

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi 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 berada di dataran tinggi yang cukup sejuk, terletak 90 km sebelah selatan Kota Surabaya, dan wilayahnya dikelilingi oleh Kabupaten Malang. Malang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur setelah Surabaya. Sama seperti kota-kota lain pada umumnya Kota Malang juga pernah diduduki oleh Kolonial Hindia Belanda. Apabila kita mengunjungi kawasan Ijen Boulevard, kita akan menemukan kesan diskriminatif dari jaman Belanda dimana tempat ini hanya boleh dihuni oleh bangsawan Belanda kala itu, sedangkan penduduk pribumi harus menerima hidup dipinggiran kota dengan fasilitas yang jauh dari memadai dari kaum bangsawan.

Seiring berjalannya waktu, tingkat urbanisasi di Kota Malang semakin meningkat. Sehingga tingkat kebutuhan masyarakat akan perumahan terus elonjak diluar kemampuan pemerintah. Sementara tingkat ekonomi kaum urbanis masih cenderung terbatas. Hal ini yang mendorong mereka pada akhirnya mendirikan rumah sepanjang aliran sungai, rel kereta api dan sebagainya. Masyarakat membutuhkan fasilitas publik yang lebih, sementara pemerintah harus menyediakan sesuai

kemampuannya saja. Hingga saat ini masalah melonjaknya kaum urban dan perumahan tetap menjadi masalah yang terus diupayakan penanggulangannya.

### **b. Keadaan Geografis Kota Malang**

Kota Malang terletak pada ketinggian antara 440-667 meter diatas permukaan air laut. Sedangkan secara geografis Kota Malang terletak pada  $7^{\circ}54'2''$ - $8^{\circ}3'5''$  Lintang Selatan dan  $112^{\circ}43'9''$ - $112^{\circ}41'34''$  Bujur Timur. Sebagian besar wilayah Malang raya merupakan daerah dataran tinggi yang dipagari oleh:

1. Gunung Anjasmoro (2.277 m) dan Gunung Arjuno (3.399 m) disebelah Utara
2. Gunung Bromo (2.392 m) dan Gunung Semeru (3.676 m) disebelah Timur
3. Gunung Kelud (1.731 m) disebelah Selatan
4. Pegunungan Kapur (650 m) dan Gunung Kawi (2.625 m) disebelah Barat .

Kondisi temepratur maksimum sekitar  $32,7^{\circ}\text{C}$  dan temperatur minimum sekitar  $18,4^{\circ}\text{C}$ . kelembapan udara 79%-86% dengan kelembapan maksimum 99% dan minimum mencapai 40%. Berikut merupakan peta wilayah Kota Malang:



**Tabel 1: Pembagian Administratif Kota Malang**

NO	Nama Kecamatan	Kelurahan	Jumlah KepalaKeluarga
1.	Blimbing	11	61,381
2.	Klojen	11	35,794
3.	Kedung Kandang	12	62,500
4.	Sukun	11	63,246
5.	Lowokwaru	12	53,353

Sumber: [www.dispendukcapil.malangkota.go.id](http://www.dispendukcapil.malangkota.go.id), 2016

#### **d. Keadaan Sosial Kota Malang**

Sebagian besar penduduk adalah suku Jawa, serta sejumlah suku-suku minoritas seperti Madura, Arab, dan Tionghoa. Agama mayoritas yang dianut adalah Islam, diikuti Kristen, Katolik dan sebagian kecil Hindu dan Budha. Etnik masyarakat Kota Malang terkenal religius, dinamis, suka bekerja keras dan bangga dengan identitasnya sebagai Arek Malang (AREMA).

Selain Bahasa Jawa dengan dialek Jawa Timuran yang digunakan sehari-hari oleh masyarakat Kota Malang, kalangan minoritas suku Madura menuturkan Bahasa Madura. Dikalangan generasi muda terdapat Bahasa khas Kota Malang yang disebut dengan Boso Walikan, dimana pengucapannya dilakukan secara terbalik dari pelafalan yang sewajarnya. Gaya Bahasa masyarakat Malang terkenal egaliter dan blak – blakan, yang menunjukkan sikap masyarakatnya yang tegas dan tidak mengenal basa – basi.

Kekayaan etnis dan budaya yang dimiliki Kota Malang berpengaruh terhadap kesenian tradisional yang ada salah satunya, yang terkenal adalah tari topeng. Namun

seiring berjalannya waktu, kesenian tradisional tersebut mulai terkikis dengan kesenian modern.

**e. Visi dan Misi Kota Malang**

Pengertian visi menurut Undang-undang No. 25 tahun 200, pasal 1 ayat 12, perumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Sedangkan, visi yang tercantum pada RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) Kota Malang harus dicapai hingga tahun 2018. Selanjutnya pada pasal 5 ayat 2 menyebutkan bahwa RPJMD merupakan penjabaran dari visi dan misi, dan program Kepala Daerah yang dalam penyusunannya berpedoman pada RPJP Daerah dan memperhatikan RPJM Nasional. Oleh karena itu, dalam perumusan visi, misi dan program dalam RPJMD Kota Malang periode 2013-2018 ini tidak hanya berasal dari visi, misi dan program Kepala Daerah, tapi juga mengacu pada pedoman yang telah ada sebelumnya.

“MENJADIKAN KOTA MALANG SEBAGAI KOTA BERMARTABAT”

Selain visi tersebut, Kota Malang memiliki slogan “Peduli Wong Cilik” sebagai SEMANGAT dari pembangunan Kota Malang periode 2013-2018. Hal ini berarti bahwa seluruh aktivitas aktivitas dan program pembangunan di Kota Malang harus benar-benar membawa kemaslahatan bagi wong cilik. Dan seluruh hasil pembangunan di Kota Malang harus dapat dinikmati oleh wong cilik yang notabene adalah rakyat kecil yang mayoritas jumlahnya di Kota Malang. MARTABAT adalah istilah yang menunjuk pada harga diri kemanusiaan , yang memiliki arti kemuliaan.

Sehingga, dengan visi ‘Menjadikan Kota Malang sebagai Kota BERMARTABAT’ diharapkan dapat terwujud suatu kondisi kemuliaan bagi Kota Malang dan seluruh masyarakatnya.

Untuk dapat disebut sebagai Kota BERMARTABAT, maka akan diwujudkan Kota Malang yang aman, tertib, bersih, dan asri, dimana masyarakat Kota Malang adalah masyarakat yang mandiri, makmur, sejahtera, terdidik dan berbudaya, serta memiliki nilai religiusitas yang tinggi dilandasi dengan sikap toleransi terhadap perbedaan-perbedaan yang ada di tengah-tengah masyarakat, dengan Pemerintah Kota Malang yang bersih dari KKN dan sungguh-sungguh melayani masyarakat. Sehingga, Kota Malang secara umum akan memiliki keunggulan-keunggulan dan berdaya saing tinggi untuk dapat menempatkan diri sebagai kota yang terkemuka dengan berbagai prestasi di berbagai bidang.

Selain itu, visi BERMARTABAT dapat menjadi akronim dari beberapa prioritas pembangunan yang menunjuk pada kondisi-kondisi yang hendak diwujudkan sepanjang periode 2013-2018, yakni: BERSih, Makmur, Adil, Religius-toleran, Terkemuka, Aman, Berbudaya, Asri, dan Terdidik.

Akronim dari BERMARTABAT akan dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Bersih

Kota Malang yang bersih adalah harapan seluruh warga Kota Malang. 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 tercapai jika seluruh masyarakat Malang dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka secara layak sesuai dengan strata sosial masing-masing. Dalam kaitannya dengan upaya mencapai kemakmuran, kemandirian adalah hal 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 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 juga 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 juga berarti 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 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 kecuali.

## 9. Terdidik

Terdidik adalah kondisi dimana semua masyarakat mendapatkan pendidikan yang layak sesuai dengan peraturan perundangan. Amanat Undang-Undang nomer 12 tahun 2012 mewajibkan tingkat pendidikan dasar 12 tahun bagi seluruh warga negara Indonesia. Selain itu, diharapkan masyarakat akan mendapatkan pendidikan dan ketrampilan yang sesuai dengan pilihan hidup dan profesi masing-masing. Masyarakat yang terdidik akan senantiasa bergerak untuk membangun Kota Malang bersama dengan Pemerintah Kota Malang.

Dalam rangka mewujudkan visi sebagaimana tersebut diatas, maka misi pembangunan dalam 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, berwawasan lingkungan.
9. Mengembangkan sistem transportasi terpadu dan infrastruktur yang nyaman untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

**f. Lambang Daerah Kota Malang**

Motto “MALANG KUCECWARA” yang memiliki arti bahwa Tuhan menghancurkan kejelekan , dan menegakkan kebenaran.



**Gambar 8: Lambang Kota Malang**

Sumber: Profil Kota Malang 2017

Arti Lambang:

1. Merah Putih adalah lambang bendera nasional Indonesia
2. Kuning adalah keluhuran dan kebesaran

3. Hijau adalah kesuburan
4. Biru muda adalah kesetiaan pada Tuhan, Negara dan Bangsa
5. Segilima berbentuk perisai adalah semangat perjuangan kepahlawanan , kondisi geografis, pegunungan serta semangat membangun, untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila. DPRDGR (Dewan Perwakilan Rakyat Gotong Royong) meresmikan lambang Kota Malang melalui Peraturan Daerah No. 4 Tahun 1970.

## **2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang**

### **a. Sejarah Berdirinya 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 Pemrerintah 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 terdiri atas Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan; Unsur Sekretariat yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Tata Usaha terdiri dari Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program dan Sub Bagian Umum; Unsur Pelaksana terdiri dari Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai terdiri dari Sub bid. Formasi dan Informasi Pegawai dan Sub Bid. Kepangkatan dan Sub Bid. Jabatan; Bidang Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari Sub Bid. Teknis Fungsional dan Sub Bid. Struktural serta Kelompok Jabatan Fungsional.



**Gambar 9: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2017

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian pada tahun 2008 berubah kembali mengikuti Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 sebagaimana pada Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perijinan

Terpadu dan Lembaga Teknis Daerah, diubah dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu, Badan Kepegawaian Daerah dan Lembaga Teknis Daerah, maka keluarlah Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

b. Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dipimpin oleh seorang Kepala Badan dengan Eselon IIb, membawahi seorang Sekretaris eselon IIIa dan 4 (empat) orang Kepala Bidang dengan Eselon IIIb, 3 (tiga) Kepala Sub Bagian dan 8 (delapan) Kepala Sub Bidang dengan Eselon IVa. Jumlah karyawan/Karyawati Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sampai dengan akhir Desember 2015 sebanyak 54 orang yang terdiri dari 17 orang pejabat struktural dengan komposisi, Golongan IV sebanyak 6 orang dan Golongan III sebanyak 11 orang dan 37 orang staf dengan komposisi, Golongan III sebanyak 19 orang, golongan II sebanyak 15 orang dan golongan I sebanyak 3 orang, yang melayani + 9656 orang Pegawai Negeri Sipil dan 151 orang Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Lingkungan Pemerintah Kota Malang

**Tabel 2 : Data PNS Menurut Golongan Ruang dan Tingkat Pendidikan Formal**

No	Gol Ruang	Tingkat pendidikan formal (orang)									jumlah
		S3	S2	S1	D3	D2	D1	SMA	SMP	SD	
1.	IV/b	-	1	1	-	-	-	-	-	-	2
2.	IV/a	-	3	1	-	-	-	-	-	-	4
3.	III/d	-	2	3	2	-	-	-	-	-	7
4.	III/c	1	1	4	-	-	-	-	-	-	6

5.	III/b	-	-	7	-	-	-	2	-	-	9
6.	III/a	-	-	6	-	-	-	3	-	-	9
7.	II/d	-	-	1	8	-	-	-	-	-	9
8.	II/c	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
9.	II/b	-	-	-	-	-	-	2	2	1	5
10.	I/c	-	-	-	-	-	-	-	3	-	3
Jumlah		1	7	22	10	-	-	8	5	1	55

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang (2015)

## **b. Visi, Misi, Sasaran dan Tujuan**

### **1) Visi dan Misi SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah)**

**Visi** dari badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah “menjadikan aparatur pemerintah yang berkualitas dan profesional guna mendukung pelayanan publik yang prima”

**Misi** Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah:

- a) Mewujudkan Administrasi Kepegawaian yang akuntabel dan transparan
- b) Meningkatkan kualitas SDM Aparatur
- c) Meningkatkan pengelolaan kepegawaian

### **2) Tujuan**

- a) Terwujudnya pelayanan administrasi kepegawaian yang baik dalam rangka mendukung pelayanan publik yang berkualitas, transparan dan akuntabel
- b) Terwujudnya Sumber Daya Aparatur yang profesional dan kompeten
- c) Terwujudnya pembinaan dan penataan pegawai yang profesional dan proporsional melalui sistem manajemen kepegawaian

### 3) Sasaran

- a) Meningkatnya pelayanan administrasi kepegawaian yang baik dalam rangka mendukung pelayanan publik yang berkualitas, transparan dan akuntabel
- b) Meningkatnya kualitas dan kuantitas Sumber Daya Aparatur yang profesional untuk menunjang tugas pokok dan fungsi perangkat daerah
- c) Meningkatnya pembinaan dan penataan pegawai

### 4) Kebijakan

- a) Peningkatan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian yang berkualitas, transparan dan akuntabel
- b) Peningkatan kualitas sumberdaya aparatur terhadap tugas pokok dan fungsinya melalui pendidikan dan pelatihan
- c) Peningkatan disiplin pegawai dengan pemberian *reward* dan *punishment* melalui monitoring dan evaluasi, melaksanakan rekrutmen, penataan pegawai yang proporsional dan profesional serta menyempurnakan sistem informasi kepegawaian.

#### c. Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagaimana diatur dalam peraturan Walikota Malang Nomor 64 Tahun 2008 tentang uraian Tugas pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

## 1) Tugas Pokok

Badan Kepegawaian Daerah melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang kepegawaian.

## 2) Fungsi

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana pada huruf a, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi:

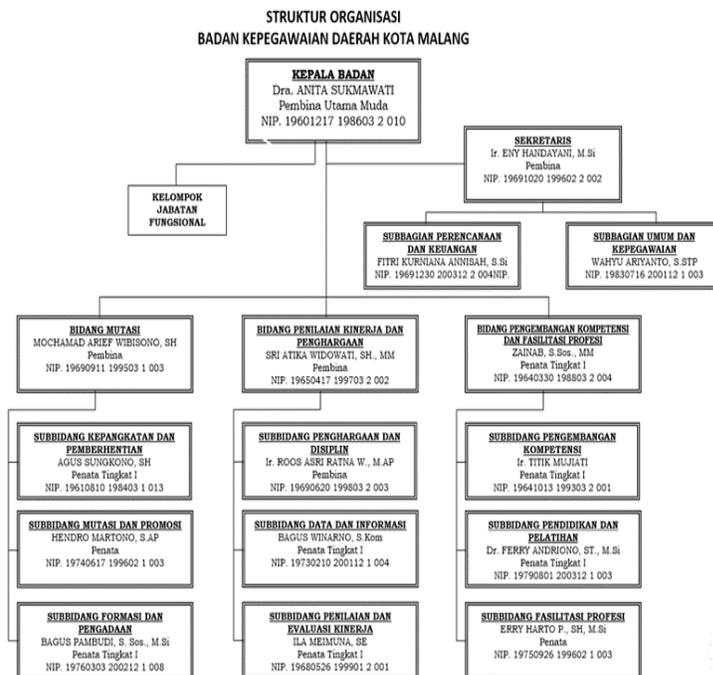
- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
- b) Penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) dibidang kepegawaian;
- c) Pelaksanaan administrasi mutasi pegawai;
- d) Pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;
- e) Pelaksanaan pendidikan dan/atau pelatihan 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 kegiatan keagamaan dalam rangka pembinaan mental pegawai;

- l) Pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan asset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- m) Pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- n) Pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya (SOP);
- o) Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan prosedur;
- p) Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/ atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- q) Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kepegawaian;
- r) Penyampian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui website Pemerintah Daerah;
- s) Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan;
- t) Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
- u) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- v) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokoknya.

#### d. Struktur Organisasi BKD Kota Malang

##### 1) Bagan Susunan Struktur Organisasi BKD Kota Malang

Berdasarkan peraturan Walikota Peraturan Walikota Malang Nomor 64 Tahun 2008 tentang uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Struktur organisasi BKD Kota Malang adalah sebagai berikut:



**Gambar 10 : Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah**  
Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, (2017)

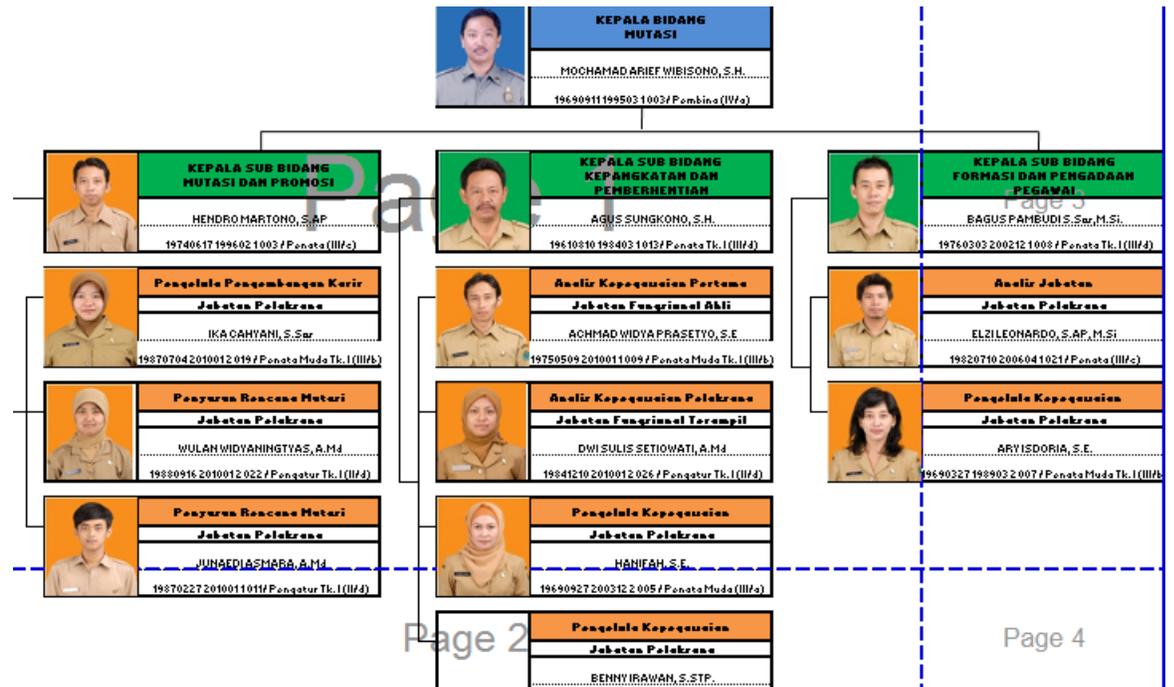
##### 2) Susunan Organisasi BKD Kota Malang

Berdasarkan peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, sehingga struktur organisasi saat ini terdiri dari:

- a. Kepala Badan;
- b. Secretariat, terdiri dari:
  - 1. Subbagian Penyusunan Program
  - 2. Subbagian Keuangan;
  - 3. Subbagian Umum;
- c. Bidang Mutasi, terdiri dari:
  - 1) Subbidang Kepangkatan;
  - 2) Subbidang Jabatan.
- d. Bidang Formasi dan Informasi, terdiri dari:
  - 1) Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai;
  - 2) Subbidang Informasi Kepegawaian.
- e. Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Pegawai terdiri dari:
  - 1) Subbidang Kesejahteraan Pegawai;
  - 2) Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai.
- f. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, terdiri dari:
  - 1) Subbidang Teknis dan Fungsional
  - 2) Subbidang Kepemimpinan
- g. Kelompok Jabatan Fungsional

e. **Struktur Organisasi Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota**

**Malang**



**Gambar 11: Struktur Organisasi Bidang Mutasi**  
Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2017

f. **Tugas Pokok dan Fungsi Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

1. Bidang Mutasi mempunyai tugas membantu Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam pengelolaan program dan kegiatan di bidang pengelolaan mutasi dan promosi, kepegangatan dan pemberhentian serta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai.
2. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang Mutasi menyelenggarakan fungsi :

- a. perumusan kebijakan teknis bidang mutasi;
  - b. penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang mutasi;
  - c. pelaksanaan administrasi pengangkatan pegawai dari dan dalam jabatan baik struktural maupun fungsional;
  - d. pelaksanaan redistribusi pegawai
  - e. pelaksanaan administrasi dan fasilitasi penerbitan kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala;
  - f. pelaksanaan administrasi dan verifikasi pemberhentian/pensiun;
  - g. pengelolaan formasi dan peta jabatan pegawai;
  - h. pelaksanaan rekrutmen/pengadaan pegawai;
  - i. pengendalian dan pemantauan kegiatan administrasi kepegawaian bidang pengelolaan mutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentian serta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai; dan
  - j. pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan administrasi kepegawaian bidang pengelolaan mutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentian serta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai.
- B. Untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2), Kepala Bidang Mutasi mempunyai tugas :
- a. merencanakan program dan kegiatan pengelolaan mutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentian serta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai berdasarkan ketentuan peraturan

- perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
- b. melaksanakan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/kebijakan bagi Pimpinan;
  - c. melaksanakan koordinasi dengan Sekretariat dan seluruh Bidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
  - d. merumuskan petunjuk teknis kegiatan pengelolaan mutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentian serta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai dasar pelaksanaan pelayanan administrasi kepegawaian;
  - e. merencanakan operasional konsultasi, koordinasi dan kerja sama dengan instansi terkait/lintas sektor dalam kegiatan pengelolaan mutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentian serta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai guna kelancaran pelaksanaan kegiatan;
  - f. memberikan fasilitasi terhadap kegiatan pengelolaan mutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentian serta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai dalam rangka pembinaan dan pengawasan;

- g. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan pengelolaan mutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentian serta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai sebagai bahan evaluasi;
- h. melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
- i. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
- j. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
- k. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

## **B. Penyajian Data**

### **1. Pelaksanaan Sistem Seleksi Pegawai Baru di Tingkat Pemerintah Daerah**

Pegawai adalah kekayaan atau asset utama didalam suatu sistem pemerintahan. Peran pegawai sangat menentukan berhasil atau tidaknya suatu instansi untuk mencapai sasarannya. Pemerintah daerah harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan pegawai yang *qualified* pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna dan berhasil guna. Implementasi sistem seleksi dan penempatan pegawai baru juga dilakukan di tingkat Pemerintah Daerah di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, dilihat dari:

## **A. Sumber Daya**

### **1. Sumber Daya Manusia**

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, S.AP , M.Si selaku Staf Analis Jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Mutasi 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 ini. Dan juga 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.”

Didalam berjalannya suatu sistem harus ada persiapan yang matang. maka segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan sistem tersebut harus dipersiapkan secara tepat dan terarah agar tujuan dari penerapan sistem tersebut dapat tercapai sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Begitu pula dengan pelaksanaan sistem seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil 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 penerapan sistem ini yaitu para peserta ujian Calon Pegawai Negeri Sipil. Berikut

merupakan salah satu dokumentasi pada saat pelaksanaan test seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil:



**Gambar 12: Ruang Ujian Saat Berlangsungnya test Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2014**

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Dengan menerapkan sistem seleksi pegawai di BKD Kota Malang, hal pertama yang harus dilakukan adalah membentuk panitia penyelenggara dalam pelaksanaannya. Di BKD Kota Malang panitia penyelenggaraan seleksi pegawai dibentuk tahun 2016. 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 Bagus Pambudi S.sos, 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 untuk soal dalam test yaitu tim LPMP yang bertanggung jawab ketika pelaksanaan tes dan adanya pembagian tim pelaksana yang bertanggung jawab mengenai pelaksanaan kebijakan pengadaan CPNS ini.”

Wawancara juga dilakukan pada salah satu staf yaitu oleh bapak Elzi Leonardo, S.AP , M.Si selaku Staf Analis Jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Mutasi. Menyatakan bahwa:

“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”.

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

**Tabel 3: 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 Andriyono, 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, 2017

Berdasarkan tabel diatas, telah menunjukkan berjalannya panitia penyelenggara untuk test CPNS dan dengan jelas terbentuk pembagian tim dan wewenang untuk panitia penyelenggara sesuai dengan yang telah ditentukan. Meski telah dibentuk tim pelaksana, masing – masing staf harus tetap berkoordinasi dengan

staf lain agar berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang telah ditentukan. Salah satu tugas yang harus dilaksanakan adalah memeriksa setiap kesiapan sistem CAT yang dilakukan oleh tim pelaksana sebelum ujian berlangsung :



**Gambar 13: Panitia Penyelenggara Melakukan Pemeriksaan Sistem CAT Sebelum Berlangsung**

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2016

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui bahwa panitia penyelenggaraan test CPNS telah melakukan salah satu tugas dan bertanggung jawab atas tugasnya dan harus melaksanakan segala sesuatu yang terkait dengan pelaksanaan ujian seleksi Calon Pegawai Negri Sipil. Hal tersebut dilakukan agar berjalan dengan lancar dan tertib, dan tidak terjadinya kendala pada setiap peserta ujian seleksi Calon Pegawai Negri Sipil.

## 2. Anggaran

Sumber dana / anggaran adalah salah satu sumber yang juga dapat mempengaruhi keberhasilan suatu kebijakan. Dalam hal ini, tujuan dari penerapan sistem seleksi pegawai melalui tes CPNS yang telah ditetapkan dapat tercapai jika di dukung dengan dana yang memadai. Tanpa adanya dukungan dana yang mencukupi, maka suatu kebijakan tidak bisa berjalan secara efisien dan efektif. Hal ini di dukung dengan hasil wawancara Bapak Bagus Pambudi, S.sos, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa:

“Dana yang kita gunakan untuk penerapan sistem seleksi Calon Pegawai Negri Sipil ini melalui sistem CAT di Kota Malang ini seluruhnya berasal dari APBD tahun anggaran 2014.”

Hal yang sama juga disampaikan oleh Bapak Elzi Leonardo, S.AP, M.Si selaku staf Analis Jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Mutasi menyatakan bahwa:

“Memang benar dana yang di dapatkan berasal dari APBD, Dana tersebut sangat mendukung sekali dalam pelaksanaan sistem seleksi CPNS ini karena dana tersebut cukup sekali untuk memenuhi segala sesuatu kebutuhan terkait penerapan sistem seleksi ini.”

Dari wawancara diatas, dapat diketahui bahwa sumber dana yang diperoleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang berasal dari APBD atau 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 sistem seleksi pegawai baru

di tingkat pemerintah daerah. Kemudian Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mengelola dana yang sudah ada dan dikelola dengan baik, efisien dan sesuai dengan kebutuhan sebab semua dana yang ada dapat menunjang berjalannya proses test CPNS.

### **3. Sarana Prasarana**

Pada pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, terdapat sarana prasarana yang turut mendukung berjalannya pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru. Dengan adanya sarana prasarana yang baik, dapat mengurangi kendala yang ada pada pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Elzi Leonardo P, S.AP, M.Si selaku Staf Analis Jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 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.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru, sarana prasarana untuk menunjang pelaksanaan sistem 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.

## **B. Komunikasi**

Komunikasi yang ada pada pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru yaitu berupa penyebaran informasi mengenai pelaksanaan test untuk CPNS. Penyebaran informasi mengenai tanggal pengadaaan pelaksanaan test untuk CPNS. Dengan adanya penyebaran informasi yang baik, maka pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru akan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Bagus Pambudi S.sos, M.Si selaku Kepala Subbidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, menyatakan sebagai berikut:

“Bentuk komunikasi yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah penyebaran informasi mengenai tanggal pelaksanaan test untuk CPNS, dan tempat pelaksanaan. Ada 3 bentuk penyebaran informasi yang dilakukan oleh BKD Kota Malang, yaitu pada surat kabar, website BKD Kota Malang dan surat kabar”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa komunikasi yang dimaksud dalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru adalah penyebaran informasi mengenai pengadaaan seleksi pegawai baru dengan sistem CAT, atau test untuk penyeleksian pegawai baru dengan sistem computer pada masyarakat. Komunikasi yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang berupa penyebaran informasi melalui website Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, menempelkan selebaran yang berkaitan test seleksi CPNS pada papan pengumuman,

dan penyebaran informasi mengenai test seleksi CPNS pada surat kabar. Dengan begitu, penyebaran informasi mengenai pelaksanaan test untuk CPNS akan lebih mudah dan efisien.

### **C. SOP pelaksanaan seleksi pegawai**

Didalam suatu penerapan sistem, pembagian tugas atau wewenang dilakukan agar tidak terjadinya tumpang tindih dalam melakukan tugasnya. Selain itu, mekanisme atau prosedur dalam suatu proses penerapan biasanya sudah dibuat *Standar Operational Procedure* (SOP) dengan jelas. SOP dibutuhkan untuk dijadikan acuan bagi setiap implementor dalam bertindak agar dalam pelaksanaan suatu penerapan sistem tidak melenceng dari sasaran dan tujuan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Junaedi Asmara, A.Md selaku Staf Penyusun Rencana Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Mutasi menyatakan sebagai berikut:

“SOP pelaksanaan penerapan sistem seleksi CPNS ini didasarkan mekanisme pelaksanaan penerapan sistem 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.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas, menunjukkan bahwa didalam pelaksanaan ujian seleksi CPNS, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melaksanakan tugas sesuai dengan yang tercantum didalam 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. Sehingga dapat menjalankan penerapan sistem seleksi CPNS secara baik dan teratur sebab telah menerapkan sesuai dengan SOP yang berlaku.

Berikut ini merupakan gambar jadwal pelaksanaan ujian CPNS Pemerintah Kota Malang:

TANGGAL	UJIAN/ SESI KE	WAKTU/JAM	KETERANGAN	
20,22,23,24,25 NOVEMBER 2014	1	07.30 - 08.00	PRESENSI, VERIFIKASI DAN AKTIVASI PESERTA	
		08.00 - 08.30	PELATIHAN UJIAN	
		08.30 - 10.00	UJIAN	
	2	2	09.30 - 10.00	PRESENSI, VERIFIKASI DAN AKTIVASI PESERTA
			10.00 - 10.30	PELATIHAN UJIAN
			10.30 - 12.00	UJIAN
	3	3	11.30 - 12.00	PRESENSI, VERIFIKASI DAN AKTIVASI PESERTA
			12.00 - 12.30	PELATIHAN UJIAN
			12.30 - 14.00	UJIAN
	4	4	13.30 - 14.00	PRESENSI, VERIFIKASI DAN AKTIVASI PESERTA
			14.00 - 14.30	PELATIHAN UJIAN
			14.30 - 16.00	UJIAN
<b>KHUSUS HARI JUM'AT</b>				
21 NOVEMBER 2014	1	07.00 - 07.30	PRESENSI, VERIFIKASI DAN AKTIVASI PESERTA	
		07.30 - 08.00	PELATIHAN UJIAN	
		08.00 - 09.30	UJIAN	
	2	2	09.00 - 09.30	PRESENSI, VERIFIKASI DAN AKTIVASI PESERTA
			09.30 - 10.00	PELATIHAN UJIAN
			10.00 - 11.30	UJIAN
	3	3	13.30 - 14.00	PRESENSI, VERIFIKASI DAN AKTIVASI PESERTA
			14.00 - 14.30	PELATIHAN UJIAN
			14.30 - 16.00	UJIAN

**Gambar 14: Jadwal Kegiatan Pelaksanaan ujian CPNS**

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2017

Sesuai dengan diberlakukannya SOP dalam penerapan sistem seleksi, maka terbentuk sebuah tata tertib pelaksanaan ujian seleksi penerimaan CPNS, tata cara pelaksanaan ujian seleksi penerimaan CPNS dan alur bagi pelamar CPNS yang tercantum dalam gambar berikut :

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 digururkan sebagai peserta tes.**
  
3. Lain-Lain
 

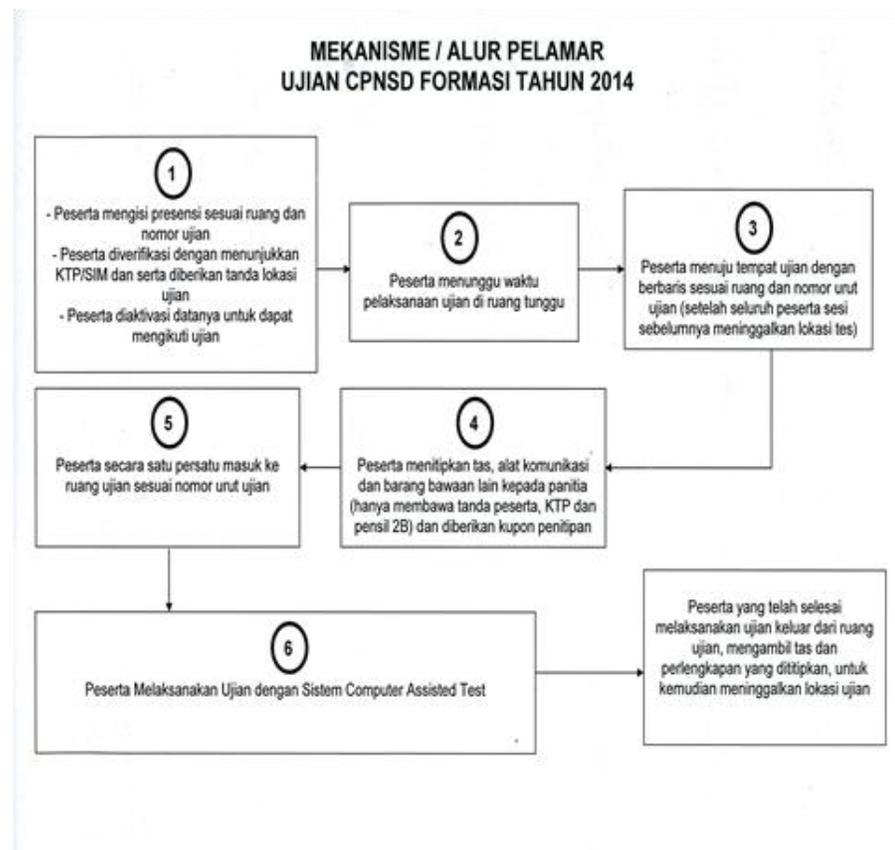
Barang bawaan yang dititipkan wajib dimasukkan ke dalam 1 (satu) tas dan panitia **tidak bertanggung jawab terhadap barang-barang yang ada di dalam tas** tersebut.

**Gambar 15: Tata tertib pelaksanaan ujian seleksi CPNS**  
Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2017

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.

**Gambar 16: Tata cara pelaksanaan ujian seleksi CPNS**  
Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2017



**Gambar 17: Mekanisme/Alur Pelamar Ujian CPNS**  
Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2017

Mekanisme pelamar CPNS, tata cara pelaksanaan ujian CPNS dan tata tertib untuk peserta test seleksi CPNS diatas merupakan suatu pedoman untuk para peserta test CPNS untuk melaksanakan test CPNS agar berjalan dengan baik, teratur dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Prosedur yang jelas dalam kpenerapan sistem 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 Bagus Pambudi S.sos, M.Si selaku Kepala Subbidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, menyatakan sebagai berikut:

“Mekanisme atau alur pada saat ujian berlangsung yaitu tata tertib ujian dan tata pelaksanaan ujian dibuat dengan jelas dan tidak rumit agar tidak membingungkan para peserta ujian. Dengan banyaknya peserta yang tidak mengerti apa yang harus dilakukan dan barang-barang yang dibutuhkan terkadang masih banyak tertinggal. Hal tersebut seperti kartu identitas tertinggal, datang dengan waktu yang mepet ketika ujian akan berlangsung, dll.”

Berdasarkan pernyataan diatas, adanya SOP, sistem dan mekanisme yang jelas hal tersebut dimaksudkan agar sasaran dan tujuan penerapan sistem seleksi yang telah ditetapkan dapat tercapai, para pelaksana 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.

#### **D. Data Peserta seleksi pegawai**

Didalam penyelenggaraan sistem seleksi pegawai melalui ujian CPNS, panitia penyelenggara menyaring setiap calon Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat atau tidak, kemudian disesuaikan sesuai kualifikasi pendidikannya. Hal tersebut dibenarkan oleh bapak Elzi Leonardo, S.AP , M.Si selaku Staf Analisis Jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Mutasi.

“Memang betul kami hanya memilah bagaimana calon Pegawai Negeri tersebut memenuhi syarat atau tidak, setelah itu yang memenuhi syarat atau prosedur, langsung kita jadwalkan untuk mengikuti test. Kemudian setelah ujian, menunggu hasil ujian dari panel pusat, dan kalau sudah maka kami tetapkan kelulusan setelah itu kita cetak SK untuk sekaligus penempatannya”

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa didalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai Negeri Sipil di Kota Malang, peserta ujian CPNS yang telah memenuhi prosedur atau telah memenuhi syarat dapat mengikuti test. Kemudian sesuai dengan alur, bagi peserta yang telah lolos, mendapatkan SK dan ditempatkan sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. MalangBerikut adalah tabel yang menunjukkan daftar nama jabatan beserta kualifikasi pendidikan dan penempatannya

NO	NAMA JABATAN	GOL/ RUANG	KUALIFIKASI PENDIDIKAN	ALOK ASI	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
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
3.	Apoteker	III/b		Apoteker	2	2	RSUD Pemerintah Kota Malang
4.	Perawat Pertama	III/a	D-IV/S-1	Sesuai dengan kualifikasi pendidikan dibidang ilmu Keperawatan	1	1	RSUD Pemerintah Kota Malang
5.	Bidan Pertama	III/a	D-IV/S-1	Sesuai dengan kualifikasi pendidikan dibidang ilmu kebidanan	1	1	RSUD Pemerintah Daerah 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 dibidang ilmu Keperawatan	24	24	RSUD Pemerintah Kota Malang

8.	Bidan Pelaksana	II/c	D-III	Sesuai dengan kualifikasi pendidikan bidang ilmu kebidanan	15	10	RSUD Pemerintah Kota Malang
						1	UPT Puskesmas Dinoyo Kota Malang
9.	Nutrisionis Pelaksana	II/c	D-III	Sesuai dengan kualifikasi pendidikan dibidang ilmu Gizi	2	2	RSUD Pemerintah Kota Malang
10.	Pranata Laboratorium Kesehatan Pelaksana	II/c	D-III	Sesuai dengan kualifikasi pendidikan dibidang laboratorium dan kesehatan	2	2	RSUD Pemerintah Kota Malang
11.	Teknik Elektromedis Pelaksana	II/c	D-III	Sesuai dengan kualifikasi pendidikan dibidang ilmu teknik elektromedis	1	1	RSUD Pemerintah Kota Malang
12.	Radiografer Pelaksana	II/c	D-III	Sesuai dengan kualifikasi pendidikan dibidang ilmu teknik radiographer/ teknik radiologi/ teknik radiagnostik/teknik radioterapi	1	1	RSUD Pemerintah Kota Malang
13.	Analisis Keuangan	III/a	D-IV/ S-1	Sesuai dengan kualifikasi pendidikan dibidang ilmu akuntansi/ ilmu ekonomi/ ilmu ekonomi dan studi pembangun/ ekonomi pembangunan	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 dibidang ilmu	2	2	Inspektorat Kota Malang

				akuntansi/ teknik sispil/ teknik lingkungan/ ilmu lingkungan			
15.	Analisis Perencanaan SDM	III/a	D-IV/ S-1	Sesuai dengan kualifikasi pendidikan dibidang ilmu sospol/ psikologi/ hukum/ manajemen SDM/ administrasi Negara/ administrasi publik	1	1	Badan Kepegawain Daerah Kota Malang
16.	Analisis Diklat	III/a	D-IV/ S-1	Sesuai dengan kualifikasi pendidikan dibidang ilmu sospol/ psikologi/ hukum/ manajemen SDM/ administrasi Negara/ administrasi publik	1	1	Badan Kepegawain Daerah Kota Malang

**Tabel 4: Daftar jabatan beserta kualifikasi pendidikan dan penempatan Ujian CPNS CAT 2014 Di Lingkungan Pemerintah Kota**

Sumber: Badan Kepegawain Daerah Kota Malang, 2017

Berdasarkan gambar diatas, ketentuan yang berlaku bagi peserta test CPNS yang telah melalui test akan menunggu hasil dari pansel pusat untuk selanjutnya akan mendapatkan SK dan akan ditempatkan sesuai dengan bidang-bidang yang telah disesuaikan berdasarkan kualifikasi pendidikan tiap peserta test CPNS.

## **E. Proses Seleksi**

### **1. Seleksi Administrasi**

Pada awal proses pelaksanaan seleksi pegawai baru, peserta diwajibkan mengisi dan melengkapi berkas – berkas administrasi yang telah menjadi ketentuan awal dalam pendaftaran test. Dengan melengkapi berkas administrasi, maka tim

pelaksana dapat mengkualifikasikan tiap peserta sesuai dengan kualifikasi pendidikan masing- masing peserta. Pada proses ini, jika ada salah satu peserta yang belum memenuhi standart atau belum memenuhi kebutuhan sesuai prosedur maka pada proses seleksi ini akan menggugurkan tiap – tiap peserta yang belum memenuhi prosedur pelaksanaan test. Hal tersebut sesuai dengan yang dijelaskan dengan Bapak Benny Irawan, S.STP selaku staf pengelola jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Mutasi menyatakan:

“Pada proses seleksi administrasi ini, para peserta akan diarahkan untuk mengisi dan melengkapi berkas – berkas sesuai dengan ketentuan. Kemudian nantinya para tim pelaksana akan memilih atau menyaring mana – mana saja peserta yang sudah memenuhi prosedur atau belum. Nanti yang sudah memenuhi prosedur akan bisa melanjutkan ke tahap selanjutnya”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa pada proses seleksi administrasi para calon peserta test akan disaring dalam tahap ini. Pada tahap ini peserta yang belum memenuhi atau melengkapi berkas tidak dapat melanjutkan ke tahap selanjutnya. Pada tahap ini pula, para tim pelaksana dapat mengkualifikasikan tiap – tiap peserta sesuai dengan kualifikasi pendidikan masing – masing.

Berikut adalah contoh cara mengisi formulir pendaftaran CPNS melalui online:

1. Buka website <http://bkd.malangkota.go.id> atau <http://www.malangkota.go.id> untuk melihat pengumuman lengkap serta formasi yang tersedia di Pemerintah Kota Malang
2. Setelah membaca dan memahami persyaratan yang diperlukan, lalu silahkan anda membuka <http://regpanselnas.menpan.go.id> untuk mengisi formulir

registrasi online, dan pastikan anda memilih Pemerintah Kota Malang pada kolom Instansi. Hal yang perlu diingat pada waktu pendaftaran adalah anda TIDAK BISA melakukan pendaftaran lebih dari 1x. Jadi pastikan data dan instansi yang anda daftarkan benar.

**Formulir Pendaftaran**

**PERHATIAN!!**

- Pendaftaran hanya dapat dilakukan 1 (satu) kali. Anda tidak dapat membatalkan atau mengganti pilihan instansi yang telah anda pilih
- Anda hanya dapat memilih instansi sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Jadwal selengkapnya silahkan lihat pada sistem ini
- Setelah anda login ke Portal Nasional, anda baru dapat login ke portal instansi minimal 1x24 jam. Daftar portal instansi dapat dilihat di laman ini
- Jika anda mengalami kesulitan hubungi [parahitas@merpan.go.id](mailto:parahitas@merpan.go.id)

NIK: 3601010203760001  
NIK valid

Nama Lengkap: Radamel Falcao

Email: devgrue99@yahoo.com

Tempat Lahir: malang

Tanggal Lahir: 1985-08-05  
YYYY-MM-DD (1987-12-10)

Instansi: **Pemerintah Kota Malang**

Password: \*\*\*\*\*

Confirm Password: \*\*\*\*\*

Kode Sekuriti: SKzFn

Input kode sekuriti: \_\_\_\_\_

**KIRIM**

**Sistem Seleksi CPNS Nasional 2014**  
Transparan, Akuntabel dan Objektif menuju Pemerintahan yang Bersih dan Berwibawa

BERANDA KONTAK **LOGIN**

Username: \_\_\_\_\_

Password: \_\_\_\_\_

**LOGIN**

Jika belum memiliki username dan password silahkan terlebih dahulu mendaftar di link Daftar

Info Pengumuman masing-masing instansi dapat dilihat secara umum di Parahitas di link Pengumuman atau lakukan proses login agar dapat melihat di menu Pengumuman instansi SSCN

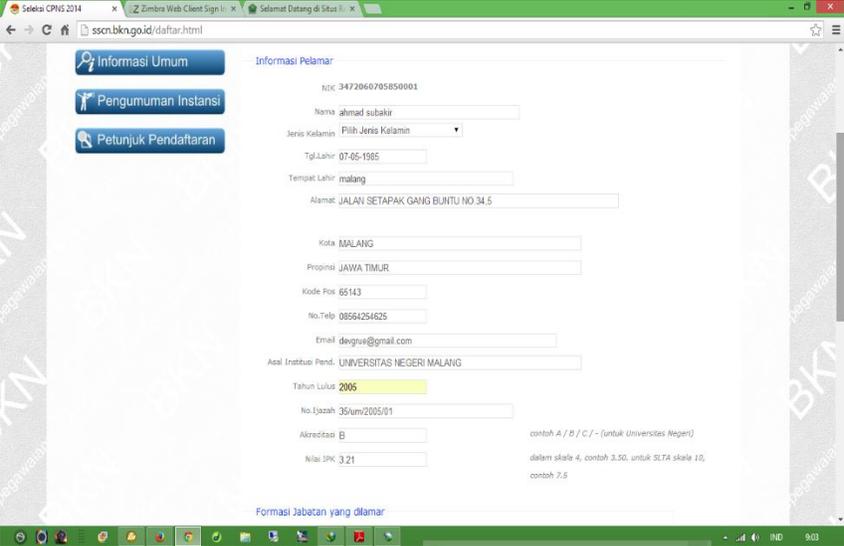
Badan Kepegawaian Negara (BKN) tidak bekerja sama dengan pihak Bimbingan Belajar/Bimbingan Tes/Lembaga sejenis manapun yang menjanjikan kemudahan untuk dapat diterima sebagai CPNS. Jangan percaya pada pihak manapun yang menawarkan dan menjanjikan dapat meluluskan dengan membayar sejumlah uang atau imbalan

Hak Cipta © 2014 Badan Kepegawaian Negara. Semua Hak Dilindungi

**Gambar 18: Formulir Pendaftaran Online**

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2017

3. Setelah mendaftar pada point no.2 anda akan mendapatkan balasan berupa email dari panselnas yang berisi konfirmasi pendaftaran yang telah anda lakukan. atau jika tidak mendapatkan balasan email silahkan lanjutkan langkah ke 4 dalam waktu 1x 24 jam.
4. Selanjutnya akan harus melakukan login pada website <http://sscn.bkn.go.id> dengan username = NIK , password = password yang dinput ketika mendaftar dan melengkapi data pribadi dan memilih formasi yang akan dilamar. Disini instansi yang dipilih sesuai dengan pada waktu pendaftaran, dan anda bisa memilih 3 formasi selama kualifikasi pendidikan yang anda miliki sesuai dengan formasi yang ada.



The screenshot shows a web browser window with the URL [sscn.bkn.go.id/daftar.html](http://sscn.bkn.go.id/daftar.html). The page features a navigation menu on the left with buttons for 'Informasi Umum', 'Pengumuman Instansi', and 'Petunjuk Pendaftaran'. The main content area is titled 'Informasi Pelamar' and contains the following fields:

- NIK: 3472060705850001
- Nama: ahmad subakir
- Jenis Kelamin: Pilih Jenis Kelamin (dropdown menu)
- Tgl.Lahir: 07-05-1985
- Tempat Lahir: malang
- Alamat: JALAN SETAPAK GANG BIJUTU NO.34.5
- Kota: MALANG
- Propinsi: JAWA TIMUR
- Kode Pos: 65143
- No.Telp: 08564254625
- Email: devgus@gmail.com
- Asal Instansi Pendid.: UNIVERSITAS NEGERI MALANG
- Tahun Lulus: 2005
- No.Sijazah: 35um2005/01
- Akreditasi: B
- Nilai IPK: 3.21

Additional text on the right side of the form provides examples: 'contoh A / B / C / - (untuk Universitas Negeri)', 'dalam skala 4, contoh 3.50, untuk SLTA skala 10', and 'contoh 7.5'. At the bottom, there is a field for 'Formasi Jabatan yang dilamar'.

**Gambar 19: Formulir Pendaftaran Online**  
Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2017

5. Centang Kotak CheckBox dan isikan kode sekuriti jika data yang akan masukkan sudah benar. Lalu tekan tombol DAFTAR.

**Gambar 20: Fomulir Pendaftaran Online**  
Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2017

6. Setelah itu lakukan pencetakan formulir registrasi dan kirimkan bersama berkas persyaratan yang lain ke Kantor Pos

**Gambar 21: Contoh Pencetakan Formulir Registrasi**  
Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2017

## 2. Seleksi dengan sistem CAT (*Computer Assisted Test*)

Pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merupakan pembaharuan sistem seleksi pegawai baru dari sistem yang terdahulu. Didalam pelaksanaannya, sistem ini tidak membutuhkan banyak anggaran untuk penyediaan lembar jawaban melainkan hanya dengan komputer yang dihubungkan dengan server, dimana server tersebut terhubung dengan bank soal untuk ujian seleksi pegawai baru. Dengan adanya sistem pelaksanaan pegawai baru dengan sistem yang lebih baru dan lebih mudah dipahami, dapat dikatakan sangat efisien dalam pelaksanaannya, meski masih ada kendala dalam pelaksanaannya. Sesuai dengan yang dijelaskan oleh bapak Bagus Pambudi, S.sos, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa:

“Pelaksanaan tes seleksi CPNS melalui sistem 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.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru di Kota Malang dengan menggunakan sistem CAT dilaksanakan pertama kali pada tahun 2014 dengan tujuan untuk mendapatkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional melalui proses pelaksanaan yang transparan dan akuntabel. Dalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, hal utama yang dilakukan oleh calon pegawai negeri sipil adalah mendaftarkan diri sesuai dengan klasifikasi pendidikan, kemudian BKD Kota Malang

akan memilah bagaimana calon pegawai negeri tersebut memenuhi syarat atau prosedur. Kemudian jika memenuhi syarat dan prosedur yang telah ditentukan, akan langsung dijadwalkan untuk kemudian dapat mengikuti test. Kemudian setelah mengikuti test, menunggu hasil test dari panel pusat. Jika panel pusat sudah menyatakan hasilnya, BKD Kota Malang akan menetapkan kelulusan dan kemudian setelah itu BKD Kota Malang akan mencetakkan SK untuk sekaligus penempatannya.

Meski banyak keunggulan dalam melaksanakan seleksi pegawai baru dengan sistem yang lebih baru dan mudah dipahami, masih adanya kendala didalam pelaksanaannya yang dapat menghambat berjalannya sistem seleksi pegawai baru di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Sehingga diharapkan dengan adanya pelaksanaan baru harus ada evaluasi setelah pelaksanaan berlangsung. Sehingga pada pelaksanaan selanjutnya, hambatan demi hambatan dapat berkurang atau bahkan tidak ada banyak hambatan didalamnya.

### **3. Pengumuman Kelulusan**

Pada pelaksanaan seleksi pegawai baru, setelah melalui beberapa tahapan dalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru, maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menyatakan kelulusan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Junaedi Asmara, A.Md selaku Staf Penyusun Rencana Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Mutasi menyatakan sebagai berikut:

“setelah melalui beberapa tahap yaitu berupa test dengan sistem CAT, seleksi administrasi, kemudian disaring dan kemudian pengelompokkan atau pengkualifikasian sesuai dengan kualifikasi pendidikan sesuai dengan bidang yang diambil”.

Berdasarkan Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa dengan melalui bebrapa tahap dahulu untuk kemudian bisa dikatakan lolos, BKD Kota Malang harus melakukan penyaringan sesuai dengan kualifikasi pendidikan para peserta test.

Berikut adalah tabel yang menunjukkan daftar nama peserta test seleksi pegawai baru yang telah lolos beserta kualifikasi pendidikan dan penempatannya:

BERDASARKAN KEPUTUSAN WALIKOTA MALANG NOMOR :  
188.45/46/35.73.112/2015 TANGGAL 14 JANUARI 2015 TENTANG PENETAPAN  
KELULUSAN PESERTA UJIAN TES KOMPETENSI DASAR (TKD) PADA SELEKSI  
PENERIMAAN CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL PEMERINTAH KOTA MALANG TAHUN  
ANGGARAN 2014, BERSAMA INI DIUMUMKAN DAFTAR PESERTA UJIAN YANG  
DINYATAKAN LULUS TES KOMPETENSI DASAR (TKD) SEBANYAK 79 (TUJUH PULUH  
SEMBILAN) ORANG SEBAGAIMANA BERIKUT :

NO	PESERTA YANG DINYATAKAN LULUS	NOMOR PESERTA	SKOR			SKOR TOTAL
			TKP	TIU	TWK	
1	2	3	4	5	6	7
FORMASI : GURU KELAS PERTAMA (ALOKASI 7 )						
1	ATNA TININGRUM	65733000798	147	110	130	387
2	RIRIN MULIYATI	65733000195	161	90	125	376
3	DYAH AYU ISHLAHYAH	65733000599	138	110	125	373
4	DEVITA ELVIANA	65733001213	162	115	95	372
5	ARROFIDDINA CHURROH	65733000638	147	115	110	372
6	MARFI DWI ARDELI	65733001916	152	125	90	367
7	LINER VISTRINA	65733000365	156	110	100	366

NO	PESERTA YANG DINYATAKAN LULUS	NOMOR PESERTA	SKOR			SKOR TOTAL
			TKP	TIU	TWK	
1	2	3	4	5	6	7
3	DONY OKTAVIANTO	65732001971	155	110	110	375
4	FREDI CAHYO UTOMO	65732000686	153	130	90	373
5	AHMAD JUNAIDI	65732001067	157	115	100	372
6	SUSANTI	65732000172	155	125	90	370
7	SAMSUL ARIFIN	65732001670	158	90	120	368
8	LUSI AGUSTINA	65732000143	147	100	115	362
9	NOOR RAHMAN SAPTO NUGROHO	65732001050	155	115	90	360
10	ADIB DWI CAHYONO	65732001649	149	130	80	359
11	DIAN MUSTIKA PERWITA	65732000355	158	105	95	358
12	MUHAMMAD HENDRIK	65732001370	153	125	80	358
13	WINDA AGUSTININGSIH	65732000340	152	120	85	357
14	BAIQ SRI RAHAYU RAHMATULLAH	65732001118	156	105	95	356
15	AGISTA PARAMITHA SARI	65732001988	160	120	75	355
16	SETIA ANGGRAENI	65732000403	164	120	70	354
17	ZANURIAH MAULUDIA	65732000163	149	115	90	354
18	ENDAH FEBRIYANTI	65732001332	139	125	90	354
FORMASI : APOTEKER (ALOKASI 2 )						
1	DEWI PUSPITASARI	65733001435	167	115	100	382
2	LASTIKO HUZAINI	65733001020	156	115	110	381
FORMASI : BIDAN PELAKSANA (ALOKASI 15 )						
1	AULIA MUSTIKASARI	65732001609	152	130	115	397
2	NURKHAULA	65732000024	151	140	105	396
3	KHUSNUL KHOTIMAH	65732001509	153	135	105	393
4	WARINDA ETIKA RAMADHANI	65732000812	161	125	100	386
5	DILLA PRANARAYANTI	65732001406	156	115	115	386
6	YURIKA RIMAWANTI	65732000195	157	125	100	382
7	AMALIATUS SOLIKHA	65732000481	156	125	100	381
8	VIONA FIRDAUSI	65732000600	155	130	95	380
9	RIRIN NURMAWATI	65732000857	159	115	105	379
10	KARTIKA EKA PAKSI	65732000136	153	110	110	373
11	ELLIYA RIFANATUL ULFA	65732000785	151	110	110	371
12	ERLINA WIDOWATI	65732000583	146	130	95	371
13	SEPTIA NURVITASARI	65732000543	146	110	115	371
14	SILVY LAILY DAMAYANTI	65732000122	155	125	90	370
15	IKO NOVITASARI WAHYUNINGTYAS	65732000443	150	135	85	370

FORMASI : DOKTER UMUM (ALOKASI 15 )						
1	WISNIARDHY SUARNATA PRADANA	65733000404	151	130	130	411
2	LAKSMI SENJA AGUSTA	65733000538	150	140	120	410
3	NUR HUDA SATRIA KUSUMA	65733001769	152	120	125	397
4	SOLITA VASYA SIREGAR	65733001476	154	125	105	384
5	GREGORIO SATRIO PINUNGGUL	65733000522	141	125	115	381
6	MAYA RISKITASARI	65733000826	159	135	85	379
7	FITRI WULANSARI	65733001620	153	115	110	378
8	DEWA GEDE CHRISWIDARMA	65733001091	161	105	110	376
9	CANDRA ADITIARSO	65733000823	152	110	110	372
10	MUHAMMAD AZHAR ROSYIDI	65733002000	144	135	90	369
11	WILDAN AULIA FIRDAUS	65733001075	163	100	105	368
12	SRI AMIRETNO DAMAYANTI	65733001066	153	110	105	368
13	WIDA SEKARANI PARAMITA	65733000260	150	115	100	365
14	AULIA NUR AINI	65733001787	154	125	85	364
15	DHENI PRAMUDIA HARYANTO	65733000526	154	115	95	364
FORMASI : PERAWAT PERTAMA (ALOKASI 1 )						
1	DYAKSA PUTRI WIDYASTUTI	65733001715	148	100	115	363

**Gambar 22: Daftar Nama Peserta yang Lolos Seleksi Pegawai Baru**

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2017

### **1. Faktor Pendukung Dan Penghambat Pelaksanaan Sistem Seleksi Pegawai Baru di Tingkat Pemerintah Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

Dalam sebuah penerapan sistem tidak akan pernah lepas dari faktor pendukung dan penghambat, peneliti melakukan wawancara dengan narasumber dan juga melihat kenyataan dilapangan. Berikut ini merupakan pendeskripsian faktor pendukung dan penghambat yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara.

## **A. Faktor Pendukung**

Didalam menerapkan sebuah sistem tentu akan menemukan faktor pendukung internal maupun eksternal, juga faktor penghambat internal dan eksternal. Ada beberapa hal penting yang termasuk ddidalam munculnya faktor pendukung internal dan eksternal didalam penerapan sistem seleksi penerimaan pegawai baru. Adapun yang menjadi 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 jumlah yang mencukupi didalam melaksanakan penerapan sistem seleksi pegawai baru menggunakan sistem CAT, merupakan salah satu faktor penting yang dapat menunjang keberhasilan dari penerapan sistem tersebut. Jika sebaliknya, sumber daya manusia yang dibutuhkan kurang handal dan dengan jumlah yang minim, maka pelaksanaan penerapan sistem seleksi pegawai baru menggunakan sistem CAT tidak akan berjalan dengan baik. Sesuai dengan yang dijelaskan oleh bapak Bagus Pambudi, S.sos, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa:

“Didalam menerapkan sistem seleksi pegawai baru memang faktor pendukung yang utama adalah sumberdaya manusia. Jika sudah tersedianya sumberdaya manusia, akan memudahkan untuk proses selanjutnya. Kemudian, BKD Kota Malang ditunjang dengan sumber daya manusia yaitu dari para staf yang mencukupi dan mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Kita juga menambahkan beberapa staf dari bidang lain namun tidak cukup banyak karena dalam melaksanakan penerapan sistem melai sistem CAT ini, tidak begitu membutuhkan banyaknya sumber daya manusia”.

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat diketahui bahwa salah satu faktor pendukung utama merupakan sumber daya manusia yang ahli dan terampil didalam menjalankan tugasnya. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah bebrapa staf pilihan dari BKD Kota Malang yang ditugaskan untuk menjalankan penerapan sistem seleksi agar berjalan dengan baik, efektif dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

#### **b. Sumber Daya Finansial**

Sumber Dana / sumber daya finansial merupakan faktor penting dalam suatu pelaksanaan sistem. Sumber dana yang mencukupi dapat menjadi acuan untuk berhasilnya suatu pelaksanaan atau penyelenggaran suatu sistem yang sedang dialkscanakan. Sebaliknya, tanpa adanya dukungan dari sumber dana atau finansial, maka suatu pelaksanaan sistem akan tidak efektif dan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Didalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru, pentingnya sumber dana / finansial tersebut juga didukung dengan hasil wawancara dengan Bapak Elzi Leonardo, S.AP, M.Si selaku selaku Staf Analis Jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Mutasi menyatakan sebagai berikut:

“Dengan ada banyaknya kebutuhan dalam menjalankan sistem seleksi pegawai baru ini, maka sumber dana merupakan hal yang menunjang berjalannya sistem ini. kebutuhan sangat banyak, tapi untungnya didukung dengan dana yang mencukupi, sehingga segala hal yang dibutuhkan dapat terpenuhi dengan baik. Sumber dana untuk mendukung kebijakan ini secara keseluruhan diperoleh dari APBD.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang memperoleh sumber dana atau finansial berasal dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah yang turut mendukung pelaksanaan penerapan sistem seleksi pegawai baru. Dana tersebut kemudian dikelola sebaik mungkin, dipergunakan sebaik mungkin untuk segala keperluan yang berkaitan dengan pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru. Sehingga segala hal yang berkaitan dengan kebutuhan yang berkaitan dengan pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru dapat terpenuhi dengan baik.

## **2. Faktor Pendukung Eksternal**

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

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam penerapan sistem seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil tidak hanya membutuhkan tim pelaksana 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. Sesuai dengan penjelasan dari Bapak Bagus Pambudi,

S.sos, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa :

“Didalam penerapan sistem seleksi CPNS, BKD Kota Malang melakukan permohonan kerja sama dengan SKPD lain, seperti Inspektorat dan Polisi Pamong Praja. Kemudian setelah mendapat dukungan dari SKPD terkait, yaitu dengan penugasan beberapa personil yaitu Inspektorat sebagai tim pemantau berjalannya ujian dan Polisi Pamong Praja sebagai tim yang mengamankan berjalannya ujian. Kerja sama ini dilakukan untuk menjalankan sistem seleksi CPNS agar sesuai dengan yang diharapkan”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa penerapan sistem seleksi pegawai baru 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. Lokasi dan Sarana**

Lokasi dan sarana merupakan faktor yang turut mendukung berjalannya pelaksanaan sistem seleksi pegawai. Lokasi yang menjadi tempat diselenggarakannya penerapan sistem seleksi CPNS bertempat pada SMKN 4 Kota Malang. Lokasi tersebut dipilih sebagai tempat penyelenggaraan test CPNS karena memiliki ruangan yang luas dibandingkan ruangan yang ada pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Kemudian memiliki fasilitas berupa lab komputer dan komputer yang berjumlah 40 unit yang jauh lebih memadai untuk diselenggarakannya test CPNS. Hal tersebut sesuai dengan yang dijelaskan dengan Bapak Junaedi Asmara, A.Md

selaku Staf Penyusun Rencana Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Mutasi menyatakan sebagai berikut:

“Didalam penyelenggaraan sistem seleksi pegawai, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang bekerja sama dengan SMKN 4 Kota Malang, dikarenakan BKD Kota Malang tidak memiliki cukup ruang untuk dilaksanakannya tests CPNS. Berbeda dengan SMKN 4 Kota Malang, disana memiliki banyak fasilitas berupa lab komputer dan komputer sebanyak 40 unit yang dapat menunjang berjalannya test CPNS, sebab didalam sistem ini keseluruhan pengerjaannya menggunakan komputer”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa lokasi merupakan salah satu faktor penunjang berjalannya penerapan sistem seleksi pegawai baru. Dengan adanya kerja sama antara Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dengan SMKN 4 Kota Malang salah satu kendala yaitu kurang tersedianya lokasi dan kurangnya fasilitas berupa komputer dapat terkendali. BKD Kota Malang memilih SMKN 4 Kota Malang sebagai lokasi dimana penerapan sistem seleksi pegawai baru berupa test dengan sistem CAT karena pada SMKN 4 Kota Malang terdapat lab komputer dengan jumlah komputer yang memadai, sehingga pelaksanaan penerapan sistem seleksi pegawai baru dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan.

## **B. Faktor penghambat**

Dalam penerapan sistem seleksi pegawai baru yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Kota Malang, tidak selalu berjalan dengan mulus. Dari hasil penelitian dapat diidentifikasi bebrapa faktor yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru dengan test CAT. Yang menjadi faktor penghambat diantaranya faktor eksternal dan faktor internal. Adapun yang menjadi faktor internal

yaitu Pemerintah Kota Malang memberikan kepercayaan yang lebih terhadap pihak ketiga / LPMP, keterbatasan sarana dan prasarana. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat eksternal adalah minimnya pemahaman kelompok sasaran.

## **1. Faktor Penghambat Internal**

### **a. Pemerintah Kota Malang memberikan kepercayaan yang lebih terhadap pihak ketiga / LPMP**

Hambatan yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam menerapkan sistem seleksi pegawai melalui test CAT salah satunya dipengaruhi oleh kepercayaan yang berlebih terhadap pihak ketiga / LPMP (Lembaga Penjaminan Mutu dan Pendidikan). Kepercayaan yang lebih tersebut yang dapat memberikan pengaruh terhadap berjalannya penerapan sistem seleksi pegawai. Hal tersebut sesuai dengan yang dijelaskan dengan Bapak Benny Irawan, S.STP selaku staf pengelola jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Mutasi menyatakan:

“Faktor penghambat yang ada pada pelaksanaan seleksi pegawai baru kepada pelaksanaan test, dimana Pemerintah Kota Malang sepenuhnya percaya kepada pihak ketiga atau LPMP sebagai pelaksana kegiatan. Karena jika ada atau terjadinya kesalahan dilakukan oleh pihak LPMP pada saat pelaksanaan test, Pemerintah Kota Malang yang akan bertanggung jawab, bukan LPMP”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa Pemerintah Kota Malang memberikan kepercayaan yang penuh terhadap LPMP dalam melaksanakan sistem seleksi pegawai baru. Pengaruh kepercayaan yang lebih merupakan salah satu faktor penghambat internal dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Jika

terdapat suatu kesalahan yang dihadapi oleh LPMP pada saat pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru, maka Pemerintah Kota Malang sebagai pihak yang bertanggung jawab.

**b. 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 menerapkan sistem seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang masih memiliki keterbatasan sarana dan prasana untuk menyediakan tempat dan komputer bagi para peserta ujian dalam menerapkan sistem seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil. 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. Selain keterbatasan pada tempat dan fasilitas berupa komputer, koneksi internet sebagai salah satu hal terpenting dalam pelaksanaan test CPNS karena sistem yang ada pada CAT berupa soal ujian yang terhubung dengan koneksi internet.

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 menerapkan sistem seleksi 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 penerapan sistem seleksi 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 penerapan sistem seleksi 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 menerapkan sistem seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil melalui sistem CAT pada tahun-tahun berikutnya.

## 2. Faktor Penghambat Eksternal

### a. Pelaksanaan Ujian Masih Rawan Gangguan Sistem

Faktor penghambat eksternal yang dihadapi BKD Kota Malang berupa Sistem dalam pelaksanaan ujian CPNS masih rawan dikarenakan masih mengandalkan koneksi internet dalam ujian. Sehingga jika terjadinya kendala seperti listrik padam atau koneksi internet yang buruk pada saat pelaksanaan ujian, akan mengganggu aktivitas ujian. Berbeda dengan test yang dilaksanakan oleh BKN (Badan Kepegawaian Negara) tanpa menggunakan koneksi internet atau *offline*, test atau ujian CPNS tetap berjalan dengan lancar. Hal tersebut sesuai dengan yang dijelaskan dengan Bapak Benny Irawan, S.STP selaku staf pengelola jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Mutasi menyatakan:

“Sistem pelaksanaan ujian yang masih rawan berupa soal ujian yang membutuhkan koneksi internet, karena harus mengakses bank soal dari LPMP yang berpusat di Jakarta. Sehingga sangat mengandalkan jaringan internet untuk melaksanakan ujiannya. Dikatakan masih rawan karena, jika terjadinya kendala seperti jaringan internet yang kurang baik atau terjadinya listrik padam akan menghambat jalannya test CPNS dengan sistem CAT. Berbeda dengan test yang dilaksanakan dengan BKN, tanpa membutuhkan jaringan internet dalam sistem pelaksanaan ujiannya karena bank soal berada pada BKN itu sendiri atau dengan *server local*”.

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa salah satu hambatan yang dihadapi BKD Kota Malang dalam melaksanakan test CPNS adalah sistem pelaksanaan ujian yang masih rawan. Karena jika terjadinya listrik padam atau terjadinya gangguan pada koneksi internet dapat mengganggu jalannya ujian CPNS yang dilaksanakan BKD Kota Malang.

### **b. Minimnya Pemahaman Kelompok Sasaran**

Penerapan sistem seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil 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 maupun sasaran pelaksanaan. Salah satu hambatan yang terjadi dengan adanya sistem yang baru ini adalah minimnya pemahaman dari para sasaran pelaksanaan sistem atau para peserta ujian. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Elzi Leonardo, S.AP, M.Si selaku selaku Staf Analis Jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Mutasi menyatakan sebagai berikut:

“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”.

Minimnya pemahaman dari peserta ujian mengenai kebijakan pelaksanaan seleksi pegawai baru ini juga diungkapkan oleh Bapak Junaedi Asmara, A.Md selaku Staf Penyusun Rencana Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Mutasi menyatakan sebagai berikut:

“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.”

Berdasarkan dari wawancara di atas, dapat diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang selaku pelaksana masih mendapat hambatan dari sasaran pelaksanaan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil 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 bingung terhadap tata cara menjawab pertanyaan yang telah disediakan ketika ujian berlangsung. Hal itu menyebabkan para peserta tidak dapat mengikuti ujian sebagaimana mestinya.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru di tingkat pemerintah daerah pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

##### **A. Sumber Daya**

###### **1. Sumber Daya Manusia**

Didalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru, pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, sumber daya merupakan faktor utama dalam keberhasilan suatu sistem. Jika para pelaksana sistem kekurangan sumber daya dalam pelaksanaannya, maka pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru 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.”

Sumber daya manusia yang memadai jika dilihat dari segi kualitas dan kuantitasnya, sangat mempengaruhi pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, agar dapat berjalannya tujuan dan sasaran sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya, jika kekurangan sumber daya akan berpengaruh pada pelaksanaan sistem seleksi, karena akan menghambat jalannya sistem seleksi pegawai baru. 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 diatas, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, selaku pelaksana sistem, memiliki 12 pegawai yang didalamnya memuat tugas masing – masing sesuai dengan yang telah ditentukan. Didalam pelaksanaan sistem ini, tidak membutuhkan banyak sumber daya manusia didalam pelaksanaannya. Selain itu, dengan terpilihnya masing – masing staf untuk menjadi tim pelaksana kegiatan, dapat mendukung berjalannya sistem seleksi pegawai baru. Karena staf yang terpilih merupakan staf yang ahli pada bidangnya. Sehingga turut mendukung keberhasilan dari pelaksanaan sistem tersebut.

Dalam melaksanakan sistem seleksi pegawai di BKD Kota Malang, hal pertama dilakukan adalah membentuk panitia penyelenggara dalam pelaksanaannya.

Di BKD Kota Malang panitia penyelenggaraan seleksi pegawai dibentuk tahun 2016. 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. Seperti halnya, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah menetapkan segala suatu yang berkaitan dengan pelaksanaan seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil agar kewenangan yang terkait dengan pelaksanaan sistem tersebut dapat dipahami dengan jelas oleh para pelaksana. 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 BKD Kota Malang menetapkan pembagian kewenangan melalui penetapan tim pelaksana, hubungan antar unit-unit organisasi dengan melakukan kerjasama serta penetapan SOP berupa tata tertib dan alur pelaksanaan ujian. Dengan adanya kejelasan mekanisme kebijakan, menjadikan tugas para pelaksana kebijakan juga semakin jelas. Hal tersebut dilakukan agar sasaran dan tujuan dapat tercapai, dan para pelaksana

mengerti apa yang menjadi tugasnya, dan mengerti apa saja yang harus dilakukan oleh kelompok pelaksana agar nantinya tidak terjadi kesalahan atau ketidakpahaman.

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 merintangangi 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 soal untuk ujian CAT, Inspektorat sebagai 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 kordinasi yang baik dan intensif dengan tujuan agar Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tidak terpecah-pecah yang akan mengganggu jalannya pelaksanaan sistem seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil.

## **2. Anggaran**

Sumber dana/ anggaran yang mencukupi didalam pelaksanaan sistem merupakan salah satu faktor yang dapat menunjang keberhasilan pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. 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 pendapat tersebut,

dapat disimpulkan bahwa untuk menjamin keberhasilan suatu pelaksanaan suatu sistem sangat diperlukan juga ketersediaan sumber dana. Tanpa adanya dukungan dari sumber dana yang memadai, maka pelaksanaan suatu sistem akan terhambat dan berjalan tidak sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diharapkan.

Berdasarkan hasil penelitian dilapangan, sumber dana yang didapat untuk melaksanakan sistem seleksi pegawai baru bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah. Dana yang diperoleh digunakan untuk memenuhi segala sesuatu yang dibutuhkan terkait dengan pelaksanaan sistem tersebut agar pelaksanaannya berjalan dengan baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dana untuk pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru bersumber dari APBD atau Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kota Malang yang turut mendukung pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru.

### **3. Sarana Prasarana**

Pelaksanaan sistem 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 melaksanakan suatu sistem maka segala sesuatu yang berkaitan dengan kebijakan tersebut harus dipersiapkan secara tepat dan terarah. Seperti halnya pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru 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 pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru 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

### **B. Komunikasi**

Komunikasi dalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru yang dilaksanakan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yaitu berupa informasi mengenai pelaksanaan test. Informasi merupakan sumber daya yang tidak kalah pentingnya dalam pelaksanaan suatu kebijakan. Seperti halnya informasi mengenai pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru 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 pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru. 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. Sehingga dapat diketahui dengan jelas apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

### C. SOP pelaksanaan seleksi pegawai

Berkaitan dengan proses pelaksanaan sistem seleksi pegawai, pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adanya pembagian wewenang berguna untuk membagi tugas masing – masing orang didalam tim agar tidak terjadinya tumpang tindih didalam mengimplementasikan sebuah sistem. Selain itu, mekanisme atau prosedur dalam suatu proses penerapan biasanya sudah dibuat Standar Operational Procedure (SOP) dengan jelas. SOP dibutuhkan untuk dijadikan acuan bagi setiap implementor dalam bertindak agar dalam pelaksanaan suatu penerapan sistem tidak melenceng dari sasaran dan tujuan tersebut. 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.”

Didalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan bahwa didalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menetapkan tata tertib, sistem dan prosedur, pembagian panitia pelaksana, dan dilaksanakan sesuai dengan yang telah tercantum didalam SOP. Adanya kejelasan mekanisme dan penetapan SOP menjadikan pembagian tugas para pelaksana sistem juga semakin jelas. Hal tersebut dilakukan agar sasaran dan tujuan dari pelaksanaan sistem berjalan sesuai dengan yang diharapkan tanpa adanya hambatan.

#### **D. Data Peserta Seleksi Pegawai**

Didalam proses pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menyaring Calon Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan dan Didalam penyelenggaraan sistem seleksi pegawai melalui ujian CPNS. Menyaring calon peserta test CPNS merupakan salah satu tugas dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Menurut Sulistiyani (2003:140) menyatakan bahwa:

“Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui penarikan (*recruitment*). Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil. Jadi seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau tidak dalam suatu instansi.”

Didalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan bahwa sebelum dilaksanakannya ujian atau test Calon Pegawai Negeri Sipil diadakan, terlebih dahulu BKD Kota Malang mengadakan penyaringan terhadap peserta Calon Pegawai Negeri Sipil yang akan mengikuti test. Dengan diadakannya penyaringan, BKD Kota Malang dapat mengetahui dimana akan ditempatkannya peserta yang telah lolos nantinya setelah melalui test CPNS. Seleksi yang dilakukan meliputi pemilihan peserta sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Sehingga jika nanti lolos akan mudah untuk proses selanjutnya yaitu penempatan sesuai dengan kualifikasi pendidikannya.

## **E. Proses Seleksi**

### **1. Seleksi Administrasi**

Pada sebuah pelaksanaan sistem seleksi, maka didalamnya akan memuat beberapa tahapan seleksi. Ditiap tahapannya akan berawal dengan pengumpulan data – data atau disebut dengan pendaftaran administrasi. Pada pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru yang diadakan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, terdapat tahapan yang pertama berupa seleksi administrasi. Seleksi administrasi meliputi pengisian formulir yang disediakan instansi, persyaratan sebagai lampiran surat lamaran, dan persyaratan finansial jika perlu. formulir tersebut biasanya memuat keterangan dandata pribadi mengenai hal-hal sebagai berikut (Manullang,2006):

- a) Keterangan pribadi, seperti nama lengkap, alamat, dan nomor telepon
- b) Keterangan perorangan, seperti status perkawinan, umur, jumlah saudara, tempat dan alamat orang tua.
- c) Keterangan fisik, seperti tinggi badan, berat badan, Informasi dan sebagainya.
- d) Pendidikan
- e) Pengalaman, dimana pernah bekerja, berapa lama, bagianapa, mengapa berhenti.

Tujuan dari pengisian formulir ini adalah untuk memberikan gambaran umum tentang pribadi pelamar, untuk mendapatkan kesan watak dan karakter kepribadian pelamar, dan untuk menentukan calon tenaga kerja mana yang harus dicalonkan dan dipanggil untuk seleksi tahap berikutnya.

## 2. Seleksi dengan CAT (*Computer Assisted Test*)

Pada sistem seleksi pegawai baru yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang terdapat kebijakan – kebijakan sebagai pedoman untuk menjalankan sistem pelaksanaan agar dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Proses awal dalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah peserta test atau calon pegawai negeri sipil adalah mendaftarkan diri sesuai dengan klasifikasi pendidikan, kemudian BKD Kota Malang akan memilah bagaimana calon pegawai negeri tersebut memenuhi syarat atau prosedur. Kemudian jika memenuhi syarat dan prosedur yang telah ditentukan, akan langsung dijadwalkan untuk kemudian dapat mengikuti test. Kemudian setelah mengikuti test, menunggu hasil test dari panel pusat. Jika panel pusat sudah menyatakan hasilnya, BKD Kota Malang akan menetapkan kelulusan dan kemudian setelah itu BKD Kota Malang akan mencetakkan SK untuk sekaligus penempatannya. Dalam sistem pelaksanaan seleksi pegawai baru terdapat SOP pelaksanaan yaitu sebagai acuan agar pembagian wewenang dan tugas sesuai dengan yang telah ditentukan.

Dengan adanya atau dibuatnya SOP seluruh pelaksanaan akan berjalan dengan baik. Sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Standart Operasional Prosedur Pelaksanaan Tes Kompetensi Dasar dengan Computer Assisted Test untuk Seleksi Calon Pegawai Negeri, seluruh pelaksanaan akan berpedoman dan mengacu pada peraturan yang ada, baik dalam pembagian wewenang, tugas dan lain sebagainya.

### **3. Pengumuman Kelulusan**

Pada sebuah proses seleksi, didalamnya akan ada suatu proses penyaringan antara calon pegawai baru yang sesuai dengan kualifikasi pendidikan atau kompeten. Adanya penyaringan dalam seleksi pegawai baru sangat berpengaruh terhadap kualitas tiap calon pegawai negeri sipil nantinya. Dengan adanya seleksi tiap pegawai baru, akan dengan mudah membedakan calon pegawai baru yang kompeten dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Setelah menjalani beberapa tahap proses seleksi, kemudian tahap selanjutnya yaitu pengumuman kelulusan.

Berdasarkan Keputusan Walikota Malang Nomor: 188.45/46/35.73.112/2015 Tanggal 14 Januari 2015 Tentang Penetapan Kelulusan Peserta Ujian Test Kompetensi Dasar (TKD) Pada Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Malang Tahun Anggaran 2014.

### **2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Implementasi Sistem Seleksi dan Penempatan Pegawai Baru di Tingkat Pemerintah Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

Dalam sebuah pelaksanaan sistem tidak akan pernah terlepas dari dua faktor yang mempengaruhinya, yaitu faktor pendukung dan penghambat. Begitu pula dengan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, pada pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru juga dipengaruhi kedua faktor tersebut yaitu faktor pendukung dan faktor

penghambat yang dapat membuat keberhasilan atau kegagalan dari pelaksanaan sistem tersebut. Faktor – faktor pendukung dan penghambat adalah sebagai berikut:

**Tabel 5: Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Sistem Seleksi Pegawai Bru di Tingkat Pemerintah Daerah**

<b>Faktor pendukung</b>	<b>Faktor penghambat</b>
<b>Internal :</b> a. Sumber Daya Manusia b. Sumber Dana	<b>Internal:</b> 1. Pemerintah Kota Malang memberikan kepercayaan yang lebih terhadap pihak ketiga / LPMP 2. Keterbatasan Sarana dan Prasarana
<b>Eksternal:</b> 1. Dukungan dari SKPD lainnya 2. Lokasi dan Sarana	<b>Eksternal:</b> 1. Sistem Pelaksanaan Ujian Masih Rawan 2. Minimnya Pemahaman Kelompok Sasaran

Sumber: Olahan Hasil Penelitian dan Hasil Wawancara Peneliti, 2017

### **A. Faktor Pendukung**

Terdapat beberapa hal penting yang menjadi faktor pendukung internal dan eksternal dalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru di di tingkat pemerintah daerah . Adapun faktor pendukung internal adalah sumber daya manusia dan sumber dana. Sedangkan faktor pendukung eksternal adalah dukungan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) lain di Kota Malang, lokasi dan sarana.

#### **1. Faktor Pendukung Internal**

##### **a. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia yang handal dan jumlahnya mencukupi merupakan salah satu faktor pendukung dalam pelaksanaan suatu sistem. Hal tersebut sesuai dengan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, pada pelaksanaan sistem seleksi

pegawai baru, tercukupinya jumlah sumber daya manusia dan sumber daya manusia yang handal dalam pelaksanaannya, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. 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 pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, didukung dengan tercukupinya jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan. Selain itu sumber daya manusia atau tim pelaksana sistem memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan tugasnya.

Tim pelaksana sistem juga telah terbiasa dengan teknologi informasi karena sesuai dengan tugasnya sehari-hari, sehingga dapat menjalankan tugas sesuai dengan yang diharapkan karna dalam sistem seleksi pegawai baru ini dan keseluruhan dalam sistem ini menggunakan komputer. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Weimer dan Vining yang telah dipaparkan diatas dan dari hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa tersedianya jumlah sumber daya manusia didalam sebuah pelaksanaan sistem dan masing – masing merupakan yang terpilih karna keahliannya mampu mendukung keberhasilan dari pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru di tingkat pemerintah daerah.

#### **b. Sumber Dana**

Sumber dana yang mencukupi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mendukung keberhasilan suatu pelaksanaan sistem, sesuai dengan pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hal ini

seiring dengan pendapat 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 pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa didalam suatu pelaksanaan sistem tentunya sangat membutuhkan adanya sumber daya manusia dan sumber dana yang mencukupi. Keduanya sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan sistem. Tanpa adanya dukungan dari sumber dana, pelaksanaan sistem tidak akan berjalan dengan efektif.

Dari hasil penelitian dilapangan, dapat diketahui bahwa pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mendapat dukungan finansial atau dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kota Malang. Kemudoan digunakan untuk memenuhi segala sesuatu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru, agar berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sumber dana yang diperoleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk melaksanakan sistem seleksi pegawai baru bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah turut mendukung pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru di tingkat pemerintah daerah.

## 2. Faktor Pendukung Eksternal

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

Dalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tidak hanya membutuhkan tim pelaksana ujian, namun juga membutuhkan tim sebagai pengaman jalannya ujian dan juga tim sebagai pemantau jalannya ujian. Guna memenuhi kebutuhan tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melakukan permohonan kerja sama 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 Anderson (1979) dalam Islamy (2009:19) menjelaskan bahwa:

Kebijaksanaan Negara adalah kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dikembangkan oleh badan – badan dan pejabat-pejabat pemerintah (*public polities are those polities developed by governmental bodies and officials*). Konsep kebijakan tersebut membawa implikasi berupa serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau kelompok pelaku guna memecahkan masalah tertentu. Keberhasilan pelaksanaan suatu kebijakan mestinya tidak saja kebijakan dengan baik akan tetapi juga memerlukan cara dan tekhnik tertentu serta dukungan, baik dari pihak perumus maupun pelaksana kebijakan.

Berdasarkan pendapat diatas dan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa pelaksana kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil 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. Lokasi dan Sarana**

Lokasi dan sarana merupakan salah satu faktor pendukung pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru, karena dengan adanya lokasi dan sarana yang baik dapat memudahkan jalannya pelaksanaan sistem. Hal ini dikarenakan ketika suatu daerah telah siap untuk memulai suatu pelaksanaan sistem, maka segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan sistem tersebut harus dipersiapkan secara tepat dan terarah. Sama halnya dengan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam memulai pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru, segala sesuatunya dipersiapkan dengan tepat supaya mendapatkan hasil yang maksimal dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Sejalan dengan hal itu, menurut pendapat Winarno (2004:126) bahwa “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.” Berdasarkan pendapat tersebut untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan apa yang diinginkan, pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melaksanakan sistem seleksi pegawai baru memerlukan fasilitas pendukung dan perlengkapan yang memadai.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melaksanakan sistem seleksi pegawai baru, sudah seharusnya menyediakan fasilitas berupa lokasi dan sarana guna menunjang hasil yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan. Fasilitas itu berupa lokasi ujian yang sudah seharusnya memadai dan dapat mencukupi jumlah peserta ujian. Sedangkan untuk sarana, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 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.

### **B. Faktor Penghambat**

Selain faktor – faktor yang dapat mendukung didalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, tetapi didalam pelaksanaan sistem masih terdapat beberapa hal yang menjadi faktor penghambat. Faktor penghambat tersebut terbagi menjadi dua, yaitu faktor penghambat internal

dan faktor penghambat eksternal. Adapun yang menjadi faktor penghambat internal antara lain Pemerintah Kota Malang memberikan kepercayaan yang lebih terhadap pihak ketiga / LPMP dan keterbatasan sarana dan prasarana, sedangkan yang menjadi faktor penghambat eksternal yaitu sistem pelaksanaan ujian masih rawan dan Minimnya Pemahaman Kelompok Sasaran.

### **1. Faktor Penghambat Internal**

#### **a. Pemerintah Kota Malang Memberikan Kepercayaan Lebih Terhadap Pihak Ketiga / LPMP**

Dalam hal ini, hambatan internal yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah Pemerintah Kota Malang sepenuhnya mempercayakan pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru, dalam hal ini pihak ketiga diberi kepercayaan untuk menyediakan soal ujian beserta sistemnya. Meskipun telah diberikan kepercayaan untuk mempersiapkan soal ujian dan segala sesuatu yang berhubungan dengan penyediaan soal beserta sistem soal tersebut, pihak ketiga juga berpeluang untuk melakukan kesalahan hingga nantinya dapat menjadi penghambat yang ada pada pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Rose (1969) dalam Winarno (2014:20) menyarankan bahwa “Kebijakan hendaknya dipahami sebagai serangkaian kegiatan yang sedikit banyak berhubungan serta konsekuensi-konsekuensinya bagi mereka yang bersangkutan daripada sebagai suatu keputusan yang tersendiri. Menurut pendapat Rose ini sebuah keputusan yang diambil akan berpengaruh sekali terhadap konsekuensi-konsekuensi yang terjadi selanjutnya. Konsekuensi yang terjadi dapat berupa hal baik maupun hal buruk.”

Didalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan bahwa Pemerintah Kota Malang dengan memberikan kepercayaan yang lebih terhadap pihak ketiga, akan berdampak pada pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru. Pemerintah Kota Malang mempercayakan LPMP sebagai penyedia soal untuk pelaksanaan test CPNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Jika LPMP membuat suatu kesalahan yang akan berdampak pada jalannya pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru tersebut, Badan Kepegawaian Daerah yang akan menanggung seluruh konsekuensinya. Sehingga, dengan kepercayaan yang lebih terhadap LPMP akan menjadi penghambat internal didalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru di tingkat pemerintah daerah pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

**b. Keterbatasan Sarana dan Prasarana**

Pada pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, keterbatasan yang dimiliki untuk memfasilitasi para peserta ujian selama ujian berlangsung merupakan suatu hambatan bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melaksanakan sistem. 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 pada penyediaan fasilitas berupa komputer dan tempat yang kurang memadai untuk jumlah peserta ujian dalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru. 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.

Dengan adanya keterbatasan dalam pemenuhan enyediaan sarana dan prasarana yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, maka sebaiknya dilakukan pembenahan terhadap fasilitas untuk pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru. Seperti menyediakan tempat ujian yang layak bagi seluruh peserta ujian, penambahan jumlah komputer dan infrastruktur lainnya sebagai pendukung pelaksanaan sistem seleksi 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 pada tahun-tahun berikutnya.

## **2. Faktor Penghambat Eksternal**

### **a. Sistem Pelaksanaan Ujian Masih Rawan**

Pada pelaksanaan sistem seleksi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, terdapat salah satu hambatan dari lingkup eksternal yaitu pada sistem ujian yang masih rawan. Sistem yang masih rawan berupa soal ujian yang harus tersambung dengan koneksi internet. Dalam hal ini, dengan bergantung pada koneksi

internet yang jika sewaktu-waktu dapat mengalami kendala, seperti koneksi internet yang buruk dan listrik padam yang dapat mengganggu aktivitas ujian.

Sehingga untuk mengantisipasi itu semua Badan Kepegawaian Daerah telah menyediakan beberapa peralatan penunjang seperti genset dan lain -lain. Menurut Carl J Federick sebagaimana dikutip Leo Agustino (2008:7) “Mendefinisikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu.” Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa didalam melaksanakan sebuah sistem pasti akan menemui beberapa hambatan. Dalam hal ini, hambatan yang dialami berupa masih rawannya sistem pelaksanaan ujian seleksi pegawai baru. Jaringan internet dalam hal ini sangat dibutuhkan sebab didalam pelaksanaannya bank soal harus diakses melalui koneksi internet. Sehingga jika nantinya muncul kendala didalam pelaksanaan sistem seleksi pegawai baru pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat diantisipasi.

#### **b. Minimnya Pemahaman Kelompok Sasaran**

Dengan adanya sistem seleksi pegawai yang baru 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 pelaksanaan sistem seleksi 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.

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 sistem sebaiknya mengadakan layanan khusus untuk para peserta ujian sebelum ujian berlangsung guna meningkatkan pemahaman terkait dengan pelaksanaan sistem seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai pelaksana 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.

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.