua pemahaman yaitu :

1. Pertama, nilai yang menjunjung tinggi keinginan atau kehendak rakyat dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial.
2. Kedua, aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut.

Sementara menurut Robert Charlick dalam Santoso (2012:130) mendefinisikan *good governance* adalah “Pengelolaan segala macam urusan publik secara efektif melalui pembuatan peraturan dan/atau kebijakan yang absah demi untuk mempromosikan nilai-nilai kemasyarakatan”. Berdasarkan beberapa uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *good governance*

adalah pemerintahan yang berorientasi pada masyarakat dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan prinsip profesional dan transparansi.

3. Definisi *Clean Governance*

Clean governance dapat diartikan sebagai tata kelola pemerintahan yang bersih. Di dalam hal ini, penyelegaraan pemerintahan harus didasarkan pada pemerintahan yang transparan, jujur dan bertanggung jawab. Hal itu sejalan dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih Dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme menyatakan bahwa penyelenggara Negara yang bersih adalah penyelenggara Negara yang menaati asas-asas umum penyelenggaraan negara dan bebas dari praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme serta perbuatan tercela lainnya. Adapun penyelenggara Negara yang dimaksud dalam Undang-Undang tersebut adalah pejabat Negara pada lembaga tertinggi Negara, pejabat Negara pada lembaga tinggi Negara, menteri, gubernur, hakim, pejabat Negara yang lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan pejabat lain yang memiliki fungsi strategis dalam kaitannya dengan penyelenggaraan negara sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *clean governance* merupakan pemerintahan yang harus dilaksanakan oleh masing-masing pemerintah demi terciptanya pemerintah yang bersih,

transparan, akuntabel serta terhindar dari praktek-praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

4. Karakteristik *Good Governance*

Menurut UNDP sebagaimana dikutip oleh Adisasmita (2011:23) terdapat 9 karakteristik *good governance* yaitu sebagai berikut :

1. *Participation*. Setiap warga negara mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya. Partisipasi seperti ini dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.
2. *Rule of law*. Kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk Hak Asasi Manusia (HAM).
3. *Transparency*. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi. Proses, lembaga dan informasi secara langsung dapat dipahami dan dapat dimonitor.
4. *Responsiveness*. Lembaga dan proses harus mencoba untuk melayani setiap *stakeholders*.
5. *Consensus orientation*. *Good governance* menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan yang terbaik bagi kepentingan yang lebih luas, baik dalam kebijakan maupun dalam prosedur.
6. *Equity*. Semua warga negara, baik laki-laki maupun perempuan mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka.
7. *Effectiveness and efficiency*. Proses dan lembaga menghasilkan sesuai dengan apa yang telah digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin.
8. *Accountability*. Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat (*civil society*) bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga *stakeholders*, akuntabilitas ini tergantung pada organisasi dan sifat keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut untuk kepentingan internal atau eksternal organisasi.
9. *Strategic vision*. Para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *good governance* dan pengembangan manusia yang luas dan jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan semacam ini.

Kesembilan karakteristik tersebut yang telah dijelaskan diatas saling memperkuat dan tidak dapat berdiri sendiri demi tercapainya tata pemerintahan yang baik. Karakteristik-karakteristik tersebut berkaitan dengan kontrol dan pengendalian, yakni pengendalian suatu pemerintahan yang baik agar cara dan penggunaan cara sungguh-sungguh mencapai hasil yang dikehendaki stakeholders.

D. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Simamora (1997) dalam Sutrisno (2009:4) mendefinisikan “Sumber daya manusia sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja”. Sedangkan menurut Dessler (1997) sebagaimana dikutip juga oleh Sutrisno (2009:4) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai “Suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian”.

Menurut Mondy dan Noe (2005) dalam Marwansyah (2012:3) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai “Pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Jadi, berdasarkan beberapa definisi yang diungkapkan di atas penulis menyimpulkan

bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan dan pengembangan sumber daya manusia yaitu para pegawai di dalam suatu organisasi dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara terpadu dan tepat sasaran.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Cascio (1992) dalam Marwansyah (2012:4) “Tujuan umum sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan yakni produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi”. Sementara menurut Cushway (dalam Irianto, 2001) yang dikutip oleh Sutrisno (2009:6) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia;
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi;
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia”.

Sementara menurut Schuler dalam Irianto (2001) yang dikutip oleh Sutrisno (2009:7), “Setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki

tiga tujuan utama yaitu memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja dan meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal”. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah membantu suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan memastikan bahwa suatu organisasi memiliki kualitas pekerja yang profesional di masing-masing bidangnya.

3. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia selain memiliki tujuan juga terdapat fungsi-fungsi di dalam pelaksanaannya. Menurut Marwansyah (2012:8) dalam manajemen sumber daya manusia terdapat sejumlah fungsi operasional, yaitu :

Perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial dan penelitian sumber daya manusia. Adapun pengertian setiap fungsi operasional dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Perencanaan sumber daya manusia
Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang secara sistematis mengkaji kebutuhan sumber daya manusia untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu atau kompetensi yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dengan kata lain, perencanaan sumber daya manusia adalah proses penentuan jumlah dan mutu atau kualifikasi sumber daya manusia di masa yang akan datang.
- b. Rekrutmen dan seleksi
Rekrutmen atau penarikan adalah proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat. Sedangkan seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan oleh organisasi. Hasil proses

seleksi adalah para calon karyawan yang paling memenuhi syarat di antara para pelamar.

- c. Pengembangan sumber daya manusia
Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. *Human resources development* merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang mencakup tidak saja pelatihan dan pengembangan melainkan juga kegiatan perencanaan dan pengembangan karir individu serta penilaian kinerja.
- d. Kompensasi
Kompensasi atau balas jasa didefinisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi. Imbalan yang diberikan kepada karyawan itu dapat berupa salah satu atau kombinasi dari bentuk-bentuk yaitu gaji atau upah, insentif dan bagi hasil, tunjangan dan pelayanan serta imbalan nonfinansial.
- e. Keselamatan dan kesehatan kerja
Keselamatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.
- f. Hubungan industrial
Hubungan industrial atau hubungan pekerja adalah sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/ atau jasa yang terdiri atas unsur pengusaha, pekerja atau buruh dan pemerintah.
- g. Penelitian sumber daya manusia
Penelitian atau riset sumber daya manusia adalah studi sistematis tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi”.

Sementara menurut Sutrisno (2009:8) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan
Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian,

pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak, organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

- h. Pemeliharaan
Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- i. Kedisiplinan
Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.
- j. Pemberhentian
Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan oleh penulis bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi mulai dari perencanaan pegawai, rekrutmen atau seleksi pegawai hingga pemberhentian pegawai yang secara keseluruhan memiliki keterkaitan antara fungsi yang satu dengan fungsi yang lainnya.

E. Sumber Daya Aparatur Pemerintah

1. Definisi Aparatur Pemerintah

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), aparatur adalah “Alat, perangkat”. Sedangkan menurut Salam (2004:169) mendefinisikan aparatur pemerintah adalah “Pekerja yang digaji pemerintah dalam melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintahan melakukan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku”.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa aparatur pemerintah merupakan alat yang dapat diartikan sebagai manusia dalam suatu

organisasi pemerintahan yang mempunyai tugas untuk memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat dan bisa disebut dengan pegawai.

2. Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Pemerintah

Menurut Sedarmayanti (2007:339) peningkatan kapasitas sumber daya aparatur pemerintah dapat dilakukan melalui 3 hal yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin
Disiplin diri adalah suatu ciri atau tanda dari kematangan pribadi yang begitu luas. Disiplin di dalam manajemen sumber daya manusia yang dinyatakan sebagai kualitas usaha dan dihasilkan oleh seorang untuk memperoleh barang dan jasa. Kedisiplinan aparatur negara tidak terlepas mengenai keseluruhan nilai budaya kerja yang diharapkan dapat dikembangkan oleh setiap aparatur negara, sehingga antara nilai-nilai yang diyakini dan kerja sebagai bentuk aktualisasi keyakinan tersebut akan menumbuhkan motivasi dan tanggung jawab terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja. Pengembangan budaya kerja aparatur negara, diarahkan untuk meningkatkan kinerja pemerintah melalui pembinaan aparatur yang etis, bermoral, berdisiplin, profesional, produktif dan bertanggung jawab dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik, sekaligus untuk memantapkan dan memelihara persatuan bangsa dan menjaga integritas nasional.
2. Prinsip Meritokrasi
Meritokrasi yang berkaitan dengan *reward* (hadiah) merupakan sektor yang sangat menentukan kelancaran dan kewenangan atau tugas yang harus dijalankan, karena manusia mempunyai kebutuhan materiil, spiritual atau jasmani dan rohani. Dengan prestasi kerja yang tinggi, imbalannya ikut meninggi pula walaupun bukan merupakan hal yang sederhana dan mudah pada penerapannya. Maka, kiranya oleh aparatur di kalangan birokrasi pemerintah meritokrasi ini perlu dikedepankan dengan syarat objektivitas yang tinggi.
3. Budaya Malu
Budaya malu berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam kehidupan bangsa khususnya bekerja sehari-hari termasuk di lingkungan aparatur negara. Budaya malu masuk dalam budaya kerja. Bekerja hakekatnya merupakan bentuk atau cara manusia

untuk mengaktualisasikan dirinya. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai keyakinan yang dianut dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang diharapkan semakin bermutu dan pencapaian suatu tujuan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa peningkatan kualitas sumber daya aparatur dapat dilakukan melalui 3 tahap yaitu disiplin dari masing-masing pegawai, prinsip meritokrasi dengan mengedepankan syarat objektivitas yang tinggi melalui pembeian *reward* dan budaya malu yang harus masuk dalam budaya kerja dengan harapan pencapaian pada tujuan yang telah ditetapkan.

3. Pegawai Negeri Sipil

a. Definisi Pegawai Negeri Sipil

Menurut Imron (2008:9) pengertian Pegawai Negeri Sipil adalah :

Mereka warga negara Indonesia yang karena kecakapannya diangkat menjadi pegawai oleh pejabat yang berwenang sebagai unsur aparatur negara yang disertai tugas negara, pemerintahan dan pembangunan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata yang baginya diberikan gaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah “Warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan”. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara Indonesia yang diangkat oleh pejabat kepegawaian untuk

menduduki jabatan pemerintah yang mempunyai tugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara baik sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

b. Peran Pegawai Negeri Sipil

Menurut Imron (2008:11-12) pada dasarnya pegawai negeri sipil di negara manapun mempunyai tiga peran yang serupa yaitu :

1. Sebagai Pelaksana peaturan dan perundangan yang telah ditetapkan pemerintah. Untuk mengemban tugas ini, netralitas Pegawai Negeri Sipil sangat diperlukan.
2. Melakukan fungsi manajemen pelayanan publik. Ukuran yang dipakai untuk mengevaluasi peran ini adalah seberapa jauh masyarakat puas atas pelayanan yang diberikan Pegawai Negeri Sipil.
3. Pegawai Negeri Sipil harus mampu mengelola pemerintahan. Dalam artian pelayanan pada pemerintah merupakan fungsi utama Pegawai Negeri Sipil. Setiap kebijakan yang diambil pemerintah harus dapat dimengerti dan dipahami oleh setiap Pegawai Negeri Sipil sehingga, dapat dilaksanakan dan disosialisasikan sesuai dengan tujuan kebijakan tersebut.

Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil berperan sebagai “Perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme”. Berdasarkan uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa peran Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai pelaksana dan pengawas segala sesuatu yang berkaitan dengan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan sebelumnya

dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang profesional, transparan dan bertanggung jawab.

c. Kode Etik Pegawai Negeri Sipil

Menurut Sedarmayanti (2007:381) kode etik Pegawai Negeri Sipil memuat prinsip sebagai berikut :

1. Memberikan pelayanan umum secara simpatik, efisien, cepat serta tidak diskriminatif.
2. Memanfaatkan dana publik secara tepat, efektif dan efisien.
3. Dilarang menyalahgunakan jabatan dan kedudukannya atau informasi yang dimilikinya dalam kaitan tugasnya untuk kepentingan pribadinya atau kelompoknya.
4. Dilarang menerima keuntungan dalam bentuk apapun dari pihak ketiga yang dapat dipandang sebagai kolusi.
5. Memegang teguh kerahasiaan negara dan pemerintah dari segala ancaman yang merugikan baik secara ekonomi maupun politis.
6. Menjujung tinggi nilai kebenaran, kejujuran dan kehalusan budi pekerti.

Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa kode etik Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi.
2. Melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin.
3. Melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan.
4. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
5. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan.
6. Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara.
7. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.

8. Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya.
9. Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan.
10. Tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain.
11. Memegang teguh nilai dasar Pegawai Negeri Sipil dan selalu menjaga reputasi dan integritas Pegawai Negeri Sipil.
12. Pelaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kode etik Pegawai Negeri Sipil merupakan kumpulan prinsip-prinsip yang harus dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil tersebut dalam menjalankan tugasnya masing-masing sebagai wujud Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan bertanggung jawab.

4. Rekrutmen Pegawai

a. Definisi Rekrutmen

Menurut Singodimedjo (2000) dalam Sutrisno (2009:45) mengatakan bahwa rekrutmen merupakan “Proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi”. Sementara menurut Mondy (2005) yang dikutip dalam Marwansyah (2012:106) rekrutmen merupakan “Proses menarik orang-orang pada saat yang tepat, dalam jumlah yang cukup dengan kualifikasi yang cocok dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan pada sebuah organisasi”.

Menurut Raymond A. Noe (2011:266) peran rekrutmen sumber daya manusia adalah :

Membangun penawaran para karyawan baru potensial yang dapat ditarik oleh organisasi jika diperlukan. Jadi rekrutmen sumber daya manusia didefinisikan sebagai praktik atau aktivitas apapun yang dijalankan oleh organisasi untuk mengidentidikasi dan menarik karyawan potensial.

Berdasarkan beberapa uraian sumber di atas, maka dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pekerja yang tepat sesuai dengan kebutuhan suatu organisasi.

b. Sumber-Sumber Rekrutmen

Menurut Sutrisno (2009: 45) “Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, hal ini disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan dan apa yang didapat”. Artinya organisasi tersebut tidak memperoleh karyawan yang tepat, dalam arti baik kualitas maupun kuantitasnya. Berdasarkan pendapat tersebut, sejalan dengan pendapat menurut Siagian (2010:112-125) “Agar para pencari tenaga kerja baru dapat melaksanakan tugasnya dengan efisien, ekonomis dan efektif mereka perlu mengetahui dan mengenali sumber-sumber rekrutmen”. Adapun sumber-sumber rekrutmen menurut Siagian (2010:112-125) dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. **Pelamar Langsung**
Pelamar langsung ini sering dikenal dengan istilah *applications at the gate* yang artinya para pencari pekerjaan datang sendiri ke organisasi untuk melamar, ada kalanya tanpa mengetahui apakah di organisasi yang bersangkutan ada atau tidak ada lowongan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman pelamar yang bersangkutan. Sumber ini penting

untuk dipertimbangkan, terutama dalam hal tingkat pengangguran tinggi karena sangat mungkin banyak di antara para pelamar yang tidak mempunyai pekerjaan, padahal mereka memenuhi kualifikasi yang dituntut oleh organisasi untuk mengisi lowongan yang tersedia.

2. Lamaran Tertulis

Sumber lain yang wajar dipertimbangkan adalah lamaran tertulis yang dikirimkan oleh para pelamar. Biasanya para pelamar yang mengajukan lamaran tertulis melengkapi surat lamarannya dengan berbagai bahan tertulis mengenai dirinya. Bagi pencari tenaga kerja, sumber ini penting dipertimbangkan karena jika ternyata ada lamaran yang dipandang memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditetapkan, beban bekerja menjadi berkurang untuk mencari dan menemukan tenaga kerja baru.

3. Lamaran Berdasarkan Informasi Orang Dalam

Biasanya para anggota suatu organisasi mengetahui ada tidaknya lowongan di berbagai satuan kerja dalam organisasi di mana mereka berkarya karena mereka adalah orang dalam, pengetahuan mereka tentang lowongan yang tersedia dapat dikatakan lengkap. Pihak-pihak yang memperoleh informasi dari orang dalam tersebut lalu mengajukan lamaran. sumber rekrutmen ini layak dipertimbangkan karena para pencari tenaga kerja baru memperoleh bantuan dalam usaha mencari tenaga kerja baru sehingga biaya yang harus dipikul oleh organisasi menjadi lebih ringan dan para pegawai yang menginformasikan lowongan itu kepada teman atau kenalannya akan berusaha agar hanya yang paling memenuhi syaratlah yang melamar.

4. Iklan

Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan paling banyak digunakan. Iklan dapat dipasang di berbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik yang visual seperti media cetak (surat kabar, majalah, selebaran) yang ditempelkan di berbagai tempat yang ramai dikunjungi orang atau yang bersifat audio seperti di radio maupun yang bersifat audio visual seperti televisi dan lain sebagainya.

5. Instansi Pemerintah

Di setiap pemerintah negara dapat dipastikan adanya instansi yang tugas fungsionalnya adalah mengurus ketenagakerjaan secara nasional. Salah satu manfaat penggunaan jalur ini adalah persyaratan yang ditentukan oleh organisasi untuk mengisi lowongan yang tersedia relatif mudah dicocokkan dengan daftar lamaran yang ada di kantor tenaga kerja karena pejabat atau pegawai yang bekerja di instansi tersebut adalah tenaga ahli di bidang analisis pekerjaan.

6. Perusahaan Penempatan Tenaga Kerja

Salah satu perkembangan baru dalam dunia ketenagakerjaan adalah tumbuh dan beroperasinya perusahaan-perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja. Dua keuntungan yang dapat diperoleh dengan menggunakan jalur ini adalah pertama, karena perusahaan ini bermotifkan pencaharian laba, begitu mereka memperoleh permintaan dari pelanggan tertentu, segera pula mereka mengambil langkah rekrutmen tenaga kerja yang diperlukan dengan berbagai cara dan teknik. Kedua, dalam rangka usaha memuaskan pelanggannya, perusahaan penempatan tenaga kerja itu berusaha mencari pelamar yang memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh pelanggan. Dengan demikian, organisasi pemakai tenaga kerja dapat mengisi lowongan yang tersedia dengan segera oleh pegawai baru yang betul-betul memenuhi syarat.

7. Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional

Salah satu bentuk perusahaan swasta yang bergerak di bidang pencaharian dan penempatan tenaga kerja adalah perusahaan yang mengkhususkan diri pada pencaharian tenaga kerja profesional. Sumber tenaga kerja baru digunakan untuk mengisi lowongan yang ada dengan penggunaan jasa perusahaan yang bersedia membantu organisasi yang membutuhkan tenaga kerja baru itu. Digunakan atau tidaknya sumber tersebut pada akhirnya terserah pada organisasi yang memerlukannya.

8. Lembaga Pendidikan

Lembaga-lembaga pendidikan jelas merupakan salah satu sumber utama rekrutmen tenaga kerja baru, baik yang menyelenggarakan pendidikan umum maupun pendidikan kejuruan. Perlu ditegaskan bahwa yang dimaksud dengan lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah yang menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah menengah tingkat atas dan pendidikan tinggi.

9. Organisasi Profesi

Makin maju suatu masyarakat, maka makin banyak pula organisasi profesi yang dibentuk. Tidak jarang berbagai organisasi profesi berusaha memberikan bantuan kepada para anggotanya, baik yang lama maupun yang baru untuk memperoleh pekerjaan yang baru. Terserah kepada para anggota yang bersangkutan hendak memanfaatkannya atau tidak. Pengalaman menunjukkan bahwa banyak organisasi pemakai tenaga kerja yang memanfaatkan sumber ini terutama dalam hal memerlukan tenaga kerja profesional yang sudah berpengalaman.

10. Serikat Pekerja

Di banyak negara, serikat pekerja tidak hanya terbentuk di organisasi atau perusahaan di mana semua pekerja terlepas dari jenis pekerjaan dan jenjang pangkatnya. Tetapi ada juga serikat pekerja yang keanggotaannya didasarkan pada profesi atau bidang keterampilan. Biasanya serikat pekerja seperti itu memiliki daftar pencari pekerjaan yang selalu dapat dimanfaatkan oleh organisasi pemakai tenaga kerja.

11. Balai Latihan Kerja Milik Pemerintah

Sebagai bagian dari usaha meningkatkan kesejahteraan sosial rakyatnya, pemerintah suatu negara menempuh berbagai cara dan menempatkan berbagai kebijaksanaan di bidang ketenagakerjaan. Salah satu bentuknya adalah menyelenggarakan pelatihan di berbagai balai latihan kerja. Salah satu maksud dan tujuan didirikannya balai latihan ini adalah untuk mengurangi tingkat pengangguran. Jelaslah bahwa jalur ini merupakan salah satu jalur yang layak untuk dipertimbangkan oleh para pencari tenaga kerja baru, terutama apabila yang dicari adalah tenaga kerja yang mahir menyelenggarakan berbagai kegiatan teknis operasional.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa banyak sekali sumber-sumber rekrutmen dalam pencarian seorang pegawai. Tetapi, agar rekrutmen berjalan dengan baik dan efektif maka perlu diketahui dan dikenali sumber-sumber rekrutmen dengan jelas.

c. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dengan cara menarik orang-orang yang tepat. Menurut Meldona (2009:133) tujuan umum rekrutmen adalah :

Menyediakan sekumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan, sedangkan tujuan yang lebih spesifik antara lain sebagai berikut:

1. Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan di masa sekarang dan masa yang akan datang.
2. Agar konsisten dengan strategi perusahaan.

3. Untuk meningkatkan kumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
4. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
5. Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
6. Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan.
7. Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.
8. Untuk mengevaluasi keefektifan berbagai teknik dan sumber rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, rekrutmen yang dilakukan memiliki tujuan untuk menyediakan sekumpulan orang untuk memenuhi kebutuhan organisasi sesuai dengan syarat yang telah ditentukan. Hal tersebut harus dilakukan agar nantinya di dapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

d. Prinsip-Prinsip Rekrutmen

Dijelaskan oleh Rivai (2002) yang dikutip oleh Meldona (2009:134) bahwa agar rekrutmen dapat terselenggara dengan efektif, maka perusahaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

1. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga sebelumnya perlu dilakukan:
 - a. Analisis pekerjaan, yaitu pengumpulan, penilaian dan penyusunan informasi secara sistematis oleh *job analyst* mengenai tugas-tugas, tanggung jawab, kemampuan manusia, dan standar kinerja yang berkaitan dengan suatu pekerjaan dalam perusahaan.
 - b. Deskripsi pekerjaan, merupakan produk utama dari analisis pekerjaan yang menyajikan ringkasan pekerjaan yang telah diidentifikasi secara tertulis.
 - c. Spesifikasi pekerjaan, yaitu penjelasan tertulis mengenai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri dan

karakteristik lain yang penting dimiliki oleh pemegang jabatan tertentu untuk mencapai efektifitas kinerja dari suatu pekerjaan.

2. Jumlah karyawan yang dibutuhkan harus sesuai dengan jabatan yang tersedia, maka perlu dilakukan peramalan kebutuhan tenaga kerja dan analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja.
3. Analisis biaya yang cermat.
4. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
5. Fleksibilitas.
6. Pertimbangan-pertimbangan hukum.

F. Sistem Informasi Manajemen

1. Definisi Sistem Informasi

Menurut Taufiq (2013:17) sistem informasi adalah “Kumpulan dari sub-sub sistem yang saling terintegrasi dan berkolaborasi untuk menyelesaikan masalah tertentu dengan cara mengolah data dengan alat yang namanya komputer sehingga memiliki nilai tambah dan bermanfaat bagi pengguna”.

Sementara itu, menurut Sutabri (2005:42) menyatakan bahwa :

Sistem informasi adalah suatu sistem di dalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian yang mendukung fungsi operasi organisasi yang bersifat manajerial dengan kegiatan strategi dari suatu organisasi untuk dapat menyediakan kepada pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang diperlukan.

Sedangkan menurut O'Brien (2005) dalam Taufiq (2013:18) mengartikan sistem informasi sebagai “Kombinasi teratur apa pun dari orang-orang, *hardware*, *software*, jaringan komunikasi dan sumber daya data yang mengumpulkan, mengubah dan menyebarkan informasi dalam sebuah organisasi”. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem

informasi adalah kumpulan sistem-sistem di dalam suatu organisasi yang menyediakan informasi bagi orang lain.

2. Definisi Sistem Informasi Manajemen

Menurut Murdick sebagaimana yang dikutip oleh Sutabri (2005:1) mendefinisikan sistem informasi manajemen sebagai “Proses komunikasi dimana informasi masukan (*input*) direkam, disimpan, dan diproses untuk menghasilkan *output* yang berupa keputusan tentang perencanaan, pengoperasian, dan pengawasan. Sedangkan menurut Mc Load (2007) dalam Taufiq (2013:58) mendefinisikan sistem informasi sebagai “Suatu sistem berbasis komputer yang membuat informasi tersedia bagi para pengguna yang memiliki kebutuhan serupa”.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem informasi manajemen adalah suatu sistem berbasis komputer dengan cara memproses *input* agar menghasilkan *output* yang sesuai dengan kebutuhan pengguna.

3. Karakteristik Sistem Informasi Manajemen

Menurut Sutabri (2005:93) karakteristik sistem informasi manajemen tentang keberadaan dan kondisi sistem informasi manajemen di organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Sistem informasi manajemen membantu manajer secara terstruktur pada tingkat operasional dan tingkat kontrol saja. Meskipun demikian, sistem informasi manajemen dapat digunakan pula sebagai alat untuk perencanaan bagi staff yang sudah senior.

- b. Sistem informasi manajemen didesain untuk memberikan laporan operational sehari-hari sehingga dapat memberi informasi untuk mengontrol operasi tersebut dengan lebih baik.
- c. Sistem informasi manajemen sangat bergantung pada keberadaan data organisasi secara keseluruhan, serta bergantung pada alur informasi yang dimiliki oleh organisasi tersebut.
- d. Sistem informasi manajemen biasanya tidak memiliki kemampuan untuk menganalisis masalah. Kemampuan untuk menganalisis masalah. Kemampuan untuk menganalisis masalah terletak pada *Decision Support Systems*.
- e. Sistem informasi manajemen biasanya berorientasi pada data-data yang sudah terjadi atau data-data yang sedang terjadi, bukan data-data yang akan terjadi seperti *forecasting*.
- f. Sistem informasi manajemen juga berorientasi pada data-data di dalam organisasi dibanding data-data dari luar organisasi. Oleh karena itu, informasi yang dibutuhkan oleh sistem informasi manajemen adalah informasi yang sudah diketahui formatnya serta relatif stabil.
- g. Sistem informasi manajemen biasanya tidak fleksibel karena bentuk laporan-laporan yang dihasilkan banyak sudah dipersiapkan sebelumnya.
- h. Sistem informasi manajemen membutuhkan perencanaan yang sangat matang dan panjang, sambil memperhitungkan perkembangan organisasi di masa mendatang.

4. *Computer Assisted Test (CAT)*

a. *Definisi Computer Assisted Test (CAT)*

Salah satu tuntutan reformasi birokrasi adalah melaksanakan sistem rekrutmen dan seleksi yang transparan, objektif, bebas KKN dan akuntabel. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian Negara menerapkan sistem baru dalam merekrut Calon Pegawai Negeri Sipil. Sistem tersebut adalah *Computer Assisted Test (CAT)*. Menurut Badan Kepegawaian Negara dalam www.bkn.go.id (2014) *Computer Assisted Test (CAT)* merupakan “Suatu metode ujian dengan alat bantu komputer yang merupakan inovasi kemajuan teknologi dengan penilaian secara objektif

yang digunakan untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar dan kompetensi kepegawaian”.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Computer Assisted Test* (CAT) merupakan sistem rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil yang berbasis komputerisasi dengan tujuan mendapatkan proses rekrutmen yang transparan dan akuntabel.

b. Peran dan Tujuan *Computer Assisted Test* (CAT)

Badan Kepegawaian Negara adalah salah satu lembaga pemerintah yang mempunyai tugas dan fungsi menyelenggarakan kebijakan manajemen Pegawai Negeri Sipil menerapkan sistem rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil berbasis *Computer Assisted Test* (CAT). Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil ini merupakan metode seleksi yang menggunakan *software* dengan alat bantu komputer yang digunakan untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar bagi pelamar Calon Pegawai Negeri Sipil. Standar kompetensi dasar Calon Pegawai Negeri Sipil diperlukan untuk mewujudkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil. Untuk menjamin standar kompetensi dasar Calon Pegawai Negeri Sipil dilakukan tes kompetensi dasar dengan menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT). Tes kompetensi dasar dengan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) nilai dapat langsung diketahui yang tertera di layar komputer ketika para peserta selesai melaksanakan ujian

Menurut www.bkn.go.id (2014) tujuan diterapkannya *Computer*

Assisted Test (CAT) adalah sebagai berikut:

Mempercepat proses pemeriksaan dan laporan hasil ujian, menciptakan standarisasi hasil ujian secara nasional dan menetapkan standar nilai. Dengan menggunakan sistem rekrutmen berbasis *Computer Assisted Test* (CAT) ini, peserta tes dapat mendaftarkan melalui internet secara mandiri dan cepat, peserta tes dapat dinilai langsung sesuai dengan hasil yang diperoleh pada saat tes selesai serta peserta ujian dapat mengakses pencapaian hasil atau skor yang diperoleh secara mudah. Oleh karena itu, sejalan dengan tujuan diterapkannya sistem *Computer Assisted Test* (CAT) melalui Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B-2432/M.PAN.RB/7/2013 Perihal Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2013 dan 2014 diharapkan semua Provinsi/Kota/Kabupaten menerapkan sistem ini dalam rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil”.

c. **Standar Operating Prosedur (SOP) *Computer Assisted Test* (CAT)**

Standar Operating Prosedur *Computer Assisted Test* (CAT) mempunyai tujuan antara lain untuk mengetahui dengan jelas peran dan fungsi tiap-tiap posisi dari masing-masing instansi dalam hal ini Badan Kepegawaian Negara dan Instansi yang difasilitasi. Menurut www.bkn.go.id (2014) Standar Operating Prosedur mempunyai fungsi antara lain sebagai berikut :

Dasar hukum bila terjadi penyimpangan, mengetahui dengan jelas hambatan-hambatan dan mempermudah pelacakannya. Standar Operating Prosedur ini terbagi menjadi 3 bagian yang tidak dapat terpisahkan yaitu:

- a. **Persiapan**
Untuk persiapan tes dapat dibedakan menjadi dua kegiatan yaitu:
 1. Persiapan yang terkait dengan sarana dan prasarana termasuk kesiapan jaringan komputer.

2. Persiapan untuk pelaksanaan tes yang terkait dengan registrasi peserta tes, skema ujian dan skema soal berdasarkan instansi yang akan difasilitasi.
- b. Pelaksanaan
Pelaksanaan dalam hal ini untuk mengatur bagaimana mekanisme pelaksanaan tes dengan sistem CAT yang mencakup antara lain mengenai verifikasi data peserta, pelaksanaan ujian persepsi sampai dengan pencetakan laporan persepsi. Waktu pelaksanaan tes terbagi menjadi dua yaitu Tes Kompetensi Dasar (TKD) yang waktu pelaksanaannya adalah 90 menit dan Tes Kompetensi Kepegawaian waktu pelaksanaannya adalah 60 menit.
- c. Pasca Ujian
Di dalam pasca ujian dibedakan menjadi dua yaitu :
 1. Pengolahan hasil
Dalam pengolahan hasil ujian adalah pencetakan secara keseluruhan hasil ujian berdasarkan instansi dan selanjutnya hasil pengolahan diserahkan kepada PANSELNAS CPNS atau panitia dari instansi dalam bentuk *hardcopy* dan *softcopy*.
 2. *Backup Database*
Backup database digunakan untuk mengatur mekanisme setelah pelaksanaan tes selesai yang mencakup backup database ujian perinstansi ke dalam *secondary storage* untuk pengamanan dan memastikan bahwa backup tersebut dapat digunakan kembali, selanjutnya melakukan *uninstall database* ujian perinstansi di dalam server. Untuk hasil tes, peserta dapat langsung mengakses nilai dilayar monitor masing-masing peserta dan secara realtime ditampilkan di TV LCD monitor guna menjamin transparansi dan obyektivitas hasil seleksi, selanjutnya hasil dicetak untuk diserahkan ke instansi.

G. Kerangka Berpikir

Dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapi pemerintah yang begitu kompleks, maka diperlukan pengambilan kebijakan yang tepat sehingga kebijakan tersebut tidak menimbulkan permasalahan baru. Untuk dapat mengambil kebijakan yang sesuai dengan permasalahan yang ada, sangat perlu mengambil kebijakan yang dapat dipilih oleh *policy makers* yang mampu

menjamin bahwa kebijakan tersebut pasti berhasil dalam implementasinya. Implementasi kebijakan merupakan tahapan-tahapan yang penting dalam keseluruhan struktur kebijakan, karena melalui prosedur ini proses kebijakan secara keseluruhan dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan tercapainya tujuan.

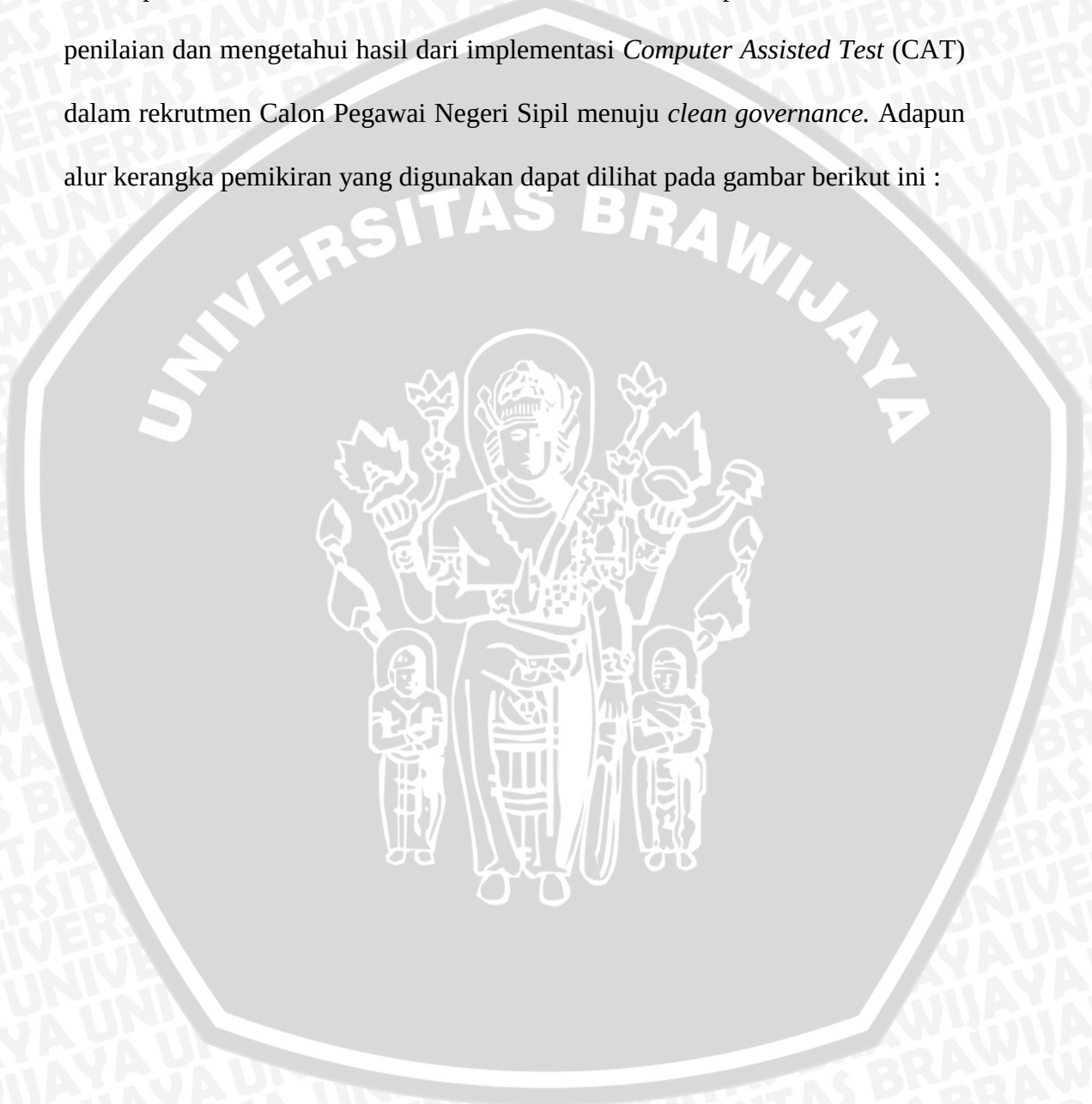
Implementasi kebijakan menghubungkan antara tujuan kebijakan dan realisasinya dengan hasil kegiatan pemerintah, maka implementasi kebijakan adalah suatu proses yang dinamis dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran dari kebijakan itu sendiri. Implementasi kebijakan dalam hal ini juga termasuk implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil. Hal ini didasarkan peran aparatur pemerintah yaitu para Pegawai Negeri Sipil yang merupakan subjek dan objek penggerak utama untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, dibutuhkan Pegawai Negeri Sipil yang bertanggung jawab, profesional, jujur dalam menjalankan setiap tugasnya.

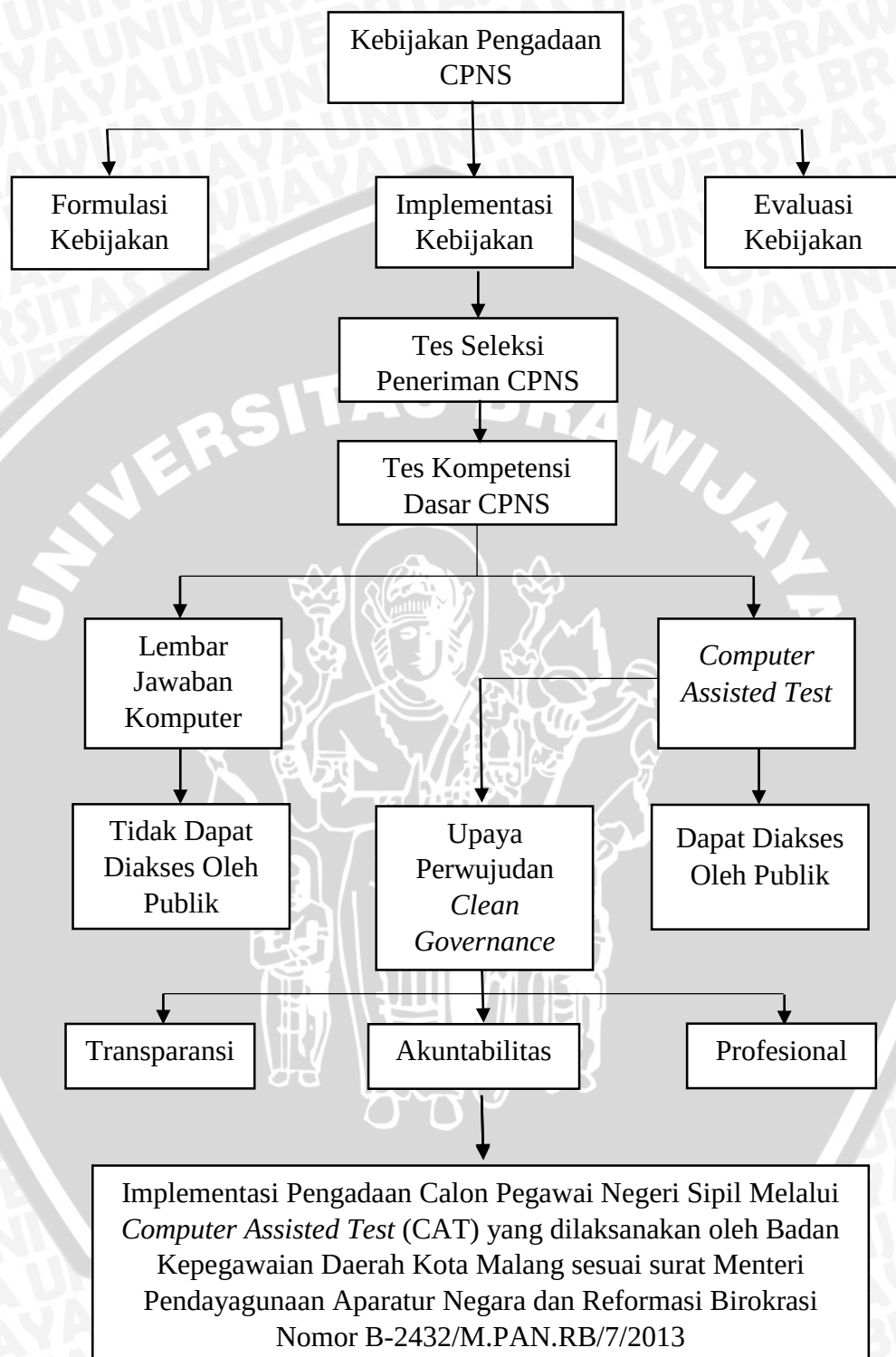
Untuk mewujudkan hal tersebut, maka diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dengan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem rekrutmen yang tepat. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Tetapi pada saat ini, pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil masih sering menjadi sorotan oleh beberapa pihak. Sistem rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil dari tahun-tahun kemarin masih menggunakan Lembar Jawaban Komputer (LJK) yang merupakan sistem pengolahan hasil ujian yang tidak dapat diakses oleh publik sehingga

beresiko tinggi seperti kebocoran soal dan kecurangan dalam pelaksanaannya. Melihat kenyataan tersebut, maka Badan Kepegawaian Negara mengembangkan sistem rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil dengan pendekatan *computerise*. Sistem itu adalah *Computer Assisted Test* (CAT), yaitu suatu metode ujian dengan alat bantu komputer yang merupakan inovasi kemajuan teknologi dengan penilaian secara objektif yang digunakan untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar dan kompetensi kepegawaian.

Standar kompetensi dasar Calon Pegawai Negeri Sipil diperlukan untuk mewujudkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil. Untuk menjamin standar kompetensi dasar Calon Pegawai Negeri Sipil dilakukan tes kompetensi dasar dengan menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT). Tes kompetensi dasar dengan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) diharapkan bisa meminimalisir adanya kecurangan karena nilai dapat langsung diketahui oleh para peserta seleksi ujian sehingga lebih objektif. Hal ini diperkuat dengan diterbitkannya surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B-2432/M.PAN.RB/7/2013 tentang Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil tahun 2013 dan 2014, sehingga mulai tahun 2014 dan seterusnya pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil di pemerintah daerah diharuskan untuk menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) seperti yang dilaksanakan oleh Kota Malang. Dengan adanya sistem ini dalam pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil tes dapat dilaksanakan secara cepat, akuntabel, dan transparan sehingga dapat tercipta tata kelola pemerintahan yang bersih (*clean governance*).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis menggambarkan dalam bentuk kerangka berpikir penelitian. Kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini berusaha membuat arahan untuk mempermudah melakukan penilaian dan mengetahui hasil dari implementasi *Computer Assisted Test* (CAT) dalam rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil menuju *clean governance*. Adapun alur kerangka pemikiran yang digunakan dapat dilihat pada gambar berikut ini :





Gambar 3. Kerangka Berpikir Penelitian

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2016

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, serta landasan teori maka metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hal ini dikarenakan peneliti melakukan pengamatan secara langsung dilapangan, untuk melihat situasi dan kondisi dari implementasi *Computer Assisted Test* (CAT) dalam rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil menuju *clean governance* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Sejalan dengan uraian tersebut, menurut Moleong (2005:11) penelitian deskriptif yaitu “Penelitian yang data-datanya dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka- angka. Deskriptif merupakan laporan yang berisi kutipan data untuk memberikan gambaran penyajian laporan. Data tersebut berasal dari naskah, wawancara, catatan lapangan dan dokumen resmi lainnya”.

Sementara itu, Menurut Moleong (2005:6) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah :

Penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Dengan menggunakan penelitian deskriptif dan pendekatan kualitatif tersebut, diharapkan mampu melihat proses penelitian yang dilakukan dengan hasil memperoleh penjelasan yang menyeluruh dan mendalam mengenai

implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *clean governance* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang berdasarkan data yang didapatkan dari berbagai sumber baik tulisan maupun lisan. Sumber berupa tulisan berasal dari dokumen resmi yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dan sumber lisan berdasarkan hasil wawancara.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah suatu obyek yang merupakan tujuan utama untuk meneliti fenomena sosial yang terjadi atau menangkap data-data yang akan dikumpulkan dan kemudian menganalisisnya. Menurut Moleong (2005:94) fokus penelitian adalah suatu pembatasan terhadap masalah-masalah yang akan dibahas dalam metode penelitian kualitatif yang berfungsi untuk :

1. Membatasi studi atau dengan kata lain fokus penelitian dapat membatasi bidang-bidang *inkuiri* (masukan). Misalnya ketika peneliti membatasi pada upaya menemukan teori-teori dasar, maka lapangan penelitian lainnya tidak dimanfaatkan lagi.
2. Memenuhi kriteria *inklusi-eksklusi* (masukan dan keluaran) suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan. Dengan adanya fokus penelitian maka seorang peneliti dapat mengetahui data mana yang akan diambil dari data-data yang sedang dikumpulkan.

Sejalan dengan pendapat di atas, maka fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *clean governance* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang dilihat dari :

- a. Komunikasi
- b. Sumber daya
- c. Disposisi
- d. Struktur Birokrasi

2. Faktor pendukung dan penghambat implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *clean governance* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang meliputi:

- a. Faktor pendukung implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *clean governance* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yaitu:
 - Faktor internal
 - Faktor eksternal
- b. Faktor penghambat implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *clean governance* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yaitu:
 - Faktor internal
 - Faktor eksternal

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Penentuan lokasi dan situs penelitian merupakan salah satu kontribusi besar dalam proses pengambilan data mengenai objek penelitian secara optimal. Lokasi penelitian merupakan tempat dilaksanakannya penelitian guna memperoleh data dan informasi yang diperlukan untuk rumusan masalah penelitian. Untuk mengetahui keadaan secara praktis dan memperoleh data yang valid mengenai implementasi *Computer Assisted Test* (CAT) dalam rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil menuju *Clean Governance* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, maka lokasi penelitian yang dijadikan tempat penelitian adalah Kota Malang. Adapun situs penelitian yang merupakan tempat dimana peneliti memperoleh data atau informasi yang diperlukan sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan. Situs yang dipilih dalam penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, Jl.Tugu No.1 Malang, Telepon (0341) 328829 Kode Pos 65119, Jawa Timur.

Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merupakan lembaga teknis yang menangani urusan kepegawaian. Badan kepegawaian Daerah Kota Malang mempunyai Tugas Pokok dan Fungsi untuk merekrut Calon Pegawai Negeri Sipil, sehingga Satuan Kerja Perangkat Daerah lain tidak mempunyai wewenang untuk merekrut Calon Pegawai Negeri Sipil tanpa melalui Badan Kepegawaian Daerah meskipun setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah mempunyai Tugas Pokok dan Fungsi untuk mengurus kepegawaiannya masing-masing.

D. Jenis Dan Sumber Data

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini menyangkut sumber-sumber penyedia informasi yang dapat mendukung hal-hal atau masalah yang menjadi fokus penelitian peneliti. Menurut Lofland (1984) dalam Moleong (2005:157) “Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis sumber data yaitu :

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya atau responden. Data primer dapat diperoleh dengan cara mengamati atau melakukan wawancara dengan informan yang ada di lapangan sesuai dengan substansi penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dengan informan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang yang meliputi :

- a. Kepala Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang : Ibu Sri Atika Widowati, SH, MM
- b. Kepala Sub Bidang Formasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang : Bapak Ferry Andriono, ST, M.Si
- c. Staf Analis Formasi dan Kebutuhan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang : Bapak Elzi Leonardo P, S.AP, M.Si
- d. Staf Analis Perencanaan SDM Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang : Ibu Gabriella Ayu Fajar, S.AP

e. Staff Sub Bagian Programmer Komputer Badan Kepegawaian

Daerah Kota Malang :

- Bapak Bayu Putra Utama, A.Md
- Bapak Mochammad Arsyad, A.Md
- Bapak Junaedi Asmara, A.Md

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang telah tersedia bagi peneliti dan dapat digunakan untuk membantu menganalisis permasalahan. Dalam penelitian ini yang merupakan data sekunder berupa sumber tertulis atau dokumen yang meliputi:

- a. Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B-2432/M.PAN.RB/7/2013 tentang Perihal Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil tahun 2013 dan 2014.
- b. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 717 Tahun 2014 Tentang Penetapan Instansi Yang Menggunakan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) Pselnas Dalam Pelaksanaan Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2014.
- c. Pengumuman Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Malang Tahun Anggaran 2014.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menurut Arikunto (2006:134) adalah “Cara atau metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang menunjukkan pada suatu yang abstrak, tidak dapat diwujudkan dalam benda yang terlihat penglihatan tetapi dapat diperhatikan penggunaannya”. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Wawancara yaitu mendapatkan data atau informasi dengan cara yang ditempuh untuk memperoleh data melalui tanya jawab secara langsung dengan beberapa orang yang dianggap berkompeten guna dimintai keterangan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung dengan :

- a. Kepala Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
- b. Kepala Sub Bidang Formasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
- c. Staf Analis Formasi dan Kebutuhan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
- d. Staf Analis Perencanaan SDM Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

- e. Staf Sub Bagian Programmer Komputer Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara memperoleh data dengan mempelajari, mencatat atau membuat salinan dari dokumen-dokumen, arsip-arsip ataupun literatur yang terkait dan berhubungan dengan obyek atau fokus penelitian. Dokumentasi didapatkan dalam penelitian ini adalah berupa dokumen, arsip-arsip, dan foto kegiatan penelitian yang terdapat hubungannya dengan implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk memperoleh atau menggunakan data dalam rangka memecahkan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Instrumen penelitian merupakan suatu hal yang sangat penting dan juga memiliki kedudukan yang strategis didalam proses kegiatan penelitian yang digunakan sebagai alat bantu bagi peneliti untuk mengumpulkan data (Arikunto, 2009:134). Adapun instrumen penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Peneliti sendiri

Peneliti sebagai instrumen utama (*instrument guide*) dan mendasar.

Di dalam melakukan pengamatan mengenai implementasi

pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT). Secara langsung peneliti menggunakan panca indera untuk melihat, mendengar, serta merasakan fenomena yang ada disekitarnya, terutama yang berhubungan dengan fokus penelitian.

2. Pedoman wawancara (*interview guide*)

Pedoman wawancara atau *interview guide* merupakan rangkaian daftar pertanyaan untuk melakukan pengumpulan data, yang berkaitan dengan implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hal ini berfungsi agar wawancara yang dilakukan sesuai dengan topik penelitian. Peneliti menggunakan pedoman wawancara yang berisikan serangkaian pokok-pokok pertanyaan yang diajukan kepada informan.

3. Catatan lapangan (*field note*)

Catatan lapangan atau *field note* merupakan sebuah catatan peneliti yang didapatkan dari hasil mencatat ataupun mengcopy file atau data yang berkaitan dengan implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Catatan lapangan memiliki fungsi untuk mencatat hasil wawancara atau pengamatan yang berisi tentang data atau informasi yang didapat dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

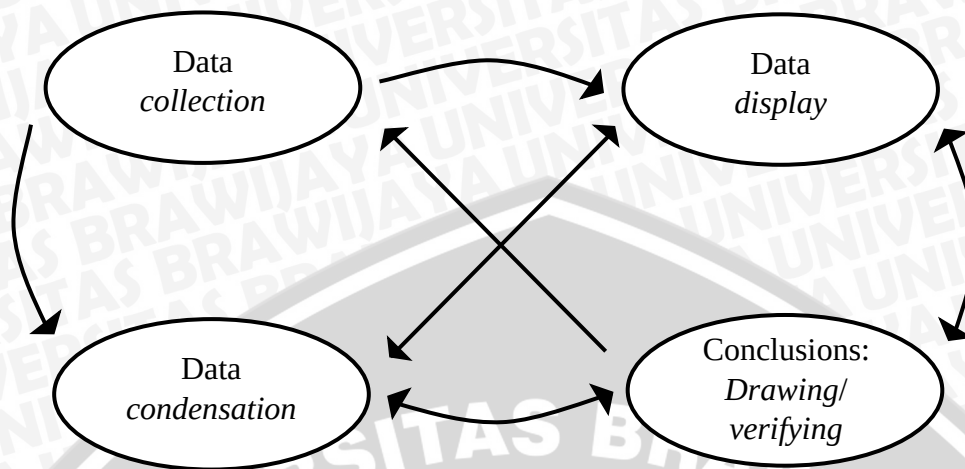
terkait fokus penelitian.

4. Perangkat Penunjang

Perangkat penunjang yaitu berupa alat tulis untuk membantu dalam mencatat hal-hal penting dilapangan, kamera untuk pengambilang gambar yang ada kaitannya penelitian dan *tape recorder* untuk merekam saat wawancara dengan informan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan cara atau langkah yang dilakukan untuk mengolah data primer maupun sekunder. Oleh karena itu, dalam rangka menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian, maka peneliti harus mengadakan analisis data terhadap data yang diperoleh. Dalam penelitian ini, metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang meliputi analisis-*analisis* berdasarkan obyek penelitian yang telah disusun sebelumnya sehingga penelitian ini dapat lebih terarah. peneliti menggunakan rancangan analisa data menurut model interaktif yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hal ini dikarenakan sifat penelitian ini bersifat interaktif, yaitu peneliti melakukan penelitian dilapangan dan berinteraksi secara langsung dengan sumber informan. Dalam menganalisis data penelitian, peneliti mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Miles, Hubberman dan Saldana. Adapun model analisis data interaktif oleh Miles, Hubberman, dan Saldana sebagai berikut:



Gambar 2. Komponen Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Matthew B. Miles, Huberman, dan Saldana (2014:33)

Komponen analisis data model interaktif dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kondensasi data (*Data condensation*)

Data condensation merupakan proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan atau merubah data yang ditemukan di lapangan berdasarkan catatan lapangan, hasil interview, dokumen, dan fakta di lapangan. Dengan kondensasi data, data akan menjadi lebih kuat. (mengindari proses reduksi data karena menjadikan data yang di dapatkan menjadi lebih lemah dikarenakan ada beberapa data yang akan hilang).

2. Penyajian data (*Data display*)

Secara umum dapat diartikan mengorganisasi, menyusun data atau informasi sehingga memudahkan peneliti memahami makna dan suatu data dan sehingga memungkinkan bagi peneliti untuk

menarik kesimpulan. Peneliti dalam proses ini berupaya menentukan batasan penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian-penyajian akan didapat pemahaman mengenai apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan lebih jauh menganalisis atautkah mengambil tindakan berdasarkan pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut dan tentu saja pada tahap ini sangat membutuhkan input data dari hasil pengumpulan data dan juga telah melalui pemilahan data-data yang diperlukan sebelumnya.

3. Penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban dari rumusan masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

Ketiga tahapan analisis data tersebut, pada dasarnya sebagai sesuatu yang saling menjalin pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar, untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis. Sehingga dalam penelitian kualitatif, analisis data pada akhirnya akan

lebih banyak didominasi oleh kata, kalimat dan ungkapan serta sedikit menggunakan data berupa angka.

H. Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2012:365) dalam penelitian kualitatif, “Temuan data dianggap valid apabila tidak ada perbedaan antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.” Oleh karena itu, hasil temuan dalam penelitian tentang implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *clean governance* yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang perlu dilakukan pengecekan dengan menggunakan teknik triangulasi. Pengecekan terhadap temuan data penelitian dengan teknik triangulasi ini dapat dilakukan dengan menggunakan sumber lainnya yaitu sumber-sumber dan teori-teori yang terkait dengan pengumpulan data.

Menggunakan teknik triangulasi merupakan cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks saat mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan. Sugiyono (2012:330) mengungkapkan bahwa “Jika peneliti menggunakan teknik triangulasi maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data.” Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti menggunakan teknik triangulasi dalam mengecek keabsahan data dalam penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Malang

a. Sejarah Singkat Kota Malang

Kota Malang adalah sebuah kota yang terletak di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kota ini terletak 90 km sebelah selatan Kota Surabaya dan merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur setelah kota Surabaya. Kota Malang berada di dataran tinggi yang cukup sejuk dan seluruh wilayahnya berbatasan dengan Kabupaten Malang. Sama dengan mayoritas kota-kota lain di Indonesia, Kota Malang tumbuh dan berkembang di bawah penjajahan pemerintah kolonial Belanda. Kesan diskriminatif dari jaman pemerintah kolonial Belanda dapat ditemui apabila kita mengunjungi kawasan Ijen Boulevard. Tempat ini hanya boleh dihuni oleh bangsawan Belanda pada saat itu, sedangkan penduduk pribumi harus menerima hidup di pinggiran kota dengan fasilitas yang jauh berbeda dari kaum bangsawan.

Kota Malang mulai tumbuh dan berkembang setelah hadirnya pemerintah kolonial Belanda, terutama ketika mulai di operasikannya jalur kereta api pada tahun 1879. Seiring berjalannya waktu, berbagai kebutuhan masyarakatpun semakin meningkat dan aktivitas masyarakat

juga semakin berkembang. Hal ini ditandai dengan banyak terjadinya perubahan fungsi lahan yang sebelumnya tidak pernah terjadi. Seperti perubahan lahan yang awalnya menjadi wilayah petani menjadi kawasan perumahan dan industri. Tingkat urbanisasi di Kota Malang yang semakin meningkat juga menjadi salah satu penyebab kebutuhan masyarakat akan perumahan juga semakin melonjak diluar kemampuan pemerintah. Sementara tingkat ekonomi kaum urbanis masih cenderung rendah. Hal inilah yang mendorong para kaum urbanis pada akhirnya mendirikan rumah atau pemukiman di sepanjang aliran sungai, kereta api, dan sebagainya.

b. Kondisi Geografis Kota Malang

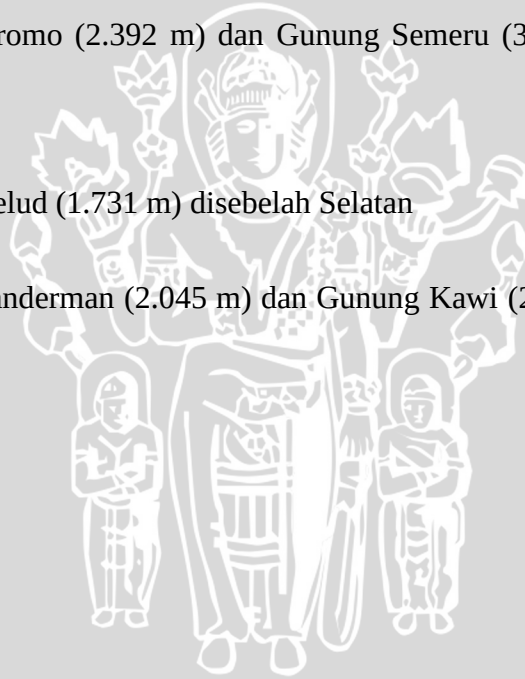
Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440 – 667 meter diatas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena keindahan alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak $7,06^{\circ}$ – $8,02^{\circ}$ Lintang Selatan dan $112,06^{\circ}$ – $112,07^{\circ}$ Bujur Timur dengan batas wilayah sebagai berikut:

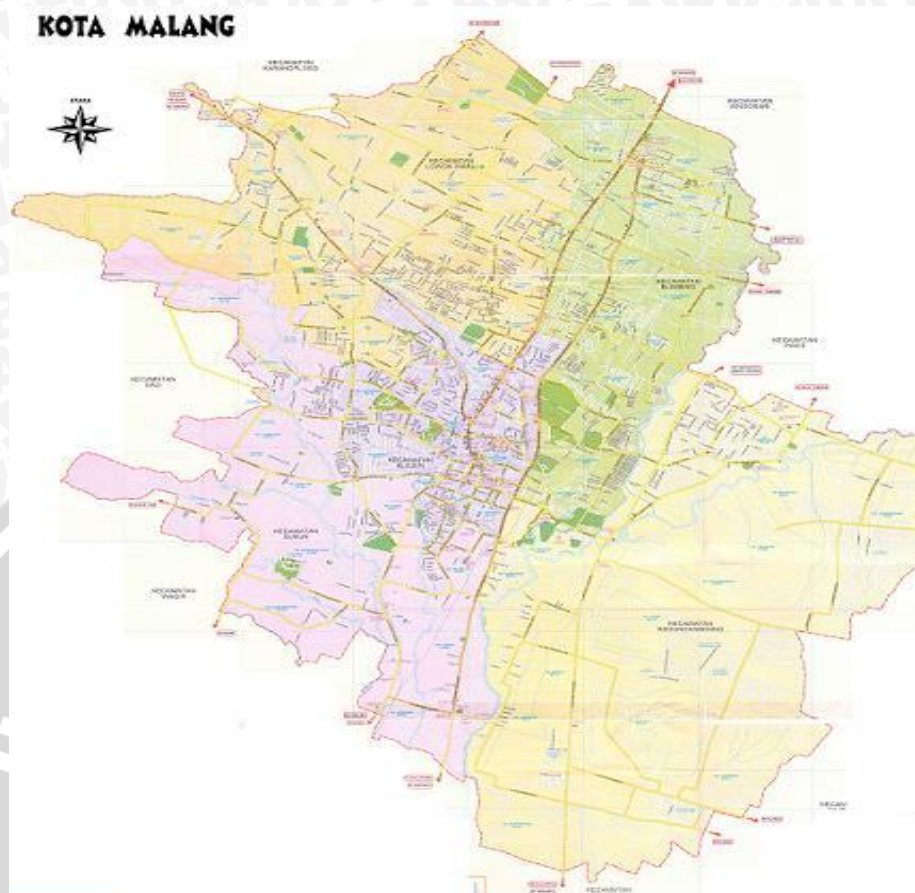
- Sebelah Utara: Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso, Kabupaten Malang
- Sebelah Timur: Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang, Kabupaten Malang

- Sebelah Selatan: Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji, Kabupaten Malang
- Sebelah Barat: Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau, Kabupaten Malang

Kota Malang juga dikelilingi oleh beberapa pegunungan besar, antara lain sebagai berikut :

- Gunung Anjasmoro (2.277 m) dan Gunung Arjuno (3.399 m) disebelah Utara
- Gunung Bromo (2.392 m) dan Gunung Semeru (3.676 m) disebelah Timur
- Gunung Kelud (1.731 m) disebelah Selatan
- Gunung Panderman (2.045 m) dan Gunung Kawi (2.551 m) disebelah Barat





Gambar 4. Peta Administratif Kota Malang

Sumber: malangkota.go.id

c. Pembagian Administratif Kota Malang

Kota Malang memiliki luas 252,1 km² dengan jumlah penduduk 866,801 jiwa dan tingkat kepadatannya adalah 7.800 jiwa/km² (dispendukcapil.malangkota.go.id, 2015). Pembagian administratif Kota Malang dibagi menjadi 5 kecamatan yaitu Blimbing, Klojen, Kedung Kandang, Sukun dan Lowokwaru. Adapun data di setiap kecamatan adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Pembagian Administratif Kota Malang

No	Nama Kecamatan	Jumlah Kelurahan	Jumlah Penduduk
1.	Blimbing	12	191,977
2.	Klojen	11	109,030
3.	Kedung Kandang	11	200,049
4.	Sukun	11	198,908
5.	Lowokwaru	12	166,837
Jumlah		57	866,801

Sumber : dispendukcapil.malangkota.go.id, 2015

d. Visi dan Misi Kota Malang

Visi yang tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Mengengah Daerah (RPJMD) Kota Malang periode 2013-2018 adalah “Menjadikan Kota Malang Sebagai Kota Bermatabat”. Selain visi tersebut, hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah ditentukannya “Peduli Wong Cilik” sebagai semangat dan kepedulian terhadap wong cilik menjadi jiwa dari pencapaian visi ini yang berarti bahwa seluruh aktivitas dan program pembangunan di Kota Malang harus benar-benar membawa kemaslahatan bagi wong cilik. Seluruh hasil pembangunan di Kota Malang harus dapat dinikmati oleh wong cilik yaitu rakyat kecil yang mayoritas jumlahnya di Kota Malang. Visi bermatabat dapat menjadi akronim dari beberapa prioritas pembangunan yang merujuk pada kondisi-kondisi yang hendak diwujudkan sepanjang periode 2013-2018. Adapun masing-masing akronim dari bermatabat tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Bersih

Lingkungan kota yang bebas dari tumpukan sampah dan limbah adalah kondisi yang diharapkan dalam pembangunan Kota Malang sepanjang periode 2013-2018. Selain itu, bersih juga harus menjadi ciri dari penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintahan yang bersih (*clean governance*) harus diciptakan agar kepentingan masyarakat dapat terlayani dengan sebaik-baiknya.

2) Makmur

Masyarakat yang makmur adalah cita-cita yang dipercayakan kepada pemerintah untuk diwujudkan melalui serangkaian kewenangan yang dimiliki pemerintah. Kondisi makmur di Kota Malang dapat tercapai jika seluruh masyarakat Kota Malang dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka secara layak sesuai dengan strata sosial masing-masing. Dalam kaitannya dengan upaya mencapai kemakmuran, kemandirian adalah hal yang penting. Masyarakat makmur yang dibangun di atas pondasi kemandirian merupakan kondisi yang hendak diwujudkan dalam periode pembangunan Kota Malang 2013-2018.

3) Adil

Terciptanya kondisi yang adil di segala bidang kehidupan adalah harapan seluruh masyarakat Kota Malang. Adil dapat diartikan sebagai diberikannya hak bagi siapapun yang telah melaksanakan kewajiban mereka. Selain itu, adil juga berarti kesetaraan posisi

semua warga masyarakat dalam hukum dan penyelenggaraan pemerintahan. Adil dimaksudkan sebagai pemerataan distribusi hasil pembangunan daerah. Untuk mewujudkan keadilan di tengah-tengah masyarakat, pemerintah Kota Malang juga akan menjalankan tugas dan fungsinya dengan mengedepankan prinsip-prinsip keadilan.

4) Religius-toleran

Terwujudnya masyarakat yang religius dan toleran adalah kondisi yang harus terwujud sepanjang 2013-2018. Dalam masyarakat yang religius dan toleran, semua warga masyarakat mengamalkan ajaran agama masing-masing ke dalam bentuk cara berpikir, bersikap dan berbuat. Apapun bentuk perbedaan di kalangan masyarakat dihargai dan dijadikan sebagai faktor pendukung pembangunan daerah. Sehingga, dengan pemahaman religius yang toleran, tidak akan ada konflik dan pertikaian antar masyarakat yang berlandaskan perbedaan SARA di Kota Malang.

5) Terkemuka

Kota Malang yang terkemuka dibandingkan dengan kota-kota lain di Indonesia merupakan kondisi yang hendak diwujudkan. Terkemuka dalam hal ini diartikan sebagai pencapaian prestasi yang diperoleh melalui kerja keras sehingga diakui oleh dunia luas. Kota Malang selama lima tahun ke depan diharapkan memiliki banyak prestasi, baik di tingkat regional, nasional maupun

internasional. Terkemuka juga dapat diartikan sebagai kepeloporan, sehingga seluruh masyarakat Kota Malang diharapkan tampil menjadi pelopor pembangunan di lingkup wilayah masing-masing.

6) Aman

Situasi kota yang aman dan tertib merupakan kondisi yang mutlak diperlukan oleh masyarakat. Situasi aman berarti bahwa masyarakat Kota Malang terbebas dari segala gangguan, baik berupa fisik maupun non-fisik yang mengancam ketentraman kehidupan dan aktivitas masyarakat, sehingga situasi masyarakat akan kondusif untuk turut serta mendukung jalannya pembangunan. Untuk menjamin situasi aman bagi masyarakat ini, pemerintah Kota Malang akan mewujudkan ketertiban masyarakat. Untuk itu, kondisi pemerintahan yang aman dan stabil juga akan diwujudkan demi suksesnya pembangunan di Kota Malang.

7) Berbudaya

Masyarakat Kota Malang yang berbudaya merupakan kondisi dimana nilai-nilai adiluhung dipertunjukkan dalam sifat, sikap, tindakan masyarakat dalam aktivitas sehari-hari di semua tempat. Masyarakat menjunjung tinggi kesantunan, kesopanan, nilai-nilai sosial dan adat istiadat dalam kehidupan sehari-hari. Perilaku berbudaya juga ditunjukkan melalui pelestarian tradisi kebudayaan

warisan masa terdahulu dengan merevitalisasi makna-maknanya untuk diterapkan di masa sekarang dan masa yang akan datang.

8) Asri

Kota Malang yang asri adalah dambaan masyarakat. Keasrian, keindahan, kesegaran dan kebersihan lingkungan kota adalah karunia Tuhan bagi Kota Malang. Namun, keasrian Kota Malang makin lama makin pudar akibat pembangunan kota yang tidak memperhatikan aspek lingkungan. Maka, Kota Malang dalam lima tahun ke depan harus kembali asri, bersih, segar dan indah. Sehingga, segala pembangunan di Kota Malang baik fisik maupun non-fisik diharuskan untuk menjadikan aspek kelestarian lingkungan sebagai pertimbangan utama. Hal ini harus dapat diwujudkan dengan partisipasi nyata dari seluruh masyarakat tanpa terkecuali.

9) Terdidik

Terdidik adalah kondisi dimana semua masyarakat mendapatkan pendidikan yang layak sesuai dengan peraturan perundangan. Amanat Undang-Undang nomor 12 tahun 2012 mewajibkan tingkat pendidikan dasar 12 tahun bagi seluruh warga negara Indonesia. Selain itu, diharapkan masyarakat akan mendapatkan pendidikan dan keterampilan yang sesuai dengan pilihan hidup dan profesi masing-masing. Masyarakat yang terdidik akan senantiasa

tergerak untuk membangun Kota Malang bersama dengan pemerintah Kota Malang.

Dalam rangka mewujudkan visi sebagaimana tersebut di atas, maka misi pembangunan Kota Malang tahun 2013-2018 adalah sebagai berikut:

- 1) Menciptakan masyarakat yang makmur, berbudaya dan terdidik berdasarkan nilai-nilai spiritual yang agamis, toleran dan setara.
- 2) Meningkatkan kualitas pelayanan publik yang adil, terukur dan akuntabel.
- 3) Mengembangkan potensi daerah yang berwawasan lingkungan yang berkesinambungan, adil dan ekonomis.
- 4) Meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat Kota Malang sehingga bisa bersaing di era global.
- 5) Meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat Kota Malang baik fisik maupun mental untuk menjadi masyarakat yang produktif.
- 6) Membangun Kota Malang sebagai kota tujuan wisata yang aman, nyaman dan berbudaya.
- 7) Mendorong pelaku ekonomi sektor informal agar lebih produktif dan kompetitif.
- 8) Mendorong produktivitas industri dan ekonomi skala besar yang berdaya saing, etis dan berwawasan lingkungan.
- 9) Mengembangkan sistem transportasi terpadu dan infrastruktur yang nyaman untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

a. Sejarah singkat Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya Undang Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi Perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000.

Seiring dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah mengalami perubahan dari 1 sekretariat dan 4 bidang menjadi 1 bagian dan 3 bidang berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kota Malang, maka keluarlah Keputusan Walikota Malang No. 350 Tahun 2004 tentang uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Kota Malang. Badan Kepegawaian Kota Malang adalah satuan kerja perangkat daerah pemerintah Kota Malang di bidang pengelolaan kepegawaian.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah/Walikota melalui Sekretaris Daerah. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang beralamat di Jl. Tugu No.1 Malang. Menurut data terakhir hingga Maret 2016 pada Badan Kepegawaian Kota Malang terdapat 54 orang pegawai negeri sipil. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang saat ini adalah Drs. Subkhan.



Gambar 5. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2016

b. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah “Menjadikan Aparatur Pemerintah yang Berkualitas dan Profesional dalam Mendukung Peningkatan Pelayanan Publik”. Adapun maksud dari visi Badan Kepegawaian Daerah adalah :

- 1) Aparatur Pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Malang.
- 2) Berkualitas yang berarti memiliki kemampuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman serta berpegang teguh pada kode etik profesi, memiliki *self control* dan berorientasi pada mutu/kualitas kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis, memiliki kepekaan yang tinggi (*high responsibility*) terhadap kepentingan masyarakat (*public interest*) dan masalah-masalah masyarakat (*public affairs*) serta bertanggung jawab (*accountability*).
- 3) Profesional yang berarti melakukan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan keahlian atau ketrampilan dan komitmen kerja yang dimiliki.
- 4) Pelayanan Publik adalah pemberian pelayanan dasar dan pelayanan lainnya yang merupakan kepentingan masyarakat banyak.

Dalam rangka mewujudkan visi sebagaimana tersebut di atas, maka misi Badan Kepegawaian Daerah adalah sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan Administrasi Kepegawaian yang akuntabel dan transparan.
- 2) Mewujudkan kualitas SDM aparatur dengan mengedepankan IMTAQ yang menguasai IPTEK.

Pelaksanaan misi yang merupakan sasaran pengembangan Pegawai Negeri Sipil Daerah diharapkan akan bermuara pada terbangunnya aparatur Pemerintah yang berkualitas dan profesional di bidang tugasnya dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (*clean governance*).

c. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagaimana diatur dalam Keputusan Walikota Malang Nomor 350 Tahun 2004 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah sebagai berikut:

1) Tugas Pokok

Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian.

2) Fungsi

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana yang telah disebutkan diatas, maka Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi:

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
- b) Penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis dan Rencana Kerja di bidang kepegawaian;
- c) Pelaksanaan administrasi mutasi pegawai;
- d) Pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;
- e) Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai;
- f) Pelaksanaan penyiapan penetapan gaji dan tunjangan pegawai;
- g) Penyusunan formasi pegawai dan pengadaan pegawai;
- h) Penyusunan sistem informasi kepegawaian;
- i) Penyusunan bahan kebijakan kesejahteraan pegawai;
- j) Penyusunan bahan pemberhentian dan pensiun pegawai;
- k) Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- l) Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);
- m) Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;

- n) Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kepegawaian;
- o) Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui website Pemerintah Daerah;
- p) Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan;
- q) Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
- r) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- s) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

d. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah merupakan Lembaga Teknis Daerah sebagaimana diatur dalam Pasal 9 Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2004 yang Uraian Tugas, Fungsi, dan Tata Kerjanya sebagaimana ditetapkan dengan Keputusan Walikota Malang Nomor 350 tahun 2004 dengan susunan organisasi terdiri dari :

- 1) Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan
- 2) Unsur Pembantuan Pimpinan yaitu Bidang Tata Usaha yang terdiri dari :

- Sub Bagian Umum
- Sub Bagian Keuangan
- Sub Bagian Penyusunan Program

3) Unsur Pelaksana terdiri dari :

a) Bidang Formasi dan Informasi, yang terdiri dari :

- Sub Bidang Formasi
- Sub Bidang Informasi

b) Bidang Kesejahteraan Pembinaan Disiplin Pegawai, yang terdiri dari :

- Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai
- Sub Bidang Pembinaan Disiplin Pegawai

c) Bidang Pendidikan dan Pelatihan, yang terdiri dari :

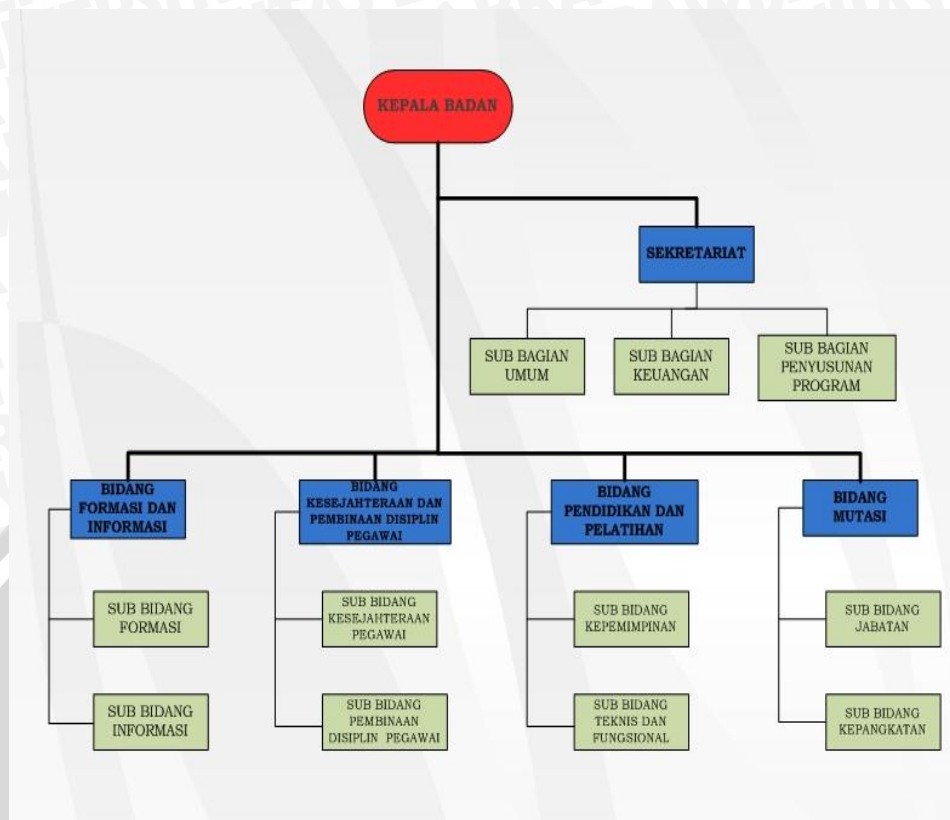
- Sub Bidang Kepemimpinan
- Sub Bidang Teknik & Fungsional

d) Bidang Mutasi, yang terdiri dari :

- Sub Bidang Jabatan
- Sub Bidang Kepangkatan

Adapun gambar susunan struktur organisasi Badan

Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang dapat dilihat sebagai berikut:

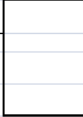


Gambar 6. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

e. Struktur Organisasi Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Bidang Formasi dan Informasi adalah bidang yang melaksanakan tugas pokok pengelolaan kegiatan kepegawaian di bidang kebutuhan pegawai, pengadaan dan penempatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan pengelolaan dokumentasi dan informasi kepegawaian sebagai bagan penyusunan perencanaan kebutuhan pegawai. Berikut adalah gambar struktur organisasi bidang formasi dan informasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

			KEPALA BIDANG FORMASI DAN INFORMASI SRI ATIKA WIDOWATI, S.H., M.M. 19650417 193703 2 002 / Pembina (II/a)		
			KEPALA SUB BIDANG FORMASI DAN PENGADAAN PEGAWAI Dr. FERRY ANDRIANO, ST, M.Si. 19790801 200312 1003 / Penata (III/c)		
			KEPALA SUB BIDANG INFORMASI KEPEGAWAIAN BAGUS WINARNO, S.Kom. 19730210 200112 1004 / Penata Tk. I (III/d)		
			Analis Formasi dan Kebutuhan Pegawai (JFU-Teknis) ELZI LEONARDO, S.AP, M.Si. 19820710 200604 1021 / Penata (III/c)		
			Pengelola Data Pegawai Tidak Tetap (JFU-Teknis) DODI AGUS SETIADI 19640805 199303 1010 / Penata Muda Tk. I (III/b)		
			Pengelola Sistem Informasi Kepegawaian (JFU-Teknis) BAYU PUTRA UTAMA, A.Md. 19860608 200903 1002 / Pengatur Tk. I (III/d)		
			Analis Formasi dan Kebutuhan Pegawai (JFU-Teknis) DWI SULIS SETIOWATI, A.Md. 19841210 201001 2 026 / Pengatur (III/c)		
			Pengelola Arsip Kepegawaian (JFU-Teknis) AGUS BOGO ISWONO 19650918 199003 1006 / Penata Muda (III/a)		
			Pengelola Sistem Informasi Kepegawaian (JFU-Teknis) MOCHAMAD ARSYAD, A.Md. 19860202 201001 1008 / Pengatur Tk. I (III/d)		
			Analis Perencanaan SDM (JFU-Teknis) GABRIELLA AYU FAJAR TITAHING WIDI, S.AP. 19910329 201503 2 002 / CPNS (III/a)		
			Pengelola Arsip Kepegawaian (JFU-Teknis) NURCHAMAN 19750710 200604 1030 / Pengatur Muda (III/a)		
			Pengelola Sistem Informasi Kepegawaian (JFU-Teknis) ENG GAR ARI WAHYUNINGTYAS, A.Md. 19881106 201012 004 / Pengatur Tk. I (III/d)		

Gambar 7. Struktur Organisasi Bidang Formasi dan Informasi

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

f. Tugas Pokok Dan Fungsi Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Formasi dan Informasi Pegawai mempunyai fungsi:

- 1) Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang formasi dan informasi pegawai;
- 2) Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan teknis formasi dan informasi pegawai;
- 3) Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang formasi dan informasi pegawai;

- 4) Penyusunan formasi pegawai berdasarkan analisa kebutuhan pegawai dan penyediaan pegawai sesuai jabatan yang diperlukan dengan memperhatikan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan;
- 5) Penyelenggaraan kegiatan pengadaan pegawai sesuai dengan formasi yang tersedia;
- 6) Penyusunan *bezzetting* pegawai;
- 7) Pemeliharaan dokumen-dokumen pegawai;
- 8) Pengumpulan, pengolahan dan penyajian data pegawai;
- 9) Penyiapan pengolahan sistem informasi kepegawaian;
- 10) Pelaksanaan dokumentasi data pegawai;
- 11) Penyusunan daftar urut kepangkatan;
- 12) Perencanaan dan pelaksanaan pengadaan pegawai;
- 13) Pemberian informasi data pegawai;
- 14) Penyiapan bahan dalam rangka pemeriksaan dan tindak lanjut hasil pemeriksaan;
- 15) Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- 16) Pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);
- 17) Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- 18) Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);

19) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;

20) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas pokoknya.

Sebagaimana fungsi tersebut di atas, maka Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai mempunyai fungsi sebagai berikut:

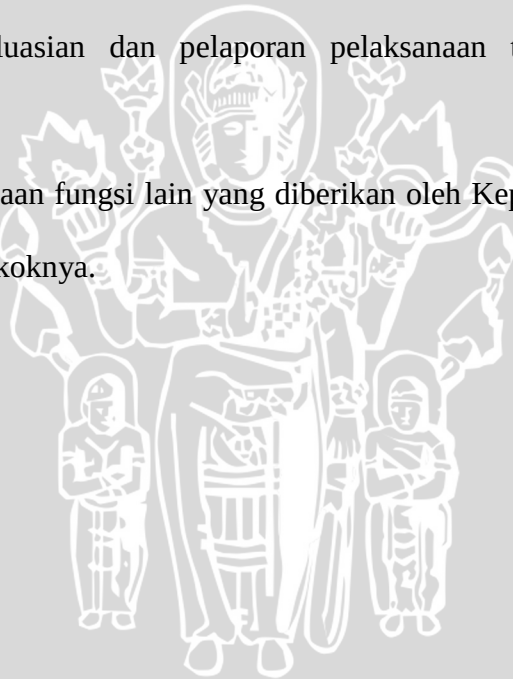
- 1) Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang formasi dan pengadaan pegawai;
- 2) Penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang formasi dan pengadaan pegawai;
- 3) Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan formasi dan pengadaan pegawai;
- 4) Penghimpunan dan pengolahan data untuk penyusunan formasi;
- 5) Penyusunan *bezetting* pegawai;
- 6) Penyelenggaraan kegiatan analisa kebutuhan pegawai;
- 7) Penyiapan pelaksanaan pengadaan pegawai;
- 8) Penyelesaian pengangkatan CPNS;
- 9) Penempatan hasil pengadaan/pengadaan CPNS;
- 10) Pelaksanaan evaluasi formasi dan pengadaan/pengadaan pegawai;
- 11) Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- 12) Pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);

- 13) Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- 14) Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- 15) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- 16) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas pokoknya.

Adapun Sub Bidang Informasi mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang informasi kepegawaian;
- 2) Penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pengelolaan dokumentasi dan informasi kepegawaian;
- 3) Pengumpulan bahan dan penyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 4) Pemeliharaan dan pengembangan *database* sistem informasi kepegawaian dalam rangka pelayanan data pegawai serta penjagaan keamanan jaringan dan *database* pegawai;
- 5) Penyusunan dan pengarsipan dokumen pegawai termasuk pemeliharaan data/dokumen dan tempat penyimpanan dokumen pegawai serta pengembangan sistem pengolahan data pegawai dan penempatan dokumen agar mudah, cepat dan tetap dapat ditemukan bila diperlukan;

- 6) Pelaksanaan pengecekan pembayaran honor PTT dan pengesahan perjanjian kerja (kontrak) PTT;
- 7) Penyusunan laporan keadaan pegawai secara periodik (bulanan);
- 8) Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- 9) Pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- 10) Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- 11) Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- 12) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- 13) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas pokoknya.



B. Penyajian Data

1. Implementasi Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Melalui *Computer Assisted Test (CAT)* Dalam Mewujudkan *Clean Governance* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Penerapan kebijakan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test (CAT)* merupakan pengembangan sistem rekrutmen yang tercantum dalam Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B-2432/M.PAN.RB/7/2013 Perihal Penerapan Sistem *Computer Assisted Test (CAT)* dalam seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2013 dan 2014. Adapun tujuan dari penerapan sistem CAT tersebut adalah untuk seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil yang kompetitif, objektif, transparan dan bebas dari praktek KKN, sehingga dapat menghasilkan sumber daya aparatur yang berkualitas dan profesional.

Penerapan sistem rekrutmen melalui CAT dalam pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan surat di atas, menyatakan bahwa pada tahun 2013 daerah yang sudah siap dapat melakukan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil dengan menggunakan sistem pengadaan melalui CAT sedangkan pada tahun 2014 dan seterusnya setiap daerah diwajibkan untuk melakukan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil dengan menggunakan sistem CAT. Oleh karena itu, seiring dengan meningkatnya kebutuhan sumber daya aparatur di lingkungan pemerintah Kota Malang maka, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang memiliki tugas untuk

mengimplementasikan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Hal ini sesuai dengan pendapat Kepala Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yakni Ibu Sri Atika Widowati, SH, MM :

“Sesuai surat dari MENPAN-RB apabila membutuhkan formasi jabatan, maka sistem pengadaannya wajib menggunakan CAT. Pengadaan CPNS melalui sistem pengadaan dengan menggunakan CAT pertama kali dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada tahun 2014. Pada tahun 2013 sebenarnya juga ada pengadaan tapi masih menggunakan LJK karena pengadaan K-II atau honorer. Tujuan dari pengadaan menggunakan CAT ini adalah untuk mendapatkan PNS di Kota Malang yang berkualitas melalui proses tes yang akuntabel dan transparan.” (Wawancara pada tanggal 21 April 2016 Pukul 11.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil di Kota Malang dengan menggunakan sistem CAT dilaksanakan pertama kali pada tahun 2014 dengan tujuan untuk mendapatkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional melalui proses pengadaan yang transparan dan akuntabel. Untuk dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT menuju pemerintahan yang bersih, transparan dan akuntabel (*clean governance*) dapat diketahui dengan mencocokkan beberapa variabel-variabel berikut ini :

a. Komunikasi

Pada dasarnya setiap kebijakan dapat dilaksanakan dengan baik apabila terjadi komunikasi yang jelas, efektif dan dapat dipahami oleh pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran. Komunikasi dilakukan agar pelaksana kebijakan mengetahui dan mengerti

apa saja yang harus dilakukan dalam mengimplementasikan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT agar tujuan dan sasaran kebijakan dapat tercapai. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yakni Bapak Ferry Andriono, ST, M.Si, mengungkapkan bahwa :

“Pelaksanaan sistem CAT ini sesuai dengan surat dari MENPAN-RB Nomor B-2432/M.PAN.RB/7/2013. Sebelum pelaksanaan pengadaan CPNS melalui CAT, MENPAN-RB memberikan sosialisasi dulu tentang semua apa saja yang harus dilakukan mengenai kebijakan ini kepada seluruh Badan Kepegawaian Daerah Kota atau Kabupaten melalui Badan Kepegawaian Daerah Regional Jawa Timur. Jadi seluruh Badan Kepegawaian Daerah mengerti apa yang harus dilakukan dengan adanya sistem pengadaan yang baru ini dengan jelas.” (Wawancara pada tanggal 22 April 2016 pukul 13.30 WIB)

Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara dari Staf Analisis Formasi dan Kebutuhan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yakni Bapak Elzi Leonardo P, S.AP, M.Si, yang menyatakan bahwa :

“Semua staf yang ada di bidang formasi dan informasi ini sebelumnya sudah diberikan sosialisasi dan semua pengetahuan mengenai CAT agar apa yang harus dilakukan jelas dan terarah. Selain aturan teknis yang terdapat di CAT, kordinasi juga dilakukan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang kepada seluruh staf karena yang mengendalikan pengadaan PNS kan bidang ini.” (Wawancara pada tanggal 25 April 2016 pukul 10.30 WIB)

Dari hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa dalam melaksanakan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT sudah terlebih dahulu dilaksanakan sosialisasi yang jelas dan

terarah dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi selaku pembuat kebijakan (*policy maker*) kepada seluruh Badan Kepegawaian Daerah selaku pelaksana kebijakan (*policy implementors*). Hasil yang didapatkan dari sosialisasi kebijakan ini kemudian di kordinasikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah kepada seluruh stafnya. Hal ini diperkuat dari hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yakni Bapak Ferry Andriono, ST, M.Si, yang mengungkapkan bahwa :

“Sosialisasi dilakukan dengan seluruh staf di bidang formasi dan informasi dan tim pelaksana kebijakan berupa arahan bagaimana pelaksanaan pengadaan melalui CAT ini. Dari yang sebelumnya menggunakan kertas lalu diganti dengan menggunakan komputer. Selain itu, kordinasi juga dilakukan Badan Kepegawaian Malang dengan SMK Negeri 4 Malang selaku penyedia lokasi ujian, LPMP selaku penyedia jasa CAT dan seluruh pihak yang terkait dengan pelaksanaan kebijakan ini.” (Wawancara pada tanggal 22 April 2016 pukul 13.30 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa komunikasi dalam kebijakan ini dilakukan dengan sosialisasi yaitu berupa pemberian arahan teknis pelaksanaan kepada staf Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Selain itu, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang berkordinasi dengan pihak-pihak lain yang terkait dalam kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Dengan adanya komunikasi yang jelas, maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang berupaya agar tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dapat terlaksana dengan baik.

b. Sumber Daya

Setiap kebijakan perlu adanya dukungan dari sumber daya yang memadai. Sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya manusia, informasi, wewenang, fasilitas-fasilitas dan sumber daya finansial. Jika para pelaksana kekurangan sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, maka implementasi akan cenderung berjalan tidak efektif. Ketika implementasi cenderung berjalan tidak efektif, maka tujuan dan sasaran dari kebijakan tersebut tidak dapat tercapai secara maksimal.

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang cukup dan memadai baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dari suatu kebijakan. Apabila dalam pelaksanaan suatu kebijakan terjadi kekurangan staf juga akan menimbulkan ketidakefektifan dalam implementasinya. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tujuan kebijakan tersebut juga tidak terwujud dengan baik tanpa didukung oleh pegawai yang memiliki kemampuan handal dan profesional. Hal ini berarti jumlah staf harus memadai disesuaikan dengan kebutuhan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh para staf khususnya di bidang Formasi dan Informasi guna mendukung pelaksanaan dan terwujudnya tujuan dari kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Berikut ini adalah tabel

tentang jumlah pegawai Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang :

Tabel 3. Data Pegawai Bidang Formasi dan Informasi

No	Daftar Pegawai	Jumlah (orang)
1	Kepala Bidang Formasi dan Informasi	1
2	Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai	1
3	Kepala Sub Bidang Informasi Kepegawaian	1
4	Pengadministrasian Umum	1
5	Pengelola Data PNS dan PTT	2
6	Programmer Komputer	2
7	Pengelola Arsip Kepegawaian	2
8	Pembantu Bendahara dan Pengadministrasian Umum	1
9	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia	1

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

Berdasarkan data jumlah pegawai yang ada di Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagaimana dipaparkan di atas, diketahui berjumlah 12 orang yang berasal dari latar belakang pendidikan yang berbeda-beda dengan keahlian yang berbeda pula. Berikut ini adalah tabel tentang tingkat pendidikan masing-masing pegawai di Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yaitu :

Tabel 4. Tingkat Pendidikan Pegawai Bidang Formasi dan Informasi

No	Pendidikan	Jumlah
1	S3	1
2	S2	1
3	S1	7
4	D3	1
5	SMA	2
Total		12

Sumber : Olahan Hasil Wawancara Peneliti, 2016

Berdasarkan data di atas dapat diketahui tentang masing-masing tingkat pendidikan pegawai Bidang Formasi dan Informasi. Hal di atas didukung dengan hasil wawancara Bapak Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa :

“Di Bidang Formasi dan Informasi ini memiliki pegawai dengan jumlah 12 orang. Semua pegawai yang ada di bidang ini semua memiliki keahlian sesuai bidangnya masing-masing. Semua pegawai di bidang ini juga telah memahami kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT dengan baik karena sebelumnya telah diadakan sosialisasi terlebih dahulu, sehingga para pegawai di bidang Formasi dan Informasi ini mengerti apa yang harus mereka lakukan.” (Wawancara pada tanggal 22 April 2016 Pukul 13.30 WIB)

Hal di atas juga sesuai dengan hasil wawancara dari Staf Analisis Formasi dan Kebutuhan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yakni Bapak Elzi Leonardo P, S.AP, M.Si yang menyatakan bahwa :

“Secara kuantitas pegawai yang ada di Bidang Formasi dan Informasi sangat memenuhi karena kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT ini jauh lebih sedikit membutuhkan pegawai karena tidak perlu pengawas saat ujian, meskipun dibutuhkan beberapa pegawai dari bidang lain sebagai tim pelaksana ujian. Selain itu, dari segi kualitas pegawai di bidang ini juga tidak perlu diragukan lagi karena banyak pranata komputer yang sudah terbiasa dengan teknologi informasi dan tentunya paham dengan sistem CAT.” (Wawancara pada tanggal 25 April 2016 pukul 10.30 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa kondisi sumber daya manusia yang terdapat di Bidang Formasi dan Informasi secara kuantitas dan kualitas telah mencukupi, sehingga sangat mendukung untuk pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai

Negeri Sipil melalui sistem CAT ini. Secara kualitas sumber daya manusia di Bidang Formasi dan Informasi telah memiliki keahlian masing-masing sesuai dengan bidangnya dan di dalam kesehariannya sudah sangat terbiasa dengan teknologi informasi yang mampu mendukung keberhasilan pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Sedangkan secara kualitas sumber daya manusia di Bidang Formasi dan Informasi jumlahnya telah mencukupi karena kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT ini tidak membutuhkan banyak sumber daya manusia yang terlibat di dalam pelaksanaannya.

2. Informasi

Informasi sebagai salah satu sumber daya yang penting di dalam pelaksanaan sebuah kebijakan, seperti halnya informasi mengenai cara melaksanakan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Dengan adanya informasi yang jelas dan terarah, maka dapat menghindarkan para pelaksana kebijakan dari kesalahpahaman penerimaan informasi atau distorsi dari kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT ini. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara Bapak Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa :

“Petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis dan tahapan-tahapannya seperti apa dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT sudah jelas, terarah dan tersusun dengan rapi. Selain itu, dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah

Kota Malang selalu ada disposisi, instruksi dan pengarahan tentang apa saja yang harus dilakukan. Untuk para pendaftar tes ini, informasi telah tercantum dengan jelas dalam Pengumuman Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Malang Tahun Anggaran 2014.” (Wawancara pada tanggal 22 April 2016 pukul 13.30 WIB)

Hal di atas juga didukung dengan hasil wawancara Bapak Mochammad Arsyad, A.Md selaku Staf Sub Bagian Programmer Komputer Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa :

“Sebagai tim pelaksana dalam ujian Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT ini, saya paham dengan jelas secara kebijakan, teknis dan apa yang harus dilakukan. Informasi yang diberikan sebelum pelaksanaan juga sudah terarah. Selain itu, instruksi yang diberikan oleh LPMP selaku penyedia jasa CAT kepada seluruh pelaksana juga sudah jelas sehingga kita semua tidak bingung dalam melaksanakannya.” (Wawancara pada tanggal 25 April 2016 pukul 13.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa informasi yang terkait dengan pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT ini sudah jelas dan terarah dengan baik melalui instruksi yang diberikan oleh Tim LPMP sehingga dapat memudahkan para pelaksana dalam memahami segala sesuatu yang harus dilakukan. Hal tersebut didukung pula oleh sumber daya manusia yang berkompeten di bidang komputerisasi sehingga dalam penyampaian mudahnya dipahami. Selain itu, pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT dalam penyampaian informasi juga sesuai dengan Pengumuman Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Seleksi Penerimaan Calon Pegawai

Negeri Sipil Pemerintah Kota Malang Tahun Anggaran 2014. Berdasarkan Pengumuman tersebut, para pendaftar yang ingin mengikuti ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil dapat mengetahui seluruh informasi yang berkaitan dengan formasi jabatan yang dibutuhkan, jumlah pendaftar yang akan diterima, persyaratan umum pendaftaran yaitu tata cara pendaftaran dan perlengkapan pendaftaran yang harus dilengkapi oleh masing-masing pendaftar.

3. Wewenang

Suatu wewenang pada umumnya harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan dengan efektif. Dengan adanya wewenang yang jelas dan sesuai apa yang telah ditetapkan sebelumnya, maka akan memudahkan pelaksana kebijakan melaksanakan tindakan-tindakan dalam upaya untuk mewujudkan tujuan kebijakan tersebut. Hal ini sesuai dengan wawancara Bapak Ferry Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa :

“Dalam kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT ini wewenang yang telah ditetapkan sudah jelas. Mulai dari penyedia jasa CAT yaitu tim LPMP yang bertanggung jawab ketika pelaksanaan tes dan adanya pembagian tim pelaksana yang bertanggung jawab mengenai pelaksanaan kebijakan pengadaan CPNS ini.” (Wawancara pada tanggal 22 April 2016 pukul 13.30 WIB)

Hal di atas juga didukung dengan hasil wawancara dari Staf Analisis Formasi dan Kebutuhan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota

Malang, yakni Bapak Elzi Leonardo P, S.AP, M.Si yang menyatakan bahwa :

“Wewenang dalam pelaksanaan kebijakan ini kita berikan kepada tim pelaksana teknis yaitu staf dari Bidang Formasi dan Informasi dan beberapa staf dari bidang lain sesuai dengan surat tugas dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Nomor 813/3178/35.73.403/2014. Selain itu, untuk wewenang pada saat tes dilaksanakan merupakan tanggung jawab dari tim LPMP dan yang terakhir wewenang tentang tempat pelaksanaan ujian yang bertanggung jawab adalah SMKN 4 Malang.” (Wawancara pada tanggal 25 April 2016 pukul 10.30)

Berikut adalah tabel yang menunjukkan daftar nama-nama yang diberikan kewenangan sebagai tim pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT sesuai surat tugas Badan Kepegawaian Daerah Kota Nomor 813/3178/35.73.403/2014 :

Tabel 5. Daftar Nama-Nama Tim Pelaksana Ujian CPNS CAT 2014 Di Lingkungan Pemerintah Kota Malang

No	Nama	NIP	GOL	Unit Kerja
1	Drs. H. Wadib S, MM	196105311988031003	IV/c	SMKN 4 Malang
2	M. Lahmudi, S.Pd	196902091992031004	IV/a	SMKN 4 Malang
3	Eko Budi I, S.Pd	196904121992031015	IV/a	SMKN 4 Malang
4	Budi Utomo, SE, M.Si	197012131999011001	III/d	BKD
5	Bagus Winarno, S.Kom	197302102001121004	III/d	BKD
6	Zainab, S.Sos, M.Si	196403301988032004	III/d	BKD
7	Ferry Andriono, ST, M.Si	197908012003121003	III/c	BKD
8	Elzi Leonardo, S.AP, M.Si	198207102006041021	III/c	BKD
9	Dodi Agus Setiadi	196408051993031010	III/b	BKD
10	Suyanto	196211141991031006	III/b	SMKN 4 Malang

No	Nama	NIP	GOL	Unit Kerja
11	Ary Isdoria, SE	196903271989032007	III/b	BKD
12	Moh. Winarko	196905271993021001	III/b	BKD
13	Ika Cahyani, S.Sos	198707042010012019	III/b	BKD
14	M. Chusnul Basri, S.AP	196511201992031010	III/b	BKD
15	Achmad Widya P, SE	197505092010011009	III/b	BKD
16	Mutho' Shobiri, S.STP	199011172012061001	III/a	BKD
17	Imaduddin	197703181998031005	III/a	BKD
18	Agus Bogo Iswono	196509181990031006	II/d	BKD
19	Bayu Putra Utama, A.Md	198606082009031002	II/d	BKD
20	Dwi Sulis S, A.Md	198412102010012026	II/d	BKD
21	Moch. Arsyad, A.Md	198602022010011008	II/d	BKD
22	Junaedi Asmara, A.Md	198702272010011011	II/d	BKD
23	Nurul Yahdi Alhaq, A.Md	198603012009031002	II/d	BKD
24	Faisal Amnan, A.Md	198209062010011017	II/d	BKD
25	Enggar Ari W, A.Md	198811062011012004	II/c	BKD
26	Miftahul Jannah	197906292006042018	II/c	BKD
27	Nurohman	197507102006041031	II/b	BKD
28	Supardi	196805101994031012	II/b	BKD
29	Moh. Subur	196510071994031011	II/b	BKD

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

Berdasarkan hasil wawancara dan tabel di atas, dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah ditetapkan wewenang dengan jelas melalui pembagian tim pelaksana yang bertanggung jawab pada saat ujian seleksi Calon Pegawai Negeri berlangsung. Meskipun telah ditetapkan tim pelaksana tersebut, masing-masing staf tetap harus berkordinasi dengan

staf yang lainnya agar tugas yang diterima dapat dilaksanakan dengan baik. Salah satu tugas yang harus dilaksanakan setelah wewenang tim pelaksana kebijakan ditetapkan adalah memeriksa sistem CAT sebelum ujian berlangsung. Berikut adalah contoh ketika pemeriksaan sistem CAT yang dilakukan oleh tim pelaksana kebijakan sebelum ujian berlangsung :



Gambar 8. Tim Pelaksana Melakukan Pemeriksaan Sistem CAT Sebelum Ujian Berlangsung

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui bahwa dengan ditetapkannya wewenang tim pelaksana kebijakan, maka tim pelaksana kebijakan bertanggung jawab mengenai segala sesuatu yang terkait dengan pelaksanaan ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil. Tim pelaksana kebijakan harus memeriksa seluruh komputer sejumlah 40 komputer pada masing-masing ruangan dan memeriksa pula sistem CAT yang digunakan pada saat ujian berlangsung. Hal tersebut dimaksudkan agar dalam pelaksanaan ujian seleksi Calon Pegawai Negeri, setiap peserta ujian yang

mengoperasikan komputer tidak menemui kendala sehingga ujian dapat berjalan dengan lancar.

4. Fasilitas-Fasilitas

Ketika para pelaksana kebijakan telah mempunyai sumber daya manusia yang memadai, komunikasi yang efektif, informasi dan pembagian wewenang yang jelas jika tidak ditunjang dengan fasilitas, peralatan dan perlengkapan yang lengkap maka akan sia-sia dan memungkinkan tujuan kebijakan tidak dapat tercapai dengan baik dan maksimal. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Elzi Leonardo P, S.AP, M.Si selaku Staf Analis Formasi dan Kebutuhan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Untuk tempat ujian dalam pelaksanaan tes, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang bekerjasama dengan SMK Negeri 4 Malang karena terbatasnya tempat atau ruangan yang ada disini. Di SMK Negeri 4 Malang banyak terdapat laboratorium komputer yang dapat digunakan untuk menunjang pelaksanaan ujian CPNS melalui CAT ini.” (Wawancara pada tanggal 25 April 2016 pukul 10.30 WIB)

Hal di atas juga didukung dengan hasil wawancara Bapak Bayu Putra Utama, A.Md selaku Staf Sub Bagian Programmer Komputer Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa :

“Di SMK Negeri 4 Malang sudah terdapat banyak komputer, tetapi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang masih meminjam beberapa komputer agar pelaksanaan ujian dapat berjalan lebih cepat jika komputer yang disediakan juga semakin banyak. Sehingga masing-masing ruangan kita sediakan 40 komputer.” (Wawancara pada tanggal 26 April 2016 pukul 09.00 WIB)

Suatu daerah yang telah siap untuk melaksanakan kebijakan, maka segala sesuatu yang berkaitan dengan kebijakan tersebut harus

dipersiapkan secara tepat dan terarah agar tujuan dari kebijakan dapat tercapai sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Begitu pula dengan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, salah satunya harus ditunjang dengan penyediaan fasilitas-fasilitas yaitu sarana dan prasarana yang memadai untuk kelompok sasaran dari kebijakan ini yaitu para peserta ujian Calon Pegawai Negeri Sipil. Hal ini didukung dengan pernyataan dari salah satu peserta ujian Calon Pegawai Negeri Sipil Kota Malang tahun 2014 yaitu Gabriella Ayu Fajar, S.AP selaku Staf Analis Perencanaan SDM Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa :

“Sarana yang disediakan pada saat ujian waktu itu yaitu komputer yang tersedia di setiap ruangan sudah memadai karena jumlahnya cukup banyak dan dalam pengoperasian komputer tidak ada kendala. Untuk prasarana yaitu ruangan ujian masih kurang memadai karena ruangan yang disediakan cukup sempit sehingga menyebabkan kurang nyaman pada saat ujian berlangsung.”
(Wawancara pada tanggal 26 April 2016 pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan beberapa hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT fasilitas-fasilitas untuk menunjang kebijakan ini dapat dikatakan kurang memadai. Hal ini dikarenakan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang memiliki keterbatasan dalam hal penyediaan tempat atau ruangan ujian sehingga harus bekerja sama dengan pihak lain. Selain itu, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang juga masih harus meminjam terlebih dahulu perlengkapan yang dibutuhkan

pada saat ujian yaitu komputer kepada pihak lain meskipun di SMK Negeri 4 Malang sudah terdapat beberapa komputer yang dapat digunakan. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan ujian dapat berjalan lebih cepat dengan jumlah komputer yang semakin banyak yaitu 40 komputer di setiap masing-masing ruangan ujian.



Gambar 9. Ruangan Ujian Saat Ujian Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2014

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

5. Sumber Daya Finansial

Sumber daya finansial/dana adalah salah satu sumber yang juga dapat mempengaruhi keberhasilan suatu kebijakan. Dalam hal ini, tujuan kebijakan yang telah ditetapkan dapat tercapai jika di dukung dengan finansial/dana yang memadai. Tanpa adanya dukungan finansial/dana yang mencukupi, maka suatu kebijakan tidak bisa berjalan secara efisien dan efektif. Hal ini di dukung dengan hasil wawancara Bapak Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa :

“Dana yang kita gunakan untuk pelaksanaan kebijakan pengadaan CPNS melalui sistem CAT di Kota Malang ini seluruhnya berasal dari APBD tahun anggaran 2014 melalui Dokumen Pelaksanaan Anggaran Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.” (Wawancara pada tanggal 22 April 2016 pukul 13.30 WIB)

Dana yang telah didapatkan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah digunakan salah satunya untuk membayar sewa tambahan komputer, membayar perjalanan dinas tim LPMP dan segala sesuatu yang terkait dengan kebutuhan untuk menunjang kebijakan ini. Dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, pemakaian dana tersebut telah dilakukan seefektif dan seefisien mungkin. Sebagaimana hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Elzi Leonardo P, S.AP, M.Si selaku Staf Analis Formasi dan Kebutuhan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Dana yang digunakan untuk kebijakan pengadaan CPNS ini sudah efektif dan efisien untuk memenuhi segala hal yg berkaitan dengan CAT. Hal itu dikarenakan dana yang kita dapatkan dari APBD berjumlah cukup banyak sekitar kurang lebih 500 juta. Memang pada saat di tetapkan di awal itu anggarannya bukan untuk CAT sehingga dananya kurang. Selanjutnya dilakukan Perubahan Anggaran Keuangan, sehingga Dokumen Pelaksanaan Anggarannya berisi untuk CAT dan akhirnya dana yang diterima sudah sangat mencukupi dan dapat dikelola dengan baik.” (Wawancara pada tanggal 25 April 2016 pukul 10.30 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dana yang diperoleh untuk mendukung kebijakan ini berasal dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah. Dana yang telah didapatkan Badan Kepegawaian Daerah berjumlah cukup banyak sekitar kurang lebih Rp. 500.000.000. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang setelah mendapatkan dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah tersebut, melakukan pendataan anggaran terkait kebutuhan apa saja yang diperlukan dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Kemudian setelah itu, Badan Kepegawaian Daerah mengelola dana yang sudah di dapatkan secara baik, efektif dan efisien agar semua kebutuhan yang berkaitan untuk menunjang kebijakan tersebut dapat terpenuhi secara keseluruhan.

c. Disposisi

Kecenderungan-kecenderungan atau disposisi merupakan salah satu faktor penting yang dapat memberikan konsekuensi dalam

pelaksanaan kebijakan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan di awal. Dari kecenderungan-kecenderungan atau disposisi para pelaksana kebijakan tersebut, dapat diketahui sejauh mana dukungan atau komitmennya, tingkah laku dan karakter dalam menjalankan kebijakan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara Bapak Ferry Andriyono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa :

“Seluruh tim pelaksana kebijakan mempunyai karakter yang sama yaitu selalu mengkomunikasikan apapun yang terjadi terkait kebijakan pengadaan CPNS melalui sistem CAT ini seperti hal apa saja yang harus dilakukan dan masalah apa saja yang terjadi terkait dengan kebijakan ini. Selain itu, secara tupoksi memang bidang formasi dan informasi yang secara teknis menangani pengadaan pegawai. Jadi, para pegawai disini sudah mengerti mengenai tugasnya masing-masing.” (Wawancara pada tanggal 22 April 2016 pukul 13.30 WIB)

Sejalan dengan hal tersebut di atas, Bapak Elzi Leonardo P, S.AP, M.Si selaku Staf Analis Formasi dan Kebutuhan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menyatakan sebagai berikut :

“Pemilihan tim pelaksana kebijakan ini dilakukan berdasarkan tupoksi, ketersediaan sdm dan kualifikasi pendidikan. Tim pelaksana kebijakan pada saat itu selalu melaksanakan tugas sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan agar tujuan dari kebijakan pengadaan CPNS melalui CAT dapat tercapai salah satunya yaitu mewujudkan pengadaan yang transparan dan akuntabel.” (Wawancara pada tanggal 25 April 2016 pukul 10.30)

Berdasarkan kedua hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa para pelaksana kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dipilih berdasarkan tugas pokok dan fungsi dari

Bidang Formasi dan Informasi, ketersediaan sumber daya manusia serta kualifikasi pendidikan. Sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari Bidang Formasi dan Informasi yang secara teknis menangani pengadaan pegawai, maka seluruh staf di Bidang Formasi dan Informasi merupakan para pelaksana kebijakan. Selain itu, penambahan jumlah para pelaksana kebijakan juga ditambahkan melalui pemilihan beberapa staf dari bidang-bidang lain di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT.

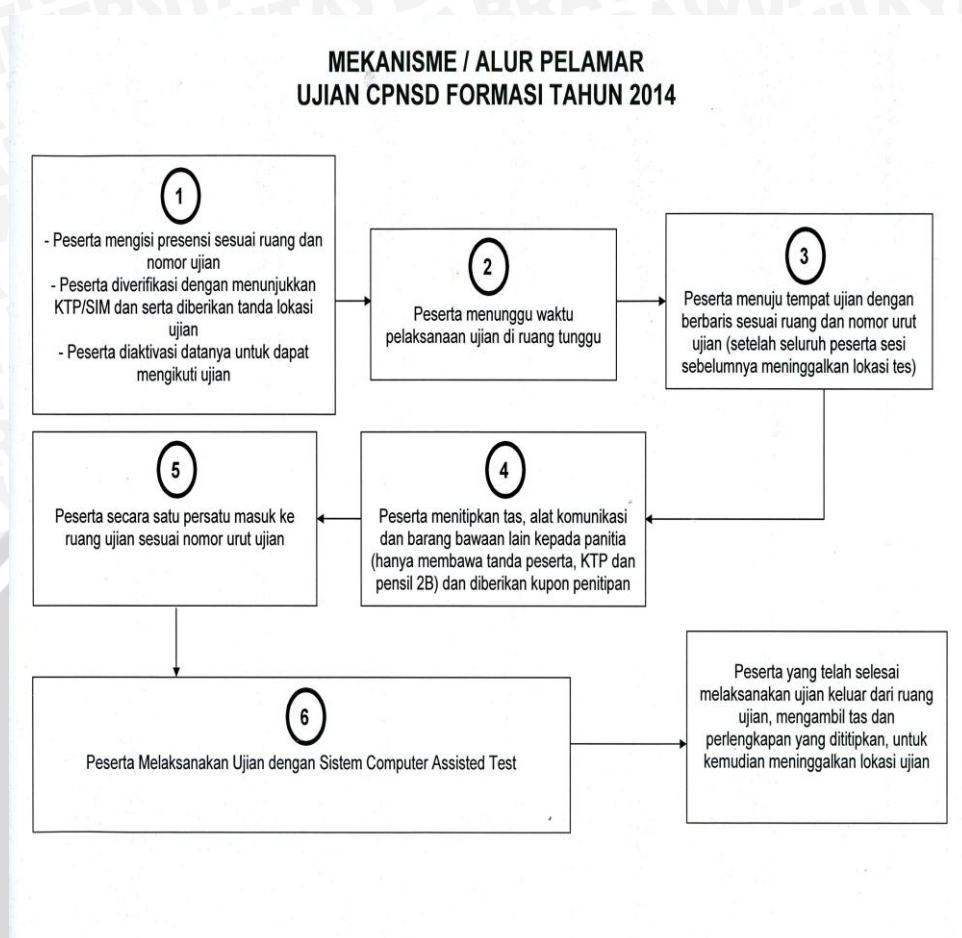
Di dalam pelaksanaannya, para pelaksana kebijakan tersebut memiliki kemauan dan komitmen untuk menciptakan proses pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil yang transparan dan akuntabel di lingkungan Pemerintah Kota Malang sehingga nantinya akan di dapatkan para Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan berkualitas. Komitmen dan kemauan para pelaksana kebijakan ini dapat dilihat dari karakter yang konsisten dalam melaksanakan seluruh tugas yang merupakan bentuk dukungan agar tujuan dari kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT dapat tercapai sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi berkaitan dengan pembagian wewenang di dalam suatu organisasi dengan tujuan agar tidak terjadi tumpang tindih

kewenangan dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan. Struktur birokrasi merujuk juga pada sistem dan mekanisme atau prosedur. Dalam hal ini, sistem diperlukan untuk mengurangi hal yang berbelit-belit, panjang dan membutuhkan proses yang lama. Sedangkan mekanisme atau prosedur dalam implementasi kebijakan biasanya sudah dibuat *Standar Operational Procedure* (SOP) dengan jelas. SOP dibutuhkan untuk dijadikan acuan bagi setiap implementor dalam bertindak agar dalam pelaksanaan kebijakan tidak melenceng dari sasaran dan tujuan kebijakan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Elzi Leonardo P, S.AP, M.Si selaku Staf Analisis Formasi dan Kebutuhan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menyatakan sebagai berikut :

“SOP pelaksanaan kebijakan ini didasarkan pada SOP bidang Formasi dan Informasi mengenai pendaftaran dan penerimaan CPNS di Kota Malang. Sedangkan mekanisme pelaksanaan kebijakan didapatkan sesuai dengan Keputusan MENPAN-RB No 717 Tahun 2014 yang menyatakan bahwa BKD Kota Malang menggunakan sistem CAT UKG yaitu dengan cara menyediakan komputer sendiri. Untuk SOP bagi peserta ujian BKD Kota Malang menetapkan mekanisme atau alur ujian bagi CPNS dan menetapkan mekanisme tata tertib pelaksanaan ujian bagi CPNS serta tata cara pelaksanaan ujian tersebut.” (Wawancara pada tanggal 25 April 2016 pukul 10.30 WIB)



Gambar 10. Mekanisme/Alur Pelamar Ujian CPNSD Formasi 2014

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

Mekanisme atau prosedur yang jelas dalam kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri yang telah diterapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, tidak dapat berjalan dengan baik tanpa didukung oleh sistem yang jelas pula. Hal ini didukung dengan hasil wawancara Bapak Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan sebagai berikut :

“Dalam pelaksanaan kebijakan ini, sistem yang digunakan semuanya berbasis komputer. Mulai dari pendaftaran, para calon pendaftar harus mendaftarkan dirinya secara *online* melalui

SSCN.go.id untuk mendapatkan nomor ujian. Kemudian login di paselnas.menpan.go.id untuk mengisi formulir pendaftaran dan memilih formasi. Setelah terdaftar dapat mengirim berkas kelengkapan ke BKD Kota Malang melalui pos.” (Wawancara pada tanggal 25 April 2016 pukul 10.30 WIB)

Gambar 11. Tampilan Formulir Pendaftaran

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

Sejalan dengan hal tersebut di atas, Bapak Junaedi Asmara, A.Md selaku Staf Sub Bagian Programmer Komputer Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menyatakan bahwa :

“Mekanisme atau alur pada saat ujian berlangsung yaitu tata tertib ujian dan tata pelaksanaan ujian dibuat dengan jelas dan tidak berbelit-belit agar tidak membingungkan para peserta ujian. Tetapi dengan membludaknya peserta dan pemahaman yang berbeda-beda masih ada saja beberapa peserta yang tidak mengerti apa yang harus dilakukan dan barang-barang yang dibutuhkan masih tertinggal. Hal tersebut seperti kartu identitas tertinggal, datang dengan waktu yang mepet ketika ujian akan berlangsung, dll.” (Wawancara pada tanggal 26 April 2016 pukul 13.00 WIB)

Berdasarkan beberapa hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa struktur birokrasi dalam kebijakan pengadaan Calon Pegawai

Negeri Sipil melalui sistem CAT yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Kota Malang dapat diketahui melalui struktur organisasi Bidang Formasi dan Informasi yang dapat dilihat dihalaman 88-89, SOP Bidang Formasi dan Informasi, sistem dan mekanisme pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan dengan jelas. Dengan adanya struktur organisasi, SOP, sistem dan mekanisme yang jelas hal tersebut dimaksudkan agar sasaran dan tujuan kebijakan yang telah ditetapkan dapat tercapai, para pelaksana kebijakan mengerti apa yang harus dilakukan dan kelompok sasaran yaitu peserta ujian tidak bingung pada saat ujian berlangsung tanpa adanya prosedur yang berbelit-belit dan panjang. Meskipun di dalam pelaksanaan ujian masih terdapat peserta ujian yang tidak mengerti dan tidak mematuhi mekanisme tersebut dikarenakan tingkat pemahaman dan kesiapan masing-masing peserta ujian berbeda-beda.

2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Implementasi Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Melalui *Computer Assisted Test* (CAT) Dalam Mewujudkan *Clean Governance* Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Implementasi kebijakan merupakan proses yang tidak sederhana dan merupakan proses yang begitu kompleks. Dengan begitu kompleksnya, dalam sebuah implementasi kebijakan tidak akan pernah terlepas dari faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi. Untuk mengetahui faktor

pendukung dan penghambat dari implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT di Badan Kepegawaian Kota Malang, peneliti melakukan wawancara dengan narasumber dan juga melihat kenyataan di lapangan. Berikut adalah deskripsi faktor pendukung dan penghambat yang diperoleh dari hasil wawancara :

a. Faktor Pendukung

Dalam implementasi sebuah kebijakan di suatu badan atau instansi tidak akan pernah lepas dari dukungan dan hambatan yang dihadapi. Ada beberapa hal penting yang menjadi faktor pendukung internal dan eksternal dalam implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Adapun faktor pendukung internal adalah sumber daya manusia dan sumber daya anggaran. Sedangkan faktor pendukung eksternal adalah dukungan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) lain di Kota Malang dan kejelasan informasi sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dari Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Timur.

1. Faktor Pendukung Internal

a. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang handal dan jumlahnya mencukupi dalam melaksanakan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT merupakan salah satu aspek penting yang dapat menunjang keberhasilan dari kebijakan tersebut. Sebaliknya, jika sumber daya manusia yang menjadi para pelaksana kebijakan tersebut tidak

memiliki kemampuan yang berkaitan dengan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT, maka pelaksanaan kebijakan pengadaan ini tidak akan berjalan dengan maksimal. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai menyatakan sebagai berikut :

“Dalam implementasi kebijakan pengadaan CPNS melalui sistem CAT ini, BKD Kota Malang ditunjang dengan sumber daya manusia yaitu para staf di bidang formasi dan informasi yang mencukupi dan mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Kita menambahkan beberapa staf dari bidang lain sebagai tim pelaksana kebijakan, namun jumlahnya tidak banyak karena kebijakan ini tidak membutuhkan sumber daya manusia yang banyak dan berbeda pada saat pengadaan menggunakan sistem LJK.” (Wawancara pada tanggal 22 April 2016 pukul 13.30 WIB)

Hal senada disampaikan oleh salah satu Staf Sub Bagian Programmer Komputer Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bapak Bayu Putra Utama, A.Md yang menyatakan bahwa :

“Kemampuan sumber daya manusia sebagai pelaksana kebijakan pengadaan ini sudah tidak perlu diragukan lagi, karena setiap harinya pekerjaan yang dilakukan selalu mencakup teknologi informasi.” (Wawancara pada tanggal 26 April 2016 pukul 09.00 WIB)

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa sumber daya manusia yang terdapat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merupakan salah satu faktor pendukung kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Sumber daya manusia tersebut memiliki kemampuan dan keahlian yang memadai dalam melaksanakan kebijakan ini, sehingga mendukung dalam proses

pelaksanaan kebijakan agar dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

b. Sumber Daya Finansial

Sumber daya finansial atau dana yang mencukupi merupakan salah satu hal penunjang keberhasilan suatu kebijakan yang sedang dilaksanakan. Sebaliknya, tanpa adanya dukungan sumber daya finansial atau dana yang mencukupi maka kebijakan tersebut tidak bisa dilaksanakan dengan baik dan efektif. Dalam kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT, pentingnya sumber daya finansial atau dana tersebut juga didukung dengan hasil wawancara Bapak Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan sebagai berikut :

“Kebutuhan yang diperlukan untuk kebijakan pengadaan CPNS melalui sistem CAT ini cukup banyak, tapi untungnya didukung oleh dana yang mencukupi sehingga segala kebutuhan dapat terpenuhi dengan baik. Sumber dana untuk mendukung kebijakan ini secara keseluruhan diperoleh dari APBD.” (Wawancara pada tanggal 22 April 2016 pukul 13.30 WIB)

Hal senada disampaikan oleh Bapak Elzi Leonardo P, S.AP, M.Si selaku Staf Analis Formasi dan Kebutuhan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Dana yang di dapatkan dari APBD berjumlah sekitar kurang lebih 500 juta. Dana itu sangat mendukung sekali dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan CPNS melalui sistem CAT ini karena dana tersebut cukup sekali untuk memenuhi segala sesuatu kebutuhan terkait kebijakan ini.” (Wawancara pada tanggal 25 April 2016 pukul 10.30 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa sumber daya finansial atau dana yang diperoleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah turut mendukung pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Dana yang di dapatkan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT kurang lebih berjumlah sekitar Rp. 500.000.000. Dengan jumlah dana yang mencukupi tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mengelolanya dengan sebaik mungkin. Sehingga segala kebutuhan yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT dapat terpenuhi dengan baik.

2. Faktor Pendukung Eksternal

a. Dukungan Dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Lain di Kota Malang

Dalam pelaksanaan ujian seleksi penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tidak hanya membutuhkan tim pelaksana kebijakan tetapi juga membutuhkan tim pemantau dan tim pengamanan pada saat ujian tersebut berlangsung. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melakukan permohonan kerjasama dengan SKPD lain di Kota Malang agar pelaksanaan ujian dapat berjalan dengan lancar dan sesuai

yang diharapkan. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menyatakan sebagai berikut :

“BKD Kota Malang bekerjasama dengan SKPD lain yaitu Inspektorat sebagai tim pemantau dan Satpol PP sebagai tim pengamanan pada saat pelaksanaan ujian penerimaan CPNS dilaksanakan. Inspektorat Kota Malang menugaskan 3 orang sebagai pemantau sesuai dengan surat tugas nomor 800/017/35.73.401/2014. Selain itu, Satpol PP Kota Malang menugaskan 2 orang untuk mengamankan sesuai dengan surat tugas nomor 800/499/35.73.501/2014. Dengan adanya dukungan dari kedua SKPD tersebut, pelaksanaan ujian penerimaan CPNS dapat berjalan lancar dari awal hingga akhir ujian selesai.” (Wawancara pada tanggal 22 April 2016 pukul 13.30 WIB)

Hal di atas juga didukung dengan hasil wawancara Bapak Bayu Putra Utama, A.Md selaku Staf Sub Bagian Programmer Komputer Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa :

“Saat ujian seleksi CPNS berlangsung, tim pelaksana kebijakan dibantu oleh tim pemantau ujian dari Inspektorat dan tim keamanan dari Satpol PP Kota Malang. Keduanya sangat membantu tim pelaksana dan mendukung pelaksanaan ujian seleksi CPNS Tahun 2014 sehingga ujian dapat berlangsung dengan baik dan aman sesuai dengan yang diharapkan.” (Wawancara pada tanggal 26 April 2016 pukul 09.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mendapat dukungan dari SKPD lain melalui kerjasama yang dilakukan dengan Inspektorat Kota Malang dan Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang dalam pelaksanaan ujian seleksi penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebelumnya telah melakukan permohonan kerjasama dengan mengirimkan surat kepada

kedua SKPD yaitu Inspektorat Kota Malang dan Satpol Kota Malang. Sebagai bentuk dukungan dari kerjasama yang dilaksanakan, kedua SKPD tersebut memberikan surat balasan kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Di dalam isi kedua surat tersebut, Inspektorat Kota Malang dan Satpol PP Kota Malang menugaskan beberapa personil sebagai tim pemantau dan tim pengamanan guna mendukung pelaksanaan ujian seleksi penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT agar dapat berjalan dengan baik, lancar dan aman.

b. Kejelasan Informasi Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) Dari Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Jawa Timur

Kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil dengan menggunakan sistem CAT merupakan sistem rekrutmen yang mulai dilaksanakan pada tahun 2013. Sistem rekrutmen dengan menggunakan CAT ini bertujuan untuk mendapatkan Calon Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan berkualitas melalui proses rekrutmen yang transparan dan akuntabel. Jika pada tahun-tahun sebelumnya sistem rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil masih menggunakan Lembar Jawaban Komputer (LJK), maka pada tahun 2014 Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah melaksanakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil dengan menggunakan sistem CAT ini.

Sesuai dengan keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 717 Tahun 2014 Tentang

Penetapan Instansi Yang Menggunakan Sistem CAT Paselnas Dalam Pelaksanaan Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2014 menyatakan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melaksanakan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil menggunakan sistem CAT-UKG atau dengan cara menyediakan komputer sendiri dengan penyedia jasa sistem tersebut adalah LPMP Provinsi Jawa Timur. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Bapak Elzi Leonardo P, S.AP, M.Si selaku Staf Analis Formasi dan Kebutuhan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan sebagai berikut :

“Sistem CAT ini adalah sistem yang baru dan berbasis komputerisasi. Jadi, para pelaksana kebijakan disini harus dilatih dulu agar mengerti apa yang harus dilakukan. Untuk sistem pengadaan CAT ini, BKD Kota Malang bekerjasama dengan LPMP Jawa Timur sebagai penyedia jasa CAT untuk memberikan informasi berupa sosialisasi dan pelatihan teknis, uji coba sistem CAT, penyediaan soal-soal ujian hingga pelaksanaan seleksi CPNS diselenggarakan.” (Wawancara pada tanggal 25 April 2016 pukul 10.30 WIB)

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Mochammad Arsyad, A.Md selaku Staf Sub Bagian Programmer Komputer Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa :

“Sistem CAT ini berbeda dengan sistem LJK. Kalau sistem CAT waktu mengerjakan soalnya langsung lewat komputer dan nilainya juga langsung muncul. Sebelumnya kita semua disini udah diberi pelatihan dulu oleh LPMP lewat sosialisasi-sosialisasi yang diadakan berkali-kali, jadi kita paham dengan sistem yang baru ini dan ketika menjelaskan ke peserta ujian juga tidak bingung.” (Wawancara pada tanggal 25 April 2016 pukul 13.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa LPMP Jawa Timur turut mendukung kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT dengan memberikan informasi yang jelas melalui sosialisasi dan pelatihan-pelatihan kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai pelaksana kebijakan. Sosialisasi tersebut bertujuan agar para pelaksana kebijakan mengerti dengan baik dan benar tentang sistem CAT, sehingga dalam pelaksanaannya para pelaksana kebijakan tidak merasa bingung dan mengerti apa yang harus dilakukan.

b. Faktor Penghambat

Dalam implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tidak serta merta berjalan dengan mulus. Dari hasil penelitian dapat diidentifikasi hambatan-hambatan yang muncul dalam mengimplementasikan kebijakan pengadaan tersebut. Hambatan yang muncul disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya berasal dari faktor internal dan faktor eksternal. Adapun yang menjadi faktor penghambat internal adalah keterbatasan sarana dan prasarana. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat eksternal adalah minimnya pemahaman kelompok sasaran.

1. Faktor Penghambat Internal

a. Keterbatasan Sarana dan Prasarana

Hambatan bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam mengimplementasikan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT salah satunya dipengaruhi oleh keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki untuk memfasilitasi para peserta ujian selama ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil berlangsung. Menurut Bapak Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menyatakan sebagai berikut :

“Untuk pengadaan CPNS menggunakan sistem CAT ini, kita harus menyediakan ruangan-ruangan beserta komputer untuk para peserta ujian. Itu merupakan salah satu hambatan kita. Kita harus bekerja sama dulu dengan SMKN 4 Malang untuk penyediaan fasilitas selama ujian berlangsung berupa tempat dan komputer. Hal ini dikarenakan kita belum mempunyai tempat yang memadai dan komputer dengan jumlah yang banyak untuk pelaksanaan kebijakan ini. Kalau pengadaan CPNS dengan menggunakan sistem LJK kita hanya menyediakan tempat berupa gedung yang luas tanpa menyediakan komputer.” (Wawancara pada tanggal 22 April 2016 pukul 13.30 WIB)

Hal senada juga disampaikan oleh Staf Sub Bagian Programmer Komputer Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bapak Bayu Putra Utama, A.Md yang menyatakan bahwa :

“Di SMKN 4 Malang memang sudah disediakan ruangan beserta komputer untuk para peserta ujian. Tapi karena jumlah pesertanya sangat banyak, jadi kita harus menyediakan komputer yang lebih banyak lagi dari yang sudah disediakan. Oleh karena itu, kita masih harus meminjam komputer lagi ke pihak lain untuk menambah jumlahnya.” (Wawancara pada tanggal 26 April 2016 pukul 09.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa keterbatasan sarana dan prasana untuk menyediakan tempat dan komputer bagi para peserta ujian merupakan hambatan bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam mengimplementasikan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang masih harus bekerjasama dengan pihak lain untuk menyediakan fasilitas yang memadai bagi para peserta ujian agar pelaksanaan ujian seleksi Calon Pegawai Negeri tersebut dapat berjalan lancar dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Faktor Penghambat Eksternal

a. Minimnya Pemahaman Kelompok Sasaran

Kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT merupakan rekrutmen dengan menggunakan sistem terbaru dan menggantikan sistem rekrutmen yang lama yaitu Lembar Jawaban Komputer (LJK). Dengan adanya sistem rekrutmen yang baru tersebut, tidak serta merta berjalan mulus di dalam pelaksanaannya baik dari segi pelaksana kebijakan maupun sasaran kebijakan. Salah satu hambatan yang terjadi dengan adanya sistem yang baru ini adalah minimnya pemahaman dari para sasaran kebijakan atau para peserta ujian. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mochammad Arsyad, A.Md selaku Staf

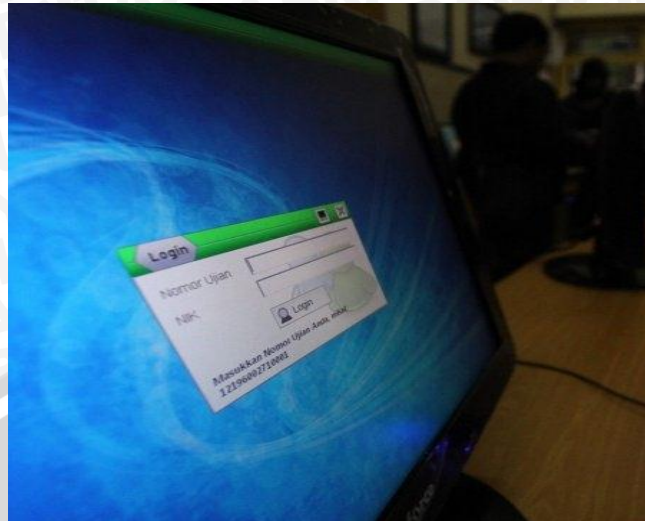
Sub Bagian Programmer Komputer Badan Kepegawaian Daerah Kota

Malang yang menyatakan bahwa :

“Semua pengumuman dan persyaratan untuk mengikuti tes seleksi CPNS sudah diinfokan semua melalui web resmi BKD. Pendaftarannya pun juga melalui online, tapi masih banyak pendaftar yang berkasnya tidak lengkap jadi tidak bisa ikut ujian. Selain itu, ketika ujian berlangsung masih banyak peserta ujian yang tidak membawa kartu identitas dan tidak mematuhi alur dan tata cara menjawab soal-soal yang tertera di masing-masing layar komputer.” (Wawancara pada tanggal 25 April 2016 pukul 13.00 WIB)

Minimnya pemahaman dari peserta ujian mengenai kebijakan pengadaan melalui sistem CAT ini juga diungkapkan oleh Bapak Junaedi Asmara, A.Md selaku Programmer Komputer Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa :

“Sebelum ujian dimulai kita jelaskan terlebih dahulu mengenai tata cara pelaksanaan ujian, salah satunya yaitu ketika log in semua peserta tidak bisa bersamaan antara satu dengan yang lain. Tetapi ketika ada peserta yang sudah bisa login tapi peserta lain belum, maka peserta yang belum bisa login bertanya lagi kepada kita. Masih banyak juga para peserta yang datang terlambat sehingga tidak bisa mengikuti ujian dan para peserta yang menekan tulisan selesai di layar komputer padahal mereka belum selesai mengerjakan soal ujian.” (Wawancara pada tanggal 26 April 2016 pukul 13.00 WIB)



Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

Berdasarkan dari wawancara di atas, dapat diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang selaku pelaksana kebijakan masih mendapat hambatan dari sasaran kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT yaitu para peserta ujian. Hambatan tersebut dapat dilihat dari masih banyaknya peserta ujian yang tidak memenuhi dan mematuhi persyaratan yang telah ditentukan. Selain itu, masih banyaknya peserta ujian yang merasa binggung terhadap tata cara menjawab pertanyaan yang telah disediakan ketika ujian berlangsung. Hal itu menyebabkan para peserta tidak dapat mengikuti ujian sebagaimana mestinya.

C. Pembahasan

Pada bab ini akan dilakukan pembahasan satu per satu mengenai fokus masalah yang telah ditentukan pada awal penelitian. Dalam penelitian ini, penulis akan mengkaji pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem *Computer Assisted Test* (CAT) menuju pemerintahan yang bersih (*clean governance*) pada tahun 2014 dengan menggunakan model implementasi kebijakan dari George Edwards III beserta teori-teori pendukung lainnya sebagai pendekatan untuk memahami masalah-masalah pada saat kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil diimplementasikan dan disertai dengan berbagai macam faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pelaksanaannya.

Menurut George Edwards III dalam Subarsono (2005:90) terdapat empat variabel yang dapat mempengaruhi implementasi kebijakan, yaitu:

- a. Komunikasi
- b. Sumberdaya
- c. Disposisi
- d. Struktur Birokrasi

Dengan menggunakan model implementasi dari George Edwards III, maka peneliti akan melihat pola implementasi CAT dalam pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menuju pemerintahan yang bersih (*clean governance*). Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) hal yang menjadi fokus penelitian yang akan dibahas lebih lanjut dalam bab ini, yakni : 1) Implementasi pengadaan CPNS melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam

mewujudkan *clean governance* dan 2) Faktor pendukung dan penghambat implementasi pengadaan CPNS melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *clean governance*.

1. Implementasi Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) Dalam Mewujudkan *clean governance*

a. Komunikasi

Pada dasarnya komunikasi yang terjadi di setiap kebijakan harus jelas, efektif dan dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat di dalam kebijakan. Seperti yang dilakukan dalam mengimplementasikan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT, komunikasi dilakukan terlebih dahulu dengan memberikan sosialisasi dari pembuat kebijakan (*policy maker*) yaitu Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi kepada seluruh pelaksana kebijakan (*policy implementors*) salah satunya adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hal ini seiring dengan pemahaman komunikasi yang dimaksud oleh George Edwards III dalam Subarsono (2005:90) yang menyatakan bahwa :

Setiap keberhasilan implementasi kebijakan mengharuskan implementor mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang menjadi tujuan serta sasaran kebijakan. Tujuan dan sasaran dari kebijakan tersebut harus disampaikan dengan jelas kepada sasaran kebijakan. Jika tidak ada kejelasan mengenai sasaran dan tujuan atau bahkan tidak diketahui oleh kelompok sasaran kebijakan, maka yang menjadi sasaran dan tujuan kebijakan akan sulit tercapai dan kemungkinan akan terjadi pula ketimpangan komunikasi dari kelompok sasaran.

Sementara itu, menurut Widodo (2009:97) secara umum terdapat 3 (tiga) indikator yang dibahas dalam proses komunikasi kebijakan yakni :

1. Transmisi
Penyaluran komunikasi yang baik akan menghasilkan implementasi yang baik pula. Seringkali hal yang terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah salah pengertian. Hal ini dikarenakan komunikasi melalui tingkatan birokrasi.
2. Konsistensi
Perintah yang diberikan harus konsisten dan jelas, sehingga tidak menimbulkan kebingungan pelaksana kebijakan, kelompok sasaran maupun pihak terkait.
3. Kejelasan
Komunikasi yang diterima oleh para pelaku kebijakan harus jelas dan tidak membingungkan.

Berdasarkan ketiga indikator tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah menerapkan komunikasi yang baik dalam mengimplementasikan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Dari indikator transmisi, komunikasi mulai terjadi dengan diselenggarakannya sosialisasi secara keseluruhan dengan jelas dan terarah dengan cara pemberian informasi terkait pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi kepada seluruh pelaksana kebijakan, salah satunya yaitu Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang nantinya akan disampaikan kepada seluruh kelompok sasaran kebijakan yaitu para peserta ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil.

Dalam implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT, sosialisasi yang diberikan tersebut

memang sangat membutuhkan konsistensi perintah-perintah dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan agar kebijakan dapat berjalan dengan baik dan tidak terjadi kesalahpahaman. Oleh karena itu setelah mendapatkan sosialisasi terkait kebijakan tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melaksanakan sosialisasi dan kordinasi dengan menetapkan tim pelaksana kebijakan agar mengetahui apa yang harus dilakukan dan tidak menimbulkan kesalahpahaman atau tumpang tindih dalam pelaksanaannya. Tim pelaksana kebijakan harus memahami dengan baik dan jelas secara keseluruhan terkait perintah-perintah pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT, sehingga tujuan dan sasaran kebijakan dapat tercapai dengan baik. Adapun tujuan dan sasaran dari kebijakan tersebut adalah untuk mendapatkan Calon Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan berkualitas melalui sistem yang akuntabel dan transparan sebagai wujud upaya menuju pemerintahan yang bersih (*clean governance*).

b. Sumber Daya

Dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang membutuhkan sumber daya untuk mendukung kebijakan ini. Jika para pelaksana kebijakan kekurangan sumber daya yang diperlukan, maka implementasi kebijakan ini pun cenderung berjalan tidak efektif. Hal ini sejalan dengan pendapat George Edwards III dalam Subarsono (2005:91)

menyatakan bahwa “Sumber daya adalah faktor yang penting untuk implementasi kebijakan agar efektif, tanpa sumber daya kebijakan hanya tinggal di kertas menjadi dokumen saja.” Sementara itu, menurut George Edwards III dalam Winarno (2014:184) menjelaskan bahwa “Sumber daya itu mencakup sumber daya manusia, informasi, wewenang, fasilitas-fasilitas dan sumber daya finansial.”

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang mencukupi dan memadai dari segi kualitas dan kuantitas dapat mendukung pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT agar tujuan dan sasarannya dapat tercapai. Tetapi sebaliknya, jika kekerungan sumber daya manusia akan dapat menghambat pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Menurut pendapat George Edwards III (1980) dalam Winarno (2014:184) menyatakan bahwa “Sumber yang paling penting dalam melaksanakan kebijakan adalah staf.” Sejalan dengan pendapat tersebut, menurut Widodo (2007:99) menyatakan bahwa “Agar diperoleh efektivitas pelaksanaan kebijakan tidak hanya mengandalkan banyaknya sumber daya manusia, tetapi harus memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.”

Dilihat dari kedua pendapat di atas, Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang selaku pelaksana kebijakan memiliki 12 pegawai yang memiliki keahlian masing-masing

sesuai dengan bidangnya. Staf yang terdapat di bidang Formasi dan Informasi dibantu oleh beberapa staf dari bidang lain sebagai tim pelaksana kebijakan karena kebijakan ini tidak membutuhkan banyak sumber daya manusia di dalam pelaksanaannya. Selain itu, dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT staf di bidang Formasi dan Informasi sudah sangat terbiasa dengan teknologi informasi sehingga mampu mendukung keberhasilan dalam pelaksanaan kebijakan agar sesuai dengan tujuan dan sasaran kebijakan.

2. Informasi

Informasi merupakan sumber daya yang tidak kalah pentingnya dalam pelaksanaan suatu kebijakan. Seperti halnya informasi mengenai pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Dengan informasi yang jelas dan terarah, maka dapat terhindar dari kesalahpahaman penerimaan informasi. Menurut Widodo (2007:102) "Informasi tersebut dimaksudkan untuk para pelaksana kebijakan agar tidak melakukan suatu kesalahan dalam menginterpretasikan tentang bagaimana cara mengimplementasikan atau melaksanakan kebijakan." Oleh karena itu, informasi sangat penting dalam implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Para pelaksana kebijakan harus mendapatkan penjelasan bagaimana kebijakan tersebut harus dilaksanakan dan mengetahui informasi terkait teknis pelaksanaannya.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang selaku pelaksana kebijakan telah menyusun secara rapi, jelas dan terarah seluruh informasi yang berkaitan dengan implementasi kebijakan CAT dalam pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil yaitu berupa petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaannya dan tahapan-tahapan. Sehingga dapat diketahui dengan jelas apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Hal tersebut didukung pula oleh informasi yang diberikan oleh Tim LPMP terkait pengoperasian sistem CAT dengan jelas dan dapat dipahami oleh seluruh pelaksana kebijakan. Selain itu, di dalam Pengumuman Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Malang Tahun Anggaran 2014 informasi bagi kelompok sasaran yaitu para peserta ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil tahun 2014 mengenai kebijakan ini juga telah tercantum dengan jelas yang berisi tentang formasi jabatan yang dibutuhkan, persyaratan umum dan kelengkapan pendaftaran agar menghindari kesalahpahaman dalam pelaksanaannya.

3. Wewenang

Wewenang yang jelas di dalam implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT harus ditetapkan agar memudahkan untuk melaksanakan tindakan-tindakan dalam upaya pencapaian tujuan dari kebijakan. Suatu wewenang pada umumnya harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan dengan efektif. Menurut George Edwards III dalam Widodo (2007:103)

menyatakan bahwa “Wewenang yang cukup untuk membuat keputusan sendiri yang dimiliki oleh suatu lembaga akan mempengaruhi lembaga itu dalam melaksanakan kebijakan.” Dapat diketahui bahwa wewenang dalam implementasi kebijakan pengadaan melalui sistem CAT yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah membuat keputusan dengan dibentuknya tim pelaksana kebijakan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Tim pelaksana kebijakan tersebut berasal dari Bidang Formasi dan Informasi dan selebihnya berasal dari bidang lain. Dengan penetapan wewenang tersebut, maka tim pelaksana kebijakan harus saling berkordinasi antara satu dengan yang lainnya agar tugas dan tanggung jawab yang diterima dapat dilaksanakan dengan baik.

Sementara itu, menurut Winarno (2014:189) menyatakan bahwa “Kurangnya wewenang yang efektif disadari oleh para pejabat dan karena itu, mereka membutuhkan kerjasama dengan pelaksana-pelaksana lain jika mereka ingin melaksanakan program/kebijakan dengan berhasil.” Jika ditinjau dari pendapat tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Malang bekerjasama dengan pihak lain yaitu tim LPMP sebagaimana telah ditetapkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai penyedia jasa sistem CAT. Kerjasama tersebut diselenggarakan guna mendukung implementasi CAT dalam pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil agar berjalan dengan baik dan berhasil.

4. Fasilitas-Fasilitas

Kebijakan yang diselenggarakan juga harus ditunjang dengan penyediaan fasilitas-fasilitas yaitu sarana dan prasarana yang memadai untuk kelompok sasaran kebijakan. Hal ini dikarenakan ketika suatu daerah siap untuk mengimplementasikan kebijakan, maka segala sesuatu yang berkaitan dengan kebijakan tersebut harus dipersiapkan secara tepat dan terarah. Seperti halnya kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang juga harus ditunjang dengan sarana dan prasarana yang memadai dan mencukupi. Sejalan dengan hal itu, menurut pendapat George Edwards III dalam Widodo (2007:102) menyatakan bahwa “Sumber daya fasilitas merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi suatu kebijakan yang meliputi gedung, tanah, dan sarana yang semuanya akan memudahkan dalam memberikan pelayanan dalam implementasi kebijakan.” Berdasarkan pendapat tersebut, untuk mendukung implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT diperlukan fasilitas pendukung dan perlengkapan yang memadai agar tujuan dari kebijakan ini dapat tercapai.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai pelaksana kebijakan sudah seharusnya untuk menyediakan fasilitas dan sarana yang memadai guna menunjang pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Fasilitas tersebut berupa tempat pelaksanaan ujian yang memadai dan mencukupi bagi seluruh jumlah

peserta ujian. Sedangkan untuk sarana, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang harus menyediakan komputer sebagai alat yang digunakan dalam ujian karena sistem CAT ini merupakan sistem berbasis komputerisasi. Tetapi, dalam implementasinya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang memiliki keterbatasan dalam penyediaan fasilitas dan sarana yang diperlukan. Sehingga, Badan Kepegawaian Kota Malang harus bekerjasama dengan pihak lain yaitu SMK Negeri 4 Malang untuk menyediakan tempat ujian beserta dengan komputer yang akan digunakan. Ujian tersebut dilaksanakan di laboratorium komputer yaitu berupa ruangan-ruangan kelas yang telah disediakan oleh SMK Negeri 4 Malang. Komputer yang disediakan oleh SMK Negeri 4 Malang memang jumlahnya telah banyak, tetapi karena banyaknya peserta ujian maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang juga menyewa komputer lagi kepada pihak lain agar dalam pelaksanaannya bisa berjalan dengan lebih cepat dengan menyediakan 40 komputer di masing-masing ruang ujian.

5. Sumber Daya Finansial

Sumber daya finansial/dana adalah salah satu sumber yang juga dapat mempengaruhi keberhasilan suatu kebijakan. Dalam kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, jika di dalam pelaksanaannya tanpa didukung oleh dana yang mencukupi maka kebijakan tersebut kemungkinan tidak akan berjalan secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan pendapat Widodo (2007:100) yang

mengemukakan bahwa “Sumber daya yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan, selain sumber daya manusia adalah dana yang diperlukan untuk membiayai operasional pelaksanaan kebijakan.” Dalam penelitian ini, penulis menyimpulkan bahwa pendapat dari Widodo tersebut sesuai dengan implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melaksanakan kebijakan ini, mendapat dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah. Sumber dana yang dikeluarkan pemerintah tersebut digunakan untuk memenuhi fasilitas dan sarana terkait kebijakan ini. Dana yang didapatkan dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah jumlahnya cukup besar sekitar kurang lebih Rp. 500.000.000 dan digunakan seefektif mungkin untuk menyewa tambahan komputer, membayar perjalanan dinas tim LPMP dan membeli seluruh kebutuhan dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT.

c. Disposisi

Disposisi atau kecenderungan-kecenderungan merupakan salah satu faktor penting yang dapat memberikan konsekuensi dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan di awal.

Menurut George Edwards III dalam Widodo (2007:104) menyatakan bahwa :

Keberhasilan implementasi kebijakan bukan hanya ditentukan oleh sejauh mana para pelaku kebijakan mengetahui apa yang harus dilakukan dan mampu melakukannya, tetapi juga ditentukan oleh kemauan para pelaku kebijakan dengan memiliki disposisi yang kuat terhadap kebijakan yang sedang diimplementasikan.

Dalam penelitian ini, penulis menyimpulkan bahwa teori yang dikemukakan oleh George Edwards III tersebut sesuai dengan sikap para pelaksana kebijakan dalam mengimplementasikan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Para pelaksana kebijakan tersebut memiliki kemauan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan melalui tugas dan peraturan yang telah ditetapkan dan sesuai dengan tupoksi tim pelaksana kebijakan berasal dari Bidang Formasi dan Informasi yang menangani pendaftaran dan penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil di Kota Malang.

Sejalan dengan hal di atas, Van Meter dan Van Horn dalam Widodo (2007:105) menyatakan bahwa “Implementor mungkin bisa jadi gagal dalam melaksanakan kebijakan karena mereka menolak apa yang menjadi tujuan dari suatu kebijakan.” Berdasarkan pernyataan tersebut, kecenderungan-kecenderungan para pelaksana kebijakan dapat menimbulkan hambatan-hambatan terhadap implementasi kebijakan jika tidak dilaksanakan berdasarkan komitmen, karakter dan tingkah laku untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, sudah seharusnya para pembuat kebijakan sepaham dengan pelaksana kebijakan

pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT yaitu Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yaitu memiliki kemauan untuk melaksanakan kebijakan tersebut dan memiliki pemahaman yang jelas guna mendukung terciptanya pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil yang transparan dan akuntabel.

d. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi berkaitan dengan pembagian wewenang di dalam suatu organisasi dengan tujuan agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan. Seperti halnya, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah menetapkan segala suatu yang berkaitan dengan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT agar kewenangan yang terkait dengan kebijakan tersebut dapat dipahami dengan jelas oleh para pelaksana kebijakan. Menurut George Edwards III dalam Widodo (2007:106) menjelaskan bahwa :

Meskipun sumber-sumber untuk mengimplementasikan suatu kebijakan cukup dan para pelaksana kebijakan mengetahui apa dan bagaimana cara melakukannya, namun implementasi kebijakan bisa jadi belum efektif karena adanya ketidak efisien struktur birokrasi. Struktur birokrasi ini mencakup aspek-aspek seperti struktur organisasi, pembagian kewenangan, hubungan antar unit-unit organisasi yang ada dalam organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, struktur birokrasi mencakup unsur fragmentasi dan *Standar Operational Procedure* (SOP) yang akan memudahkan dan menyeragamkan tindakan dari pelaksana kebijakan dalam melaksanakan apa yang menjadi bidang tugasnya.

Dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah telah menetapkan sistem dan prosedur, struktur organisasi yaitu dari Bidang Formasi dan Informasi, SOP pelaksana kebijakan didasarkan pada Bidang Formasi dan Informasi, pembagian kewenangan melalui penetapan tim pelaksana kebijakan, hubungan antar unit-unit organisasi dengan melakukan kerjasama serta penetapan SOP berupa tata tertib dan alur pelaksanaan ujian. Kejelasan mekanisme kebijakan dan penetapan SOP dalam melaksanakan kebijakan, menjadikan disposisi para pelaksana kebijakan juga semakin jelas. Hal tersebut dilakukan agar sasaran dan tujuan kebijakan yang telah ditetapkan dapat tercapai, para pelaksana kebijakan mengerti apa yang harus dilakukan dan kelompok sasaran yaitu peserta ujian tidak bingung pada saat ujian berlangsung tanpa adanya prosedur yang berbelit-belit dan panjang.

Sebagaimana menurut Widodo (2007:107) menyatakan bahwa “Keberhasilan implementasi kebijakan yang kompleks, perlu adanya kerjasama yang baik dengan banyak orang oleh karena itu, fragmentasi organisasi dapat merintangi koordinasi yang diperlukan untuk mengimplementasikan suatu kebijakan yang kompleks.” Dengan merujuk pendapat tersebut, dalam penelitian ini diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melakukan kerjasama dengan organisasi lain, seperti tim LPMP sebagai penyedia jasa CAT, Inspektorat sebaga pengawas ujian, pihak SMK Negeri 4 Malang sebagai penyedia fasilitas ujian serta Satuan Polisi Pamong Praja sebagai tim keamanan saat

ujian sedang berlangsung. Kerjasama tersebut dilakukan dengan cara koordinasi yang baik dan intensif dengan tujuan agar Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tidak terfragmentasi atau terpecah-pecah yang akan menjadikan distorsi dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT.

2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Implementasi Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) Dalam Mewujudkan *Clean Governance*

Dalam sebuah implementasi kebijakan tidak akan pernah terlepas dari 2 (dua) faktor yang mempengaruhinya. Kedua faktor tersebut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat. Begitu pula dengan implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT juga dipengaruhi oleh faktor pendukung dan faktor penghambat yang dapat membuat keberhasilan atau kegagalan dari kebijakan tersebut. Faktor-faktor pendukung dan penghambat adalah sebagai berikut :

Tabel 6. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Pengadaan Calon Pegawai Negeri Melalui CAT di Kota Malang

Faktor Pendukung		Faktor Penghambat	
Internal	1. Sumber Daya Manusia	Internal	1. Sarana Dan Prasarana
	2. Sumber Daya Anggaran		
Eksternal	1. Dukungan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Lain di Kota Malang	Eksternal	1. Minimnya Pemahaman Kelompok Sasaran
	2. Kejelasan Informasi Sistem CAT dari LPMP Jawa Timur		

Sumber : Olahan Hasil Penelitian dan Hasil Wawancara Peneliti, 2016

a. Faktor Pendukung

Terdapat beberapa hal penting yang menjadi faktor pendukung internal dan eksternal dalam implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Adapun faktor pendukung internal adalah sumber daya manusia dan sumber daya anggaran. Sedangkan faktor pendukung eksternal adalah dukungan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) lain di Kota Malang dan kejelasan informasi sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dari Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Timur.

1. Faktor Pendukung Internal

a. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang handal dan jumlahnya mencukupi dalam melaksanakan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT dapat menunjang keberhasilan dari kebijakan

tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat menurut Weimer dan Vining (1999) dalam Pasolong (2008:59) yang menyatakan bahwa “Ketersediaan sumber daya manusia memiliki kemampuan dan komitmen untuk mengelola pelaksanaannya turut mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan.” Dalam implementasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah didukung oleh sumber daya manusia yang jumlahnya sudah mencukupi. Selain itu, sumber daya manusia atau tim pelaksana kebijakan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang memiliki kemampuan dan keahlian dalam melaksanakan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT.

Tim pelaksana kebijakan telah terbiasa dengan teknologi informasi karena sesuai dengan tugasnya sehari-hari, sehingga tidak merasa kebingungan dalam melaksanakan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT yang berbasis komputerisasi. Oleh karena itu, berdasarkan pendapat dari Weimer dan Vining yang telah dipaparkan di atas dan dari hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa ketersediaan sumber daya manusia yang mencukupi dan disertai dengan kemampuan yang handal turut serta mendukung keberhasilan dari pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT tersebut.

b. Sumber Daya Anggaran

Sumber daya finansial atau dana yang mencukupi merupakan salah satu faktor yang dapat menunjang keberhasilan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Melalui sistem CAT yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hal ini seiring dengan pendapat menurut Indiahono (2009:48) yang menjelaskan bahwa “Selain didukung oleh sumber daya manusia yang memadai, setiap implementasi kebijakan harus didukung pula oleh sumber daya finansial.” Sementara itu, menurut George Edwards III dalam Subarsono (2005:91) menjelaskan bahwa “Apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia dan sumber daya finansial.” Berdasarkan kedua pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk menjamin keberhasilan dalam implementasi suatu kebijakan sangat diperlukan juga ketersediaan sumber daya finansial. Tanpa ada dukungan finansial atau dana yang memadai, implementasi kebijakan tidak bisa berjalan efektif dan berkelanjutan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari hasil penelitian di lapangan, dapat diketahui bahwa implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT mendapat dukungan finansial atau dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah. Dana yang telah diperoleh berjumlah kurang lebih sekitar Rp. 500.000.00 dan kemudian digunakan

untuk memenuhi segala sesuatu yang dibutuhkan terkait dengan kebijakan tersebut agar pelaksanaan kebijakan dapat berjalan dengan baik. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa sumber daya finansial atau dana yang diperoleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah turut mendukung pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT.

2. Faktor Pendukung Eksternal

a. Dukungan Dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Lain di Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam pelaksanaan ujian seleksi penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT tidak hanya membutuhkan tim pelaksana kebijakan tetapi juga membutuhkan tim pemantau dan tim pengamanan pada saat ujian berlangsung. Guna memenuhi kebutuhan tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melakukan permohonan kerjasama dengan SKPD Lain di Kota Malang. Permohonan kerjasama dijalin antara Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dengan Inspektorat Kota Malang sebagai tim pemantau ujian dan Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang sebagai tim pengamanan.

Sementara itu, menurut pendapat Winarno (2014:198) menjelaskan bahwa :

Kecenderungan dari para pelaksana mempunyai konsekuensi-konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap suatu kebijakan tertentu yang dalam hal ini berarti adanya dukungan, kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat keputusan awal.

Berdasarkan pendapat di atas dan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa pelaksana kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT yaitu Badan Kepegawaian Kota Malang pada saat melakukan permohonan kerjasama dengan Inspektorat Kota Malang dan Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang, mendapat dukungan dari kedua SKPD tersebut berupa penugasan beberapa personil sebagai tim pemantau dan tim keamanan. Sehingga dengan adanya dukungan bantuan personil diharapkan agar pelaksanaan ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

b. Kejelasan Informasi Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) Dari Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Timur

Sesuai dengan keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 717 Tahun 2014 Tentang Penetapan Instansi Yang Menggunakan Sistem CAT Pselnas Dalam Pelaksanaan Seleksi Calon Pegawai Negeri Tahun 2014 menyatakan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melaksanakan kebijakan pengadaan menggunakan sistem CAT-UKG atau dengan cara menyediakan komputer sendiri dan penyedia jasa sistem tersebut adalah LPMP Provinsi Jawa Timur. LPMP Provinsi Jawa Timur sebagai penyedia jasa memberikan seluruh informasi yang berkaitan dengan

implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT dengan cara memberikan sosialisasi dan pelatihan-pelatihan kepada seluruh tim pelaksana kebijakan agar para pelaksana kebijakan mengetahui dan mengerti dengan jelas terkait kebijakan ini. Menurut Widodo (2007:97) menjelaskan bahwa:

Informasi kebijakan publik perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar pelaku kebijakan dapat mengetahui, memahami apa yang menjadi isi, tujuan, arah, kelompok sasaran kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mempersiapkan dengan benar apa yang harus dipersiapkan dilakukan untuk melaksanakan kebijakan publik agar apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan penjelasan di atas dan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa dalam implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang didukung dengan pemberian informasi yang jelas melalui sosialisasi dan pelatihan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur. Dengan adanya sosialisasi dan pelatihan tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mengerti dengan baik dan benar tentang sistem CAT, sehingga dalam pelaksanaannya para pelaksana kebijakan tidak merasa bingung dan mengerti apa yang harus dilakukan.

b. Faktor Penghambat

Selain faktor-faktor yang mendukung dalam implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tetapi,

di dalam pelaksanaan kebijakan masih terdapat beberapa hal yang menjadi faktor penghambat. Faktor penghambat tersebut berasal dari internal dan eksternal. Adapun yang menjadi faktor penghambat internal adalah keterbatasan sarana dan prasarana. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat eksternal adalah minimnya pemahaman kelompok sasaran.

1. Faktor Penghambat Internal

a. Keterbatasan Sarana dan Prasarana

Keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki untuk memfasilitasi para peserta ujian selama ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil berlangsung merupakan salah satu hambatan bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam mengimplementasikan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Menurut Sunggono pendapat (1994:151) menjelaskan bahwa “Penyebab kegagalan suatu kebijaksanaan publik dapat terjadi karena adanya kekurangan-kekurangan sumber daya-sumber daya pembantu.” Berdasarkan penjelasan tersebut dan sesuai dengan hasil di lapangan, sumber daya yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sarana dan prasarana.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang masih memiliki keterbatasan sarana dan prasana untuk menyediakan tempat dan komputer bagi para peserta ujian dalam mengimplementasikan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Badan

Kepegawaian Daerah Kota Malang masih harus bekerjasama dengan pihak lain yaitu SMK Negeri 4 Malang untuk menyediakan fasilitas yang memadai bagi para peserta ujian dan menyewa beberapa komputer tambahan agar pelaksanaan ujian seleksi Calon Pegawai Negeri tersebut dapat berjalan lancar dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B-2432/M.PAN.RB/7/2013 Perihal Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) Dalam Seleksi CPNS Tahun 2013 dan 2014, telah tercantum bahwa dalam melaksanakan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT spesifikasi minimal infrastruktur penggunaan CAT terdiri dari ruangan ujian yang layak, komputer yang dilengkapi dengan keyboard dan mouse, genset untuk mengantisipasi PT.PLN apabila ada pemadaman serta LCD untuk monitoring hasil tes. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, dapat diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil masih belum bisa menyediakan sarana dan prasarana sesuai dengan spesifikasi surat tersebut dan masih harus bekerjasama dengan pihak lain.

Dengan melihat keterbatasan dalam pemenuhan sarana dan prasarana untuk pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil, maka sebaiknya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk pengadaan calon Pegawai Negeri Sipil untuk tahun-tahun berikutnya

sebaiknya menyiapkan secara bertahap sarana dan prasarana yang memadai lengkap sebelum ujian seleksi berlangsung. Pemenuhan sarana dan prasarana tersebut dapat dilakukan dengan menyediakan tempat ujian yang layak bagi seluruh peserta ujian, penambahan jumlah komputer dan infrastruktur lainnya sebagai pendukung pelaksanaan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil. Sehingga, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tidak perlu bekerjasama dan meminjam dengan pihak lain dalam pemenuhan sarana dan prasarana yang dibutuhkan ketika akan kembali melaksanakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT pada tahun-tahun berikutnya.

2. Faktor Penghambat Eksternal

a. Minimnya Pemahaman Kelompok Sasaran

Dengan adanya sistem rekrutmen yang baru melalui CAT yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, tidak serta merta berjalan mulus di dalam pelaksanaannya baik dari segi pelaksana kebijakan maupun sasaran kebijakan. Salah satu hambatan yang terjadi dengan adanya sistem yang baru ini adalah minimnya pemahaman dari para sasaran kebijakan atau para peserta ujian. Berdasarkan penjelasan dari Sunggono (1994:151) menjelaskan bahwa “Masalah-masalah atau hambatan-hambatan yang timbul pada waktu implementasi dapat juga berkaitan dengan kekurangan informasi pada obyek kebijaksanaan (masyarakat).”

Kurangnya informasi yang didapatkan oleh para peserta terkait kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil dapat diketahui melalui banyaknya peserta yang masih merasa kebingungan terhadap tata cara menjawab pertanyaan melalui komputer yang telah disediakan ketika ujian berlangsung. Perubahan sistem pengadaan yang semula menggunakan kertas dan kini menggunakan komputer ini, memang seharusnya disertai dengan kemampuan penggunaan teknologi dengan baik dan benar dari para peserta ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil agar menimbulkan masalah-masalah dalam pelaksanaannya. Selain itu, masih banyaknya jumlah peserta ujian yang kurang memahami tentang persyaratan ujian juga merupakan hambatan bagi para peserta itu sendiri yang mengakibatkan para peserta ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil tersebut tidak dapat mengikuti ujian sebagaimana mestinya.

Berdasarkan Pengumuman Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Malang Tahun Anggaran 2014, telah tercantum dengan jelas segala sesuatu informasi yang berkaitan dengan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT di Kota Malang mulai dari formasi jabatan yang dibutuhkan, qouta yang dibutuhkan, tata cara pendaftaran serta perlengkapan pendaftaran. Tetapi dalam pelaksanaannya, dapat diketahui bahwa masih banyak para peserta ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil yang kurang memahami dengan baik

dan benar segala informasi yang telah tercantum di pengumuman tersebut.

Dengan melihat hambatan-hambatan yang muncul sebagai akibat dari kurangnya informasi yang di dapatkan oleh para peserta ujian, maka sebaiknya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai pelaksana kebijakan sebaiknya mengadakan layanan khusus untuk para peserta ujian sebelum ujian berlangsung guna meningkatkan pemahaman terkait dengan kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai pelaksana kebijakan sudah seharusnya memiliki kesamaan pemikiran dengan kelompok sasaran yaitu para peserta ujian seleksi calon Pegawai Negeri Sipil agar mewujudkan seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil yang transparan dan akuntabel sebagai upaya perwujudan *clean governance*.

Guna menciptakan kesamaan pemikiran antara Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dengan para peserta ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil selain dapat dilakukan melalui sosialisasi, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebaiknya membuka layanan *crisis center* peserta ujian. Sehingga para peserta ujian mengetahui prosedur pelaksanaan kebijakan pengadaan ini dan dalam pelaksanaan tidak merasa kebingungan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) tahun 2014 yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat diketahui berdasarkan keempat variabel masih belum berjalan dengan baik karena terdapat 1 (satu) variabel yang belum memenuhi dan 1 (satu) variabel tersebut kemungkinan akan saling mempengaruhi dengan variabel-variabel lainnya. Variabel yang pertama yaitu komunikasi yang dilaksanakan dengan adanya sosialisasi dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang terkait pelaksanaan kebijakan tersebut. Variabel kedua dalam Implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem *Computer Assisted Test* (CAT) tahun 2014 yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah sumber daya manusia, informasi, wewenang serta sumber daya finansial dan fasilitas-fasilitas yaitu sarana dan prasarana masih kurang mencukupi dan memadai. Sementara itu, variabel ketiga adalah disposisi yaitu para pelaksana

kebijakan yang memiliki kemauan dan komitmen untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai yang telah ditetapkan. Variabel terakhir yaitu struktur birokrasi yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui sistem dan prosedur pelaksana kebijakan, SOP dan struktur organisasi dari Bidang Formasi dan Informasi yang secara teknis menangani pengadaan pegawai serta penetapan SOP berupa tata tertib dan alur pelaksanaan ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil tahun 2014.

2. Di dalam implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *clean governance* yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ditemukan beberapa faktor pendukung dan penghambat yang dapat menyebabkan keberhasilan dan kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut ini adalah faktor pendukung dan faktor penghambat :
 - a. Faktor pendukung dalam implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *clean governance* yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang terdapat 2 (dua) faktor pendukung yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi sumber daya manusia dan sumber daya anggaran. Sedangkan faktor eksternal meliputi dukungan dari Satuan Kerja Perangkat daerah (SKPD) lain di Kota Malang dan kejelasan informasi sistem

Computer Assisted Test (CAT) dari Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Timur.

- b. Faktor penghambat dalam implementasi implementasi kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui *Computer Assisted Test* (CAT) dalam mewujudkan *clean governance* yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang terdapat 2 (dua) faktor penghambat yaitu faktor penghambat internal dan eksternal. Faktor penghambat internal keterbatasan sarana dan prasarana. Sedangkan faktor eksternal meliputi minimnya pemahaman kelompok sasaran.

B. Saran

1. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang perlu menyiapkan anggaran dana untuk menyediakan sarana dan prasarana yang lengkap dan memadai seperti ruangan-ruangan ujian yang dilengkapi dengan komputer sebagai pendukung dalam rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT di tahun-tahun selanjutnya.
2. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang perlu mengadakan layanan *crisis center* yang diperuntukkan bagi seluruh masyarakat yang ingin mendaftar untuk mengikuti ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil. Dengan adanya layanan *crisis center*, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat melayani, menanggapi dan menjawab seluruh pertanyaan teknis dari para pendaftar sebelum ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil berlangsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, Rahardjo. 2011. *Manajemen Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, Edisi revisi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Badan Kepegawaian Negara. 2014. *CAT BKN Untuk Indonesia*. http://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2014/05/zppd_Buku_CAT-BKN.pdf, diakses pada tanggal 20 Desember 2015.
- Imron, Ali. 2008. *Administrasi Kepegawaian Negara Di Indonesia*. Malang: Agritek Pembangunan Nasional.
- Indiahono, Dwiyanto. 2009. *Perbandingan Administrasi Publik : Model, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2013. *Peserta Tes CPNS Sistem CAT Diperkirakan Membludak*. <http://www.menpan.go.id/berita-terkini/1833-peserta-tes-cpns-sistemcatdiperkirakan-membludak>, diakses pada tanggal 1 Februari 2016.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Miles, Matthew B, A. Michael Huberman dan Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook Edisi Ketiga*. Sage Publications: Inc.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Offset.
- Muluk, Khairul. 2006. *Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*. Malang: Bayu Media.
- Noe, Raymond A. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurcholis, Hanif. 2010. *Administrasi Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2010 Tentang Pedoman Ujian Penyaringan Calon Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Malang Tahun 2014.

Salam, Dharma. 2004. *Manajemen Pemerintah Indonesia*. Jakarta: Djambatan.

Santosa, Pandji. 2012. *ADMINISTRASI PUBLIK Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: Refika Aditama.

Sedarmayanti. 2004. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Membangun Sistem Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik)*. Bandung: Mandar Maju.

_____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.

Siagian, P. Sondang. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Subarsono, AG. 2005. *Analisis Kebijakan Publik Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sudiro, Achmad. 2010. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitataif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta

Suharto, Edi. 2008. *Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: ALFABETA.

Sunggono, Bambang. 1994. *Hukum dan Kebijaksanaan Publik*. Jakarta: Sinar Grafika

Surat Nomor B-2432/M.PAN.RB/7/2013 dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi perihal Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil tahun 2013 dan 2014.

Sutabri, Tata. 2005. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Andi.

Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Taufiq, Rohmat. 2013. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih Dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

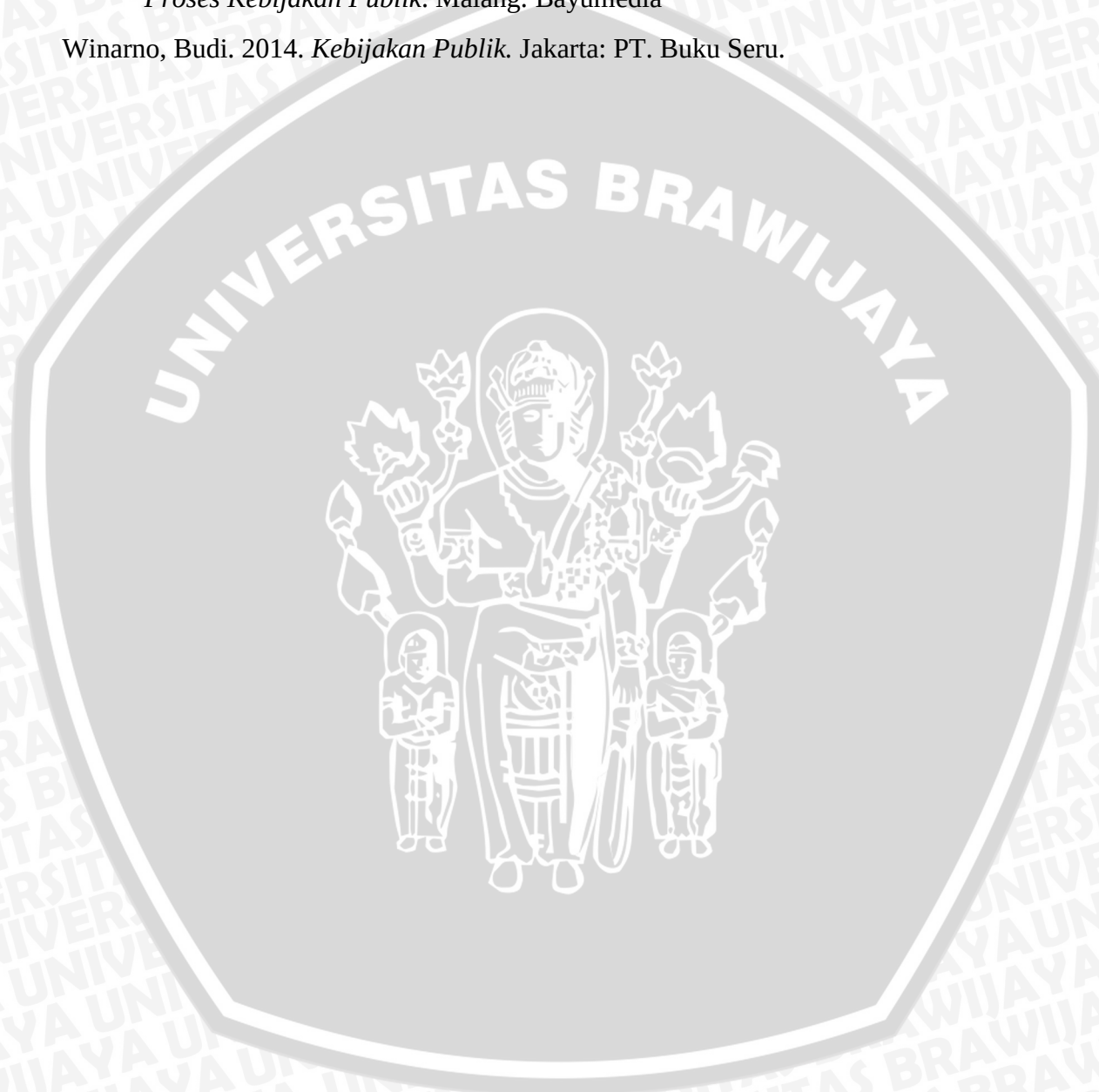
Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Wahab, SA. 2012. *Analisis Kebijakan Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Widodo, Joko. 2007. *Analisis Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia

Winarno, Budi. 2014. *Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Buku Seru.



**Lampiran 1. Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi
Nomor B-2432/M.PAN.RB/7/2013 Perihal Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) Dalam Seleksi CPNS Tahun 2013 dan 2014**



**MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA**

Nomor : B-2432/M.PAN.RB/7/2013

29 Juli 2013

Sifat : Segera

Hal : Penerapan Sistem Computer Assisted Test (CAT)
dalam seleksi CPNS Tahun 2013 dan 2014.

Kepada Yth.

1. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat
 2. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah
- di

Tempat

Rapat Koordinasi Pengadaan CPNS Tahun 2013 yang diselenggarakan di Balai Kartini Jakarta tanggal 18 Juli 2013 menyepakati antara lain bahwa pelaksanaan seleksi CPNS dari pelamar umum tahun 2013 dilakukan secara kombinasi, yakni dapat dengan sistem Computer Assisted Test (CAT) atau dengan sistem Lembar Jawaban Komputer (LJK).

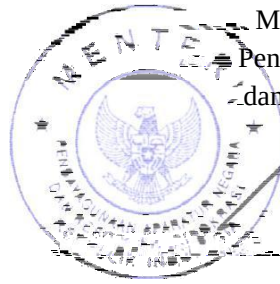
Perlu kami beritahukan bahwa dalam rangka menjamin pelaksanaan seleksi CPNS yang kompetitif, obyektif, transparan dan bebas dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, serta tidak dipungut biaya, Pemerintah bertekad untuk tetap menerapkan sistem (CAT) dalam setiap pelaksanaan seleksi CPNS, dengan ketentuan :

1. Pelaksanaan seleksi CPNS dari pelamar umum tahun 2013 di Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Provinsi diharapkan telah menggunakan sistem CAT, demikian juga bagi Kabupaten/Kota yang sudah siap;
2. Pelaksanaan seleksi CPNS dari pelamar umum tahun 2014 dan seterusnya, wajib menggunakan sistem CAT.

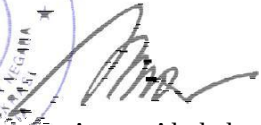
Sehubungan dengan hal tersebut di atas, diharapkan agar para Pejabat Pembina Kepegawaian menyiapkan sarana dalam rangka mendukung pelaksanaan sistem CAT dimaksud. Adapun spesifikasi yang dibutuhkan, sebagaimana terlampir.

Penjelasan lebih lanjut terkait dengan penerapan sistem CAT, Saudara dapat berkonsultasi dengan Badan Kepegawaian Negara cq. Kepala Pusat Pengembangan Sistem Rekrutmen Pegawai, nomor telepon : (021) 80882938, dan email: catcpns@BKN.go.id.

Demikian, atas perhatiannya disampaikan ucapan terima kasih.



Menteri
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi,


Azwar Abubakar

Tembusan Yth :

1. Menteri Keuangan
2. Kepala Badan Kepegawaian Negara

**Lampiran 2. Pengumuman Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Seleksi
Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Malang Tahun
Anggaran 2014**



WALIKOTA MALANG

PENGUMUMAN
NOMOR 4 TAHUN 2014

TENTANG

SELEKSI PENERIMAAN CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL

PEMERINTAH KOTA MALANG TAHUN ANGGARAN 2014

BERDASARKAN KEPUTUSAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA TANGGAL 11
AGUSTUS 2014 NOMOR 596 TAHUN 2014 TENTANG FORMASI PEGAWAI NEGERI
SIPIL KOTA MALANG TAHUN ANGGARAN 2014, PEMERINTAH KOTA MALANG
MEMBUKA KESEMPATAN UNTUK MENJADI CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL
PEMERINTAH KOTA MALANG FORMASI TAHUN ANGGARAN 2014 DENGAN
KETENTUAN SEBAGAI BERIKUT :

A. KUALIFIKASI PENDIDIKAN :

NO	NAMA JABATAN	GOL/ RUANG	KUALIFIKASI PENDIDIKAN		ALOKASI	RENCANA PENEMPATAN	
1	Guru Kelas Pertama	III/a	S-1	PGSD	7	1	SDN Madyopuro 5 Kota Malang
						2	SDN Percobaan 2 Kota Malang
						2	SDN Mergosono 3 Kota Malang
						2	SDN Pisangcandi 3 Kota Malang
2	Dokter Umum	III/b		Dokter Umum	15	8	RSUD Pemerintah Kota Malang
						2	UPT Rumah Bersalin Kota Malang
						2	UPT Puskesmas Ciptomulyo Kota Malang
						2	UPT Puskesmas Arjuno Kota Malang
						1	UPT Puskesmas Mulyorejo Kota Malang

NO	NAMA JABATAN	GOL/ RUANG	KUALIFIKASI PENDIDIKAN		ALOKASI	RENCANA PENEMPATAN	
3	Apoteker	III/b		Apoteker	2	2	RSUD Pemerintah Kota Malang
4	Perawat Pertama	III/a	D-IV/ S-1	sesuai dengan kualifikasi pendidikan di bidang ilmu Keperawatan+ Ners	1	1	RSUD Pemerintah Kota Malang
5	Bidan Pertama	III/a	D-IV/ S-1	sesuai dengan kualifikasi pendidikan di bidang ilmu Kebidanan	1	1	RSUD Pemerintah Kota Malang
6	Penyuluh Kesehatan Masyarakat Pertama	III/a	D-IV/ S-1	Kesehatan Masyarakat	1	1	UPT Puskesmas Pandanwangi Kota Malang
7	Perawat Pelaksana	II/c	D-III	sesuai dengan kualifikasi pendidikan di bidang ilmu Keperawatan	24	24	RSUD Pemerintah Kota Malang
8	Bidan Pelaksana	II/c	D-III	sesuai dengan kualifikasi pendidikan di bidang ilmu Kebidanan	15	10	RSUD Pemerintah Kota Malang
						1	UPT Puskesmas Dinoyo Kota Malang
						2	UPT Puskesmas Kedungkandang Kota Malang
						2	UPT Puskesmas Janti Kota Malang
9	Nutrisisionis Pelaksana	II/c	D-III	sesuai dengan kualifikasi pendidikan di bidang ilmu Gizi	2	2	RSUD Pemerintah Kota Malang
10	Pranata Laboratorium Kesehatan Pelaksana	II/c	D-III	sesuai dengan kualifikasi pendidikan di bidang Laboratorium dan Kesehatan	2	2	RSUD Pemerintah Kota Malang
11	Teknik Elektromedis Pelaksana	II/c	D-III	sesuai dengan kualifikasi pendidikan di bidang ilmu Teknik Elektromedik	1	1	RSUD Pemerintah Kota Malang

NO	NAMA JABATAN	GOL/ RUANG	KUALIFIKASI PENDIDIKAN		ALOKASI	RENCANA PENEMPATAN	
12	Radiografer Pelaksana	II/c	D-III	sesuai dengan kualifikasi pendidikan di bidang ilmu Teknik Radiodiagnostik dan Radioterapi/ Teknik Rontgen/ Teknik Radiologi/ Teknik Radiodiagnostik / Teknik Radioterapi	1	1	RSUD Pemerintah Kota Malang
13	Analisis Keuangan	III/a	D-IV/ S-1	sesuai dengan kualifikasi pendidikan di bidang Ilmu Akuntansi/ Ilmu Ekonomi/ Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan/ Ekonomi Pembangunan/ Ilmu Ekonomi Pembangunan/ Ilmu Hukum/ Manajemen/ Statistik/ Matematika	3	1	Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang
						1	Kantor Ketahanan Pangan Kota Malang
						1	RSUD Pemerintah Kota Malang
14	Auditor Pertama	III/a	D-IV/ S-1	sesuai dengan kualifikasi pendidikan di bidang Ilmu Akuntansi/ Teknik Sipil/ Teknik Lingkungan/ Ilmu Lingkungan	2	2	Inspektorat Kota Malang
15	Analisis Perencanaan SDM	III/a	D-IV/ S-1	sesuai dengan kualifikasi pendidikan di bidang Ilmu Sospol/ Psikologi/ Hukum/ Manajemen SDM/ Administrasi Negara/ Administrasi Publik	1	1	Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

NO	NAMA JABATAN	GOL/ RUANG	KUALIFIKASI PENDIDIKAN		ALOKASI	RENCANA PENEMPATAN	
16	Analisis Diklat	III/a	D-IV/ S-1	sesuai dengan kualifikasi pendidikan di bidang Ilmu Sosial/ Psikologi/ Hukum/ Manajemen SDM/ Administrasi Negara/ Administrasi Publik	1	1	Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

B. WAKTU DAN CARA PENDAFTARAN :

1. PENDAFTARAN DILAKSANAKAN TERPUSAT SECARA *ONLINE* DENGAN ALAMAT WEBSITE <https://panselnas.menpan.go.id> MULAI TANGGAL 1 SAMPAI DENGAN 12 SEPTEMBER 2014;
2. SETELAH MENDAFTAR DAN MENCETAK LEMBAR FORMULIR REGISTRASI SECARA *ONLINE*, PELAMAR MENGIRIMKAN FORMULIR REGISTRASI YANG DILAMPIRI BERKAS KELENGKAPAN PENDAFTARAN MELALUI POS MULAI TANGGAL 4 SAMPAI DENGAN 12 SEPTEMBER 2014 (HARI MINGGU LIBUR);
3. TEMPAT PENGIRIMAN BERKAS KELENGKAPAN PENDAFTARAN : KANTOR POS DI SELURUH WILAYAH NEGARA KESATUAN REPUBLIK INDONESIA.

C. WAKTU SELEKSI / UJIAN :

1. WAKTU DAN LOKASI UJIAN DENGAN SISTEM *COMPUTER ASSISTED TEST* (CAT) AKAN DIKIRIMKAN SECARA TERTULIS MELALUI POS BESERTA KARTU PESERTA UJIAN ATAU BISA DIAKSES PADA ALAMAT WEBSITE www.malangkota.go.id DAN bkd.malangkota.go.id SETELAH JADWAL UJIAN DISAHKAN.
2. KELENGKAPAN : A. KARTU PESERTA UJIAN;
B. KTP ASLI;
C. PENSIL 2B.

D. MATERI UJIAN :

TES KOMPETENSI DASAR (TKD) DENGAN SISTEM *COMPUTER ASSISTED TEST* (CAT);

E. PERSYARATAN UMUM :

1. WARGA NEGARA REPUBLIK INDONESIA;
2. BERUSIA SERENDAH-RENDAHNYA 18 (DELAPAN BELAS) TAHUN DAN PALING TINGGI :
 - a. 35 (TIGA PULUH LIMA) TAHUN PADA TANGGAL 1 JANUARI 2015, ATAU;
 - b. 40 TAHUN, BAGI YANG BEKERJA PADA INSTANSI ATAU LEMBAGA SWASTA YANG BERBADAN HUKUM DAN MENUNJANG KEPENTINGAN NASIONAL PALING KURANG 5 (LIMA) TAHUN PADA 17 APRIL 2002;
3. LULUSAN PERGURUAN TINGGI TERAKREDITASI MINIMAL B DAN MEMILIKI IJAZAH SESUAI DENGAN JABATAN YANG DILAMAR DENGAN INDEKS PRESTASI KUMULATIF (IPK) MINIMAL 2,75 BAGI LULUSAN PERGURUAN TINGGI NEGERI DAN 3,00 BAGI LULUSAN PERGURUAN TINGGI SWASTA;
4. TIDAK PERNAH DIHUKUM PENJARA ATAU KURUNGAN BERDASARKAN PUTUSAN PENGADILAN YANG SUDAH MEMPUNYAI KEKUATAN HUKUM YANG TETAP KARENA MELAKUKAN SUATU TINDAK PIDANA KEJAHATAN;
5. TIDAK PERNAH DIBERHENTIKAN DENGAN HORMAT TIDAK ATAS PERMINTAAN SENDIRI ATAU TIDAK DENGAN HORMAT SEBAGAI PEGAWAI NEGERI SIPIL/TNI/POLRI ATAU PEGAWAI SWASTA;
6. TIDAK BERKEDUDUKAN SEBAGAI CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL/PEGAWAI NEGERI SIPIL/ TNI/POLRI;
7. BERSEDIA DITEMPATKAN DISELURUH WILAYAH KOTA MALANG YANG DITENTUKAN OLEH PEMERINTAH KOTA MALANG;
8. TIDAK MENJADI ANGGOTA DAN/ATAU PENGURUS PARTAI POLITIK;
9. BERKELAKUAN BAIK YANG DIBUKTIKAN DENGAN SURAT KETERANGAN CATATAN KEPOLISIAN DARI KEPOLISIAN;
10. SEHAT JASMANI DAN ROHANI DIBUKTIKAN DENGAN SURAT KETERANGAN DARI DOKTER PEMERINTAH;
11. SURATKETERANGANTIDAKMENGKONSUMSI/MENGGUNAKAN NARKOTIKA, PSIKOTROPIKA, PREKURSOR DAN ZAT ADIKTIF LAINNYA DARI UNIT PELAYANAN KESEHATAN PEMERINTAH;
12. KARTU TANDA PENCARI KERJA (KARTU KUNING) DARI DINAS KETENAGAKERJAAN SETEMPAT;

PERSYARATAN NOMOR 4 S.D. 12 DILENGKAPI SETELAH DINYATAKAN LULUS SELEKSI.

F. KELENGKAPAN PENDAFTARAN :

1. FORMULIR REGISTRASI PENDAFTARAN (DAPAT DICETAK LANGSUNG PADA SAAT SELESAI MENDAFTAR SECARA ONLINE)
2. SURAT LAMARAN DITUJUKAN KEPADA WALIKOTA MALANG JALAN TUGU NO. 1 KOTA MALANG 65119, DITULIS TANGAN DAN DITANDATANGANI DIATAS MATERAI RP. 6.000,-;
3. FOTOKOPI IJAZAH SESUAI JENIS PEKERJAAN DAN SPESIFIKASI PENDIDIKAN YANG DILEGALISIR OLEH PEJABAT YANG BERWENANG;

- 4. FOTOKOPI TRANSKRIP NILAI YANG DILEGALISIR OLEH PEJABAT YANG BERWENANG DENGAN INDEKS PRESTASI KUMULATIF (IPK) MINIMAL 2,75 BAGI LULUSAN PERGURUAN TINGGI NEGERI DAN 3,00 BAGI LULUSAN PERGURUAN TINGGI SWASTA;
- 5. FOTOKOPI AKTA MENGAJAR YANG DISESUAIKAN DENGAN TINGKAT PENDIDIKAN DAN DILEGALISIR OLEH PEJABAT YANG BERWENANG (KHUSUS PELAMAR GURU);
- 6. FOTOKOPI SURAT KETERANGAN AKREDITASI PROGRAM STUDI DAN PERGURUAN TINGGI YANG MENGELUARKAN IJASAH(MINIMAL TERAKREDITASI B) DARI BADAN AKREDITASI NASIONAL PERGURUAN TINGGI (BAN-PT);
- 7. FOTOKOPI KARTU TANDA PENDUDUK (KTP) YANG MASIH BERLAKU;
- 8. PAS PHOTO BERWARNA TERBARU UKURAN 4X6 CM SEBANYAK 3 (TIGA) LEMBAR, DIBELAKANGNYA DITULIS NAMA PELAMAR;
- 9. AMPLOP BALASAN DENGAN MENGGUNAKAN PERLAKUAN KHUSUS CPNSD DENGAN DITULIS :

NAMA :
ALAMAT LENGKAP :
KODE POS :
NO. TELPON / HP :
JABATAN YANG DILAMAR :

- 10. BAGI PELAMAR DARI UMUM YANG BEKERJA PADA LEMBAGA BERBADAN HUKUM YANG MENUNJANG KEPENTINGAN NASIONAL, MELAMPIRKAN FOTOKOPI SURAT TUGAS PERTAMA SAMPAI DENGAN TERAKHIR YANG DILEGALISIR OLEH KEPALA LEMBAGA;
- 11. SURAT PERMOHONAN BESERTA KELENGKAPAN TERSEBUT DI BUAT RANGKAP 1 (SATU) DAN DIMASUKKAN KE DALAM MAP KERTAS WARNA MERAH (TENAGA GURU), KUNING (TENAGA KESEHATAN), BIRU (TENAGA ANALIS/AUDITOR);
- 12. PADA BAGIAN DEPAN MAP HARUS DITEMPEL HASIL CETAK IDENTITAS :

1. NAMA :
2. TEMPAT TANGGAL LAHIR :
3. ALAMAT LENGKAP :
4. KODE LAMARAN :
5. KUALIFIKASI PENDIDIKAN :
6. JABATAN YANG DILAMAR :
7. KETERANGAN : *UMUM MURNI / UMUM MEMILIKI PENGABDIAN*

G. LAIN – LAIN :

- 1. PENDAFTARAN TIDAK DIPUNGUT BIAYA;
- 2. PENGIRIMAN KELENGKAPAN PENDAFTARAN SEBELUM ATAU SESUDAH BATAS WAKTU YANG DITENTUKAN DINYATAKAN TIDAK SAH;
- 3. SURAT BALASAN DAN KARTU TANDA PESERTA AKAN DIKIRIM MELALUI PT. POS INDONESIA DAN APABILA PELAMAR SAMPAI MENDEKATI PELAKSANAAN UJIAN TIDAK MENERIMA SURAT BALASAN AGAR SEGERA MENGHUBUNGI KANTOR POS SETEMPAT;

4. KELENGKAPAN BERKAS LAMARAN YANG TIDAK SAMPAI/TIDAK TERKIRIM KE PEMERINTAH KOTA MALANG BUKAN MERUPAKAN TANGGUNG JAWAB PANITIA SELEKSI PENERIMAAN CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL PEMERINTAH KOTA MALANG TAHUN ANGGARAN 2014;
5. KEPUTUSAN PANITIA SELEKSI PENERIMAAN CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL PEMERINTAH KOTA MALANG TAHUN ANGGARAN 2014 TIDAK DAPAT DIGANGGU GUGAT;
6. PEMERINTAH KOTA MALANG TIDAK BERTANGGUNG JAWAB TERHADAP PENIPUAN BAIK SECARA INSTITUSI MAUPUN PERORANGAN YANG MENGATASNAMAKAN PEMERINTAH KOTA MALANG ATAU PANITIA SELEKSI PENERIMAAN CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL PEMERINTAH KOTA MALANG TAHUN ANGGARAN 2014 YANG MENJANJIKAN DAPAT MEMBANTU PENGANGKATAN MENJADI CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL;
7. APABILA PESERTA SUDAH YANG DINYATAKAN LULUS UJIAN SELEKSI DIKARENAKAN SEBAB APAPUN TIDAK MELAKSANAKAN PENDAFTARAN ULANG DAN ATAU MENGUNDURKAN DIRI, MAKA PESERTA UJIAN DIMAKSUD SANGGUP MENGGANTI BIAYA YANG DIKELUARKAN OLEH PANITIA SELEKSI PENERIMAAN CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL PEMERINTAH KOTA MALANG TAHUN ANGGARAN 2014 SEBESAR RP. 25.000.000,- (DUA PULUH LIMA JUTA RUPIAH) UNTUK DISETOR KE KAS DAERAH PEMERINTAH KOTA MALANG;
8. BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG MEMBUKA POS INFORMASI DAN PENGADUAN SELEKSI PENERIMAAN CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL PEMERINTAH KOTA MALANG TAHUN ANGGARAN 2014, DENGAN ALAMAT JL. TUGU NOMOR 1 MALANG TELP. 0341-328829 ATAU E-MAIL : *bkd.malangkota.go.id*

DEMIKIAN UNTUK MENJADI PERHATIAN.

Malang, 29 Agustus 2014

WALIKOTA MALANG,

 H. MOCH. ANTON

Lampiran 3. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 717 Tahun 2014 Tentang Penetapan Instansi Yang Menggunakan CAT Pselnas Dalam Seleksi CPNS Tahun 2014

FROM :

FAX NO. : 031 0476608

Date: 07/2014 12:41:14



MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA

**KEPUTUSAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 717 TAHUN 2014**

TENTANG

**PENETAPAN INSTANSI YANG MENGGUNAKAN
SISTEM COMPUTER ASSISTED TEST (CAT) PANSELNAS
DALAM PELAKSANAAN SELEKSI CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL
TAHUN 2014**

**MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI**

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil yang berbasis kompetensi dan dilaksanakan seleksi secara kompetitif, obyektif, transparan, akuntabel dan bebas dari unsur korupsi kolusi dan nepotisme, perlu digunakan teknologi Computer Assisted Test (CAT);
- c. bahwa dalam rangka menjamin ketersediaan perangkat CAT dalam seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil tahun 2014 di seluruh instansi pemerintah, Instansi harus menggunakan CAT PANSELNAS dengan difasilitasi sistem CAT Badan Kepegawaian Negara dan sistem CAT UKG Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau dengan cara menyediakan perangkat komputer sendiri (mandiri);
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan huruf a dan b diatas, dipandang perlu menetapkan instansi pemerintah yang menggunakan sistem CAT PANSELNAS dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Mengingat : 1. Undang-undang Nomor : 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 195, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4016) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 31, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4192), Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2013 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 188, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5467);

FROM :

FAX NO. : 031 8476668

Date of 2014 18/08/2014

3. Keputusan Presiden Nomor 59/P Tahun 2011;
4. Memorandum of Understanding Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 01 Tahun 2014 dan Nomor 0378/MPK.A/HK/2014 Tentang Kerjasama Dalam Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Secara Nasional Tahun 2014;
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2014 tentang Kebijakan Tambahan Alokasi Formasi dan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2014.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PENETAPAN INSTANSI YANG MENGGUNAKAN SISTEM COMPUTER ASSISTED TEST (CAT) PANSELNAS DALAM PELAKSANAAN SELEKSI CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL TAHUN 2014.

PERTAMA : Menetapkan Instansi yang menggunakan CAT PANSELNAS dalam pelaksanaan seleksi calon pegawai negeri sipil tahun 2014, sebagaimana terlampir dalam Keputusan ini;

KEDUA : Keseluruhan pembiayaan penggunaan fasilitas dan personil CAT PANSELNAS (fasilitasi EKN dan fasilitasi UKG Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan) menjadi tanggung jawab Instansi masing-masing.

KETIGA : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 25 Agustus 2014

MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI



ABUBAKAR

NO	INSTANSI PUSAT	FASILITAS TES	
		BKN	UKG
I	II	III	IV
179	Kota Semarang	V	
180	Kota Surekarta	V	
181	Kota Tegal	V	
182	PROV D.I. YOGYAKARTA	V	
183	Kab. Gunung Kidul	V	
184	Kab. Kulon Progo	V	
185	Kab. Sleman	V	
186	Kota Yogyakarta	V	
187	PROV JAWA TIMUR	V	
188	Kab. Bangkalan	V	
189	Kab. Banyuwangi	V	
190	Kab. Blitar		V
191	Kab. Bojonegoro		V
192	Kab. Bondowoso		V
193	Kab. Jombang		V
194	Kab. Kediri	V	
195	Kab. Lamongan	V	
196	Kab. Lumajang		V
197	Kab. Madlun		V
198	Kab. Magetan		V
199	Kab. Malang		V
200	Kab. Pamekasan		
201	Kab. Pasuruan	V	
202	Kab. Ponorogo	V	
203	Kab. Probolinggo		V
204	Kab. Sampang		V
205	Kab. Sidoarjo	V	
206	Kab. Situbondo	V	
207	Kab. Sumenep		V
208	Kab. Tranggalek		V
209	Kab. Tuban		V
210	Kab. Tulungagung		V
211	Kota Blitar	V	
212	Kota Madlun		V
213	Kota Malang		V
214	Kota Pasuruan	V	
215	Kota Surabaya	V	
216	PROV KALIMANTAN TENGAH		V
217	Kab. Barito Selatan		V
218	Kab. Barito Timur		V
219	Kab. Barito Utara		V
220	Kab. Gunung Mas	V	

Lampiran 4. Pengumuman Nomor 800/3159/35.73.403/2014 Tentang Jadwal Seleksi**Penerimaan CPNS Pemerintah Kota Malang tahun 2014****PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH**

Jalan Tugu No. 1 Telp. (0341) 328829 - 353837
MALANG

Kode Pos 65119

PENGUMUMAN

NOMOR : 800/3159/35.73.403/2014

TENTANG

JADWAL UJIAN SELEKSI PENERIMAAN CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL
PEMERINTAH KOTA MALANG TAHUN 2014

BERSAMA INI DIUMUMKAN JADWAL UJIAN SELEKSI PENERIMAAN
CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL PEMERINTAH KOTA MALANG TAHUN 2014
SEBAGAI BERIKUT :

TANGGAL : 20 NOPEMBER 2014 S.D 25 NOPEMBER 2014

LOKASI : SMK NEGERI 4 KOTA MALANG, JL. TANIMBAR 22 MALANG

UJIAN AKAN DILAKSANAKAN 4 (EMPAT) KALI PER HARI. UNTUK JADWAL
LEBIH RINCI SERTA TATA TERTIB UJIAN DAPAT DIAKSES PADA ALAMAT
WEBSITE www.malangkota.go.id DAN bkd.malangkota.go.id.

DEMIKIAN UNTUK MENJADIKAN PERHATIAN.

Malang, 13 Nopember 2014

a.n. WALIKOTA MALANG
Kepala Badan Kepegawaian Daerah
Selaku
Ketua Panitia Seleksi Penerimaan CPNS
Pemerintah Kota Malang Tahun Anggaran 2014

Drs. SUGIHARTO
Pemimpin Utama Muda
NIP. 19570809 198403 1 003

Lampiran 5. Tata Cara Pelaksanaan Ujian Seleksi Penerimaan CPNSD Pemerintah Kota Malang Tahun 2014

TATA CARA PELAKSANAAN UJIAN SELEKSI PENERIMAAN CPNSD PEMERINTAH KOTA MALANG TAHUN 2014

1. Peserta hadir 30 (tiga puluh) menit sebelum ujian dimulai.
2. Peserta mengisi daftar hadir sesuai ruang ujian.
3. Peserta menunjukkan Tanda Peserta Ujian dan KTP/SIM kepada panitia untuk diverifikasi dan diaktivasi.
4. Setelah diverifikasi dan diaktivasi, peserta mendapatkan Tanda Lokasi Ujian yang wajib dikenakan oleh peserta.
5. Peserta menunggu waktu pelaksanaan ujian pada ruang/lokasi yang telah disiapkan oleh panitia.
6. Setelah panitia memberikan tanda/panggilan, maka peserta berbaris sesuai ruang dan urutan untuk masuk ke ruang ujian.
7. Sebelum memasuki ruang ujian, peserta diwajibkan untuk menitipkan seluruh barang bawaan (yang boleh dibawa hanya Tanda Peserta Ujian, KTP/SIM, dan pensil 2B) kepada panitia dengan diberikan kupon penitipan.
8. Peserta masuk satu persatu ke ruang ujian masing-masing sesuai urutan dan duduk pada tempat/PC yang telah ditentukan.
9. Peserta melaksanakan ujian sesuai dengan waktu, lokasi dan tata tertib yang telah ditentukan.
10. Peserta yang telah selesai ujian diijinkan keluar ruang ujian, mengambil barang bawaan di lokasi penitipan dan meninggalkan tempat ujian dengan tertib.

Lampiran 6. Tata Tertib Pelaksanaan Ujian Seleksi Penerimaan CPNSD Pemerintah Kota Malang Tahun 2014

TATA TERTIB PELAKSANAAN UJIAN SELEKSI PENERIMAAN CPNSD

PEMERINTAH KOTA MALANG TAHUN 2014

1. Tata Tertib Peserta

- a. Peserta hadir paling lambat 30 (tiga puluh) menit sebelum ujian dimulai.
- b. Peserta wajib mengisi daftar hadir yang telah disiapkan oleh panitia.
- c. Peserta wajib membawa KTP/SIM yang masih berlaku dan Tanda Peserta Ujian.
- d. Peserta menggunakan **pakaian putih-hitam (atas kemeja putih/bawah celana panjang atau rok hitam) dan bersepatu, bagi yang berjilbab menyesuaikan.**
- e. Peserta duduk pada tempat yang telah ditentukan.
- f. Peserta yang terlambat tidak diperkenankan mengikuti ujian.
- g. Peserta hanya diperbolehkan membawa Tanda Peserta Ujian, KTP/SIM, serta pensil 2B ke dalam ruang ujian.
- h. Peserta dalam ruang tes **dilarang** :
 - membawa telepon genggam, kamera dalam bentuk apapun, jam tangan, dan bolpoin.
 - membawa buku atau catatan lainnya.
 - bertanya/berbicara dengan sesama peserta tes.
 - menerima/memberi sesuatu dari/ke peserta lain tanpa seijin panitia selama ujian berlangsung.
 - keluar ruang ujian tanpa seijin panitia.
 - mengoperasikan komputer selain untuk aplikasi ujian.
- i. Peserta yang telah selesai ujian dapat meninggalkan tempat ujian dengan tertib.

2. Sanksi Peserta

Peserta yang tidak mengikuti/melanggar tata tertib sebagaimana angka 1 (satu) diberikan **sanksi berupa teguran lisan sampai dengan digugurkan sebagai peserta tes.**

3. Lain-Lain

Barang bawaan yang dititipkan wajib dimasukkan ke dalam 1 (satu) tas dan panitia **tidak bertanggung jawab terhadap barang-barang yang ada di dalam tas** tersebut.

Lampiran 7. Surat Rekomendasi Penelitian



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
Jl. A. Yani No. 98 Telp. (0341) 491180 Fax. 474254
MALANG

Kode Pos 65125

REKOMENDASI PELAKSANAAN PENELITIAN
NOMOR : 072/82.04.P/35.73.405/2016

Berdasarkan pemenuhan ketentuan persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Walikota Malang, Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Pelayanan Pemberian Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian dan Praktek Kerja Lapangan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Oleh Badan Kesatuan Bangsa, dan Politik Kota Malang, serta menunjuk surat Ketua Prodi Adm. Publik FIA Universitas Brawijaya Malang Nomor : 5312/UN.10.3/PG/2016 tanggal 01 April 2016, Perihal : Riset/ Survey, kepada pihak sebagaimana disebut di bawah ini:

- a. Nama : ANISSAH WINDA UTAMI.
- b. NIM : 125030107111074.
- c. Judul : Implementasi *Computer Assisted Test* (CAT) dalam Rekrutment Calon Pegawai Negeri Sipil menuju *Clean Governance* (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

dinyatakan memenuhi persyaratan untuk mengajukan permohonan informasi dan data tugas skripsi yang berlokasi di :

- Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Malang.

Sepanjang yang bersangkutan memenuhi ketentuan sebagai berikut :

- a. Tidak melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul, maksud dan tujuan penelitian;
- b. Menjaga perilaku dan mentaati tata tertib yang berlaku pada lokasi tersebut di atas;
- c. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan masa berlaku rekomendasi ini adalah sejak tanggal **ditetapkan s/d 09 Mei 2016**.

Malang, 08 April 2016

KEPALA BAKESBANGPOL
KOTA MALANG



Tembusan :
Yth. Sdr. - Ketua Prodi Adm. Publik FIA
Universitas Brawijaya Malang;
- Mahasiswa Ybs.

Lampiran 8. Surat Tugas Pemantauan Pelaksanaan Ujian CPNS

PEMERINTAH KOTA MALANG
INSPEKTORAT

JL. GAJAHMADA NO.2A MALANG TELP.(0341) 364450 - 321276

SURAT TUGAS

Nomor : 800/1017/35.73.401/2014

Dasar : Surat Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
Nomor : 800/3192/35.73.403/2014, tanggal 17 Nopember 2014,
Perihal : *Pemantauan Pelaksanaan Ujian CPNS*, maka bersama ini :

MENUGASKAN

Kepada

1. Nama : Dra. YATMIATI, MM.
Pangkat/gol : Pembina Tk. I (IV/b)
NIP. : 19661015 199303 2 003
Jabatan : Inspektur Pembantu Wilayah I
2. Nama : Dra. Ec.MURTINI,MM.
Pangkat/gol : Pembina (Iva)
NIP. : 19620308 199403 2 002
Jabatan : Kasi.Was.Pem.Bid.Kemasy. Irban Wil. I
3. Nama : BUDI SULISTYO S.,ST.
Pangkat/gol : Penata Tk. I (III/d)
NIP. : 19700607 199803 1 007
Jabatan : Kasi.Was.Pem.Bid.Pemr. Irban. Wil. I

Untuk melaksanakan Pemantauan Pelaksanaan Ujian CPNS bertempat di SMK Negeri 4 Malang pada tanggal 20-25 November 2014

Demikian untuk dilaksanakan sebaik-baiknya dengan penuh rasa tanggung jawab.

Dikeluarkan di : M A L A N G
Pada tanggal : 19 November 2014



a.n. WALIKOTA MALANG
Inspektur

Drs. SUBARI
Pembina Utama Muda
NIP.19580117 198303 1 008

Lampiran 9. Surat Tugas Pengamanan Pelaksanaan Ujian CPNS

180



PEMERINTAH KOTA MALANG SATUAN POLISI PAMONG PRAJA

Jl. Simpang Majapahit No. 1 Telp. (0341) 353939

MALANG

Kode Pos 65119

SURAT TUGAS

Nomor : 800/41/35.73.501/2014

Dasar : Menindaklanjuti Surat dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
Nomor : 800 / 3185 / 35.73.403 / 2014 Tanggal 17 Nopember 2014
Perihal Bantuan Pengamanan , dengan ini :

MENUGASKAN :

Kepada : 1 Nama : SUNARTO
NIP : 19640218 200701 1 010
Pangkat/ Golongan : Pengatur Muda Tk.I./ IIb
Jabatan : Staf Bidang KUKM (Praja)
Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang

2 Nama : AHMADI WARISAN
NIP : 19650502 199111 1 001
Pangkat/ Golongan : Pengatur Muda / IIa
Jabatan : Staf Bidang KUKM (Praja)
Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang

Untuk : Melakukan Pengamanan Pelaksanaan Ujian Seleksi Penerimaan
Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah Pemerintah Kota Malang tahun
2014 pada :
Hari : Kamis s.d. Selasa
Tanggal : 20 s.d 25 Nopember 2014
Pukul : 08.00 WIB s.d. selesai
Tempat : Ruang Auditorium SMK Negeri 4 Malang
Jl. Tanimbar No. 22 Malang

Demikian Surat Tugas ini dibuat untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Ditetapkan di : Malang
Pada tanggal : 20 Nopember 2014

a.n. KEPALA SATUAN POLISI PAMONG PRAJA.



Lampiran 10. Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA

NO	RUMUSAN MASALAH	FOKUS	DAFTAR PERTANYAAN	STAKEHOLDER	DATA SEKUNDER
1.	Bagaimanakah implementasi <i>Computer Assisted Test (CAT)</i> dalam rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil menuju <i>Clean Governance</i> di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?	1. Komunikasi	Bagaimana komunikasi yang dilakukan oleh BKD Kota Malang dalam pelaksanaan rekrutmen CPNS melalui CAT? a. Transmisi - Apakah seluruh pelaksana kebijakan mengetahui apa yang harus dilakukan? b. Kejelasan - Apakah instruksi, petunjuk, dan perintah yang diterima oleh pelaksana kebijakan sudah jelas dan tidak membingungkan? - Apakah sudah terjadi sinergi komunikasi dari seluruh pelaksana kebijakan? c. Konsistensi - Apakah instruksi, petunjuk, dan perintah yang diterima sudah konsisten atau tidak multitafsir? Apakah masih sering berubah-ubah?	1. Kepala Bidang Formasi dan Informasi 2. Kepala Sub Bidang Formasi 3. Staff Sub Bidang Formasi	1. Surat edaran Nomor SE/10/M.PAN-RB/08/2013 dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Penerapan Sistem <i>Computer Assisted Test (CAT)</i> dalam seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil tahun 2013 dan 2014

	2. Sumberdaya	Bagaimana sumber-sumber dalam pelaksanaan rekrutmen CPNS melalui CAT? a. Staf atau pegawai (sumber daya manusia) - Bagaimana sumber daya manusia secara kuantitas, kualitas dan kapasitasnya? - Secara kuantitas: apakah jumlah staf/pegawai dalam pelaksanaan rekrutmen CPNS melalui CAT sudah mencukupi? - Secara kualitas: bagaimana kemampuan staf atau pegawai dalam melaksanakan rekrutmen CPNS melalui CAT? Apakah sudah berkompeten dan memadai? - Secara kapasitas: apakah staf/pegawai sudah mumpuni atau melaksanakan tugas dengan baik dalam rekrutmen CPNS melalui CAT? b. Informasi - Bagaimana tingkat pemahaman terhadap	1. Kepala Bidang Formasi dan Informasi 2. Kepala Sub Bidang Formasi 3. Staf Sub Bidang Formasi 4. Staff Programmer komputer	1. Peraturan Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Malang Tahun 2014
--	----------------------	--	--	---

- informasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan dalam rekrutmen CPNS melalui CAT ini?
- Bagaimana kemampuan penyampaian informasi dari penanggung jawab kepada para pelaksana kebijakan?
- Apakah para pelaksana tersebut sudah mematuhi regulasi pemerintah yang telah ditetapkan?
- c. Wewenang
- Apakah wewenang yang telah ditetapkan dalam melaksanakan kebijakan ini sudah efektif?
- d. Fasilitas-fasilitas
- Apakah fasilitas pendukung yaitu sarana dan prasarana dalam pelaksanaan rekrutmen CPNS melalui CAT ini sudah mencukupi dan memadai?
- e. Finansial/dana
- Berasal dari manakah dana yang didapat untuk melaksanakan kebijakan rekrutmen CPNS melalui CAT ini?
 - Apakah dana

		tersebut berasal dari pemerintah? Jika iya, apakah dana yang diberikan oleh pemerintah sudah efektif dan efisien?	
3. Disposisi	- Bagaimana disposisi atau kecenderungan-kecenderungan sikap para pelaksana dalam rekrutmen CPNS melalui CAT? - Bagaimana komitmen dan konsistensi para pelaksana dengan regulasi yang telah ditetapkan?	1. Kepala Bidang Formasi dan Informasi 2. Kepala Sub Bidang Formasi	
4. Struktur Birokrasi	- Bagaimana struktur birokrasi dalam pelaksanaan rekrutmen CPNS melalui CAT? - Bagaimana sistem, mekanisme dan penerapan SOP dalam rekrutmen CPNS melalui CAT?	1. Kepala Bidang Formasi dan Informasi 2. Kepala Sub Bidang Formasi 3. Staf Sub Bagian Formasi	1. Struktur organisasi Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 2. Keputusan MENPAN RB no 717 Tahun 2014 3. SOP rekrutmen CPNS melalui CAT tahun 2014

2.	Apa sajakah faktor pendukung dan penghambat implementasi <i>Computer Assisted Test</i> (CAT) dalam rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil menuju <i>Clean Governance</i> di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?	1. Faktor Pendukung	- Apakah yang menjadi faktor pendukung dari rekrutmen CPNS melalui CAT?	1. Kepala Bidang Formasi dan Informasi 2. Kepala Sub Bidang Formasi 3. Staf Sub Bagian Formasi
		4. Faktor Penghambat	- Apakah yang menjadi faktor penghambat dari rekrutmen CPNS melalui CAT?	1. Kepala Bidang Formasi dan Informasi 2. Kepala Sub Bidang Formasi 3. Staf Sub Bagian Formasi



Lampiran 11. Curriculum Vitae

CURRICULUM VITAE



A. Identitas Diri

Nama : Anissah Winda Utami
 Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 25 Desember 1993
 Umur : 22 Tahun
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Agama : Islam
 Alamat di Malang : Jl. Danau Maninjau Barat Dalam I B2A11
 Sawojajar, Kota Malang
 Alamat Asal : Jl. Danau Maninjau Barat Dalam I B2A11
 Sawojajar, Kota Malang
 NIM : 125030107111074
 Fakultas/Jurusan : Ilmu Administrasi/Administrasi Publik
 Minat : Ilmu Administrasi Publik
 No Telepon : 081335250501
 Alamat Email : windaawe25@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan Formal

NO	PENDIDIKAN FORMAL	TAHUN
1	SDN Sawojajar 6 Malang	2000-2006
2	SMPN 20 Malang	2006-2009
3	SMKN 3 Malang	2009-2012
4	Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya	2012-2016

