

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TES CALON APARATUR
SIPIIL NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KABUPATEN BULUNGAN**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

AIDIR

NIM. 500895191

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF CANDIDATE POLICY TEST FOR CIVIL SERVICE IN STATE AGENCY AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN BULUNGAN DISTRICT

Aidir

aidirswis@gmail.com

Post-Graduate Program of Open University

The main objective of issuing government policies using the CAT system is to maintain a system of order, justice and equal rights for the people. CAT is used to support the implementation of the management of ASN ASN in creating a professional, honest and fair in carrying out the task of governance and development as envisaged by Law ASN ASN with merit-based recruitment, in order to meet the quality needs of the ASN to carry out a professional public service. The objectives of this research are (1) to describe and analyze the implementation of system policies CAT in the Civil Service Agency and the Human Resources Development Bulungan. (2) To analyze the system CAT qualified skilled personnel and competent, and (3) to describe And analyzing the inhibiting factors in the implementation of CAT system policy in the Human Resources Agency and Human Resource Development of Bulungan District. Method and focus of the research is to use survey research to obtain primary data about ASN candidate test policy in Bulungan District. From the results obtained picture peneltian that these communications are considered very important in every process of the implementation of policy implementation CAT system in the selection of prospective participants in the working environment BKPSDM ASN Bulungan given in every activity that involves the human element and the resources that are interrelated with one another. While the inhibiting factor of communication factor is the limited time to socialize the application of CAT system due to the extent and geographical factors of Bulungan District so that communication factor can not be delivered maximally. The attitude of the working group implementing the CAT system in the selection of participants in the prospective ASN ape BKPSDM Bulungan if you want to succeed and be more effective and more efficient, should synergize in a bureaucratic organizational structure. While the inhibiting factor of a factor of disposition is a lack of familiarity implementation team tests a candidate ASN to work in teams for the division of the few areas of concentration, namely the administrative team, a team of technical laboratory CAT and team servier Jakarta and organizational structures there are carried out in accordance with the technical guidelines on the application CAT system in the ASN candidate tests set by the PAN-RB Ministry.

Keywords: Implementation, State Civil Apparatus (ASN), Computer Assisted Test (CAT).

ABSTRAK

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TEST CALON APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BULUNGAN

Aidir

aidirswis@gmail.com

Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

Tujuan utama dikeluarkannya kebijakan pemerintah menggunakan sistem CAT tidak lain adalah untuk menjaga suatu sistem ketertiban, keadilan serta memiliki hak yang sama bagi masyarakat. CAT digunakan untuk mendukung pelaksanaan manajemen ASN dalam mewujudkan ASN yang profesional, jujur dan adil dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagaimana diamanatkan dalam UU ASN dengan perekrutan ASN berbasis merit, tujuannya untuk memenuhi kebutuhan kualitas ASN guna melaksanakan pelayanan publik yang profesional. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu (1) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan sistem CAT di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. (2) Untuk menganalisis sistem CAT memenuhi kualifikasi pegawai yang terampil dan berkompoten dan (3) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor penghambat dalam implementasi kebijakan sistem CAT di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. Metode dan fokus penelitian adalah menggunakan penelitian survey guna memperoleh data primer mengenai kebijakan tes calon ASN di Kabupaten Bulungan. Dari hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa komunikasi ini dianggap sangat penting dalam setiap proses pelaksanaan implementasi Kebijakan sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan mengingat dalam setiap kegiatan yang dilakukan melibatkan unsur manusia dan sumber daya yang saling berkaitan satu dengan lainnya. Sedangkan faktor penghambat dari faktor komunikasi adalah keterbatasan waktu untuk mengsosialisasikan penerapan sistem CAT karena luasnya dan faktor geografis wilayah Kabupaten Bulungan sehingga faktor komunikasi tidak dapat disampaikan secara maksimal. Sikap kelompok kerja pelaksana sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan jika ingin berhasil dan lebih efektif serta lebih efisien, harus saling bersinergi dalam suatu struktur organisasi birokrasi. Sedangkan faktor penghambat dari faktor disposisi adalah kurang terbiasanya tim pelaksana tes calon ASN untuk bekerja dalam tim karena terbaginya beberapa bidang konsentrasi yaitu tim administrasi, tim teknis laboratorium CAT dan tim servier yang ada di Jakarta dan struktur organisasi yang ada dilaksanakan sesuai dengan petunjuk teknis tentang penerapan sistem CAT dalam tes calon ASN yang telah ditetapkan oleh Kementerian PAN-RB.

Kata kunci : Implementasi, Aparatur Sipil Negara (ASN), Computer Assisted Test (CAT).

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “ Implementasi Kebijakan Test Calon Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Tanjung Selor, 23 Juli 2017

Yang Menyatakan



A I D I R
NIM. 500895191

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Implementasi Kebijakan Tes Calon Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan

Penyusun TAPM : Aidir
NIM : 500895191
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari, Tanggal : 23 Juli 2017

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,



 Dr. Ana Sri Ekaningsih, SE, MM.
 NIDN. 11.190167.01



 Dr. Sofan Aripin, M.S
 NIP.196606191992031002

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik
 Program Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana,


 Dr. Darmanto, M.Ed
 NIP. 195910271986031003


 Dr. Liestyodono Bawono, M.Si
 NIP. 195812151986011009

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Aidir
 NIM : 500895191
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : Implementasi Kebijakan Tes Calon Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu, 23 Juli 2017
 Waktu : 10 s/d 11.30

dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji :
 Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Penguji Ahli
 Prof. Dr. Ngadisah, M.A

Pembimbing I :
 Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Pembimbing II :
 Dr. Ana Sri Ekaningsih, SE, MM.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha kuasa atas pertolonganNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul : **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TEST CALON APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BULUNGAN.**

Tesis ini diajukan guna memenuhi persyaratan untuk meperoleh Gelar Sarjana Strata 2 di Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik dengan bidang minat Administrasi Publik di Universitas Terbuka UPPBJ Tarakan.

Penulis menyadari keterbatasan Akal dan *background knowlerge* yang ada pada diri penulis dalam mengembangkan daya nalar dan imajinasi penulis penyelesaian tesis ini, Oleh karena itu penulis mengharapkan adanya koreksi dan kritikan yang konstruktif guna perbaikan penulis dalam penulisan-penulisan hasil penelitian berikutnya. Tesis ini tidak dapat terwujud tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan saran, bimbingan, dorongan dan motivasi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Dr. Liestyodono Bawono, M.Si selaku Direktur Pasca Sarjana.
2. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed selaku Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik Program Magister Administrasi Publik
3. Bapak Dr. Sofjan Aripin, M.Si selaku selaku pembimbing 1 dan Tim Penguji laporan penelitian ini.
4. Ibu Dr. Ana Sri Ekaningsih, M.M, selaku pembimbing 2 dan Tim Penguji laporan penelitian ini

5. Seluruh staf edukatif beserta staf non edukatif pada Program Studi Magister Administrasi Publik di Universitas Terbuka UPBJJ Tarakan
6. Keluarga tercinta yang selalu memberikan semangat dan doanya bagi penulis sehingga terselesaikan penulisan laporan ini.
7. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan beserta seluruh pegawai yang telah membantu dalam penelitian ini.
8. Teman-teman seperjuangan di Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ Tarakan
9. Pihak-pihak yang tak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, kritik dan saran senantiasa penulis harapkan sehingga menyempurnakan tesis ini.

Tanjung Selor, 23 Juli 2017

Penulis,

Aidir
NIM. 500895191

RIWAYAT HIDUP

- Nama** : Aidir
NIM : 500895191
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat/Tanggal Lahir : Tarakan, 20 Maret 1977
Riwayat Pendidikan :
- Lulus SD di Tarakan Pada Tahun 1989
 - Lulus SMP di Tarakan Pada Tahun 1992
 - Lulus SMA di Tarakan Pada Tahun 1995
 - Lulus D-III di Tanjung Selor Pada Tahun 2004
 - Lulus S-I STIE di Tanjung Selor Pada Tahun 2009
- Riwayat Pekerjaan** :
- Tahun 1997 s/d 2000 Honorer di Bagian Ekonomi Setkab Bulungan
 - Tahun 2001 s/d 2016 Sebagai Staf di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bulungan
 - Tahun 2017 s/d sekarang Sebagai Kasubbag di Biro Organisasi Sekda Provinsi Kalimantan Utara

Tanjung Selor, 23 Juli 2017

Penulis

Aidir
NIM. 500895191

DAFTAR ISI

		Halaman
HALAMAN JUDUL		i
ABSTRACT		ii
ABSTRAK		iii
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI		iv
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM		v
LEMBAR PENGESAHAN TAPM		vi
KATA PENGANTAR		vii
RIWAYAT HIDUP		ix
DAFTAR ISI		x
DAFTAR TABEL		xii
DAFTAR GAMBAR		xiii
DAFTAR LAMPIRAN		xiv
BAB I	PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang	1
	B. Rumusan Masalah	8
	C. Tujuan Penelitian	9
	D. Kegunaan Penelitian	9
BAB II	KAJIAN TEORI	11
	A. Kajian Teori	11
	1. Konsep Kebijakan Publik	11
	2. Implementasi Kebijakan Publik	14
	3. Tahapan Implementasi Kebijakan Publik	18
	4. Model-Model Implementasi Kebijakan Publik	20
	5. Pengembangan Sumber Daya Manusia	25
	6. Rekrutmen Pegawai	29
	7. E-Government Melalui Sistem Computer Asisted Test (CAT)	34
	8. Penelitian Terdahulu	37
	B. Kerangka Berpikir	42
	C. Konsep Operasional	44
BAB III	METODE PENELITIAN	45
	A. Desain Penelitian	45
	B. Sumber Informan dan Pemilihan Informan	45
	C. Fokus Penelitian	46
	D. Instrumen Penelitian	47
	E. Prosedur Pengumpulan Data	47
	F. Metode Analisis Data	49
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	52
	A. Deskripsi Objke Penelitian	52

B. Hasil Penelitian	68
1. Implementasi kebijakan sistem Computer Assisted Test (CAT) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan	68
2. Sistem Computer Assisted Test (CAT) dapat memenuhi kualifikasi pegawai yang terampil dan berkompeten	81
3. Faktor-faktor penghambat dalam implementasi kebijakan sistem Computer Assisted Test (CAT) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan	83
C. Pembahasan	93
1. Implementasi kebijakan sistem Computer Assisted Test (CAT) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan	93
2. Sistem Computer Assisted Test (CAT) dapat memenuhi kualifikasi pegawai yang terampil dan berkompeten	96
3. Faktor-faktor penghambat dalam implementasi kebijakan sistem Computer Assisted Test (CAT) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan	98
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	115
A. Kesimpulan	115
B. Saran	118

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

No Tabel	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1.	Data Formasi Tersedia Khusus Pelamar Umum	5
Tabel 1.2.	Data Formasi Terisis Khusus Pelamar Umum	6
Tabel 4.1.	Jumlah Aparatur Sipil Negara menurut Jenis Jabatan dan Eselon pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan	57
Tabel 4.2.	Jumlah Aparatur Sipil Negara menurut Tingkat Pendidikan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan	57



DAFTAR GAMBAR

No Gambar	Judul Gambar	Halaman
Gambar 2.1.	Langkah-langkah dalam Intervensi atau Implementasi Kebijakan	19
Gambar 2.2.	Kerangka Berpikir	43
Gambar 3.1.	Model Analisa Interaktif.....	51



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Peraturan Bupati Bulungan Nomor 59 Tahun 2016
2. Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
Nomor: B-2432/M.PAN.RB/7/2013
3. Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
Nomor: B-2156/M.PAN.RB/5/2014
4. Panduan Wawancara
5. Matrik Hasil Wawancara



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu kewajiban pemerintah daerah adalah memberikan pelayanan publik sesuai tugas dan fungsi satuan kerjanya untuk memberikan layanan kepada masyarakat, termasuk didalamnya memberikan pelayanan bagi masyarakat yang ingin mengikuti seleksi penerimaan calon Aparatur Sipil Negara (ASN). Pemerintah melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) mengeluarkan kebijakan melalui Surat Nomor: B.2432/M.PAN.RB/&/2013 tentang penerapan sistem *Computer Assisted Test* (CAT). Kebijakan tersebut dalam rangka menjamin pelaksanaan seleksi calon ASN yang kompetitif, obyektif, transparan dan bebas dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme serta tidak ada pungutan biaya di luar ketentuan yang sudah ditentukan.

Realitasnya masih banyak kendala yang dihadapi oleh pemerintah daerah dalam pelaksanaan CAT. Kebijakan menggunakan CAT tujuannya sangat baik, namun dalam pelaksanaannya permasalahan muncul yaitu apakah sistem CAT telah dapat memenuhi kualifikasi pegawai yang terampil dan kompeten. Dengan semangat otonomi daerah diharapkan peran dan inisiatif pemerintah daerah dapat lebih baik, serta lebih proaktif dalam melaksanakan kebijakan pelaksanaan penerimaan calon ASN dengan menggunakan CAT, diharapkan tidak menemui kendala.

Terpenuhi atau tidaknya profesionalisme ASN sangat bergantung pada sistem manajemen ASN yang dibangun oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai lembaga penyelenggara kebijakan manajemen kepegawaian, khususnya dalam pelaksanaan sistem rekrutmen pegawai ASN tersebut. Dengan diberlakukannya Undang-Undang (UU) Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara tersebut, terbuka lebar bagi masyarakat untuk mengikuti tes ASN baik yang berada di pusat maupun yang berada di daerah.

Tugas ASN ke depan diharuskan dapat menjalankan pelayanan publik, menjalankan tugas pemerintahan dan tugas pembangunan lainnya. ASN harus memiliki profesionalisme dalam manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi atau kompetensi serta kinerja dalam jabatan tersebut atau yang kita kenal dengan sistem merit. Pelaksanaan perekrutan ASN dilaksanakan secara terbuka, transparan dan kompetitif sebagaimana tujuan dalam asas keterbukaan.

UU ASN menguatkan, peran Badan Kepegawaian Negara (BKN) akan lebih strategis dalam penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN. Hal ini karena dalam UU ASN dibangun paradigma baru dalam manajemen ASN yang menerapkan *merit system*. Untuk merespon perkembangan dan tuntutan masyarakat yang selalu dinamis dan terus berkembang guna meningkatkan pelayanan publik. Perekrutan calon ASN tersebut dengan metode CAT yang akan membawa transparansi positif dari mekanisme perekrutan calon ASN yang diharapkan menciptakan ASN yang berkualitas dan berkompeten. Pemilihan calon ASN secara transparan memudahkan pengembangan karier dan kompetensi

aparatur tersebut, dikarenakan SDM aparatur tersebut sudah mempunyai potensi profesionalis yang akan terjaga.

Sebagaimana dikatakan oleh Keban (2004: 16) bahwa "konsep dan teori manajemen sumber daya manusia akan terus berkembang seiring dengan perkembangan paradigma yang dianut." Adapun puncak dari keseluruhan perubahan ini adalah tuntutan akan "reformasi sistem manajemen sumber daya manusia" yang disarankan pada prinsip *good governance*. Tuntutan tersebut berdasarkan pada visi strategis, akuntabilitas, transparansi, responsibilitas, kompetensi, desentralisasi dan demokratisasi, berorientasi pada hasil, partisipatif, dan sebagainya. Tuntutan ini akan terwujud apabila dilakukan penataan kembali sistem manajemen kepegawaian, termasuk didalamnya adalah tuntutan perubahan sistem rekrutmen calon ASN yang lebih mengakomodasikan dan memberi ruang bagi penerapan prinsip-prinsip tersebut.

Perbaikan sistem rekrutmen calon ASN diharapkan akan mendorong terciptanya ASN yang profesional dalam memberikan pelayanan masyarakat, perekat, dan pemersatu bangsa. Oleh karena itu sebagai upaya tindak lanjut dalam pengembangan sistem rekrutmen pegawai ASN berbasis *merit system* harus sesuai tuntutan persyaratan jabatan. Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai lembaga yang punya peran dan tanggungjawab dalam melaksanakan kebijakan dan manajemen ASN terus melakukan upaya perbaikan sistem rekrutmen ASN dengan menerapkan sistem CAT. "CAT adalah suatu metode ujian dengan alat bantu computer yang digunakan untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar maupun standar kompetensi kepegawaian. CAT terdiri atas Tes Kompetensi Dasar

(TKD), Tes Kompetensi Kepegawaian (TKK): (Artikel <https://www.ahmadady.blogspot.com>. loker.6.apr.2014).

Pelaksanaan penerimaan CPNS dengan sistem CAT tersebut dilaksanakan pertamakali di Indonesia pada tahun 2014, salah satunya yang melaksanakan penerimaan CPNS dengan menggunakan sistem CAT tersebut adalah Provinsi Kalimantan Utara yang terdiri dari 4 (empat) Kabupaten dan 1 (kota) dari ke 5 (lima) kabupaten/kota tersebut yang menggunakan sistem CAT adalah Kabupaten Bulungan, Kabupaten Malinau, dan Kabupaten Tanah Tidung, sedangkan Kabupaten Nunukan dan Kota Tarakan tidak melaksanakan tes pegawai, hal ini dikarenakan pengadaan sistem CAT tersebut masih dalam tahap proses pengadaan dan pelelangan.

Pelaksanaan tes pegawai di Kabupaten Bulungan dengan menggunakan sistem CAT, melalui Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bulungan berdasarkan “Keputusan Menteri Pendayagunaan Paratur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 243 Tahun 2014 tentang Persetujuan Rincian Formasi CPNS Daerah untuk Pelamar Umum Tahun 2014, Surat Menteri Pendayagunaan Paratur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: B.2432/M.PAN.RB/&/2013 tentang penerapan *System Computer Assisted Test* (CAT), Keputusan Bupati Bulungan Nomor: 454/K-VIII/800/2014 tanggal 18 Agustus 2014 tentang Penetapan Formasi CPNSD untuk Pelamar Umum dan Pengumuman Bupati Bulungan Nomor: 810/1042/BKD-IV/VIII/2014 tentang Pengadaan CPNSD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan Tahun 2014”.

Pengadaan CPNS Tahun 2014 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan terbagi menjadi 3 (tiga) formasi dan jumlahnya yaitu terdiri dari: Tenaga Guru: 55, Tenaga Kesehatan: 31, dan Tenaga Teknis: 43. Pendaftaran peserta CPNS dilakukan dengan cara *online* melalui portal nasional: <http://panselnas.menpan.go.id> dan <http://sscn.bkn.go.id> dengan mengikuti petunjuknya serta menyiapkan berkas Kartu Tanda Penduduk (KTP), Ijazah dan Transkrip nilai, Surat lamaran, Pas photo yang digunakan sebagai dasar pelamar.

Jumlah peserta tes CPNS di Kabupaten Bulungan tahun 2014 berdasarkan formasi yang tersedia dapat digambarkan sebagai berikut

Tabel: 1.1
Data formasi tersedia khusus pelamar umum

NO	FORMASI	II/a, II/b	II/c	III/a	III/b	JUMLAH
1.	GURU	-		55		55
2.	KESEHATAN	-	20	5	6	31
3.	TEKNIS	7	4	31	1	43
JUMLAH TOTAL FORMASI						129

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bulungan Tahun 2014

Jumlah formasi yang tersedia berdasarkan golongan ruang khusus pelamar umum pada Kabupaten Bulungan tahun 2014 adalah formasi yang telah disetujui oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Birokrasi Reformasi RI, berdasarkan usulan formasi kebutuhan pegawai yang telah diserahkan sebelumnya oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bulungan ke Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Birokrasi Reformasi RI di Jakarta.

Jumlah peserta tes CPNS di Kabupaten Bulungan tahun 2014 berdasarkan formasi yang terisi digambarkan sebagai berikut :

Tabel: 1.2
Data formasi terisi khusus pelamar umum

NO	FORMASI	II.a, II/b	II/c	III/a	III/b	JUMLAH
1.	GURU	-		47		47
2.	KESEHATAN	-	19	4	6	29
3.	TEKNIS	7	1	26	1	35
JUMLAH TOTAL FORMASI						111

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bulungan Tahun 2014

Jumlah data formasi yang terisi pada daftar tabel di atas diperoleh berdasarkan hasil pengumuman bagi para peserta yang dinyatakan lulus pada saat tes dilaksanakan dengan menggunakan sistem CAT. Dari jumlah formasi yang tersedia yaitu 129 tidak semuanya formasi tersebut terpenuhi, data tersebut dapat kita lihat pada tabel 1.1 dan 1.2. Hal ini dikarenakan para peserta belum memenuhi nilai yang telah ditentukan atau dipersyaratkan, dan juga masih banyak peserta yang belum tau atau memahami cara menggunakan sistem CAT serta para peserta tidak mau mengisi formasi yang terlalu jauh dari pusat kota atau ditempatkan pada daerah terpencil.

Tujuan utama dikeluarkannya kebijakan pemerintah menggunakan sistem CAT tidak lain adalah untuk menjaga suatu sistem ketertiban, keadilan serta memiliki hak yang sama bagi masyarakat. CAT digunakan untuk mendukung pelaksanaan manajemen ASN dan mewujudkan Pegawai (ASN) yang profesional, jujur dan adil dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan

pembangunan sebagaimana diamanatkan dalam UU ASN dengan perekrutan ASN berbasis merit, tujuannya untuk memenuhi kebutuhan kualitas Pegawai ASN guna melaksanakan pelayanan publik yang profesional.

Berkembangnya kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang dinamis dan antisipasi ke depan, pemerintahan berupaya menyiapkan langkah-langkah pengadaan ASN yang benar-benar mampu mengelola birokrasi secara profesional. Apa yang menjadi masalahnya dengan tes calon ASN ini ? misalnya : kurang transparan, karena apa ? informasi kurang jelas bagi calon ASN (tidak diumumkan secara luas kemasyarakat), dan berupa dukungan data, sarana dan prasarana kurang mendukung dan lain-lain. Indikasi ini disebabkan oleh “implementasi kebijakan ASN yang belum memenuhi Implementasi kebijakan ASN. Oleh karena itu diperlukan refleksi kritis untuk mencari alternatif solusi yang dianggap cocok dan mampu memenuhi berbagai kebutuhan akan pelayanan publik yang efisien dan berkualitas.

Kecendrungan global menunjukkan bahwa kendati negara masih diharapkan memainkan peran sentral dalam menyediakan berbagai bentuk pelayanan dasar kepada rakyatnya, semisal dibidang pendidikan, kesehatan masyarakat dan infrastruktur, namun pilihan-pilihan peran dan strategi implementasinya kini haruslah selektif, sebab sebagian besar organisasi publik pengguna pelayanan mengeluhkan akan lambatnya penanganan pemerintahan atas masalah ini dan bahkan mereka telah memberikan berbagai macam protes agar pemerintah sebagai instansi yang paling berwenang lebih responsif terhadap semakin menurunnya kualitas pelayanan kepada masyarakat dan mengambil

inisiatif yang cepat tepat untuk menanggulangnya. Semua ini mengindikasikan bahwa pemerintah daerah di era otonomi seperti sekarang ini harus lebih proaktif dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat.

Melalui rekrutmen ASN, dengan menggunakan sistem CAT inilah salah satu upaya pemerintah melakukan pelayanan kepada masyarakat, memberikan kesempatan, pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan kreativitas untuk mendapatkan penghidupan yang layak. Sebagaimana hal tersebut termuat dalam penjelasan Pasal 27 ayat 2 Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 yaitu: Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak.

Atas dasar pertimbangan-pertimbangan tersebut di atas peneliti akan meneliti dengan Judul *Implementasi Kebijakan Test Calon Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan*

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, peneliti mencoba untuk melihat lebih jauh melalui penjabaran permasalahan-permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi kebijakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan?
2. Apakah sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dapat memenuhi kualifikasi pegawai yang terampil dan berkompeten.

3. Faktor apa yang menghambat dalam implementasi kebijakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dirumuskan diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.
2. Untuk menganalisis sistem *Computer Assisted Test* (CAT) memenuhi kualifikasi pegawai yang terampil dan berkompeten
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor penghambat dalam implementasi kebijakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan pada tujuan penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, maka diharapkan hasil penelitian dapat memberikan kegunaan:

1. Secara Teoritis:
 - a. Dapat memberikan kontribusi bagi pengetahuan, khususnya ilmu kebijakan Publik yang terkait dengan masalah implementasi kebijakan

pemberian pelayanan publik, khususnya pelayanan pelaksanaan penerimaan test Calon Aparatur Sipil Negara dengan menggunakan sistem *Computer Assisted Test (CAT)*.

- b. Dapat dijadikan sebagai salah satu bahan masukan dan referensi bagi pihak-pihak yang ingin melakukan kajian atau penelitian dengan tema yang sama lebih lanjut.

2. Secara Praktis.:

- a. Memberikan sumbangan pikiran dan informasi, sebagai bahan evaluasi kebijakan formal mengenai pemberian pelayanan publik, khususnya pelayanan pelaksanaan penerimaan test Calon Aparatur Sipil Negara dengan menggunakan sistem *Computer Assisted Test (CAT)*.
- b. Memberikan sumbangan konsep secara praktis atas berbagai permasalahan yang muncul dalam implementasi kebijakan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang test Calon Aparatur Sipil Negara menggunakan sistem *Computer Assisted Test (CAT)*

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Kebijakan Publik

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak. Istilah ini dapat diterapkan pada pemerintahan, organisasi dan kelompok sektor swasta, serta individu (<https://id.wikipedia.org/wiki/kebijakan>).

Istilah kebijakan (*policy*), seringkali penggunaannya saling dipertukarkan dengan istilah lain seperti tujuan (*goals*), program, keputusan, ketentuan-ketentuan, usulan-usulan dan rancangan-rancangan besar (Abdul Wahab, 1999:50). Anderson dalam Islamy (1997:21) merumuskan bahwa kebijakan itu adalah, "*a purposive course of action followed by an actor or set of actor in dealing with problem or mater of concern* (serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang atau kelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu)

Adapun menurut PBB, kebijakan diartikan sebagai pedoman untuk bertindak. Pedoman itu boleh jadi amat sederhana atau kompleks, bersifat umum atau khusus, luas atau sempit, kabur atau jelas, longgar atau terperinci, bersifat kualitatif atau kuantitatif, publik atau privat. Kebijakan dalam makna seperti ini mungkin berupa suatu deklarasi mengenai suatu dasar pedoman bertindak, suatu arah tindak tertentu, suatu program mengenai aktivitas-aktivitas tertentu atau rencana (Abdul Wahab, 1990:50)

Edwards dan Sharkansky (1997:29) memberikan konsep kebijakan publik, yakni sebagai berikut, "*Public policy is what government say and do, or not to do, it is the goals of purpose of government programs*." (kebijakan publik adalah apa yang dinyatakan dan dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah, berupa sasaran atau tujuan program-program pemerintah).

Jadi kebijakan publik dapat ditetapkan secara jelas dalam peraturan perundang-undangan atau dalam bentuk pidato-pidato pejabat teras pemerintah atau pun berupa program-program dan tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah.

Berkaitan dengan konsep kebijakan tersebut Anderson dalam Abdul Wahab (1999:63) mengatakan, "*Public policies are those policies by governmental bodies and officials*". (kebijakan yang dibuat oleh pejabat pemerintah dapat disebut sebagai kebijakan publik). Kebijakan publik dengan tidak hanya dibuat oleh lembaga / badan Negara tertinggi saja. Seperti di Negara kita MPR dan Presiden juga oleh badan / pejabat di semua jenjang pemerintahan.

Terkait dengan kebijakan publik, seorang ahli Derbyshire (Wibawa, 1994:31) tersebut memberikan batasan kebijakan publik sebagai sekumpulan rencana kegiatan yang dimaksudkan memberikan efek perbaikan terhadap kondisi-kondisi sosial dan ekonomi publik sebagai hasil-hasil keputusan diambil oleh pelaku-pelaku tertentu untuk tujuan publik.

Berdasarkan batasan tersebut, batasan pertama tidak menyebutkan siapa pelaku atau pengambil kebijakan publik itu. Kemudian Derbyshire dalam Islamy (1997:27) menyebutkan bahwa kebijakan publik merupakan produk akhir setiap pemerintahan dalam arti merupakan produk akhir antara eksekutif dan wakil

rakyat (legislatif). Sedangkan definisi kedua menyebutkan adanya pelaku dalam suatu proses pembuatan kebijakan, belum secara jelas mencantumkan siapa/lembaga yang dianggap sebagai pelaku/aktor.

David Easton, sebagaimana dikutip dalam Sri Suwitri, dkk (2014: 1.9) Kebijakan publik adalah pengalokasian nilai-nilai secara paksa (sah) kepada seluruh anggota masyarakat. Kebijakan publik bukanlah sesuatu yang hampa nilai, melainkan sarat nilai. Nilai-nilai yang ada pada masyarakat merupakan kepentingan masyarakat atau kepentingan publik, akan menjadi desakan bagi pemerintah sebagai wakil-wakil masyarakat untuk memformulasikan dan mewujudkan dalam suatu kebijakan publik. Kebijakan publik yang akan mengatur pengalokasian nilai-nilai masyarakat tersebut secara paksa kepada seluruh anggota masyarakat. Kesemua perumusan dan pengalokasian nilai-nilai masyarakat merupakan tindakan pilihan pemerintah untuk mencapai tujuan.

Sementara itu Thomas R. Dye, dalam Sri Suwitri, dkk (2014: 1.7), mengemukakan kebijakan publik sebagai “apapun pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan.” Dalam upaya mencapai tujuan Negara, pemerintah perlu mengambil pilihan langkah tindakan yang dapat berupa melakukan ataupun tidak melakukan sesuatu. Tidak melakukan sesuatu apapun merupakan suatu kebijakan publik, karena merupakan upaya pencapaian tujuan dan pilihan tersebut memiliki dampak yang sama besarnya dengan pilihan langkah untuk melakukan sesuatu terhadap masyarakat,

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti dapat memberikan pandangan sebagai berikut:

1. Kebijakan publik dipandang sebagai tindakan pemerintah.
2. Kebijakan publik merupakan kebijakan yang dibangun oleh badan-badan atau pejabat-pejabat pemerintah.
3. Kebijakan publik dipandang sebagai pengalokasian nilai-nilai masyarakat yang dilakukan pemerintah.
4. Kebijakan publik dipandang sebagai rancangan program-program yang dikembangkan pemerintah untuk mencapai tujuan.

2. Implementasi Kebijakan Publik

Kebijakan Publik yang telah dirumuskan menjadi suatu kebijakan dan kemudian diwujudkan dalam bentuk program, adalah bertujuan untuk diimplementasikan. Hal ini sesuai dengan yang telah dikemukakan oleh Islamy (1997:12) bahwa setiap perumusan kebijakan yang baik harus terkandung nuansa implementasinya dan tolok ukur keberhasilannya benar. Hal ini menjadi model yang berharga bagi proses implementasi yang berhasil.

Hal tersebut seiring dengan yang dikatakan Nakamura dan Smallwood (1980) dalam Persons (1997:543) bahwa proses kebijakan akan mengalami siklus yang meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi kebijakan. Kemudian dalam tahap implementasi kebijakan maka kita mengetahui bahwa ada kebijakan yang bersifat *self-executing*, yakni kebijakan akan dengan sendirinya secara otomatis terimplemetasikan, dan ada pula kebijakan Negara perlu diusahakan pengimplementasinya oleh berbagai pihak yang terkait. Namun demikian, perlu diketahui bahwa amat sedikit kebijakan Negara yang bersifat *self-executing*, justru lebih banyak yang bersifat sebaliknya yakni *non self executing* (1997:106).

Selanjutnya dalam konteks yang sama Islamy (1997:12) mengemukakan sebagai berikut :

Kebanyakan kebijakan Negara itu berbentuk Peraturan Perundang-undangan dan lainnya yang berupa berbagai macam ketentuan, ketetapan atau sejenis itu sehingga memerlukan proses implementasi untuk menampakkan hasil (output) dan masalah implementasi kebijakan tersebut tidak hanya terbatas pada perwujudan secara riil kebijakan tersebut, tetapi juga mempunyai kaitan dengan konsekuensi atau dampak yang akan nampak pada pelaksanaan kebijakan tersebut.

Rumusan kebijakan yang dibuat bukan hanya sekedar dijadikan dokumen yang tersimpan rapi dalam arsip melainkan harus diimplementasikan sehingga dampaknya dapat dirasakan oleh target group. Sehingga dalam proses implementasi merupakan suatu tindakan yang mutlak, yang harus dilakukan dalam rangka meraih dampak yang diinginkan. Sebab yang menjadi ukuran keberhasilan suatu kebijakan lebih banyak terletak pada proses implementasinya.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivate atau turunan dari kebijakan publik tersebut.

Berdasarkan uraian diatas kiranya dapat diketahui fungsi implementasi adalah untuk membentuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan atau sasaran kebijakan diwujudkan sebagai hasil akhir kegiatan yang dilakukan dan penciptaan sistem penyampaian/perumusan kebijakan yang biasanya terdiri atas cara-cara atau sarana-sarana tertentu yang dirancang secara khusus serta diarahkan menuju tercapainya tujuan dan sasaran yang dikehendaki. Implementasi kebijakan

mempunyai keterkaitan dengan berbagai macam institusi dan lembaga-lembaga pemerintah maupun swasta.

Masalah implementasi merupakan bagian penting dari seluruh proses kebijakan, Abdul Wahab (2005:59) menegaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan oleh sebab itu tidak berlebihan jika dikatakan implementasi kebijakan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. Bahkan Udoji (1981) yang dikutip Abdul Wahab (1997:59) mengatakan bahwa: "*the execution of policies is important if not more important than policy making. Policies will remain dreams or blue prints file jackets unless they are implemented*". (pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin lebih penting dari pada pembuatan kebijakan. Kebijakan hanya akan menjadi sebuah mimpi atau berkas blue print apabila tidak dilaksanakan).

Untuk memahami lebih mendalam tentang konsep implementasi ini maka Van Mater dan Van Horn (1975:6) mengatakan, "*Policy Implementation encompasses those action by public and goals objectives set forth in prior policy decision*," Maksudnya bahwa implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilaksanakan oleh individu-individu dan kelompok-kelompok, pemerintah dan swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran yang menjadi prioritas dalam keputusan kebijakan. Selanjutnya untuk memahami lebih jelas tentang konsep implementasi ini

Danies A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (Abdul Wahab, 1997:65) menyatakan bahwa:

Memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijakan, yaitu kejadian-kejadian atau kegiatan yang timbul setelah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikan maupun untuk menimbulkan akibat atau dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Tentang konsep implementasi kebijakan ini, Mazmanian dan Sabatier (1993:45) mengemukakan, "*implementation is the carrying out of a basic policy decision, usually incorporated in a statute but which can also take the form of an executive order or court decision*". Membatasi pengertian implementasi pada pelaksanaan keputusan kebijakan dasar umum berbentuk undang-undang akan tetapi dapat juga mengidentifikasi masalah yang ingin diselesaikan secara tegas tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dan dalam berbagai cara untuk mengatur proses pelaksanaan. Dengan demikian implementasi kebijakan sebagai proses pelaksanaan keputusan yang dibuat oleh lembaga pemerintah, baik eksekutif maupun legislatif yang diarahkan untuk tercapainya tujuan yang digariskan dalam keputusan kebijakan.

Pada bagian lain Robert and Ira Sharkansky (1978:71) mengemukakan bahwa proses implementasi memiliki elemen-elemen penting berikut ini:

"(a) creation and staffing of a new agency to implement a new policy or assignment of implementation responsibility to existing agency and its personnel; (b) Translation of legislative goals and intents into operating rules of thumb development of guidelines for use of the implementers; (c) Coordination of agency resources and expenditures to target groups: development of division of responsibility within agency and between agency and related agencies; (d) Allocation of resources to accomplish policy impact."

Berdasarkan Robert and Ira Sharkansky, dikatakan bahwa proses implementasi memiliki elemen-elemen penting, penciptaan manajemen melalui implementasi

merupakan respon dari pada perlakuan suatu karyawan atau staf serta lokasi sumber daya yang menyelesaikan dampak dari kebijakan tersebut

3. Tahapan Implementasi Kebijakan Publik

Anderson (1979-93). mengemukakan bahwa implementasi kebijakan dapat dilihat dari empat (4) aspek, yaitu:

- a. Siapa aktor yang mengimplementasikan kebijakan tersebut (*who is involved in policy implementation*)
- b. Hakikat dari proses administrasi (*the nature of the administrative process*)
- c. Kepatuhan kepada kebijakan (*compliance with policy*)
- d. Dampak-dampak dari implementasi kebijakan itu sendiri (*the effect of implementation on policy content and impact*)

Empat aspek itu dalam kerangka implementasi kebijakan hendaknya dipandang secara keseluruhan, dan bukan secara terpisah-pisah, sehingga suatu keberhasilan dari implementasi kebijakan bisa dirasakan oleh semua pihak yang terlibat. Hal ini adalah untuk menghindari terjadinya suatu kegagalan dalam implementasi kebijakan itu sendiri.

Untuk mengefektifkan implementasi kebijakan yang ditetapkan maka diperlukan adanya tahapan-tahapan implementasi kebijakan. Menurut Lewis A Gunn (1984:12) mengemukakan sejumlah tahapan implementasi sebagai berikut:

- a. Tahap I terdiri atas kegiatan-kegiatan:
 - 1) Menggabungkan suatu rencana, suatu program dengan penetapan tujuan secara jelas.
 - 2) Menentukan standar pelaksanaan.
 - 3) Menentukan biaya yang akan digunakan beserta waktu pelaksanaan.
- b. Tahap II merupakan penentuan program dengan cara:
 - 1) Mendayagunakan struktur.
 - 2) Staf.
 - 3) Sumberdaya.
 - 4) Prosedur.

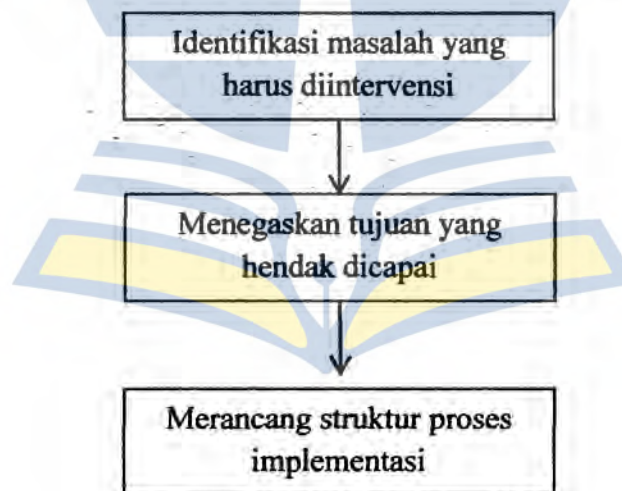
- 5) Biaya.
- 6) Metode.

c. Tahap III meliputi kegiatan-kegiatan:

- 1) Menentukan jadwal.
- 2) Melakukan pemantauan.
- 3) Mengadakan pengawasan untuk menjamin kelancaran pelaksanaan program, dengan demikian jika terdapat penyimpangan atau pelanggaran dapat diambil tindakan yang sesuai dengan segera.

Tujuan kebijakan pada prinsipnya adalah melakukan intervensi. Oleh karena itu, implementasi kebijakan sebenarnya adalah tindakan (*action*) intervensi itu sendiri. Mazmanian dan Sabatier (1983), yang dikutip dalam Dwijowijoto, dan Riant Nugroho (2003:162) memberikan gambaran bagaimana melakukan intervensi atau implementasi kebijakan dalam langkah berurutan sebagai berikut:

Gambar : 2.1
Langkah-langkah dalam Intervensi atau Implementasi Kebijakan



Sumber: Mazmanian dan Sabatier (1983),

Jadi implementasi kebijakan merupakan tindakan (*action*) intervensi itu sendiri . Kemudian dilakukan secara berurutan, dari identifikasi masalah yang

harus diintervensi kemudian menegaskan tujuan yang hendak di capai selanjutnya merancang struktur proses implementasi.

4. Model-model Implementasi Kebijakan Publik

Memperhatikan beberapa konsep implementasi kebijakan yang telah dijelaskan, maka kajian implementasi merupakan suatu proses mengubah gagasan atau program menjadi tindakan. Untuk menganalisis bagaimana proses implementasi kebijakan itu berlangsung secara efektif, maka dapat dilihat dari berbagai model-model implementasi kebijakan sebagai berikut:

a. Model *Top-down*

Daniel A Mazmanian dan Paul A Sabatier (1988:388) mengembangkan model kerangka analisis implementasi. Karena suatu implementasi akan efektif bila birokrasi pelaksanaannya mematuhi apa yang telah di gariskan oleh peraturan (petunjuk pelaksana dan petunjuk teknis, juklak dan juknis). Inti dari pemikiran yang di kemukakan Daniel A Mazmanian dan Paul A. Sabatier (1988:388) mensistesisan ide-ide pencetus teori model *top down* dan *bottom up* menjadi enam (6) kondisi bagi implementasi yang efektif apabila :

- (1) Tujuan-tujuan bersifat konsisten dan jelas sehingga mereka dapat memberi standar evaluasi dan sumber yang legal;
- (2) Teori kausal yang memadai sehingga menjamin bahwa kebijakan memiliki teori yang akurat untuk melakukan perubahan;
- (3) Struktur organisasi disusun secara legal guna mengupayakan kepatuhan bagi pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran;
- (4) Para implementer punya komitmen dan keterampilan dalam menerapkan kebebasan yang dimilikinya guna mewujudkan tujuan kebijakan;
- (5) Dukungan dari kelompok-kelompok kepentingan dan kekuasaan dalam legislatif dan eksekutif; dan
- (6) Perubahan kondisi sosial ekonomi yang tidak menghilangkan dukungan kelompok dan kekuasaan atau memperlemah teori kausal yang mendukung kebijakan tersebut.

Kedua tokoh ini menyadari pula bahwa bila kondisi-kondisi diatas terpenuhi bukan berarti ada jaminan mutlak bahwa implementasi itu akan benar-benar berjalan efektif. Ada faktor-faktor lain yang harus diperhatikan, faktor-faktor itu disebut oleh Daniel A Mazmanian dan Paul A Sabatier (1988:390) "*suboptimal conditions*", yaitu kondisi dimana para perumus kebijakan menghadapi;

- (1) Informasi yang tidak valid;
- (2) Konflik tujuan dan kompleksitas politik di legislatif;
- (3) Kesulitan melakukan aktifitas, terutama pada tataran implementasi dan evaluasi yang disebabkan oleh masalahnya tidak jelas;
- (4) Tidak adanya dukungan dari kelompok kepentingan;
- (5) Validitas teknik dan teori yang tidak memadai.

Sehubungan dengan itu, Daniel A Mazmanian dan Paul A Sabatier (1988:90) mencoba memperkirakan kondisi apa yang mendorong atau menghambat implementasi kebijakan. Akhirnya mereka mengatakan implementasi yang efektif memerlukan seperangkat kondisi yang optimal, yaitu kondisi dimana para implementator harus memiliki keahlian secara profesional di dalam melaksanakan suatu kegiatan. Tidak mungkin implementasi bisa dilakukan jika kondisinya kurang optimal atau kurang ideal. Pada posisi *top-down* yang diambil oleh Daniel A Mazmanian dan Paul A Sabatier terpusat pada hubungan antara keputusan-keputusan dengan pencapaiannya, formulasi dan implementasinya, dan potensi hirarki dengan batasan-batasannya, serta kesungguhan implementasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam kebijakan tersebut. Sedangkan untuk pendekatan *bottom-up* mereka mencoba memprediksikan signifikan hubungan antara para aktor yang terlibat dalam suatu

kebijakan atau area problem, dengan keterbatasan hirarki formal dalam kondisi hubungan dengan lingkungan di luar peraturan.

Model *top-down* yang di kemukakan oleh Daniel A Mazmanian dan Paul A Sabatier ini akan memberikan skor yang tinggi pada kesederhanaan dan keterpaduan, karena modelnya memaksimalkan perilaku berdasarkan pemikiran tentang sebab akibat, dengan tanggung jawab yang bersifat *single* atau penuh. Model ini juga memandang bahwa implementasi kebijakan dapat berjalan secara linier. Maka penekanannya terpusat pada koordinasi, komplikasi dan kontrol yang efektif yang mengabaikan manusia sebagai *target group*.

b. Model *Bottom-Up*

Model ini dikembangkan oleh Thomas A Smith (1973:205). Memandang implementasi sebagai proses atau alur. Model proses atau alur yang dikemukakan oleh Smith ini melihat proses kebijakan dari persepektif perubahan sosial dan politik, dimana kebijakan yang dibuat oleh pemerintah bertujuan untuk mengadakan perbaikan atau perubahan dalam masyarakat sebagai kelompok sasaran. Smith menyatakan ada empat variabel yang perlu diperhatikan dalam proses implementasi kebijakan yaitu: (1) *idealized policy*, yaitu suatu pola interaksi yang di idealisasikan oleh perumusan kebijakan dengan tujuan untuk mendorong mempengaruhi dan merangsang *target group* untuk melaksanakannya: (2) *target group*, yaitu bagian dari *policy stakeholders* yang diharapkan dapat mengadopsi pola-pola interaksi sebagaimana yang diharapkan oleh perumusan kebijakan, karena model ini banyak mendapat pengaruh dari kebijakan, maka diharapkan dapat menyesuaikan pola-pola prilakunya dengan kebijakan yang

dirumuskan; (3) *implementing organization*, badan-badan pelaksana atau unit-unit birokrasi pemerintah yang bertanggung jawab dalam implementasi kebijakan; (4) *environmental factors*, unsur-unsur dalam lingkungan yang mempengaruhi implementasi kebijakan, seperti aspek budaya, sosial, ekonomi dan politik.

Keempat variabel diatas tidak berdiri sendiri, merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi dan berinteraksi secara timbal balik, oleh karena itu sering menimbulkan tekanan (*tension*) bagi terjadinya transaksi atau tawar menawar antara formulator dan implementor kebijakan. Smith menggunakan model teoritisnya dalam bentuk sistem dimana suatu kebijakan sedang di implementasikan, maka interaksi di dalam dan diantara keempat faktor tersebut mengakibatkan ketidaksesuaian dan akan menimbulkan tekanan dan ketegangan. Ketidaksesuaian, ketegangan dan tekanan-tenakanan tersebut menghasilkan pola-pola interaksi, yaitu pola-pola yang tidak tetap yang berkaitan dengan tujuan dari suatu kebijakan.

Dengan menggunakan gagasan Smith maupun Mazmanian dan Sabatier seperti yang diungkap diatas, peneliti tidak mungkin hanya memakai salah satu teori saja, karena dari teori yang dipaparkan diatas terdapat sisi kelebihan dan kekurangan masing-masing. Seperti yang diungkapkan Mazmanian dan Sabatier (1986:39) bahwa pendekatan *top-down* dapat dikatakan lebih bermanfaat di dalam pembuatan permulaan penilaian, karena luas dan akuratnya perkembangan teoritiknya. Identifikasi variabel tertentu dan hubungan sebab akibat semakin meningkatkan kemungkinan untuk diprediksi. Sedangkan pada sisi lain, penekanan *bottom-up* pada teori substantif sama sekali tidak mengalami

perkembangan dan juga tidak banyak mendapat perbaikan untuk melakukan prediksi.

Disamping itu, menurut Mazmanian dan Sabatier pendekatan top-down lebih cenderung menciptakan keuntungan komparatif pada sebuah situasi dimana ada sebuah legeslatif yang dominan yang mampu mengatur situasi yang sangat terbatas. Sebaliknya pada pendekatan botton-up lebih sesuai pada situasi dimana tidak ada legislatif yang dominan, yang mampu untuk mengatur situasi namun lebih cenderung pada sejumlah besar implementor tanpa ada dependensi kekuasaan, atau salah satu pihak tertarik untuk melakukan penelitian di dalam dinamika situasi daerah yang berbeda.

Sedangkan George C Edward III dalam Subarsono (2005:90) memberikan pandangan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yakni: (1) komunikasi, (2) sumberdaya, (3) disposisi (sikap pelaksana), (4) struktur birokrasi, keempat variabel tersebut saling berhubungan satu sama lain, dan dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Variabel komunikasi yaitu proses informasi mengenai kebijaksanaan dari pelaksanaan tingkat atas kepada aparat pelaksana ditingkat dibawahnya;
- b. Variabel sumber-sumber manusia, informasi dan sarana prasarana yang tersedia dalam pelaksanaan kebijakan;
- c. Variabel kecendrungan-kecendrungan atau dapat dikatakan sikap atau disposisi aparat pelaksana;
- d. Variabel struktur birokrasi mencakup bagaimana struktur pemerintah, bagian tugas yang ada dan koordinasi yang dilakukan;

Apabila dicermati pendapat para ahli sebagaimana yang telah disajikan diatas, terlihat ada perbedaan pendapat di antara para ahli tersebut, namun peneliti dapat mengemukakan di sini bahwa semua pendapat itu adalah sama-sama benar, hanya saja dalam cara pandang serta penekanan arti yang berbeda. Dari uraian diatas memberikan gambaran bahwa proses implementasi merupakan perpaduan antara tanggung jawab dan kepercayaan. Oleh karena itu untuk keperluan penelitian ini, peneliti akan memilih teori Edward III sebagai eksplanasi dalam berbagai konteks untuk membuka atau memperlihatkan berbagai dimensi implementasi kebijakan tes calon ASN menggunakan sistem CAT dan dampaknya terhadap masyarakat atau publik.

5. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setiap Organisasi Pemerintahan pada tingkat pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah, memerlukan penyempurnaan dan penataan organisasi sumber daya manusia agar organisasinya dapat berjalan secara sistematis dan efisien. Kenyataannya, masih banyak pemerintah daerah khususnya yang belum mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia yang komprehensif, padahal manajemen sumber daya manusia merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi. Daya adaptabilitas organisasi pada perubahan lingkungan eksternal dapat dikembangkan melalui peningkatan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia bermakna perwujudan tanggung jawab sosial suatu organisasi, termasuk organisasi pemerintahan.

Setiap organisasi memiliki paling sedikit 3 (tiga) tipe sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan semula, yaitu sumber daya manusia, sumber daya finansial, dan sumber daya fisik. MSDM adalah sebuah proses yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sejumlah individu sebagai sebuah proses atau serangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara sistematis. Monday (2008) yang dikutip dalam Panggabean Mutiara Sibarani (2015:1.19) berpendapat bahwa kegiatan-kegiatan atau praktek-praktek tersebut dapat dikelompokkan ke dalam lima fungsi, yaitu pengadaan sumber daya manusia (SDM), pengembangan SDM, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, dan hubungan karyawan dan buruh.

Dalam konteks reformasi dan reinvensi pemerintahan atau birokrasi, manajemen sumber daya manusia bukan hanya dipandang sebagai salah satu dari komponen reformasi, tetapi merupakan bagian dari perubahan besar pemerintahan. Dengan memandang manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari komponen reformasi, maka reformasi manajemen sumber daya manusia menjadi komponen yang sama dan diperlukan untuk reformasi dan reinvensi pemerintahan

Perkembangan serta perubahan masyarakat dan dunia usaha membawa pada kondisi yang makin rumit (kompleks) dan adakalanya semrawut (*chaos*), sehingga menuntut adanya perubahan pada birokrasi pemerintah. Dalam pandangan Mukherji dan Misra (2004:3), perubahan pada lingkungan strategis organisasi, mendorong organisasi menetapkan tujuan (*intent*) strategisnya dan

mengharuskannya menetapkan misi organisasi, struktur organisasi dan nilai-nilai yang mengikutinya. Oleh sebab itu, untuk mencapai tujuan kinerja tersebut, maka, organisasi harus memiliki orang-orang yang memiliki kompetensi. Karena kondisi inilah, manajemen strategis sumber daya manusia menjadi sangat penting, baik bagi organisasi pelayan publik maupun organisasi bisnis yang menyediakan barang dan jasa.

Manajemen SDM berbasis kompetensi, dapat diuraikan dalam setiap keputusan dan kegiatannya harus transparan, dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan tidak diskriminatif. Hal ini karena mengacu pada kebutuhan kompetensi jabatan dan individu yang terukur dan dapat diamati validitasnya berdasarkan perilaku seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, sistem ini pun dikenal sebagai manajemen SDM berbasis kompetensi yang terpadu. Keterpaduan dalam manajemen SDM disebabkan kebutuhan organisasi untuk mengelola SDM berdasarkan kompetensi jabatan yang diduduki dan dimiliki individu tersebut. Konsekuensinya, bila terjadi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki individu pegawai dan yang dibutuhkan organisasi, maka, diperlukan langkah-langkah pengembangan SDM. Kompetensi menjadi dasar pertimbangan dalam rekrutmen serta pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya, seperti pengembangan karir dan desain pekerjaan.

Pengembangan sumber daya manusia bukan menjadi suatu upaya melakukan investasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki melainkan berapa besar investasi yang harus dibuat . Artinya pilihan

yang dilakukan bukan antara melakukan pengembangan sumber daya manusia atau tidak melakukan tetapi menjawab pertanyaan dari suatu analisa jabatan yaitu dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dan dengan intensitas yang bagaimana serta melalui teknik pengembangan yang apa saja. Pertanyaan ini akan selalu dihadapi dan harus dijawab setiap organisasi atau satuan kerja perangkat daerah (SKPD) bahkan oleh pemerintah secara nasional.

Pengembangan sumber daya manusia memiliki alasan yang fundamental baik dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun untuk menghadapi tantangan masa depan. Fathoni Abdurrahmat, (2006 : 197) dikatakan bahwa:

“Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah (1) penentuan kebutuhan; (2) penentuan sasaran; (3) penetapan isi program; (4) identifikasi prinsip-prinsip belajar; (5) pelaksanaan program; (6) identifikasi manfaat dan (7) penilaian pelaksanaan program”.

Lebih lanjut beliau (Fathoni Abdurrahmat, 2006 : 217) menyatakan “agar tenaga kerja benar-benar merupakan sumber daya manusia yang mampu dalam mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi, salah satu aspek yang amat penting dalam keseluruhan proses pengelolaan sumber daya manusia adalah pengembangannya.”

Sementara itu Cahyono Bambang Tri (1996 : 156) menyatakan bahwa : “ pengembangan pegawai adalah suatu usaha atau setiap usaha dari pemimpin atau atasan untuk menambah keahlian dan efesiensi kerja dari bawahan didalam melaksanakan tugas-tugasnya dan menempatkan ia pada jabatan yang setepat-tepatnya.”

Beberapa cara yang lazim digunakan untuk mengembangkan atau

memajukan pegawai adalah sebagai berikut : (1) latihan; (2) memperkenalkan pegawai; (3) melatih pegawai-pegawai baru; (4) melatih pegawai-pegawai yang akan dipromosikan; (5) melatih para manajer; (6) promosi; (7) pemindahan dan (8) penilaian kecakapan. (Cahyono Bambang Tri 1996 : 172)

Terkait oleh beberapa pendapat para ahli tersebut bahwa pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk upaya mencapai tujuan suatu organisasi dalam hal ini maka dilakukan pelatihan terhadap sumber daya manusia tersebut.

6. Rekrutmen Pegawai

Rekrutmen secara terminologi dapat dikatakan sebagai proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk lowongan pekerjaan (Amir Widjaja Tunggal, 1997 : 56)

Sedangkan Cahyono Bambang Tri (1996 : 69) menyatakan bahwa “ penarikan tenaga kerja (*recruitment*) merupakan proses mencari, menemukan dan menarik pelamar yang sesuai untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.”

Teknik penarikan hanya dapat dilakukan melalui asas : (1) disentralisasikan; (2) didesentralisasikan atau (3) desentralisasi dan sentralisasi (Cahyono Bambang Tri 1996 : 73).

Selain kata penarikan tenaga kerja (*recruitment*), Bambang Tri Cahyono, Ph. D (1996 : 73) juga menggunakan istilah “ seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk memutuskan ditolak atau diterimanya pelamar pekerjaan. Seleksi dilakukan untuk mendapat karyawan yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagai tercantum dalam deskripsi pekerjaan.”

Rekrutmen sebagai perencanaan strategis dalam rangka awal untuk mendapatkan ASN yang handal harus dilaksanakan secara terprogram dan komprehensif. Sumber: *Website Jurnal Ilmu Pemerintahan*: <http://www.fisipundip.ac.id/download.portalgaruda.org/article.php>. Hal ini untuk memprediksi kebutuhan ASN baik dari segi kuantitas maupun kualitas diseluruh unit instansi pemerintah baik pusat maupun daerah secara nasional.

Keberhasilan proses rekrutmen dapat mempengaruhi kelancaran dan keberhasilan fungsi-fungsi dan aktivitas manajemen SDM lain yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilakukan. Rekrutmen sebagai pintu masuk seseorang ke dalam dunia kerja. Mengingat sebagai pintu masuk, maka rekrutmen harus diselenggarakan secara serius dan hati-hati. Jangan sampai rekrutmen yang dilakukan tersebut berlangsung bias. Rekrutmen yang berhasil adalah rekrutmen yang dilakukan melalui *merit system*. Akan tetapi sayangnya beberapa hal sering terjadi rekrutmen yang bersifat *spoil system* yakni rekrutmen yang dilakukan dengan merampas hak-hak orang lain.

Rekrutmen pegawai seharusnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, dan bersifat terbuka. Rekrutmen yang baik harus bebas dari KKN, sehingga siapa saja yang punya kemampuan dapat berpeluang masuk menjadi abdi negara. Kondisi birokrasi yang lamban saat ini bisa diperbaiki dengan melakukan reformasi birokrasi secara menyeluruh dari hulu sampai hilir. Langkah pertama, sangat perlu untuk memperbaiki sistem rekrutmen pegawai negeri sipil (PNS).

Di samping itu, untuk lebih mengoptimalkan pelayanannya kepada publik, khususnya dalam kaitannya dengan proses rekrutmen CPNS, maka posisi

birokrasi harus netral sebagai mesin pemerintahan yang melaksanakan tugas-tugas administrasi dan operasional secara proposional, rasional, objektif. Ini sangat penting untuk dilakukan sebagai upaya untuk mencegah jangan sampai birokrasi menjadi arena pertarungan dari berbagai bentuk intervensi dan konflik kepentingan di antara individu atau kelompok yang pada akhirnya menjadikan birokrasi tidak dapat bekerja secara sehat, efektif, profesional dan mandiri.

Salah satu upaya yang harus dilakukan oleh birokrasi publik untuk meminimalisir segala bentuk penyimpangan dalam rangka proses penerimaan CPNS adalah dengan cara menerapkan merit system. Suatu model Perekrutan yang mana calon yang lulus seleksi benar-benar didasarkan prestasi, kompetensi, keahlian maupun pengalaman calon sehingga dengan demikian tipe rekrutmen yang bersifat spoil system (sistem pemanjaan) yang lebih ditekankan pada hubungan patrimonial dapat dieliminasi. Dengan menerapkan tipe merit system, ini berarti bahwa calon yang lulus dalam seleksi dijamin memiliki kualitas yang baik yang dapat mendukung kinerja birokrasi untuk lebih optimal di masa yang akan datang.

Rekrutmen pegawai menurut Schuler dan Jackson (1997:227) hakikatnya antara lain sebagai upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga dari mereka perusahaan (organisasi) dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Selain itu rekrutmen harus dapat memenuhi kebutuhan para calon. Sebagai akibatnya rekrutmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk

mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapat pool pelamar kerja yang memenuhi syarat.

Adapun tujuan umum rekrutmen Schuler dan Jackson (1997:230) yaitu menyediakan suatu pool karyawan yang mempunyai syarat bagi suatu organisasi. Sedangkan tujuan yang lebih spesifik antara lain adalah :

1. Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai organisasi
2. Untuk memenuhi kebutuhan rekrutmen organisasi, perencanaan sumber daya manusia, pekerjaan *design* dan analisa jabatan.
3. Untuk meningkatkan pool calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin
4. Untuk mendukung inisiatif organisasi dalam mengelola tenaga kerja yang beragam
5. Untuk mengevaluasi efektif tidaknya berbagai teknik dan lokasi rekrutmen bagi semua pelamar kerja.

Selain itu, untuk mencapai tujuan ini, ada juga beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam rangka melakukan reformasi dalam tubuh birokrasi, antara lain:

1. **Transparansi.** Di tengah semakin derasnya arus tuntutan masyarakat terhadap terwujudnya tata pemerintahan yang baik, maka prinsip keterbukaan harus ikut mewarnai mekanisme perekrutan CPNS. Ini dilakukan sebagai upaya untuk menciptakan suatu kinerja birokrasi yang bersifat terbuka dan transparan dalam menyampaikan informasi dan data yang akurat kepada masyarakat tentang

mekanisme seleksi mulai dari masa pendaftaran hingga pengumuman hasil ujian sehingga dengan demikian masyarakat dapat memberikan penilaian yang lebih objektif dan rasional terhadap kinerja birokrasi.

2. Kedua, Akuntabilitas publik. Mengingat seleksi penerimaan CPNS berkaitan erat dengan kepentingan masyarakat luas, maka adalah wajar jika seluruh tindakan, perilaku dan aktivitas serta segala kebijakan dalam birokrasi harus pula dipertanggungjawabkan kepada publik. Sebaliknya, masyarakat harus lebih proaktif untuk bertindak dalam melakukan kontrol terhadap birokrasi sehingga seluruh tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh para birokrat baik yang bersifat administratif maupun fungsional senantiasa diorientasikan pada komitmen dan keberpihakan bagi kepentingan publik.
3. Ketiga, pelayanan yang profesional. Kualitas pelayanan birokrasi kepada masyarakat sangat dipengaruhi berbagai faktor seperti: kualitas kepemimpinan dalam birokrasi, prosedur pelayanan sifatnya harus efisien, sederhana, mudah dijangkau di semua lapisan masyarakat, tepat, jelas dan aman.
4. Di samping itu, untuk lebih mengoptimalkan pelayanannya kepada publik, khususnya dalam kaitannya dengan proses rekrutmen CPNS, maka posisi birokrasi harus netral sebagai mesin pemerintahan yang melaksanakan tugas-tugas administrasi dan operasional secara proporsional, rasional, objektif. Ini sangat penting untuk dilakukan sebagai upaya untuk mencegah jangan sampai birokrasi menjadi arena pertarungan dari berbagai bentuk intervensi dan konflik kepentingan di antara individu atau kelompok yang pada akhirnya

menjadikan birokrasi tidak dapat bekerja secara sehat, efektif, profesional dan mandiri.

5. Belajar dari beberapa pengalaman masa lalu tentang mencuatnya sejumlah kasus seperti adanya oknum tertentu yang dengan sengaja meminta uang semir, isu beredarnya surat sakti dari beberapa pejabat dan dengan terjadinya kebocoran soal dalam proses seleksi penerimaan CPNS, maka untuk mengantisipasi semua permasalahan ini, dirasa perlu untuk membentuk suatu lembaga pemantau yang sifatnya independen yang terdiri dari sejumlah tokoh dan mewakili sejumlah komponen masyarakat yang bertugas untuk membantu birokrasi pemerintah, terutama dalam melakukan pemantauan dan pengawasan baik selama masa pendaftaran maupun setelah ujian seleksi CPNS dilaksanakan. Selain itu, keberadaan lembaga independen ini, memiliki peran yang sangat penting untuk melakukan kontrol terhadap kinerja birokrasi, baik yang sifatnya formal maupun informal, sehingga posisi birokrasi tetap proporsional (berimbang) antara kepentingan negara (pemerintah) dan masyarakat (rakyat).

7. E-Government melalui sistem Computer Assisted Test (CAT)

Pemerintah elektronik atau e-government (*electronics government*), juga disebut e-gov, digital government, online government atau dalam konteks tertentu. *Transformational government* adalah penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah untuk memberikan informasi dan pelayanan bagi warganya, urusan bisnis, serta hal-hal lain yang berkenaan dengan pemerintahan. E-government dapat di aplikasikan pada legislatif, yudikatif atau administrasi publik, untuk

meningkatkan efisiensi internal, penyampaian pelayanan publik, atau proses pemerintahan yang demokratis. Keuntungan yang paling diharapkan dari e-government adalah peningkatan efisiensi, kenyamanan, serta aksesibilitas yang lebih baik dari pelayanan publik. Indrajit Richardus Eko (2002:20)

Manfaat e-government yang lebih kepada masyarakat adalah:

1. memperbaiki kualitas pelayanan pemerintah kepada para stakeholdernya (masyarakat, kalangan bisnis, dan industri) terutama dalam hal kinerja efektivitas dan efisiensi di berbagai bidang kehidupan bernegara.
2. meningkatkan transparansi, kontrol, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka penerapan konsep *good governance* di pemerintahan (bebas KKN) .
3. mengurangi secara signifikan total biaya administrasi, relasi dan interaksi yang dikeluarkan pemerintah maupun stakeholdernya untuk keperluan aktivitas sehari-hari.
4. memberikan peluang bagi pemerintah untuk mendapatkan sumber-sumber pendapatan baru melalui interaksinya dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
5. menciptakan suatu lingkungan masyarakat baru yang dapat secara cepat dan tepat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi sejalan dengan berbagai perubahan global dan trend yang ada; dan
6. memberdayakan masyarakat dan pihak-pihak lain sebagai mitra pemerintah dalam proses pengambilan berbagai kebijakan publik secara merata dan demokratis.

Berdasarkan penjelasan, kegunaan dan manfaat dari e-government tersebut salah satunya pemerintah telah berupaya memberikan pelayanan kepada masyarakat yaitu dengan kebijakan pemerintah, melalui kebijakan yang dikeluarkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Reformasi dan Birokrasi melalui Surat Nomor: B.2432/M.PAN.RB/&/2013 tentang penerapan sistem *Computer Assisted Test* (CAT).

Computer Assisted Test (CAT) adalah suatu metode ujian dengan alat bantu computer yang digunakan untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar maupun standar kompetensi kepegawaian. CAT terdiri atas Tes Kompetensi Dasar (TKD), Tes Kompetensi Kepegawaian (TKK). CAT yang berada dibawah Direktorat Rekrutmen dan Kinerja Pegawai bertujuan:

- a. Memproses pemeriksaan dan laporan hasil ujian
- b. Menciptakan standarisasi hasil ujian secara nasional
- c. Mewujudkan transparansi, obyektifitas, akuntabel, dan bebas korupsi kolusi dan nepotisme.

Sistem CAT memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Aplikasi dijalankan pada komputer dengan *Platform Windows* berbasis *WEB* guna mempermudah pengembangan jangka panjang.
- b. Aplikasi menggunakan narasi untuk menjelaskan bahasan yang disajikan pada monitor komputer.
- c. Aplikasi disertai video gerakan mouse, sehingga pengguna dapat dengan mudah menggunakannya.

Pentingnya CAT, digunakan untuk mendukung pelaksanaan manajemen ASN dan mewujudkan Pegawai ASN yang profesional, jujur dan adil dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang, No. 5 Th. 2014 tentang ASN, maka diperlukan sistem rekrutmen berbasis merit tujuannya untuk memenuhi kebutuhan kualitas Pegawai ASN guna melaksanakan pelayanan publik yang profesional.

CAT juga memiliki manfaat dalam pengadaan pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Peserta tes dapat mendaftarkan diri melalui internet.
- b. Peserta tes dapat dinilai langsung sesuai dengan hasil yang diperoleh.
- c. Keseluruhan materi soal tes komputerisasi dasar (tes pengetahuan umum, tes bakat skolastik dan tes skala kematangan) dan tes kompetensi kepegawaian (tes pengetahuan umum, tes substansi kepegawaian, dan tes skala kematangan) dapat diakses melalui komputer.
- d. Penilaian dilakukan secara obyektif.
- c. Peserta ujian dapat segera mengetahui capaian nilai (skor) yang diperoleh setelah ujian selesai

8. Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat analisis dan mendukung penelitian ini dipandang perlu untuk menginventarisir berbagai hasil penelitian terdahulu sebagai referensi dasar yang dapat dipakai untuk mendukung penelitian. Hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut meliputi :

1. Faradita Putri Bhaswari (2013) dengan judul penelitian “Pelaksanaan Sistem Computer Assisted Test (CAT) Dalam Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Tahun 2013”. (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur) Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa pelaksanaan sistem CAT dalam penerimaan CPNS tahun 2013 di BKD Kabupaten Sidoarjo, dan mengetahui faktor pendukung juga faktor penghambat, terhadap penggunaan sistem CAT dalam penerimaan CPNS. Konsep dari sistem CAT tersebut adalah sistem berbasis komputer dimana peserta akan menjawab soal secara langsung pada layar komputer dan nilai yang diperoleh akan tampak langsung pada layar sehingga akan lebih transparan. Dalam penelitian ini, metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pengumpulan data dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem CAT yang diterapkan oleh BKD Kabupaten Sidoarjo masih perlu adanya perbaikan seperti ketersediaan anggaran yang masih terbatas, waktu yang kurang efisien, dan struktur panitia yang masih gemuk. Mengenai beberapa kekurangan tersebut perlu adanya perhatian dan perbaikan sehingga proses pengangkatan CPNS dengan menggunakan sistem CAT dikemudian hari memberikan dampak yang lebih luas baik dari segi efisiensi, efektifitas, dan transparansi yang dirasakan masyarakat dan pemerintah sehingga dengan adanya penelitian ini, permasalahan Penerimaan CPNS dapat di tindak lanjuti dengan baik.

2. I Ketut Buana (2014) dengan tema penelitian Pengaruh Penggunaan Sistem Computer Assisted Test (CAT) pada Efisiensi Biaya dan Akuntabilitas Publikasi Hasil (studi pada tes seleksi penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Jembrana dan Karangasem. Peneliti ini memberikan abstrak yaitu, Seleksi penerimaan CPNS menggunakan Lembar Jawaban Komputer dinilai kurang efisien. Rentang waktu yang lama antara pelaksanaan tes dengan publikasi hasil tes rawan terjadi manipulasi data secara fisik. Badan Kepegawaian Negara memperkenalkan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) sejak tahun 2009. Tahun 2014 CAT wajib digunakan secara nasional, termasuk untuk tes seleksi CPNS Kabupaten Jembrana dan Karangasem. Penelitian ini menguji pengaruh penggunaan sistem CAT terhadap efisiensi biaya dan akuntabilitas publikasian hasil. Responden penelitian sebanyak 1.825 orang yang memenuhi syarat *purposive sampling*. Kuesioner disebarkan kepada peserta tes seleksi CPNS sesaat setelah mengikuti tes kompetensi dasar di stasiun CAT Kantor Regional X BKN Denpasar. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan penggunaan sistem CAT berpengaruh positif pada efisiensi biaya dan berpengaruh positif pada akuntabilitas publikasian hasil. Penelitian ini menyimpulkan penggunaan sistem CAT efektif dan efisien. Lembaga berwenang disarankan mengembangkan dan memperluas penggunaan sistem CAT.

Merumuskan masalah” Bagaimana pengaruh program sisitem CAT terhadap biaya dan akuntabilitas publikasi hasil”. Dengan dasar teori yang

digunakan Technology Acceptance Model (TAM) oleh David (1989) pengaruh faktor eksternal pada kepercayaan, sikap (personalia) yang mendukung penerapan CAT. Dari hasil penelitian ini di kemukakan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Dikatakan bahwa titik rawan dalam rekrutmen Pegawai Negeri Sipil terletak pada proses seleksi. Kesan bahwa proses seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil kental dengan praktek kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN) belum dapat sepenuhnya dihilangkan
 - b. Badan Kepegawaian Negara memperkenalkan sistem baru dalam tes penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil yaitu sistem CAT sejak tahun 2009. Secara nasional sistem CAT wajib digunakan pada penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil 2014
 - c. Penelitian ini menganalisis pengaruh penerapan sistem baru (CAT) terhadap efisien biaya dan pengaruh penerapan sistem CAT pada akuntabilitas publikasi hasil tes yang dirasakan oleh peserta tes.
3. Khusnul Khotimah (2016) dengan judul penelitian Pengembangan Prototipe Computer Assisted Test (CAT) Menggunakan Arsitektur Model View Controller pada Badan Kepegawaian Negara, memberikan Abstrak, Aplikasi Computer Assisted Test (CAT) telah digunakan di Badan Kepegawaian Negara Pusat sebagai alat bantu sistem seleksi dan rekrutmen, seiring dengan banyaknya event-event testing Calon Pegawai Negeri Sipil kedepan serta melihat hasil evaluasi implementasi pengembangan Computer Assisted Test (CAT), manajemen memandang perlu dilakukan pengembangan Computer

Assisted Test (CAT). Metode pengembangan sistem informasi menggunakan model Prototype dengan menggunakan arsitektur Model View Controller (MVC) dan framework.Net. Kualitas perangkat lunak yang dihasilkan diuji berdasarkan empat karakteristik kualitas perangkat lunak model ISO 9126, yaitu *functionality*, *reliability*, *usability*, dan *efficiency* menggunakan metode kuesioner. Hasil dari Khusnul Khotimah penelitian ini yaitu dengan menggunakan arsitektur MVC program menjadi lebih terstruktur, sehingga dalam *maintenance software* kedepannya lebih mudah dikembangkan yang sesuai dengan kebutuhan Badan Kepegawaian Negara.

Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan rencana penelitian yang akan dikemukakan penulis, dengan tema Implementasi Kebijakan Tes Calon Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Bulungan adalah:

1. Persamaan terhadap penelitian terdahulu bahwa dalam rekrutmen pegawai negeri sipil dilakukan tahap-tahap sebagai berikut:
 - a. Perencanaan kebutuhan pegawai, dilakukan dengan cara prinsip alokasi kebutuhan pegawai dalam organisasi melalui penyusunan formasi
 - b. Pelaksanaan tes pegawai dengan menggunakan sistem Computer Assisted Test (CAT) memberikan dampak yang lebih luas baik dari segi efisiensi, efektifitas, dan transparansi yang dirasakan masyarakat dan pemerintah
 - c. Sistem CAT ini digunakan untuk mengatasi terjadinya praktek KKN

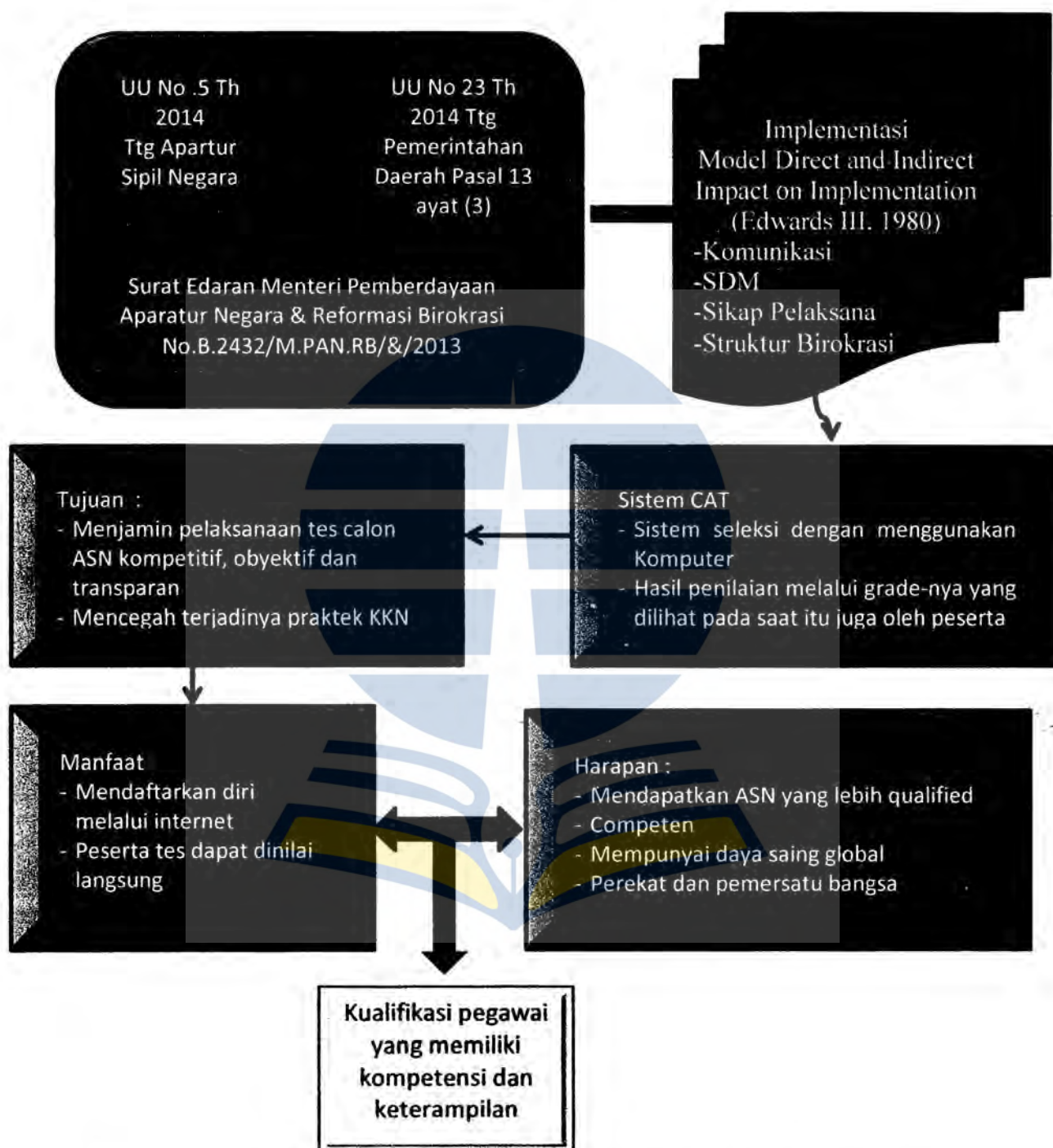
2. Perbedaan terhadap penelitian terdahulu

Kebutuhan pegawai melalui penerimaan calon ASN dalam penelitian ini, dilakukan berdasarkan implementasi kebijakan pemerintah melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi yaitu tentang pelaksanaan tes calon ASN menggunakan sistem CAT, penelitian ini tidak membahas masalah pengembangan sistem CAT melalui sistem informasi Model View Controller (MVC) ISO 9126, dan juga penelitian ini tidak menggunakan penghitungan secara *statistical*, atau tidak menghitung biaya dan akuntabilitas penggunaan CAT.

B. Kerangka Berpikir

Implementasi kebijakan terdiri dari tujuan atau sasaran kebijakan, aktivitas atau kegiatan pencapaian tujuan, dari hasil kegiatan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksanaan kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan dari pada sasaran kebijakan itu sendiri.

Gambar 2.2
Kerangka berpikir dalam penelitian sebagai berikut



Sumber : diadopsi dari Edwards III, sebagai sumber dan hasil konsultasi pembimbing

C. Konsep Operasional

Definisi operasional pada penelitian ini menggunakan konsep implementasi berdasarkan teori Edward III sebagai berikut:

Variabel Penelitian berupa implementasi kebijakan menurut teori Edward III yang terinci sebagai berikut :

1. Dimensi Komunikasi terdiri dari 3 indikator dalam sistem CAT yaitu :
 - a. Sosialisasi
 - b. Kejelasan komunikasi
 - c. Informasi atau Perintah
2. Dimensi Sumber Daya terdiri dari 2 indikator dalam sistem CAT yaitu :
 - a. Kompetensi Sumber Daya
 - b. Fasilitas Pendukung / Sarana dan Prasarana
3. Dimensi Sikap atau *Attitude* terdiri dari 3 indikator dalam sistem CAT yaitu :
 - a. Persepsi / Harapan Para Pelaksana
 - b. Respon Para Pelaksana
 - c. Tindakan / Langkah-langkah Konkret
4. Dimensi Struktur Birokrasi terdiri dari 3 indikator dalam sistem CAT yaitu :
 - a. Struktur Organisasi
 - b. Pembagian Tugas
 - c. Koordinasi

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang dipilih adalah penelitian kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi obyek apa adanya secara alamiah. Hasil penelitian kualitatif lebih menekankan proses dan makna dari pada hipotesa secara statistik. Sesuai dengan tujuan penelitian yang terdapat pada Bab I, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang fenomena penelitian yang berupa implementasi kebijakan seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara dengan menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT).

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

1. Sumber Informasi

Dokumen-dokumen yang berupa arsip, proses penerimaan dan pelaksanaan tes peserta calon Aparatur Sipil Negara baik kepada panitia maupun peserta tes, dampak dan berbagai kendala dan pendukung dalam pelaksanaan seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara dengan menggunakan sistem CAT.

2. Sumber Informan

Informan dalam penelitian ini adalah Pejabat Eksekutif khususnya pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kabupaten Bulungan beserta staf yang terkait dalam pelaksanaan seleksi, Instansi terkait dan peserta tes calon Aparatur Sipil Negara.

- a. Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan
- b. Kabid. Pengadaan, Pensiun dan Informasi BKPSDM Kabupaten Bulungan
- c. Kasub Bidang Pengadaan dan Pesiun BKPSDM Kabupaten Bulungan
- d. Wakil Ketua II DPRD Kabupaten Bulungan
- e. CPNS yang gagal seleksi
- f. CPNS yang lulus seleksi

C. Fokus Penelitian

Secara garis besar penelitian ini berhubungan dengan proses seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara dengan menggunakan sistem CAT pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan , secara lebih rinci fokus penelitian ini adalah:

1. Implementasi kebijakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.
2. Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) yang dapat memenuhi kualifikasi pegawai yang trampil dan kompeten.
3. Faktor-faktor yang menghambat dalam implementasi kebijakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang di sajikan berupa instrumen pedoman wawancara tentang seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara dengan menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT), pedoman wawancara tersebut berbentuk beberapa pertanyaan yang menjadi pedoman peneliti, tujuannya untuk memperoleh informasi dari informan tentang apa yang dialami dan diketahui.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang benar akan menghasilkan data yang memiliki kredibilitas tinggi. Oleh karena itu, tahap pengumpulan data tidak boleh salah dan harus dilakukan dengan cermat sesuai dengan prosedur dan ciri-ciri penelitian kualitatif. Jika salah dalam metode pengumpulan data akan bersifat fatal, yakni berupa data yang tidak mempunyai kredibilitas, sehingga hasil penelitiannya tidak bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya. Hasil penelitian demikian sangat berbahaya, lebih-lebih jika dipakai sebagai dasar pertimbangan untuk mengambil kebijakan publik. V. Wiratna Sujarweni (2014: 31)

Ada beberapa prosedur pengumpulan data, yaitu

1. Wawancara

Menurut Yunus, sebagaimana dikutip dalam V. Wiratna Sujarweni (2014:32) agar wawancara efektif, maka terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui, yaitu: mengenalkan diri, menjelaskan maksud kedatangan, menjelaskan

materi wawancara, mengajukan pertanyaan. Dalam wawancara ada 2 jenis yaitu:

- a. Wawancara mendalam, di mana peneliti terlibat langsung secara mendalam dengan kehidupan subyek yang diteliti dan tanya jawab yang dilakukan tanpa menggunakan pedoman yang disiapkan sebelumnya serta dilakukan berkali-kali.
- b. Wawancara terarah, di mana peneliti menanyakan kepada subyek yang diteliti berupa pertanyaan-pertanyaan yang menggunakan pedoman yang disiapkan sebelumnya. Pewawancara terikat dengan pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya sehingga suasana menjadi kurang santai.

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini berhubungan dengan implementasi kebijakan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yakni melalui Surat Nomor: B.2432/M.PAN.RB/&/2013 tentang penerapan sistem *Computer Assisted Test* (CAT). Wawancara digunakan untuk mengetahui hal-hal yang mendasar dari informan utama.

Informan utama dalam penelitian ini adalah:

1. Pejabat eksekutif, khususnya di sini adalah kepala pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan, maupun staf-staf yang ditunjuk untuk memberikan keterangan mengenai proses pelaksanaan penerimaan CPNS menggunakan Sistem CAT
2. Instansi terkait
3. Peserta tes calon ASN

Dalam melakukan wawancara ini peneliti menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang akan ditanyakan kepada para informan.

2. Dokumen

Dokumen merupakan metode pengumpulan data kualitatif sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Sebagian besar data berbentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, cenderamata, jurnal kegiatan dan sebagainya. Bahan dokumenter terbagi beberapa macam, yaitu otobiografi, surat-surat pribadi, buku catatan harian, memorial, klipping, dokumen pemerintah atau swasta, data di server dan flashdisk, data tersimpan di website, dan lain-lain. Data jenis ini mempunyai sifat utama tak terbatas pada ruang dan waktu sehingga bisa dipakai untuk menggali informasi yang terjadi di masa silam, V. Wiratna Sujarweni (2014:33)

Pengumpulan data dengan teknik dokumentasi diperlukan terutama untuk memperoleh data skunder, dalam penelitian ini dilakukan terhadap obyek penelitian data yang berkaitan dengan jumlah formasi dan jumlah pelamar, termasuk penggunaan sistem CAT.

F. Metode Analisis Data

Menurut Miles (1994) dan Faisal (2003), yang dikutip dalam V. Wiratna Sujarweni (2014:35) analisis data dilakukan selama pengumpulan data di lapangan dan setelah semua data terkumpul dengan teknik analisis model

interaktif : Analisis data berlangsung secara bersama-sama dengan proses pengumpulan data dengan alur tahapan sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Data yang diperoleh ditulis dalam bentuk laporan atau data yang terperinci. Laporan yang disusun berdasarkan data yang diperoleh direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, di fokuskan pada hal-hal yang penting. Data hasil penghiarikan dan memilah-milah berdasarkan satuan konsep, tema dan kategori tertentu akan memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data sebagai tambahan atas data sebelumnya yang diperoleh jika diperlukan.

2. Penyajian Data

Data yang diperoleh dikategorisasikan menurut pokok permasalahan dan dibuat dalam bentuk matriks sehingga mempermudah peneliti untuk melihat pola hubungan satu data dengan data lainnya.

3. Penyimpulan dan Verifikasi

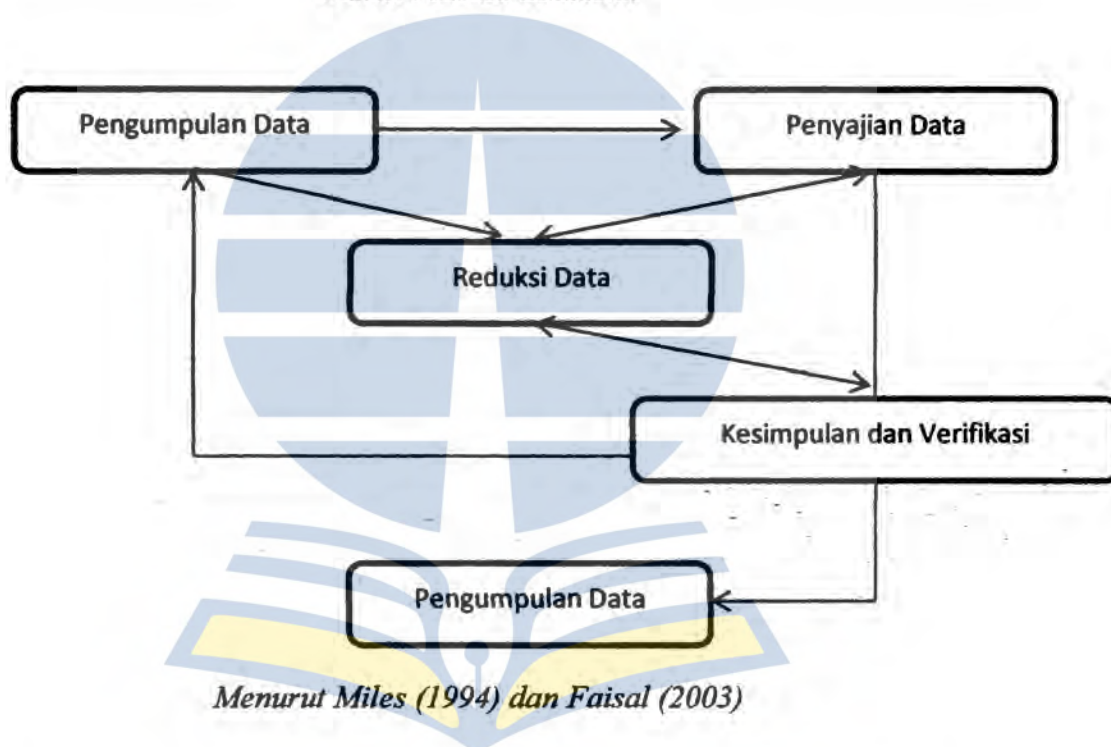
Kegiatan penyimpulan merupakan langkah lebih lanjut dari kegiatan reduksi dan penyajian data. Data yang sudah direduksi dan penyajian secara sistematis akan disimpulkan sementara. Kesimpulan yang diperoleh pada tahap awal biasanya kurang jelas, tetapi pada tahap-tahap selanjutnya akan semakin tegas dan memiliki dasar yang kuat. Kesimpulan sementara perlu diverifikasi. Teknik yang dapat digunakan untuk memverifikasi adalah

triangulasi sumber data dan metode, diskusi teman sejawat, dan pengecekan anggota.

4. Kesimpulan Akhir

Kesimpulan akhir diperoleh berdasarkan kesimpulan sementara yang telah diverifikasi. Kesimpulan final ini diharapkan dapat diperoleh setelah pengumpulan data selesai.

Gambar 3.1
Model Analisa Interaktif



Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan tahap reduksi data agar memudahkan penganalisan. Kesimpulan pada tahap awal tentunya didukung oleh dokumen-dokumen dan sumber data yang valid sehingga menghasilkan kesimpulan akhir yang tepat.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Keadaan Umum Pemerintahan Kabupaten Bulungan

Secara umum pemerintahan Kabupaten Bulungan sebagai pelaksanaan otonomi daerah, tentunya mempunyai visi dan misi untuk menjalankan pemerintahan. Adapun visi Pemerintah Kabupaten Bulungan adalah: “Mewujudkan Wilayah Agroindustri Utama yang Berwawasan Lingkungan Menuju Masyarakat Kabupaten Bulungan yang Semakin Berkualitas, Adil dan Sejahtera”.

Berkaitan dengan visi tersebut, untuk mencapainya, dirumuskan 6 misi pembangunan Kabupaten Bulungan sebagai berikut:

- a. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa.
- b. Mewujudkan percepatan pembangunan wilayah terpencil dan tertinggal.
- c. Mewujudkan struktur ekonomi pro rakyat dengan konsep pembangunan berkelanjutan.
- d. Mewujudkan pemenuhan infrastruktur dasar dan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- e. Mewujudkan masyarakat yang berkualitas.
- f. Mewujudkan peningkatan kualitas pada perlindungan sosial dan pengentasan kemiskinan.

Dalam upaya mewujudkan visi dan misi yang telah dirumuskan, Pemerintah Kabupaten Bulungan selanjutnya menjalankan strategi pokok pembangunan yaitu:

- a. Menciptakan sistem penyelenggaraan tata kelola pemerintahan pembangunan yang baik, bersih dan berwibawa serta demokratis untuk meningkatkan kapasitas daerah dalam mengemban dan melaksanakan kewajiban otonomi daerah.
- b. Meningkatkan kemampuan SDM yang memiliki integritas, profesional, imtaq dan iptek.
- c. Meningkatkan pendapatan asli daerah dengan menggali SDA yang dapat diperbaharui.
- d. Menyelenggarakan pembangunan daerah yang merata dengan pendekatan wilayah.
- e. Pemberdayaan masyarakat dengan menggalakkan program ekonomi kerakyatan yang berbasis agribisnis dan agriindustri yang berwawasan lingkungan.
- f. Pengembangan sarana dan prasarana infrastruktur untuk membuka isolasi wilayah yang terbelakang, terpencil dan daerah pedalaman.

2. Profil Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan

Berdasarkan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 59 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan sebagaimana diatur dalam UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan adalah Perangkat Daerah yang melaksanakan penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian serta bidang pendidikan dan pelatihan.

Penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian serta dibidang pendidikan dan pelatihan. Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia mempunyai Susunan Organisasi yang berdasarkan Bab III Pasal 3 Peraturan Bupati Nomor 59 Tahun 2016 tersebut. Susunan Organisasi Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia yang terdiri dari :

- a. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- b. Sekretariat membawahi :
 - 1) Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan.
 - 2) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
- c. Bidang Pengadaan, Pensiun dan Informasi membawahi :
 - 1) Sub Bidang Pengadaan dan Pensiun
 - 2) Sub Bidang Pengolahan Data.
 - 3) Sub Bidang Dokumen dan Informasi Kepegawaian.
- d. Bidang Mutasi, Pembinaan, dan Kesejahteraan, membawahi :
 - 1) Sub Bidang Mutasi dan Kepangkatan.
 - 2) Sub Bidang Pembinaan, Penilaian Kinerja Aparatur dan Disiplin Pegawai.

- 3) Sub Bidang Kesejahteraan dan Fasilitasi Profesi Aparatur Sipil Negara (ASN)
- e. Bidang Pengembangan Aparatur, membawahi :
 - 1) Sub Bidang Analisa Kebutuhan Diklat dan Evaluasi.
 - 2) Sub Bidang Penyelenggaraan Diklat dan Sertifikasi.
 - 3) Sub Bidang Pengembangan Kompetensi dan Profesi ASN
 - f. Kelompok Jabatan Fungsional; dan
 - g. Unit Pelaksana Teknis Badan.

Pada Bab IV Peraturan Bupati Nomor 59 Tahun 2016 yaitu tentang Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

- 1) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan fungsi penunjang urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan, dengan tugas merumuskan Kebijakan Teknis dan Kegiatan Teknis Operasional dibidang kepegawaian, dan pengembangan sumber daya manusia yang meliputi pengadaan, pensiun, data dan informasi kepegawaian, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan, dan pengembangan pegawai serta melaksanakan ketatausahaan kepegawaian.

Dalam melaksanakan tugasnya, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia menyelenggarakan fungsi::

- a. menyusun kebijakan tekhnis dibidang pengadaan, pensiun dan informasi, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan serta pengembangan aparatur;

- b. pelaksanaan tugas dukungan teknis dibidang pengadaan, pensiun dan informasi, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan serta pengembangan aparatur;
- c. pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis dibidang pengadaan, pensiun dan informasi, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan serta pengembangan aparatur;
- d. pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah dibidang pengadaan, pensiun dan informasi, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan serta pengembangan aparatur;
- e. penyelenggaraan urusan administrasi badan;
- f. pembinaan pelaksanaan unit pelaksana teknis badan;
- g. pembinaan kelompok jabatan fungsional; dan
- h. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai tugas dan fungsinya.

3. Pendidikan Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan memiliki sumber daya manusia aparatur dengan jumlah 81 orang yang terdiri dari 40 Pegawai Negeri Sipil dan 41 orang tenaga honorer. Berikut rincian Aparatur Sipil Negara menurut jenis jabatan, eselon, dan tingkat pendidikan yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

Tabel 4.1
Jumlah Aparatur Sipil Negara menurut jenis Jabatan dan Eselon pada
Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Kabupaten Bulungan.

No	Jenis Jabatan	Eselon	Jumlah
1.	Kepala Badan	II.b	1
2.	Sekretaris	III.a	1
3.	Kepala Bidang	III.b	3
4.	Sub Bagian/Sub Bidang	IV.a	11
5.	Pelaksana	Non Eselon	24

Sumber : Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Tahun 2017

Tabel 4.1. tersebut diatas dapat diperoleh informasi bahwa sesuai dengan struktur organisasi dan tata kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan terdiri dari kepala badan sebagai pejabat eselon II.b, Sekretaris sebagai pejabat eselon III.a dan kepala bidang sebagai pejabat eselon III.b sebanyak 3 orang, Sub Bagian / Sub Bidang sebagai pejabat eselon IV.a sebanyak 11 orang dibantu dengan pelaksana / non eselon sebanyak 24 orang.

Tabel 4.2
Jumlah Aparatur Sipil Negara menurut Tingkat Pendidikan pada Badan
Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten
Bulungan.

No	Golongan	Jumlah
1.	SLTP/Sederjat	1
2.	SLTA/Sederjat	13
3.	Sarjana Muda (D.3)	1
4.	Sarjana (S.1)	22
5.	Pasca Sarjana (S.2)	3

Sumber : Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Tahun 2017

Tabel 4.3. diatas dapat digambarkan bahwa tingkat pendidikan dari ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan terdiri dari 1 (satu) orang yang berpendidikan setingkat SLTP / sederajat, 13 (tiga belas) orang yang berpendidikan setingkat SLTA / sederajat, 2 (dua) orang yang berpendidikan setingkat Diploma III, 22 (dua puluh dua) orang yang berpendidikan setingkat Strata I dan 3 (tiga) orang yang telah berpendidikan pasca Sarjana atau Magister.

4. Visi dan Misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan

a. Visi

Terwujudnya Pelayanan Administrasi Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang prima dan profesionalisme aparatur.

b. Misi

- 1) Kualitas SDM, Menjalankan pelayanan administrasi kepegawaian yang prima
- 2) Mewujudkan profesionalisme aparatur daerah.
- 3) Meningkatkan
- 4) Membangun sistem pelayanan kepegawaian

Untuk mewujudkan visi dan misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Kabupaten Bulungan juga mempunyai tujuan dalam peningkatkan pelayanan administrasi kepegawaian dengan sasaran sebagai berikut:

- 1) Memberikan pelayanan administrasi kepegawaian yang prima
- 2) Terciptanya kemampuan dan keahlian aparatur yang profesional
- 3) Mendorong kemampuan SDM Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya
- 4) Terwujudnya profesional aparatur melalui penataan kesimbangan antara jumlah aparatur dengan beban kerja.

5. Persiapan Penerapan *Computer Assisted Test (CAT)*

a. Pembentukan Kelompok Kerja

Susunan dan Tugas Pokja Penerapan Sistem CAT Kabupaten/Kota Pokja kabupaten/kota terdiri dari pengarah, penanggung jawab, ketua, sekretaris dan anggota. Sebagai pengarah adalah Bupati/Walikota, Penanggung Jawab adalah Sekretaris Daerah, Sebagai Ketua adalah Kepala Badan, Sekretaris adalah Sekretaris Badan/Kepala Bidang yang mempunyai tugas di bidang itu. Anggota terdiri dari aparatur terkait dan/atau unsur lainnya yang dipandang perlu.

Pokja kabupaten/kota berkewajiban dan bertanggung jawab :

- a) Memberikan sosialisasi penerapan CAT kepada instansi pemerintah dan non pemerintah di tingkat kabupaten/kota, tokoh masyarakat, tokoh agama dan masyarakat umum dan penduduk.
- b) Melakukan pengawasan dan supervisi pelaksanaan simulasi CAT di tempat pelaksanaan CAT (laboratorium CAT).

- c) Membantu memilah hasil pencetakan (*print out*) surat pemberitahuan pelaksanaan CAT atau sebutan lain dan mengirimkan ke kecamatan.
- d) Membuat dan menyampaikan laporan pelaksanaan penerapan CAT kabupaten/kota kepada Gubernur melalui Bupati/Walikota, tembusannya disampaikan kepada Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

b. Sosialisasi

Sasaran sosialisasi penerapan CAT adalah peserta seleksi calon Aparatur Sipil Negara. Maksud sosialisasi kepada instansi terkait untuk memberikan pengertian, bahwa mulai tahun 2014 pelaksanaan seleksi peserta calon ASN menggunakan sistem CAT. Disamping itu untuk memperoleh dukungan dari instansi terkait dalam rangka mensukseskan penerapan CAT dan pemanfaatannya guna peningkatan pelayanan publik.

Sosialisasi dapat dilakukan dengan cara tatap muka, media elektronik, media cetak, spanduk, baliho, banner, billboard dan media lainnya.

Sosialisasi dilakukan oleh :

- 1) Pokja Provinsi pada skala provinsi;
- 2) Pokja Kabupaten/Kota pada skala kabupaten/kota;

c. Penyiapan Tenaga Teknis Pelayanan

Petugas yang ditempatkan di setiap tempat pelaksanaan CAT adalah operator, petugas pendukung dan supervisor teknis yang ditetapkan dengan keputusan Bupati/Walikota.

- 1) Operator

Jumlah operator yang ditugaskan di setiap tempat pelaksanaan CAT minimal 4 (empat) orang untuk memantau operasionalisasi 2 (dua) set perangkat CAT. Kualifikasi operator diutamakan ASN, bisa mengoperasikan komputer dan telah mengikuti bimbingan teknis operator penerapan CAT.

Operator mempunyai tugas :

a) Dalam Proses Pelayanan CAT :

- (1) Melakukan verifikasi biodata calon ASN yang terdapat dalam *database* di tempat pelayanan.
- (2) Melakukan perekaman hasil seleksi CAT dari peserta calon ASN.
- (3) Memastikan keberhasilan perekaman
- (4) Hal lain yang dianggap perlu
- (5) Bertanggung jawab terhadap beroperasinya perangkat CAT dan perangkat jaringan komunikasi data di tempat pelaksanaan CAT (laboratorium CAT).
- (6) Bertanggung jawab terhadap *back up data* dan pengamanan *database* hasil seleksi CAT.

b) Dalam Proses Pelaksanaan CAT :

- (1) Meminta peserta seleksi calon ASN untuk mencermati kebenaran data calon ASN dan yang terekam dalam Chip.
- (2) Melakukan verifikasi identitas calon ASN
- (3) Peserta seleksi calon ASN menyelesaikan soal-soal yang ada
- (4) Perekaman hasil jawaban peserta seleksi calon ASN

(5) Pelaporan Hasil Rekapitulasi penilaian peserta seleksi calon ASN berserta urutan peringkatnya.

2) Tenaga Pendukung Pelayanan

Di setiap tempat pelaksanaan seleksi peserta calon ASN dengan sistem CAT ditugaskan tenaga pendukung pelayanan. Jumlah petugas disesuaikan dengan volume pekerjaan dan jumlah peserta seleksi calon ASN yang akan dilayani.

Tugas tenaga pendukung pelayanan dalam Proses Pelaksanaan Seleksi calon ASN adalah:

- a) Menerima peserta seleksi calon ASN berdasarkan urutan yang telah ditentukan.
- b) Menyerahkan identitas peserta seleksi calon ASN kepada petugas operator.
- c) Mempersilahkan peserta seleksi calon ASN untuk mengerjakan soal yang tersaji dilayar monitor sesuai dengan alokasi waktu yang ada
- d) Merekam hasil rekapitulasi penilaian peserta seleksi calon ASN

3) Petugas Supervisi Teknis

Kualifikasi Petugas Supervisi Teknis ASN diutamakan Pejabat Eselon IV dan bisa mengoperasikan komputer serta telah mendapat bimbingan teknis penerapan CAT.

Petugas Supervisi Teknis mempunyai tugas :

- a) Melakukan koordinasi dengan Pokja di tempat pelaksanaan dan instansi teknis untuk kelancaran CAT

- b) Membuat rencana dan jadwal pelaksanaan CAT
- c) Melakukan pengecekan ketersediaan catu daya listrik, kesiapan perangkat, kesiapan tempat dan sarana pelaksanaan, kesiapan tenaga pendukung pelaksanaan dan operator.
- d) Mengawasi dan mengatur pelaksanaan verifikasi biodata peserta seleksi calon ASN
- e) Mengawasi dan mengatur pelaksanaan seleksi calon ASN
- f) Melakukan pengiriman hasil verifikasi data hasil CAT ke Pusat Data
- g) Mengontrol dan mengecek *back up data* dan pengadministrasian pelaksanaan seleksi calon ASN.

d. Penyiapan Tempat Pelaksanaan

- 1) Penempatan Pelaksanaan CAT biasanya dipusatkan di Laboratorium CAT Kabupaten/Kota
- 2) Prasarana dan sarana tempat Pelaksanaan seleksi peserta calon ASN
Prasarana dan sarana tempat pelaksanaan seleksi calon ASN yang disiapkan oleh Pemerintah Kabupaten/Kota meliputi :
 - a) Ruang yang terdiri dari ruang pelaksanaan dan ruang server serta ruang untuk melakukan pemilahan dan menyimpan data dan identitas peserta seleksi calon ASN.
 - b) Ruang tunggu, dapat menggunakan ruang tunggu yang tersedia seperti aula, pendopo atau memasang tenda, yang dilengkapi dengan tempat duduk dan toilet.

- c) Peralatan kantor seperti meja pelayanan, meja komputer dan kursi yang ditata sedemikian rupa sehingga petugas operator dan peserta seleksi nyaman.
- d) Catu daya listrik untuk perangkat CAT minimal 3.500 watt dan tambahan catu daya sebesar 350 watt setiap penambahan 1 set perangkat.
- e) Genset dan operasionalnya untuk tempat pelaksanaan seleksi peserta calon ASN yang tidak tersedia catu daya listrik atau aliran listrik sering padam.
- f) Nomor antrian dibuat sejumlah minimal rencana pelayanan per hari.
- g) Pengaturan pencahayaan di tempat pelaksanaan seleksi peserta calon ASN
- h) Papan pengumuman untuk menempatkan gambar proses pelaksanaan CAT dan informasi lainnya yang terkait dengan pelaksanaan seleksi peserta calon ASN.

6. Pelaksanaan Penerapan CAT

- a. Pendistribusian dan Pemasangan Perangkat CAT
- b. Perangkat CAT yang akan di distribusikan melalui pihak penyedia, terdiri dari Perangkat Keras dan Perangkat Lunak. Pendistribusian perangkat sampai di setiap tempat pelaksanaan CAT (Labortorium CAT) di Kabupaten/Kota.

c. Instalasi dan Pemasangan Perangkat

Instalasi perangkat lunak ke dalam perangkat keras menjadi tanggung jawab Pihak Penyedia, akan dilakukan di Jakarta. Sedangkan instalasi *database* peserta seleksi calon ASN di Kementerian PAN - RB. Database hasil seleksi peserta calon ASN yang dimasukkan ke dalam server tempat pelaksanaan CAT adalah *database* kabupaten/kota hasil pelaksanaan seleksi peserta calon ASN yang telah dikonsolidasikan ke Pusat Data Kementerian PAN-RB. Sedangkan pemasangan dan *testing* sampai dengan perangkat berfungsi dengan baik di setiap tempat pelaksanaan menjadi tanggung jawab pihak penyedia yang diketahui Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten/Kota untuk pelaksanaan seleksi peserta calon ASN di Kabupaten/Kota

d. Penatausahaan Perangkat

Untuk menjaga ketertiban dalam mengelola barang inventaris kantor pemerintah, maka setiap perangkat keras diberi stiker barang inventaris sesuai dengan instansi yang mengadakan barang pemerintah.

7. Pemasangan Perangkat Jaringan Komunikasi Data

Pemasangan jaringan komunikasi data dengan sistem *Virtual Private Network* (VPN) meliputi penyediaan perangkat komunikasi data seperti *modem*, *router* dan pemasangan *tower monopool/triangle* (jika memakai media akses berbasis *radio link*), pemasangan antena parabola *Very Small Aperture Terminal* -

VSAT (jika memakai media akses berbasis satelit) atau melakukan penggalian saluran bawah tanah (jika memakai media akses berbasis *fiber optic*), maka Pemerintah Kabupaten/Kota memfasilitasi perizinan.

Pihak Penyedia bertanggungjawab untuk melakukan instalasi dan konfigurasi dari seluruh perangkat sampai dengan proses uji koneksi ke Pusat Data di Kementerian PAN - RB, sehingga jaringan komunikasi data dapat dipastikan berfungsi dengan baik di setiap tempat pelaksanaan seleksi peserta calon ASN di Kabupaten/Kota.

8. Bimbingan Teknis

Bimbingan teknis operator dilaksanakan oleh pihak penyedia kepada operator yang akan ditugaskan di tempat pelaksanaan CAT (laboratorium CAT) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di kabupaten/kota, diharapkan :

- a. Mengerti mekanisme pelaksanaan CAT
- b. Mampu mengidentifikasi, merakit (*setting*) dan mengerti cara pemeliharaan perangkat CAT dan jaringan komunikasi data.
- c. Mampu melakukan proses verifikasi, validasi, dan *update* biodata peserta seleksi calon ASN.
- d. Mampu melakukan proses koneksitas dan pengiriman data melalui jaringan komunikasi data dari tempat pelaksanaan CAT ke Pusat Data Kementerian PAN -RB.

- e. Mampu melakukan *back up database* peserta seleksi calon ASN di tempat pelaksanaan seleksi peserta calon ASN dengan sistem CAT.

9. Pendampingan Teknis

Pendampingan teknis dilakukan oleh pihak penyedia dengan menempatkan 1 (satu) orang tenaga pada setiap pelaksanaan seleksi peserta calon ASN, baik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten/Kota maupun di Laboratorium CAT. Tenaga pendampingan teknis yang ditempatkan tersebut sebelumnya telah mengikuti bimbingan teknis Penerapan sistem CAT. Pendampingan teknis dilakukan dalam kurun waktu 102 hari kelender secara berturut-turut.

Tugas pendampingan teknis adalah memberikan pendampingan teknis kepada tenaga operator di tempat pelaksanaan dengan tujuan :

- a. Memperlancar pelaksanaan seleksi peserta calon ASN dengan sistem CAT
- b. Memastikan bahwa perangkat dan jaringan komunikasi data yang digunakan untuk melakukan seleksi peserta calon ASN bekerja dan berfungsi secara optimal.
- c. Dapat mengatasi apabila terjadi gangguan perangkat dan jaringan komunikasi data yang digunakan untuk pelaksanaan seleksi peserta calon ASN di laboratorium CAT.
- d. Apabila petugas pendampingan teknis tidak dapat mengatasi gangguan teknis perangkat dan jaringan komunikasi data segera menghubungi pelaksana CAT di Kementerian PAN -RB.

- c. Dapat mengatasi apabila terjadi gangguan perangkat dan jaringan komunikasi data yang digunakan untuk pelaksanaan seleksi peserta calon ASN di laboratorium CAT.
- d. Apabila petugas pendampingan teknis tidak dapat mengatasi gangguan teknis perangkat dan jaringan komunikasi data segera menghubungi pelaksana CAT di Kementerian PAN -RB.
- e. Memberikan bimbingan teknis kepada calon supervisor teknis dengan cara magang di tempat pelaksanaan seleksi peserta calon ASN dengan sistem CAT.

Keadaan Petugas Pendampingan Teknis Berhalangan. Bila petugas pendampingan teknis tidak bisa melaksanakan tugasnya sampai dengan berakhirnya pelaksanaan CAT, karena berhalangan dan tidak dapat melanjutkan tugasnya atau tidak bertanggung jawab, maka Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Kabupaten/Kota minta penggantian

B. Hasil Penelitian

1. Implementasi Kebijakan Sistem Computer Assisted Test (CAT) di Kabupaten Bulungan

Pelaksanaan seleksi peserta calon ASN di Kabupaten Bulungan dilaksanakan berdasarkan Implementasi Kebijakan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui Surat Nomor: B.2432/M.PAN.RB/&/2013 tentang Penerapan Sistem *Computer Assisted Test*

(CAT). Kebijakan tersebut dalam rangka menjamin pelaksanaan seleksi peserta calon ASN yang kompetitif, obyektif, transparan dan bebas dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme serta tidak dipungut biaya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan diperoleh informasi sebagai berikut :

a. Faktor Komunikasi (*Communication*)

Faktor Komunikasi dalam implementasi kebijakan ditentukan oleh akuratik dan indentifikatik dari pesan yang disampaikan dimana dalam pelaksanaannya dapat diterima oleh si penerima pesan itu sendiri. Dan faktor komunikasi ini sendiri terdiri dari beberapa fenomena yang teramati dilapangan terkait proses implementasi kebijakan sebagai berikut :

1) Sosialisasi

Untuk sosialisasi oleh Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan menyatakan:

“ Sejak diterimanya Surat Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor B.2432/M.PAN.RB/8/2013 perihal Penerapan Sistem CAT, kami langsung menindaklanjutinya dengan meneruskan informasi tersebut ke semua SKPD yang ada di Kabupaten Bulungan serta menyebarkan pamflet2 ke titik-titik yang berpotensi dapat dibaca oleh masyarakat luas.”(DHW,1-2017)

Hal tersebut juga disampaikan Kabid Pengadaan, Pensiun dan Informasi bahwa terkait dengan surat Kemenpan dan RB perihal penerapan sistem CAT kami langsung mempersiapkan segala sesuatunya tentang kesiapan pelaksanaan tes calon ASN termasuk pemberian informasi kepada masyarakat.

Lebih lanjut dikatakan oleh Kasub bid Pengadaan dan Pensiun bahwa: kami langsung melakukan penggandaan surat tersebut untuk diteruskan kepada instansi dan dinas, termasuk kepada pihak kecamatan dan kelurahan, kami meminta mereka untuk mempublikasikan surat tersebut di wilayah mereka.” Selanjutnya juga disampaikan oleh Wakil Ketua II DPRD Kabupaten Bulungan mengenai surat Kemenpan tersebut sudah disampaikan kepada masyarakat agar masyarakat bisa mengetahui informasi mengenai sistem yang digunakan. Ditambahkan oleh peserta yang dinyatakan lulus maupun tidak lulus, Mengenai kebijakan Menpan dan RB tersebut sudah sampai kemasyarakat dan kami sangat senang bisa mengetahui dan segera mempersiapkan diri untuk mengikuti seleksi calon ASN.

Hasil dari wawancara oleh beberapa informan tersebut bahwa berdasarkan surat Kemenpan dan RB tentang penerapan sistem CAT, BKPSDM Kabupaten Bulungan langsung melaksanakan tugas secepatnya, memberikan informasi kepada masyarakat melalui pengumuman yang telah dipasang pada tempat-tempat yang selalu ramai, melalui berbagai media koran, siaran radio, dan lain-lain agar masyarakat bisa segera mengetahuinya terkait dengan pelaksanaan tes calon ASN dengan menggunakan sistem CAT.

2) Kejelasan Komunikasi

Kejelasan komunikasi menurut Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan dikatakan “sudah jelas.” Ditambahkan oleh Kepala Bagian Pengadaan,

Pensiun dan Informasi bahwa sudah diatur dalam surat edaran tersebut kami tinggal mempersiapkan segala sesuatunya sebagai tindak lanjut pelaksanaan CAT tersebut.”

Oleh Wakil Ketua II DPRD Kabupaten Bulungan dikatakan bahwa :
“perubahan sistem seleksi ASN yang tertulis menjadi sistem CAT telah jelas informasinya sampai kelapisan masyarakat seluruhnya.”

Ditambahkan peserta seleksi calon ASN yang gagal bahwa “ saya bisa mengikuti seleksi calon ASN karena saya benar-benar memperoleh informasi sistem CAT ini dengan baik.” Hal senada juga diiyakan oleh peserta calon ASN yang lulus dalam seleksi tersebut.

Berdasarkan hasil dari wawancara oleh beberapa informan, tentang kejelasan komunikasi yaitu dengan memperhatikan Surat Kementerian PAN dan RB Nomor: B-2432/M.PAN.RB/7/2013 Hal. Penerapan Sistem CAT dalam seleksi CPNS Tahun 2013 dan 2014, maka baik Pemerintah Provinsi maupun Kabupaten/Kota yang sudah siap, wajib menggunakan sistem CAT. Berkaitan dengan hal tersebut sebagai tindak lanjut oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan khususnya pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan memberikan informasi secepatnya kepada masyarakat bahwa pelaksanaan tes pada tahun 2014 sudah menggunakan sistem CAT.

3) Konsistensi informasi atau pesan

“Kami selaku pelaksana seleksi calon ASN dengan sistem CAT tidak pernah memberikan informasi atau perintah yang berbeda terkait

pelaksanaan implementasi kebijakan tersebut” Kata Kabid Pengadaan, Pensiun dan Informasi BKPSDM Kabupaten Bulungan. “ Semua sesuai dengan juknis dan prosedur yang didapat dari kementerian.” Tambah Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Hasil wawancara oleh beberapa informan tentang faktor komunikasi, tergambar bahwa untuk implementasi kebijakan sistem CAT, telah berjalan sesuai standar dimana sosialisasi tentang penerapan sistem CAT telah dilakukan oleh tim pelaksana seleksi dalam hal ini langsung dilakukan oleh SKPD teknis yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan setelah menerima Surat Menpan RB tersebut. sebagai kejelasan informasi perubahan sistem seleksi itu dapat dipahami masyarakat dengan baik karena penyampaian informasi dilakukan sesuai dengan petunjuk teknis yang ada.

b. Faktor Sumber Daya (*Human Resource*)

Faktor sumber daya ini sendiri merupakan faktor dari kompetensi dari pelaksana implementasi kebijakan yang akan dilaksanakan yang dalam pelaksanaannya terbagi fenomena berikut “

1) Kemampuan Sumber Daya Manusia

“Pelaksanaan seleksi calon ASN di Kabupaten Bulungan sejak tahun 2014 sudah menggunakan sistem CAT, dimana kami sebagai pelaksana menyediakan pengawas seleksi sedangkan operator dan penyelia

langsung dari BKN Banjarmasin.” Kata Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan sekaligus penanggungjawab kegiatan.

Ditambahkan oleh Kasubbid Pengadaan dan Pensiun BKPSDM Kabupaten Bulungan bahwa : “untuk kemampuan sumber daya manusia biasanya langsung menyesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing yang melekat secara struktural BKPSDM Kabupaten Bulungan.

2) Fasilitas pendukung atau Sarana dan Prasarana

Mengenai fasilitas pendukung oleh Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan dikatakan bahwa : “ untuk tes calon ASN di Kabupaten Bulungan Tahun 2014, kami masih kerjasama dengan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dalam penggunaan Sarana dan Prasarana Laboratorium CAT milik Provinsi Kalimantan Utara yang di jalan Durian Tanjung Selor.”

Masalahnya kebijakan kementerian PAN dan RB RI itu baru, sementara kami, baru bisa menganggarkannya di APBD P tahun 2014. Jadi tahun 2015 baru kami memiliki Laboratorium CAT tersebut tambah Kabid Pengadaan, Pensiun dan Informasi BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Juga dikatakan oleh peserta yang lulus seleksi calon ASN menyatakan bahwa “walaupun meminjam Laboratorium CAT milik Provinsi Kalimantan Utara, tapi kami puas karena sudah sesuai dengan standar.” Hal ini di iyakan juga oleh peserta calon ASN yang gagal dan juga disampaikan oleh Wakil Ketua II DPRD Kabupaten Bulungan bahwa peminjaman alat Laboratorium CAT tersebut ke Provinsi Kalimantan

Utara dikarenakan Pemerintah Kabupaten Bulungan masih dalam tahap pelelangan pengadaan Laboratorium CAT.

Untuk faktor sumber daya bahwa berdasarkan teori Edwards III (1980) tentang sumber daya manusia sangatlah dibutuhkan dalam pengimplementasian suatu kebijakan yang dirumuskan dan dikeluarkan oleh suatu pemerintah untuk menjalankan kebijakan tersebut. Terkait dengan teori Edwards III tersebut berdasarkan hasil wawancara oleh beberapa informan mengatakan ASN yang ada di BKPSDM Kabupaten Bulungan sudah langsung menyesuaikan berdasarkan tugas pokok dan fungsinya untuk melaksanakan seleksi calon ASN berdasarkan petunjuk teknis dari Kemenpan RB dan BKN, sedangkan operator dan penyelia langsung dari Kanreg VIII BKN Banjarmasin. Termasuk masalah fasilitas pendukung atau sarana dan prasarana, berdasarkan formasi yang telah disetujui oleh kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2014, maka pemerintah Kabupaten Bulungan melalui BKPSDM pada saat itu telah melaksanakan seleksi peserta calon ASN melalui tes dengan menggunakan sistem CAT. Akan tetapi pada saat itu oleh BKPSDM Kabupaten Bulungan masih dalam tahap pengadaan sarana dan prasarana sistem CAT (laboratorium CAT) melalui pelelangan pengadaan sistem CAT tersebut dan diperkirakan akan selesai pada tahun 2015. Oleh karena itu BKPSDM Kabupaten Bulungan bekerja sama dengan pihak Provinsi Kalimantan Utara pada Biro Kepegawaian untuk meminjam, menggunakan

perangkat lunak dan perangkat keras sistem CAT yang dimiliki oleh Provinsi Kalimantan Utara.

Terkait dari uraian tersebut bahwa pelaksanaan tes Calon ASN dengan menggunakan sistem CAT pada tahun 2014 Pemerintah Kabupaten Bulungan melalui BKSDM Kabupaten Bulungan bekerja sama dengan pihak Provinsi Kalimantan Utara hal tersebut dilakukan karena pihak Pemerintah Kabupaten Bulungan masih dalam tahap pengadaan sistem CAT yang sarana dan prasarannya akan diperkirakan selesai pada tahun 2015. Sedangkan tenaga teknisnya langsung dari Kanreg VIII BKN Banjarmasin.

c. Faktor Sikap Pelaksana (*Attitude*)

Faktor sikap pelaksana berkaitan dengan pola berperilaku dalam merespon implementasi kebijakan tersebut. Fenomena ini terbagi atas :

1) Persepsi / Harapan Para Pelaksana

Menurut Kabid Pengadaan, Pensiun dan Informasi BKPSDM Kabupaten Bulungan dikatakan bahwa :

“Pelaksanaan seleksi calon Aparatur Sipil Negara, bahwa pada tahun-tahun sebelumnya masih menggunakan sistem manual tetapi pada tahun 2005 sampai dengan tahun 2013 menggunakan sistem LJK, hasil jawaban di periksa dengan menggunakan mesin komputer, walaupun masih mengalami kelemahan karena, hasil akhir penentuan kelulusan dikendalikan oleh pihak penyelenggara dalam hal ini pemerintahan daerah sehingga hal tersebut menimbulkan celah terjadinya praktek KKN yang dilakukan oleh orang-orang tertentu. (DHW,2-2017)

Hal tersebut juga disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pensiun BKSDM Kabupaten Bulungan.

“Dengan adanya kebijakan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini dengan menerapkan sistem CAT hasilnya dapat diterima oleh masyarakat karena sistem CAT tersebut tidak menimbulkan

adanya kecurangan dan rekapitulasi penilaian hasil seleksi masing-masing peserta juga dapat langsung diketahui pada saat itu juga. (DHW-3, 2017).

2) Respon Para Pelaksana Kegiatan

Mengenai kendala yang dihadapi selama pelaksanaan seleksi oleh Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan menyatakan bahwa :

“Dengan adanya sistem CAT tersebut tentunya ada permasalahan yang terjadi tetapi wajar dan masih bisa diselesaikan dengan baik, hal ini dikarenakan baru pertama kali dilaksanakan dan digunakan di Kabupaten Bulungan untuk penerimaan pegawai baru.

Ada pun permasalahan-permasalahan yang terjadi adalah: 1) para peserta kesulitan untuk mendaftar karena pendaftaran dilakukan melalui akses internet melalui *portal/website* yang telah disiapkan oleh Panitia Pelaksana Seleksi Nasional (Panselnas) dari kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, bekerja sama dengan Badan Kepegawaian Negara, hal ini disebabkan oleh banyaknya peserta yang mendaftar di seluruh wilayah Indonesia, 2) Gangguan jaringan internet yang di kelola oleh pihak PT. Telkomsel. 3) Tempat pelaksanaan termasuk perangkat lunak dan perangkat kerasnya pada pelaksanaan seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara tahun 2014 Kabupaten Bulungan masih meminjam kepada Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, hal ini dikarenakan masih tahap pelelangan pengadaan perangkat lunak dan perangkat keras sistem CAT tersebut (DHW-1, 2017).

3) Tindakan / Langkah-langkah Kongkrit

Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan mengatakan bahwa.

“Implementasi kebijakan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang penerapan sistem CAT adalah sangat baik

sekali, karena pelaksanaan dengan menggunakan sistem CAT tersebut sangat baik dalam upaya menghindar terjadinya kecurangan KKN. Tujuan utamanya adalah untuk menjaga suatu sistem ketertiban, keadilan dan transparan setiap warga masyarakat yang ingin mengikuti seleksi penerimaan ASN.” (DHW-1, 2017)

Lebih lanjut Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan juga mengatakan :

“Dengan menggunakan sistem CAT tersebut tidak ada lagi terjadinya tekanan, protes atau ketidak puasan dari masyarakat terhadap pelaksanaan seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara yang selama ini dinilai belum memberikan hasil yang baik karena dicurigai adanya indikasi kecurangan terhadap penyelenggaraan pelaksanaan seleksi calon Aparatur Sipil Negara baik itu di tingkat pusat maupun daerah. (DHW-1,2017)

Terkait dengan implementasi kebijakan seleksi peserta calon ASN dengan menggunakan sistem CAT, Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pensiun BKPSDM Kabupaten Bulungan mengatakan pendapat yang sama sebagai berikut.

“Implementasi kebijakan penggunaan sistem CAT adalah solusi terbaik dalam perekrutan pegawai Aparatur Sipil Negara, dengan adanya sistem CAT ini banyak manfaat yang dihasilkan sebagai berikut: 1) penilaian dilakukan secara obyektif dan transparan. 2) peserta seleksi dapat segera mengetahui hasil atau capaian nilai yang diperoleh melalui papan pengumuman yang telah disiapkan oleh pihak panitia penyelenggara. 3) pihak panitia penyelenggara sangat dimudahkan dalam pelaksanaan pengawasan karena dilengkapi fasilitas layar monitor melalui kamera CCTV. Dengan adanya kebijakan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini dengan menerapkan sistem CAT hasilnya dapat diterima oleh masyarakat. (DHW-3, 2017)

Faktor ketiga dari implementasi kebijakan sistem CAT oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tersebut sangat baik sekali, karena kebijakan pelaksanaan seleksi calon ASN dengan menggunakan sistem CAT tersebut adalah dalam rangka menjamin pelaksanaan seleksi peserta calon ASN yang kompetitif, obyektif dan

transparan serta upaya untuk menghindar terjadinya kecurangan melakukan KKN. Berdasarkan kutipan wawancara diatas dapat diketahui, bahwa pelaksanaan seleksi calon ASN yang dilaksanakan pada tahun-tahun sebelumnya, (sebelum menggunakan sistem CAT pada tahun 2014) banyak menimbulkan permasalahan sehingga merugikan masyarakat umum. Dengan adanya sistem terbaru yang diterapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yaitu dengan menggunakan sistem CAT sungguh sangat membantu bagi pihak penyelenggara pelaksanaan seleksi calon ASN yang ada di daerah, dalam hal ini dikelola oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

d. Faktor Struktur Birokrasi (*Beurucratic sturkture*)

Faktor struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan membicarakan tentang sistem keorganisasian yang ada, termasuk didalamnya tugas pokok dan fungsi masing-masing pelaksanaan kegiatan. Fenomena ini terdiri dari :

1) Struktur Organisasi Pelaksana Kebijakan

Keorganisasian pelaksana kebijakan seleksi calon ASN di Kabupaten Bulungan dikatakan oleh Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan bahwa “struktur organisasi sudah terbentuk sesuai dengan peraturan bupati dan semua mengacu pada juknis tambah Kabid Pengadaan, Pensiun dan Informasi BKPSDM Kabupaten Bulungan. Hal senada juga dikatakan oleh Wakil Ketua II DPRD Kabupaten Bulungan. Dan oleh Kasubbid

Pengadaan dan Pensiun dikatakan bahwa : “Telah dibentuk dengan Surat Keputusan Bupati Bulungan.”

2) Pembagian Tugas

“Dalam pelaksanaan kebijakan seleksi calon ASN dengan Sistem CAT telah ada pembagian tugas yang jelas dalam melaksanakan kegiatan, dimana pembagian tugas dilakukan sesuai dengan struktur organisasi yang ada.” kata Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan, dan untuk Kabupaten Bulungan dikatakan Wakil Ketua II DPRD Kabupaten Bulungan sudah jelas sesuai fungsi dalam pelaksanaan seleksi calon ASN dan ditambahkan oleh Kasubbid Pengadaan dan Pensiun BKPSDM Kabupaten Bulungan bahwa pembagian tugas ditetapkan sesuai kebutuhan di lapangan dengan bagian masing-masing berdasarkan struktur badan berdasarkan SOP.

“Pembagian tugas sudah jelas berdasarkan fungsi masing-masing yang mengacu pada petunjuk teknis.” Kata Kabid Pengadaan, Pensiun dan Informasi BKPSDM Kabupaten Bulungan dan kata Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan.

3) Koordinasi yang Dilakukan oleh Para Pelaksana

Berdasarkan kutipan wawancara diatas dapat diketahui bahwa implementasi kebijakan seleksi peserta calon ASN dengan menggunakan sistem CAT sangat memberikan dampak positif serta dapat memberikan manfaat baik bagi para peserta seleksi maupun bagi para pihak

penyelenggara dalam hal ini kelompok kerja kabupaten/kota yang diselenggarakan oleh BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Hal yang sama juga disampaikan oleh salah satu peserta seleksi calon Aparatur Sipil Negara yang telah dinyatakan lulus seleksi dengan menggunakan sistem CAT tersebut, beliau mengatakan bahwa :

“sistem CAT tersebut banyak memberikan manfaat bagi peserta seleksi calon ASN terutama pelaksanaannya sangat mudah dari awal pendaftaran secara online sampai dengan pelaksanaan seleksi diselenggarakan dengan menggunakan komputer, selanjutnya hasil jawaban kita juga bisa diketahui pada saat itu juga sesuai dengan kemampuan hasil nilai capaian yang didapat sehingga tidak ada lagi para peserta yang merasa dirugikan. (DHW-4, 2017).

Pernyataan peserta seleksi calon ASN yang lain juga salah satu peserta yang tidak lulus tes seleksi mengatakan hal yang berbeda mengenai sistem CAT yang telah diterapkan, sebagaimana kutipan wawancara berikut :

“mengenai sistem seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara dengan menggunakan sistem CAT sangat baik adil, transparan dan hasilnya bisa kami ketahui pada saat itu juga setelah selesai memberikan jawaban, hanya saja kami sebagai peserta secara pribadi yang belum bernasib baik dan masih butuh persiapan pembelajaran lagi untuk hal tersebut dalam mengikuti seleksi calon Aparatur Sipil Negara yang akan datang. (DHW-5, 2017).

Untuk faktor keempat dari implementasi kebijakan menurut terori Edward III adalah faktor Struktur Birokrasi dimana berdasarkan kutipan wawancara diatas dapat diketahui bahwa sistem CAT yang digunakan untuk melaksanakan seleksi peserta calon ASN sangat tepat dan akurat selain adil, transparan dan hasilnya bisa diketahui pada saat itu juga oleh peserta seleksi, berhasil atau gagal, dan jika berhasil memenuhi tingkat nilai yang

dipersyaratkan selanjutnya tinggal melihat nilai yang tertinggi diantara peserta yang lain, bagi peserta seleksi calon ASN yang memiliki nilai tertinggi, maka peserta tersebut akan dinyatakan lulus berdasarkan kualifikasi formasi yang telah dilamarnya.

2. Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) Dalam memenuhi kualifikasi pegawai yang terampil dan berkompeten

Perbaikan sistem rekrutmen calon ASN diharapkan akan mendorong terciptanya ASN yang profesional dalam memberikan pelayanan masyarakat, perekat, dan pemersatu bangsa. Oleh karena itu sebagai upaya tindak lanjut dalam pengembangan sistem rekrutmen pegawai ASN berbasis *merit system* harus sesuai tuntutan persyaratan jabatan. Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai lembaga yang punya peran dan tanggungjawab dalam melaksanakan kebijakan dan manajemen ASN terus melakukan upaya perbaikan sistem tekrutmen ASN dengan menerapkan sistem CAT. "CAT adalah suatu metode ujian dengan alat bantu computer yang digunakan untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar maupun standar kompetensi kepegawaian. CAT terdiri atas Tes Kompetensi Dasar (TKD), Tes Komptensi Kepegawaian (TKK): (Artikel <https://www.ahmadady.blogspot.com>. loker.6.apr.2014).

Pelaksanaan penerimaan CPNS dengan sistem CAT tersebut dilaksanakan pertamakali di Indonesia pada tahun 2014, salah satunya yang melaksanakan penerimaan CPNS dengan menggunakan sistem CAT tersebut adalah Provinsi Kalimantan Utara yang terdiri dari 4 (empat) Kabupaten dan

1 (kota) dari ke 5 (lima) kabupaten/kota tersebut yang menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) adalah Kabupaten Bulungan, Kabupaten Malinau, dan Kabupaten Tanah Tidung, sedangkan Kabupaten Nunukan dan Kota Tarakan tidak melaksanakan tes pegawai, hal ini dikarenakan pengadaan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) tersebut masih dalam tahap proses pengadaan dan pelelangan

Untuk merespon perkembangan dan tuntutan masyarakat yang selalu dinamis dan terus berkembang guna meningkatkan pelayanan publik. Perekrutan calon ASN tersebut dengan metode *Computer Assisted Test* (CAT) yang akan membawa transparansi positif dari mekanisme perekrutan calon ASN yang diharapkan menciptakan ASN yang berkualitas dan berkompeten.

Menurut Kabid Pengadaan Pensiun dan Informasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dikatakan bahwa :

“Pelaksanaan seleksi calon Aparatur Sipil Negara, bahwa pada tahun-tahun sebelumnya masih menggunakan sistem manual tetapi pada tahun 2005 sampai dengan tahun 2013 menggunakan sistem LJK, hasil jawaban di periksa dengan menggunakan mesin komputer, walaupun masih mengalami kelemahan karena, hasil akhir penentuan kelulusan dikendalikan oleh pihak penyelenggara dalam hal ini pemerintahan daerah sehingga hal tersebut menimbulkan celah terjadinya praktek KKN yang dilakukan oleh orang-orang tertentu.

Dengan adanya kebijakan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini dengan menerapkan sistem CAT hasilnya dapat diterima oleh masyarakat karena sistem CAT tersebut tidak menimbulkan adanya kecurangan dan rekapitulasi penilaian hasil seleksi masing-masing peserta juga dapat langsung diketahui pada saat itu juga. Dan dapat menghasilkan ASN yang kompeten dan berkualitas (DHW-2, 2017)

Hal tersebut juga disampaikan oleh Wakil Ketua II DPRD Kabupaten Bulungan dengan seleksi calon ASN menggunakan sistem CAT, diharapkan peserta yang nantinya dinyatakan lulus mampu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab karena sudah menjadi ASN dengan memiliki kualitas, kemampuan, keahlian dan keterampilan berdasarkan disiplin ilmunya masing-masing.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari perubahan dalam sistem seleksi calon ASN dari sistem ujian tulis menjadi sistem CAT justru memiliki sasaran agar dalam kegiatan seleksi tersebut dapat meningkatkan kualitas pegawai dengan menghasilkan calon ASN yang berkualifikasi terampil dan memiliki kompetensi yang baik.

3. Faktor-faktor yang Menghambat dalam Implementasi Kebijakan Sistem CAT di BKPSDM Kabupaten Bulungan

Implementasi kebijakan Sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN di Kabupaten Bulungan merupakan tahapan terpenting dari suatu kebijakan yang ditempuh oleh pemerintah untuk merekrut calon ASN sebagai suatu kebijakan publik dilaksanakan melalui program-program yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mengetahui faktor-faktor penghambat Kebijakan Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN di lingkungan BKPSDM Kabupaten Bulungan adalah meliputi dari faktor internal dan eksternal

Deskripsi dari faktor-faktor penghambat tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

a. Faktor Internal

- 1) Faktor internal yaitu kelompok kerja yang terdiri dari ASN pada BKPSDM, Dinas Pendidikan, dan Dinas Kesehatan, melalui komunikasi antar kelompok kerja yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN. Komunikasi menjadi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN. Komunikasi yang baik dapat terjadi apabila kelompok kerja kabupaten yang melaksanakan kebijakan mengetahui apa yang akan dikerjakan. Pengetahuan dan pemahaman terhadap pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang akan dilakukan dapat diperoleh melalui suatu komunikasi yang baik. Komunikasi yang intens dan terarah diperlukan agar kelompok kerja pelaksana Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN semakin konsisten dalam melaksanakan kebijakan Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN yang akan dilakukan.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap kelompok kerja pelaksana kebijakan Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN diperoleh hasil bahwa komunikasi dalam pemberian informasi terhadap peminat seleksi peserta calon ASN masih kurang ramah/baik sehingga perlu diadakan perubahan pola-pola komunikasi antara kelompok kerja pelaksana Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN dengan peminat

seleksi peserta calon ASN. Sesuai dengan hasil wawancara pada peminat seleksi peserta calon ASN diperoleh bahwa :

”Petugas di loket dalam pemberian pelayanan masih belum jelas dan terinci dalam pemberian kejelasan prosedur kebijakan sistem *Computer Assisted Test* pada seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara terlebih lagi terhadap data yang bersifat online.” (DHW-3, 2017)

Disamping komunikasi yang terjadi antara kelompok kerja pelaksana Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN dan peminat seleksi peserta calon ASN diperoleh hasil bahwa aspek komunikasi yang dijalankan oleh kelompok kerja pelaksana Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN terhadap peminat seleksi peserta calon ASN harus mampu menyampaikan sesuai aturan yang berlaku yang telah ditetapkan sehingga terkadang penyampaian kelompok kerja pelaksana Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN kepada peminat seleksi peserta calon ASN memang terkadang kurang dimengerti yang akhirnya sering berujung dengan kesalahpahaman antara kelompok kerja pelaksana Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN dan peminat seleksi peserta calon ASN. Disamping itu komunikasi lainnya yang harus ditingkatkan antara kelompok kerja pelaksana Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN dan peminat seleksi peserta calon ASN sebagai penerima informasi perlu dilengkapi dengan bentuk informasi lainnya yang dapat dibaca seperti brosur, leaflet yang dapat disediakan di BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Dari uraian faktor penghambat untuk faktor internal dapat disimpulkan bahwa terlihat masih kurang dalam hal mengkomunikasikan tentang sistem dan prosedur yang harus dijalankan oleh peserta tes calon ASN, hal ini karena belum terbiasanya semua pihak dengan sistem CAT sehingga sering saja terjadi miskomunikasi dalam memberikan penjelasan dan konsistensi informasi atau pesan yang harus disampaikan kepada peserta tes calon ASN tersebut, walaupun dalam prakteknya telah dilengkapi dengan brosur, leaflet yang disediakan oleh pihak penyelenggara.

- 2) Faktor internal pada sumber daya kelompok kerja pelaksana kebijakan Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN dan sumber daya lainnya yang dapat menunjang kebijakan publik yang telah ditetapkan. Sumber daya juga merupakan aspek penting dalam implementasi kebijakan Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Dari hasil wawancara kelompok kerja pelaksana sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN di Kabupaten Bulungan terkait aspek sumber daya diketahui bahwa kelompok kerja pelaksana sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN yang melaksanakan tugasnya sudah cukup baik, hanya saja masih belum optimal dimana masih diperlukan adanya upaya peningkatan sarana dan prasarana (gedung tempat laboratorium CAT dan perangkat sistem CAT) yang mendukung berjalannya

kegiatan seleksi calon ASN dengan sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN dilingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Secara khusus bagi petugas teknis yang mendukung kelancaran pelaksanaan seleksi peserta calon ASN dengan Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN masih perlu peningkatan sumber daya manusianya dalam mengikuti berbagai pelatihan dan bimbingan teknis. Implementasi bisa berjalan efektif dan lebih efisien jika ditunjang dengan adanya sarana yang mendukung seperti tempat pelaksanaan seleksi peserta calon ASN dengan Sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN (Laboratorium CAT) yang lebih memadai dan disediakan sarana pendukung lainnya yang menunjang kinerja kelompok kerja pelaksana sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN sehingga sesuai dengan harapan yang diinginkan.

Dari uraian tentang faktor internal pada sumber daya dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat sistem CAT ini merupakan sistem baru tentu saja masih terbatasnya kemampuan pihak penyelenggara dalam menerapkan sistem CAT tersebut, disamping itu masih kurang terlatihnya pihak penyelenggara dalam memanfaatkan laboratorium CAT yang ada. Dan belum terbinanya tim work yang menangani seleksi dan terbatasnya pemahaman teknologi yang ada dalam sistem CAT yang online itu.

- 3). Faktor internal pada Disposisi (sikap pelaksana), merupakan komitmen dari kelompok kerja pelaksana sistem CAT pada seleksi peserta calon

ASN untuk benar-benar melaksanakan kebijakan pemerintah pusat tentang seleksi peserta calon ASN dengan sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan. Menurut Metter dan Horn (1975) dikatakan bahwa “sikap penerimaan atau penolakan dari aparatur pelaksana dan kelompok sasaran sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan.”

Hal ini bisa terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukan merupakan formulasi masyarakat setempat yang mengenal betul persoalan yang dihadapi, oleh karena itu suatu kebijakan perlu dijalankan dengan baik oleh kelompok kerja pelaksana kebijakan seleksi peserta calon ASN dengan sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN melalui metode untuk mengetahui apa yang akan dilaksanakan dan memiliki kemampuan serta komitmen untuk melaksanakan implementasi kebijakan seleksi peserta calon ASN dengan sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Untuk itu dalam proses penerimaan kelompok kerja pelaksana seleksi peserta calon ASN dengan sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN harus benar-benar menyeleksi sesuai dengan jurusan dan kemampuan yang dimiliki oleh kelompok kerja pelaksana sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN serta kemauan untuk bekerja keras dan sabar, sehingga tantangan yang dihadapi di lingkungan kerja BKPSDM

Kabupaten Bulungan dapat diatasi dengan suatu komitmen untuk pencapaian suatu tujuan.

Hasil wawancara, ternyata dalam implementasi kebijakan sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN dilingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan, kelompok kerja pelaksana sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN memiliki komitmen untuk benar-benar melaksanakan kebijakan dengan baik. Hanya saja dalam proses pelaksanaannya memang masih belum optimal, hal ini memang disebabkan belum memadainya sarana dan prasarana yang benar-benar nyaman bagi kelompok kerja pelaksana sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN dalam menjalankan tugasnya. Disamping itu kelompok kerja pelaksana sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan diberikan pelatihan dan bimbingan teknis dalam mengembangkan kemampuan mereka agar dapat benar-benar melakukan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan.

Hasil wawancara yang mendalam juga diperoleh informasi bahwa disposisi (sikap pelaksana) dari kelompok kerja pelaksana sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan. Penerimaan atau respon dari kelompok kerja pelaksana kebijakan sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN haruslah anggota kelompok yang memiliki

dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan.

Disposisi (sikap pelaksana) bisa timbul dalam diri kelompok kerja pelaksana sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN itu sendiri apabila dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya diberikan berupa insentif tambahan dan perjalanan dinas bagi kelompok kerja pelaksana sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN dalam menunjang pelaksanaan pekerjaannya. Hal ini diharapkan dapat mendorong pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Sesuai dengan hasil wawancara yang ditujukan kepada Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan, yaitu :

”Sikap anggota kelompok kerja pelaksana Sistem *Computer Assisted Test* pada seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara sudah cukup bagus, baik dari cara penyampaian sesuai tugas pokok dan fungsinya sudah dipahami dan mengerti setiap aturan yang sudah diterapkan.” (DHW-1, 2017)

Uraian tersebut diatas bahwa faktor penghambat dari faktor internal dalam sikap pelaksana adalah kekakuan dari para pelaksana yang belum terbiasa untuk bekerja dalam tim untuk menerapkan sistem CAT pada tes calon ASN di Kabupaten Bulungan.

- 4). Faktro internal pada struktur birokrasi, dalam implementasi kebijakan sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan membutuhkan dukungan struktur organisasi. Kelompok kerja pelaksana sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN menjadi suatu kebijakan harus dapat mendukung

implementasi kebijakan sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik. Kebijakan yang begitu kompleks untuk adanya kerjasama banyak orang, ketika struktur organisasi tidak kondusif pada suatu kebijakan, maka akan menghambat jalannya suatu kebijakan yang telah ditetapkan.

Sesuai dengan wawancara Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan, sebagai berikut :

”Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan mengakomodir semua bentuk pelaksanaan dokumen kepegawaian yang diperlukan di seluruh Kabupaten Bulungan, walaupun dari sisi letak geografis wilayah yang sangat sulit untuk di jangkau dalam proses pemberian informasi dan komunikasi tentang seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara Sistem *Computer Assisted Test* pada seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara, hal ini dikarenakan harus peminat seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara yang bersangkutan yang mengurus tanpa bisa untuk diwakili oleh siapapun” (DHW-1, 2017)

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa, dukungan struktur organisasi yang tepat terutama BKPSDM Kabupaten Bulungan sebagai *leading sector* dalam menjalankan kebijakan sistem CAT pada seleksi peserta calon ASN di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan sangat menunjang keberhasilan.

Berkaitan dengan hal tersebut menurut Edward III (1980) mengemukakan dua karakteristik yang dapat mendorong kinerja struktur organisasi kearah yang lebih baik yaitu melakukan *Standard Operating Procedures (SOP)* dan *Fragmentasi. Standard Operating*

Prosedures (SOP) adalah suatu kebijakan yang memungkinkan para pegawai atau pelaksana kebijakan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya setiap hari sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Perumusan *Standard Operating Procedures* (SOP) menjadi relevan karena sebagai tolak ukur dalam melaksanakan program kerjanya. Secara konseptual prosedur diartikan sebagai langkah-langkah sejumlah instruksi logis untuk menuju pada suatu proses yang dikehendaki. Proses yang dikehendaki tersebut berupa pengguna-pengguna prosedur sistem proses kerja dalam bentuk aktivitas, aliran data dan aliran kerja. Prosedur operasional standar adalah standar langkah-langkah sejumlah instruksi logis yang harus dilakukan berupa aktivitas, aliran data dan aliran kerja.

Sedangkan *Fragmentasi* berkaitan dengan upaya penyebaran tanggung jawab kegiatan-kegiatan dan aktifitas-aktifitas pegawai diantara beberapa unit. *Fragmentasi* dilakukan untuk mempermudah suatu kebijakan di implementasikan, karena kebijakan tidak dapat di mobilisasi oleh suatu individu saja, maka dari itu dilakukan *Fragmentasi* atau pembagian kewenangan agar tugas-tugas yang harus dilakukan tidak menumpuk pada satu orang atau instansi saja, dan ini sangat berkaitan dengan aspek *Standar Operasional Prosedur* (SOP) dimana nantinya seluruh kinerja yang telah dilakukan *stakeholder* akan di nilai tingkat keefektifannya dan apakah sesuai dengan prosedur.

Dari uraian tersebut diatas tentang faktor penghambat dari faktor internal pada struktur birokrasi adalah karena adanya beberapa kelompok tim yang bekerja dengan jarak jauh yaitu ada tim yang membidangi administrasi, tim teknis laboratorium CAT, adanya tim dari pusat yang menerima data secara online, Hal ini juga terjadi apabila ada gangguan jaringan internet, ditambah lagi banyaknya data yang harus diterima server di kementerian secara bersama-sama untuk satu-satuan waktu yang sama.

2. Faktor Eksternal

Faktor penghambat dalam implementasi kebijakan sistem CAT di BKPSDM Kabupaten Bulungan yang dimaksud disini adalah para peserta tes calon ASN yang telah mengikuti seleksi dengan menggunakan sistem CAT. Berdasarkan hasil wawancara kepada informan utama mengatakan bahwa:

“Faktor penghambat dalam pelaksanaan tes calon ASN dengan menggunakan sistem CAT ini terjadi pada faktor eksternal yaitu pada peserta tes calon ASN ketika sedang melakukan pendaftaran dan menyerahkan berkas lamarannya kepada petugas atau kelompok kerja yang sedang berjaga diloket pendaftaran. Ketika pemeriksaan berkas dilakukan, ada beberapa persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan oleh panitia pelaksana/kelompok kerja, tidak dilengkapi oleh peserta antara lain Legalisir Ijazah tidak ada, legalisir ijazahnya ada tetapi tidak di stempel dan registrasi nomor pendaftaran melalui portal yang disediakan oleh PANSELNAS dari BKN pusat juga belum ada, sehingga panitia /kelompok kerja memanggil kembali dan meminta peserta tersebut untuk melengkapi berkas yang kurang sebagai persyaratan dan ini jelas memakan waktu dan merugikan para peserta yang lain untuk mendaftar.(DHW.1-2017).

Hasil wawancara yang disampaikan informan utama tersebut dapat tergambar bahwa faktor penghambat pelaksanaan tes calon ASN dengan

menggunakan sistem CAT terjadi pada faktor eksternal yaitu pada peserta tes calon ASN itu sendiri, dimana para peserta tidak konsisten mengikuti persyaratan-persyaratan yang telah dipersyaratkan/ditentukan oleh panitia/kelompok kerja sehingga hal tersebut merugikan waktu kepada peserta-peserta lain yang ingin mendaftar dan juga khususnya pada panitia/kelompok kerja hal tersebut jelas membutuhkan perhatian ekstra dan kerja keras.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dapat dipahami bahwa pelaksanaan tes ASN/PNS yang dilaksanakan berdasarkan Implementasi Kebijakan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui Surat Nomor: B.2432/M.PAN.RB/&/2013 tentang Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT).

Sesuai dengan program Pemerintah Pusat melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi untuk pelaksanaan sistem CAT secara nasional, maka peranan Pemerintah Daerah di Provinsi dan Kabupaten/Kota di seluruh wilayah Indonesia harus mendukung dan menyukseskan pelaksanaan implementasi kebijakan sistem CAT dalam seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai wujud tertibnya administrasi dan transparansi dalam pelaksanaannya. Adapun dalam pelaksanaan Implementasi Kebijakan sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN dilingkungan kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)

Kabupaten Bulungan berdasarkan pendapat Pejabat Pemerintah secara khusus di BKPSDM Kabupaten Bulungan tentang kondisi realisasi yang terjadi dilapangan mencakup beberapa variabel yaitu :

1. Implementasi Kebijakan sistem *Computer Assisted Test (CAT)* dalam seleksi peserta calon ASN di Lingkungan kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

Berdasarkan Implementasi kebijakan Menteri Pendayagunaan Negara dan Reformasi Birokrasi melalui Surat Nomor: B.2432/M.PAN.RB/&/2013 tentang Penerapan Sistem CAT. Kebijakan tersebut dalam rangka menjamin pelaksanaan seleksi peserta calon ASN yang kopetitif, obyektif, transparan dan bebas dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme serta tidak dipungut biaya.

CAT merupakan hasil *bench mark* / studi banding dari negara-negara yang telah menggunakan CAT misalnya *Civil Service Cumission* di Filipina. Penerapan CAT di Indonesia dikembangkan dengan beberapa perubahan yang disesuaikan dengan norma, situasi dan kondisi sistem kepegawaian yang ada di Indonesia sendiri. (Sumber: *Website Jurnal Ilmu Pemerintahan*: <http://www.fisipundip.ac.id/download.portalgaruda.org/article.php>)

Sistem CAT adalah metode seleksi menggunakan Software dengan alat bantu computer yang digunakan untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar bagi peserta tes calon ASN. Sistem CAT ini menjadi metode ujian dengan alat bantu komputer yang merupakan inovasi kemajuan teknologi dengan penilaian secara obyektif yang digunakan untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar dan kompetensi kepegawaian.

Mekanisme pelaksanaan seleksi calon ASN dengan sistem CAT yang mencakup verifikasi data peserta, pelaksanaan ujian persesi sampai dengan pencetakan laporan persesi. Waktu pelaksanaan seleksi peserta calon ASN terbagi menjadi (2) yaitu Tes Kemampuan Dasar dengan waktu pelaksanaan 90 menit dan Tes Kemampuan Kepegawaian / UPKP dengan waktu pelaksanaan 60 menit.

Searah dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Khusnul Khotimah (2016) Sistem Computer Assisted Test (CAT) telah digunakan di BKN Pusat sebagai alat bantu sistem seleksi dan rekrutmen, seiring dengan banyaknya event-event testing CPNS kedepan serta melihat hasil evaluasi implementasi pengembangan CAT, manajemen memandang perlu dilakukan pengembangan CAT.

Berdasarkan hasil teori tentang CAT yang diadopsi melalui (*Website Jurnal Ilmu Pemerintahan* : <http://www.fisipundip.ac.id/download.portalgaruda.org/article.php>) dan penelitian terdahulu bahwa dalam seleksi peserta calon ASN di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan pada dasarnya telah dilaksanakan dengan baik dengan berdasarkan Kebijakan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui Surat Nomor: B2432/M.PAN.RB/&/2013 tentang Penerapan Sistem Computer Assisted Tes (CAT), dimana setiap anggota kelompok kerja yang melaksanakan kegiatan tersebut sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya didalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Hanya saja dalam proses pelaksanaannya masih perlu untuk ditingkatkan lagi,

terutama prasarana dan sarana gedung kantor, sumber daya aparatur yang masih perlu dilakukan pembenahan dan peningkatan pengetahuan seperti aparatur yang menerima berkas di loket perlu untuk diberikan pembekalan tambahan seperti pelatihan dan bimbingan teknis yang dapat meningkatkan pengetahuan aparatur dalam menjalankan sistem dan proses kebijakan yang telah ditetapkan.

2. Sistem CAT dalam memenuhi kualifikasi pegawai yang terampil dan berkompeten.

Sistem CAT dalam tes peserta calon ASN dengan harapan ASN yang dihasilkan mendukung pelaksanaan manajemen ASN dan mewujudkan Pegawai ASN yang profesional, jujur dan adil dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagaimana diamanatkan dalam UU No.5 Tahun 2014 tentang ASN, maka diperlukan sistem rekrutmen berbasis merit tujuannya untuk memenuhi kebutuhan kualitas Pegawai ASN guna melaksanakan pelayanan publik yang profesional. Tentunya dengan adanya sistem CAT tersebut dapat memenuhi kualifikasi Pegawai ASN yang terampil dan berkompeten.

Sistem CAT dalam penerapannya memiliki tujuan yaitu :

- a. Mempercepat proses pemeriksaan dan laporan hasil ujian
- b. Menciptakan standarisasi hasil ujian secara nasional
- c. Menetapkan standar nilai.

Manfaat, keunggulan penerapan Sistem CAT adalah :

- a. Peserta seleksi calon ASN dapat mendaftarkan melalui internet
- b. Peserta seleksi calon ASN dapat dinilai langsung sesuai dengan hasil yang diperoleh
- c. Komputer menyediakan keseluruhan materi soal Kompetensi Dasar (tes pengetahuan umum, tes bakat skolastik dan tes skala kematangan).
- d. Penilaian dilakukan secara objektif.
- e. Peserta seleksi calon ASN dapat mengakses dengan mudah terhadap pencapaian hasil (skor) yang diperoleh.

(Sumber: <https://www.ahmadady.blogspot.com.loker6.apr.2014>).

Standar Operasional Prosedur Sistem CAT mempunyai tujuan untuk mengetahui dengan jelas peran dan fungsi tiap-tiap posis dari masing-masing instansi dalam hal ini Badan Kepegawaian Negara dan instansi yang difasilitasi. Disamping itu sistem ini juga memperjelas alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari instansi terkait.

Manajemen ASN yang terampil dan berkompeten Standar Operasional Prosedur Sistem CAT ini berfungsi sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan, mengetahui dengan jelas hambatan-hambatan dan mempermudah pelaksanaan serta sebagai pedoman dalam melaksanakan fasilitasi pelaksanaan sistem CAT. Secara garis besar Standar Operasional Prosedur Sistem CAT dalam memenuhi kalisifikasi ASN yang terampil dan berkompeten terbagi menjadi 3 (tiga) bagian yang tidak dapat terpisahkan yaitu persiapan, pelaksanaan dan pasca ujian. Untuk pasca ujian terbagi menjadi pengolahan hasil dan *bachup database*. Dengan sistem CAT ini diharapkan

proses seleksi calon ASN dapat memperoleh hasil yang lebih valid, meminimalisir kemungkinan terjadinya KKN dan mengurangi semua bentuk kecurangan. (Badan Kepegawaian Negara. CAT BKN. Untuk Indonesia, BKN, Jakarta 2014, hal 21)

Sistem CAT diharapkan akan mempercepat proses pemeriksaan dan laporan hasil seleksi, selain itu juga menciptakan standarisasi hasil; ujian secara nasional, menetapkan standar nilai serta diharapkan mampu meningkatkan transparansi, objektivitas, akuntabilitas dan efisiensi proses seleksi.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan penggunaan sistem CAT berpengaruh positif pada efisiensi biaya dan berpengaruh positif pada akuntabilitas publikasi hasil. Penelitian ini menyimpulkan penggunaan sistem CAT efektif dan efisien. Lembaga berwenang disarankan mengembangkan dan memperluas penggunaan sistem CAT. (I Ketut Buana (2014) dengan tema penelitian Pengaruh Penggunaan Sistem Computer Assisted Test (CAT) pada Efisiensi Biaya dan Akuntabilitas Publikasi Hasil)

Uraian tersebut diatas bahwa tujuan dari perubahan dalam sistem seleksi calon ASN dari sistem ujian tertulis/LJK menjadi sistem CAT justru memiliki sasaran dalam kegiatan seleksi tersebut dapat menghasilkan ASN yang berkualitas dan berkompeten, dengan sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN, dari pengalaman penyelenggaraan seleksi yang sudah pernah dilakukan, secara umum para peserta merasa lebih puas jika dibandingkan dengan Lembar Jawaban Komputer (LJK) yang selama ini ada. Meskipun mereka tidak lulus,

namun mereka puas dengan proses yang telah dijalankan karena merasa *fair* dan adil sesuai dengan kemampuan yang saat itu mereka miliki.

Berdasarkan tabel 1.1 halaman 5 dan 1.2 halaman 6 data formasi yang tersedia dan yang terisi, jumlah formasi yang tersedia yaitu 129 sedangkan yang terisi adalah 111 orang. Hal ini dikarenakan para peserta belum memenuhi nilai standar kelulusan yang telah ditentukan atau dipersyaratkan, dan juga masih banyak peserta yang belum tau atau memahami cara menggunakan sistem CAT, serta para peserta tidak mau mengisi formasi yang terlalu jauh dari pusat kota atau ditempatkan pada daerah terpencil.

Bagi mereka yang dinyatakan lulus berdasarkan hasil wawancara kepada informan utama mengatakan:

“ peserta tes calon ASN yang dinyatakan lulus dengan menggunakan sistem CAT dari hasil perolehan nilai yang diperoleh para peserta menunjukkan bahwa, peserta tersebut jelas memiliki kualitas dan kemampuan untuk melaksanakan tugas sebagai ASN hal tersebut dapat dilihat berdasarkan disiplin ilmu dan keterampilan serta keahliannya masing-masing dan juga sesuai dengan formasi yang mereka lamar. (DHW 1-2017).

Dari hasil wawancara kepada informan tersebut dapat dikatakan bahwa peserta tes calon ASN yang dinyatakan lulus atau berhasil dengan menggunakan sistem CAT sudah jelas dapat memenuhi kualifikasi pegawai yang terampil dan berkompeten.

3. Faktor-faktor penghambat Implementasi Kebijakan sistem CAT dalam seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan yaitu :

a. Faktor Internal

1) melalui komunikasi merupakan proses terjadinya interaksi penyampaian pesan melalui mediator. Pengaruh komunikasi terhadap implementasi adalah pada kejelasan dan isi pesan untuk dapat dipahami secara menyeluruh oleh penerima pesan atau program. Dalam komunikasi ini, akan dilihat dari berbagai fenomena yang diamati penulis dilapangan terkait dengan proses implementasi kebijakan test calon ASN di BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Untuk membangun komunikasi biasanya dilakukan dengan satu formulasi kegiatan sosialisasi. Intensitas membangun komunikasi kepada masyarakat melalui sosialisasi kebijakan baik oleh tim ditingkat Kabupaten diperoleh keterangan dari informan, yaitu mayoritas menyatakan pendapatnya bahwa telah memahami Implementasi Kebijakan Tes Calon ASN di Kabupaten Bulungan.

Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

“Belum sesuai dengan kondisi yang diinginkan, tetapi telah dilakukan dan berjalan dengan lancar dan perlu adanya komunikasi yang lebih intensif lagi antara Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat (sumber :DHW-1, 2017)

Kepala Bidang Pengadaan, Pensiun dan Informasi BKPSDM Kabupaten Bulungan

“Sesuai tetapi belum maksimal, pelaksanaan pelatihan dan sosialisasi tidak rutin, mengingat banyaknya aparatur yang pindah tugas seperti promosi jabatan (sumber:DHW-2, 2017).

Jika dilihat dari data diatas menunjukkan bahwa kondisi realisasi terkait dengan komunikasi dengan informan dari Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan serta Kepala Bidang Pengadaan, Pensiun dan Informasi, bahwa komunikasi harus dilakukan lebih intensif lagi, baik dari Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat maupun sebaliknya agar dapat mensukseskan program nasional sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan. Begitu juga dalam pelaksanaan pelatihan dan sosialisasi, sebaiknya sering dilakukan agar dapat meningkatkan pengalaman dan pengetahuan bagi kelompok kerja pelaksana sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN yang baru sehingga pelaksanaan pemberian pelayanan kepada peminat seleksi peserta calon ASN akan semakin baik.

Hal tersebut dapat dilihat dengan teori Edward III, (1980) komunikasi, implementasi kebijakan publik agar dapat mencapai keberhasilan, mensyaratkan agar implementator mengetahui apa yang harus dilakukan secara jelas. Apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus diinformasikan kepada kelompok sasaran sehingga mengurangi distorsi implementasi.

Terkait dengan penelitian terdahulu Khusnul Khotimah (2016) bahwa manajemen memandang perlu melakukan pengembangan Computer Assisted Tes (CAT) sebagai alat bantu sistem seleksi dan rekrutmen. Metode pengembangan sistem informasi menggunakan model Prototype dengan menggunakan arsitektur Model View Controller (MVC) dan Framework. Net. Hasil dari penelitian ini dengan menggunakan arsitektur MVC program lebih menjadi terstruktur, sehingga dalam Maintenance software kedepannya lebih mudah dikembangkan sesuai dengan kebutuhan.

Dari uraian tentang faktor internal melalui komunikasi tersebut diatas bahwa komunikasi ini dianggap sangat penting dalam setiap proses pelaksanaan implementasi Kebijakan sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan mengingat dalam setiap kegiatan yang dilakukan melibatkan unsur manusia dan sumber daya yang saling berkaitan satu dengan lainnya. Sedangkan faktor penghambat dari faktor internal melalui komunikasi adalah keterbatasan waktu untuk mensosialisasikan penerapan sistem CAT karena luasnya dan faktor geografis wilayah kabupaten Bulungan sehingga faktor komunikasi tidak dapat disampaikan secara maksimal, disamping itu karena acaknya topografi calon peserta tes calon ASN sehingga ada sebagian peserta tes calon ASN yang menerima pesan hanya lewat brosur atau leaflet saja.

2) Faktor Internal pada Sumber Daya. Kompetensi atau sumber daya yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan Tes Calon ASN di BKPSDM Kabupaten Bulungan, oleh para informan mempunyai tanggapan yang beragam, namun mereka sepakat perlu adanya peningkatan sumber daya, baik sumber daya manusia maupun yang lainnya. Lebih lanjut tentang sumber daya ini disajikan dalam hasil penelitian berikut ini :dimana kemampuan Sumber Daya Manusia yang ada dapat dikatakan sebaagai berikut :

Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan

“Sesuai tetapi belum optimal, jika dilihat dari pengalaman dan tingkat pendidikan dan pengetahuan kelompok kerja pelaksana sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN begitu juga dengan anggaran yang dialokasikan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah masih sangat kurang untuk memberikan pelatihan bagi kelompok kerja pelaksana sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN (sumber: DHW-1, 2017).

Dari pemaparan informan diatas jika dilihat dari kondisi pelaksanaan implementasi kebijakan sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan dapat kita lihat masih belum optimalnya sumberdaya kelompok kerja pelaksana sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN yang ada pada BKPSDM Kabupaten Bulungan ditambah lagi masih kurangnya pelatihan bagi kelompok kerja pelaksanan sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN dan kondisi anggaran pemerintah yang masih minim, sehingga perlu adanya perhatian pemerintah daerah agar dapat mendukung dari sisi anggaran yang memadai sesuai dengan kebutuhan nyata/riil yang ada di BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Berdasarkan teori Edward III, (1980) mengemukakan bahwa sumber daya tersebut dapat diukur dari aspek kecukupannya yang didalamnya tersirat kesesuaian dan kejelasan. Lebih lanjut juga disampaikan Fathoni Abdurrahman, (2006:217) menyatakan agar tenaga kerja benar-benar merupakan sumber daya manusia yang mampu dalam mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi, salah satunya aspek yang amat penting dalam keseluruhan proses pengelolaan sumber daya manusia adalah pengembangannya.

Terkait dengan penelitian terdahulu Faradita Putri Bahswari (2013) pada BKD Kabupaten Sidoarjo masih perlu adanya perbaikan seperti ketersediaan anggaran yang masih terbatas, waktu yang kurang efisien, dan struktur panitia yang masih gemuk. Mengenai beberapa kekurangan tersebut perlu adanya perhatian dan perbaikan.

Dari uraian tentang faktor internal tersebut diatas bahwa sumber daya kelompok kerja pelaksana sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN mempunyai peranan sangat penting dalam setiap proses pelaksanaan implementasi kebijakan sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN dilingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan mengingat dalam setiap kegiatan yang dilakukan melibatkan aturan-aturan dari suatu kebijakan yang akan dilaksanakan oleh sikap dari kelompok kerja pelaksana sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN. Sedangkan faktor penghambat dari faktor internal pada sumber daya adalah belum terampilnya kompetensi sumber daya pelaksana tes calon

ASN dalam menerapkan sistem CAT dan menggunakan laboratorium CAT sebagai sarana dan prasarana dalam pelaksanaan tes calon ASN.

- 3) Faktor internal pada disposisi (sikap pelaksana). Berkaitan dengan persepsi / harapan para pelaksana kebijakan tes calon ASN di BKPSDM Kabupaten Bulungan. Terkait Dengan Kebijakan Penerapan Sistem CAT dan seleksi calon ASN di Kabupaten Bulungan adalah sebagai berikut:

Peminat seleksi Peserta calon ASN di Kabupaten Bulungan :

“Sesuai tetapi belum optimal, jika dilihat dari pelayanan yang diberikan oleh kelompok kerja pelaksana sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN, mengingat keterbatasan pengetahuan kelompok kerja pelaksana sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN terhadap pemberian informasi yang terinci secara lengkap serta persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh masyarakat dalam mengikuti seleksi calon ASN di Kabupaten Bulungan (sumber: DWH-5, 2017).

Kelompok Kerja Pelaksana sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN di Lingkungan Kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan

“ Sesuai tetapi belum optimal, jika dilihat dari pelayanan yang diberikan oleh kelompok kerja pelaksana sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN kepada peminat seleksi peserta calon ASN, mengingat keterbatasan prasarana dan sarana seperti gedung pelayanan (laboratorium CAT) yang representatif, serta peralatan yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat yang ingin mendaftar mengikuti tes calon ASN/PNS (sumber: DHW-3, 2017).

Jika dilihat dari pemaparan infoman diatas kondisi pelaksanaan implementasi kebijakan sistem CAT dalam seleksi peserta calon di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan dapat terlihat masih belum optimal dalam pemberian pelayanan kepada peminat seleksi peserta calon ASN sehingga harapan untuk dapat terlayani dengan baik belum bisa terwujud dari segi pendampingan pemberian informasi yang

mana masih rendahnya prasarana dan sarana yang dimiliki oleh BKPSDM Kabupaten Bulungan sehingga kebijakan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah dalam pemberian pelayanan informasi dan pendampingan dari kelompok kerja pelaksana sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN perlu ditingkatkan lagi untuk ke depannya.

Berdasarkan teori yang dikemukakan Edward III, (1980) kecendrungan-kecendrungan atau disposisi merupakan salah satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Dari penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh I Ketut Buana (2014) dengan dasar teori yang digunakan David (1989) pengaruh faktor eksternal pada kepercayaan, sikap (personalia) yang mendukung penerapan CAT.

Dari uraian tentang faktor internal pada disposisi tersebut diatas bahwa sikap kelompok kerja pelaksana sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN dalam pelaksanaan implementasi kebijakan di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan jika ingin berhasil dan lebih efektif serta lebih efisien, harus saling bersinergi dalam suatu struktur organisasi birokrasi. Hal tersebut dapat dilihat dari teori Edward III dan penelitian terdahulu. Sedangkan faktor penghambat dari faktor disposisi adalah kurang terbiasanya tim pelaksana tes calon ASN untuk bekerja dalam tim karena terbaginya beberapa bidang konsentrasi yaitu tim administrasi, tim teknis laboratorium CAT dan tim server yang ada di Jakarta.

4) Faktor internal pada struktur birokrasi. Melalui struktur organisasi pelaksana kebijakan Tes Calon ASN di BKPSDM Kabupaten Bulungan dalam hal keorganisasian pelaksana kebijakan tes calon ASN di Kabupaten Bulungan, para informan mempunyai tanggapan yang senada yaitu keorganisasian telah terbentuk berdasarkan Peraturan Bupati Bulungan

Untuk Struktur Organisasi Pelaksana Kebijakan Tes Calon ASN dengan sistem CAT dikatakan sebagai berikut :

a) Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan

Belum sesuai dengan kondisi yang diinginkan, harapan BKPSDM Kabupaten Bulungan yang sesuai dengan Surat Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi perlu dibentuknya UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah) tetapi UPTD tersebut tidak bersifat permanen, pelayanan tersebut dilakukan ketika ada penerimaan calon ASN sesuai kebutuhan agar proses pelayanan seleksi peserta calon ASN tersebut bisa terbantu untuk dilaksanakan mengingat letak geografis kabupaten bulungan yang sangat sulit untuk di jangkau oleh masyarakat (Sumber: DHW-1, 2017)

b) Kepala Bidang Pengadaan, Pensiun dan Informasi BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Sesuai tetapi belum maksimal, pelaksanaan koordinasi antara Pemerintah pusat dengan BKPSDM Kabupaten Bulungan sudah cukup baik, hanya saja letak geografis untuk menjangkau pelayanan

yang agak sulit mengingat prasarana dan sarana yang belum memadai, sehingga peminat seleksi peserta calon ASN sampai saat ini harus datang langsung ke BKPSDM Kabupaten Bulungan untuk mendapatkan informasi sampai pada proses pelaksanaan seleksi dengan sistem CAT dalam seleksi peserta calon ASN tersebut (Sumber: DHW-2, 2017).

Berkaitan dengan hal tersebut dikemukakan Daniel A Mazmanian dan Paul A. Sabatier (1988:338) mensistensikan ide-ide pencetus teori model top down dan Bottom up yaitu salah satunya “struktur organisasi disusun secara legal guna mengupayakan kepatuhan bagi pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran.

Hal tersebut juga disampaikan berdasarkan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sistem CAT yang diterapkan oleh BKD Kabupaten Sidoarjo masih perlu adanya perbaikan seperti ketersediaan anggaran yang masih terbatas, waktu yang kurang efisien, dan struktur panitia yang masih gemuk. Mengenai beberapa kekurangan tersebut perlu adanya perhatian dan perbaikan sehingga proses pengangkatan CPNS dengan menggunakan sistem CAT dikemudian hari memberikan dampak yang lebih luas baik dari segi efisiensi, efektifitas, dan transparansi yang dirasakan masyarakat dan pemerintah sehingga dengan adanya penelitian ini, permasalahan Penerimaan CPNS dapat di tindak lanjuti dengan baik. (Faradita Putri Bhaswari (2013) dengan judul penelitian “Pelaksanaan

Sistem Computer Assisted Test (CAT) Dalam Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Tahun 2013)

Dari uraian tentang faktor internal pada struktur organisasi tersebut bahwa struktur organisasi yang ada dilaksanakan sesuai dengan petunjuk teknis tentang penerapan sistem CAT dalam tes calon ASN yang telah ditetapkan oleh Kementerian PAN-RB sedangkan faktor yang menghambat adalah karena adanya perbedaan komposisi tim dengan melibatkan tim baru yaitu tim teknis laboratorium CAT dan tim server yang ada di Jakarta sehingga sedikit mengalami kendala koordinasi karena perbedaan topografi tim work yang harus bekerja dan koordinasi hanya bisa dilakukan melalui media telekomunikasi dan jaringan internet. Maka dari pada itu berdasarkan teori yang telah dikemukakan oleh Daniel A Mazmanian dan Paul A. Sabatier bahwa struktur organisasi disusun secara legal guna mengupayakan kepatuhan bagi pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran.

b. Faktor Eksternal

Faktor penghambat dalam implementasi kebijakan sistem CAT di BKPSDM Kabupaten Bulungan yang dimaksud disini adalah

- 1) para peserta tes calon ASN yang telah mengikuti seleksi dengan menggunakan sistem CAT.

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan utama mengatakan bahwa:

“Faktor penghambat dalam pelaksanaan tes calon ASN dengan menggunakan sistem CAT ini terjadi pada faktor eksternal yaitu pada peserta tes calon ASN ketika sedang melakukan pendaftaran dan menyerahkan berkas lamarannya kepada petugas atau kelompok kerja yang sedang berjaga diloket pendaftaran. Ketika pemeriksaan berkas dilakukan, ada beberapa persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan oleh panitia pelaksana/kelompok kerja, tidak dilengkapi oleh peserta antara lain legalisir ijazah tidak ada, legalisir ijazahnya ada tetapi tidak di stempel dan registrasi nomor pendaftaran melalui portal yang disediakan oleh PANSELNAS dari BKN pusat juga belum ada, sehingga panitia/kelompok kerja memanggil kembali dan meminta peserta tersebut untuk melengkapi berkas yang kurang sebagai persyaratan dan ini jelas memakan waktu dan merugikan para peserta yang lain untuk mendaftar.(DHW.1-2017).

Dari hasil wawancara yang disampaikan informan utama tersebut dapat tergambar bahwa faktor penghambat pelaksanaan tes calon ASN dengan menggunakan sistem CAT terjadi pada faktor eksternal yaitu pada peserta tes calon ASN itu sendiri, dimana para peserta tidak konsisten mengikuti persyaratan-persyaratan yang telah dipersyaratkan/ditentukan oleh panitia/kelompok kerja sehingga hal tersebut merugikan waktu kepada peserta-peserta lain yang ingin mendaftar dan juga khususnya pada panitia/kelompok kerja hal tersebut jelas membutuhkan perhatian ekstra dan kerja keras.

Berdasarkan permasalahan tersebut langkah yang diambil oleh kelompok kerja dalam mengatasi permasalahan yang terjadi yang disebabkan oleh faktor eksternal yaitu para peserta tes calon ASN adalah: 1) memverifikasi berkas lamaran peserta tes calon ASN. 2) membuat daftar pemberkasan yang tidak lengkap. 3) memanggil para peserta tes calon ASN yang tidak melengkapi berkas yang telah dipersyaratkan, 4) memberitahukan dan mengarahkan serta menjelaskan para peserta tersebut agar melengkapi

berkas lamarannya sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. 5) memberikan batas waktu pengumpulan berkas lamaran beserta dokumen lainnya yang dilengkapi oleh peserta tes calon ASN yang telah ditentukan oleh panitia/kelompok kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan.

2) Sarana dan Prasarana Sistem CAT.

Pelaksanaan tes calon ASN tahun 2014, Pemerintah Kabupaten Bulungan pada saat itu memang belum memiliki sarana dan prasarana untuk melaksanakan tes calon ASN dengan menggunakan sistem CAT, permasalahan tersebut dikarenakan sistem CAT baru dalam tahap pengadaan dengan proses pelelangan. Sehingga pelaksanaan tes calon ASN dengan menggunakan sistem CAT untuk Pemerintah Kabupaten Bulungan melalui BKPSDM Kabupaten Bulungan tetap melaksanakan tes calon ASN dengan meminjam sistem CAT yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara. Hal tersebut juga disampaikan berdasarkan hasil wawancara kepada informan Utama mengatakan:

“Mengenai fasilitas pendukung, untuk tes calon ASN di Kabupaten Bulungan Tahun 2014, kami masih bekerjasama dengan Provinsi Kalimantan Utara dan menggunakan sarana dan prasarana, meminjam laboratorium CAT milik Provinsi Kalimantan Utara yang di Jalan Durian Tanjung Selor.(DHW,1-2017).

Hal tersebut juga disampaikan oleh informan kedua yaitu:

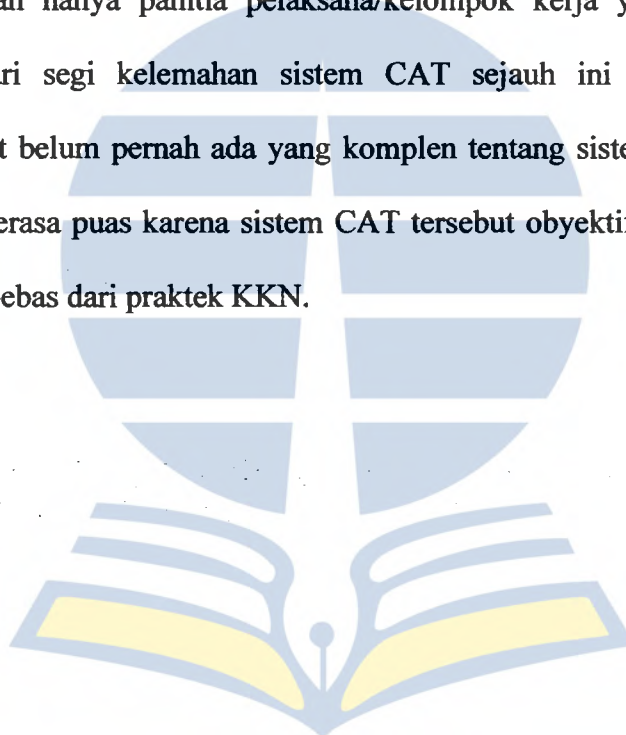
“masalahnya kebijakan kementerian PAN dan RB RI itu baru, sementara kami, baru bisa menganggarkannya di APBD P Tahun 2014 jadi Tahun

2015 baru kami memiliki laboratorium CAT tersebut. (DHW,2-2017). Dan berkaitan dengan keunggulan dan kelemahan sistem lama (LJK) dengan sistem baru (CAT), menurut informan kedua, dikatakan bahwa pada tahun-tahun sebelumnya masih menggunakan sistem manual dan Tahun 2005 sampai dengan Tahun 2013 menggunakan sistem LJK, hasil jawaban diperiksa dengan menggunakan mesin komputer, walaupun masih mengalami kelemahan karena, hasil akhir penentuan kelulusan dikendalikan oleh pihak penyelenggara sehingga hal tersebut menimbulkan celah terjadinya praktek KKN. Dengan adanya kebijakan Menpan dan RB dengan menerapkan sistem CAT hasilnya dapat diterima oleh masyarakat karena sistem CAT tersebut tidak menimbulkan adanya kecurangan dan rekapitulasi penilaian hasil seleksi masing-masing peserta juga dapat mengetahui pada saat itu juga.

Hasil wawancara oleh beberapa informan tersebut dapat dikatakan bahwa permasalahan tersebut terjadi dikarenakan pengadaan sarana dan prasarana, baru dianggarkan pada APBD P Tahun 2014 dan pada Tahun 2015 baru selesai. Berkaitan dengan permasalahan tersebut Pemerintah Kabupaten Bulungan tetap akan melaksanakan tes calon ASN dengan bekerjasama dengan Provinsi Kalimantan Utara dan menggunakan sarana dan prasarana milik Provinsi Kalimantan Utara.

Keunggulan dan Kelemahan sistem lama LJK dengan sistem baru CAT. Keunggulan pada sistem baru CAT dengan sistem lama LJK jelas berbeda bahkan sistem lama tidak ada keunggulannya, hal tersebut dapat

diketahui bahwa sistem CAT benar-benar memiliki suatu sistem metode ujian dengan alat komputer dengan berbasis WEB yang digunakan untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar maupun standar kompetensi kepegawaian. Keunggulan lain dari sistem CAT tersebut hasil ujian dapat segera diketahui pada saat itu juga yang dipasang pada layar monitor yang telah disiapkan oleh panitia pelaksana/kelompok kerja. Sedangkan sistem lama LJK hasil dari ujian tidak diketahui oleh para peserta, dan hanya panitia pelaksana/kelompok kerja yang mengetahui. Dilihat dari segi kelemahan sistem CAT sejauh ini belum ada, dan masyarakat belum pernah ada yang komplek tentang sistem CAT tersebut. Mereka merasa puas karena sistem CAT tersebut obyektif, transparan dan adil serta bebas dari praktek KKN.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab-bab sebelumnya telah diuraikan hasil dari penelitian, untuk itu peneliti dapat mengambil beberapa kesimpulan dan saran terkait dengan hasil penelitian yang dilakukan, Kesimpulan dan Saran dapat kita uraikan sebagai berikut :

A. Kesimpulan

1. Implementasi Kebijakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara di lingkungan kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan pada dasarnya telah dilaksanakan dengan baik, dimana setiap anggota kelompok kerja yang melaksanakan kegiatan tersebut sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya didalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Hanya saja dalam proses pelaksanaannya masih perlu untuk ditingkatkan lagi, terutama prasarana dan sarana gedung kantor, sumber daya aparatur yang masih perlu dilakukan pembenahan dan peningkatan pengetahuan seperti aparatur yang menerima berkas di loket perlu untuk diberikan pembekalan tambahan seperti pelatihan dan bimbingan teknis yang dapat meningkatkan pengetahuan aparatur dalam menjalankan sistem dan proses kebijakan yang telah ditetapkan.

2. Sistem CAT diharapkan ASN yang dihasilkan mendukung pelaksanaan manajemen ASN dan mewujudkan Pegawai ASN yang profesional, jujur dan adil dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang, No.5 Tahun 2014 tentang ASN, maka diperlukan sistem rekrutmen berbasis merit tujuannya untuk memenuhi kebutuhan kualitas Pegawai ASN guna melaksanakan pelayanan publik yang profesional. Berdasarkan data yang berjumlah 111 peserta tes calon ASN yang berhasil dengan menggunakan sisten CAT tentunya dengan adanya sistem CAT tersebut dapat memenuhi kualifikasi Pegawai ASN yang terampil dan berkompeten.
3. Faktor-faktor penghambat Implementasi Kebijakan sistem CAT dalam seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan yaitu :
 - a. Faktor Internal
 - 1) Komunikasi yang belum berjalan efektif, dimana Petugas di loket dalam pemberian pelayanan masih belum jelas dan terinci dalam pemberian syarat-syarat pemberkasan peserta seleksi calon Aparatur Sipil Negara terlebih lagi terhadap data yang hilang dalam database.
 - 2) Sumber daya yang ada di BKPSDM Kabupaten Bulungan bahkan kelompok kerja Pelaksana sistem CAT dalam seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara masih perlu ditingkatkan dengan mengikuti berbagai pelatihan dan bimbingan teknis yang mendukung

pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan, serta perlu disediakan sarana pendukung lainnya yang menunjang kinerja aparatur pelaksana sehingga sesuai dengan harapan yang diinginkan.

3) Sikap Pelaksana dalam Implementasi Kebijakan sistem CAT dalam seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan sudah cukup baik hanya saja masih kurangnya kebijakan dalam hal memberikan intensif bagi aparatur pelaksana.

4) Struktur birokrasi yang ada dalam mendukung Implementasi Kebijakan sistem CAT dalam seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan masih kurang berjalan efektif, hal ini masih dilihatnya fungsi dari bidang-bidang pendukung Implementasi Kebijakan sistem CAT dalam seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan yang masih belum berjalan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

b. Faktor Eksternal.

1) Para peserta tidak konsisten mengikuti persyaratan-persyaratan yang telah dipersyaratkan/ditentukan oleh panitia/keompok kerja sehingga hal tersebut merugikan waktu kepada peserta-peserta lain yang ingin mendaftar dan juga khususnya pada panitia/keompok kerja hal tersebut jelas membutuhkan perhatian ekstra dan kerja keras. Sehingga dilakukan verifikasi pemberkasan, memanggil

peserta untuk melengkapi berkas, memberikan pengarahan dan penjelasan tentang persyaratan yang dilengkapi dan memberikan batas waktu pengumpulan berkas.

- 2) Pemerintah Kabupaten Bulungan belum memiliki sarana dan prasarana sehingga pelaksanaan tes calon ASN dengan menggunakan sistem CAT, Pemerintah Kabupaten Bulungan melalui BKPSDM Kabupaten Bulungan meminjam sistem CAT yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, dan berkaitan dengan keunggulan dan kelemahan sistem lama (LJK) dengan sistem baru (CAT). Sistem CAT, hasil ujian dapat segera diketahui pada saat itu juga yang dipasang pada layar monitor. Sedangkan sistem LJK hasil dari ujian tidak diketahui oleh para peserta, dan hanya panitia pelaksana yang mengetahui. Dilihat dari segi kelemahan sistem CAT sejauh ini belum ada, dan masyarakat belum pernah ada yang komplek tentang sistem CAT tersebut. Mereka merasa puas karena sistem CAT tersebut obyektif, transparan dan adil serta bebas dari praktek KKN.

B. Saran

Beberapa saran yang dapat disampaikan berkaitan dengan Implementasi Kebijakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara di lingkungan kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan adalah sebagai berikut :

1. Praktis

- a. Supaya terjalin komunikasi yang efektif di internal perlu dilaksanakan rapat koordinasi 1 bulan sekali, kecuali untuk hal-hal khusus, perlu adanya notulen rapat untuk mengingatkan dan tindak lanjut komunikasi eksternal dalam sosialisasi penerimaan Calon ASN, perlu sosialisasi melalui berbagai media koran, web, dll dalam kejelasan sumber informasi dengan pengenalan staff contac centernya.
- b. Berkaitan dengan Sumber Daya Manusia, pada dasarnya kelompok kerja pelaksana Kebijakan Sistem CAT dalam seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan sudah berjalan dengan baik sesuai aturan dan ketentuan yang berlaku hanya saja belum dapat dilakukan secara maksimal, hal ini disebabkan masih rendahnya tingkat pendidikan dan pengetahuan aparatur pelaksana dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan standar kebutuhan pelayanan publik. Diharapkan kedepannya aparatur pelaksanan diberikan diklat dan pelatihan dengan bekerja sama dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengenai proses pemberian pelayanan sesuai dengan standard operasional prosedur yang ada.
- c. Berkaitan dengan Disposisi (Sikap Pelaksana), hal ini sudah cukup efektif dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi kelompok kerja pelaksana Kebijakan sistem CAT dalam seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara di lingkungan kerja BKPSDM Kabupaten Bulungan, hanya saja masih

perlu ditingkatkan lagi dengan adanya pemberian intensif dan fasilitas sarana pendukung dalam melaksanakan tugas yang diemban.

- d. Berkaitan dengan Struktur Birokrasi, pada dasarnya sudah berjalan efektif, namun masih ada bidang-bidang yang dalam struktur organisasinya belum dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam memberikan pelayanan yang baik dan maksimal kepada masyarakat. Hal ini dikarenakan masih minimnya tenaga atau ASN yang memiliki keterampilan, keahlian yang khusus sesuai bidang pada struktur organisasi tersebut, untuk itu diharapkan perhatian pemerintah dalam pengadaan pegawai melalui seleksi calon ASN sesuai dengan kebutuhan formasi jabatan yang diperlukan oleh Kabupaten/Kota.

2. Teoritis.

Pengembangan wawasan konseptual dalam disiplin implementasi kebijakan penerimaan pegawai dan disiplin sumberdaya birokrasi profesional.



DAFTAR PUSTAKA

Ahmadady,(2014) *Computer Assisted Test (CAT)* Artikel. Diambil 16 Nopember 2016, dari situs Wold Wide Web:

<https://www.ahmadady.blogspot.com.loker.6.apr.2014>

Agustino. Leo (2008). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.

Cahyono Bambang Tri (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: IPWI

Dunn, William N. (1999). *Analisis Kebijakan Publik*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Gajah Mada Press

Edward, George and Ira Sharkansky. (1979). *The Policy Predicement*. San Fransisco: W.H.Preeman

Edward III, George C. (1980). *Implementating Public Policy*. Washington DC, Congressional Quarterly Press.

Eko Indrajit Richardus, (2002). *E-Government Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Yogyakarta: Andi Offsend

Faradita Putri Bhaswari (2013). *Pelaksanaan Sistem Computer Assisted Test (CAT) dalam Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Tahun 2013* (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur), *Jurnal Adminisstrasi Publik*, vol.2. nov.9 (2014). diambil 4 Desember 2016, dari situs Wold Wide Web:

<https://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id>.

Fathoni Abdurrahmat (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: PT. Rineka Cipta

Hasibuan, Melayu A.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Gunung Agung

Hari Suderajat (2012). *Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah*. diambil 12 Januari 2016, dari situs World Wide Web: Journal.unas.ac.id/index.php/ilmu-budaya/article/download/42/31.

Hidayat. S. (2000). *Refleksi Realitas Otonomi Daerah dan Tantangan ke Depan*. Jakarta: Pustaka Quantum.

Hoogerwerf, W. A. (1990). *Ilmu Pemerintahan*, Jakarta : Erlangga

I Ketut Buana (2014). Tesis. *Pengaruh Penggunaan Sistem CAT pada Efisiensi Biaya dan Akuntabilitas Publikasi Hasil* (studi pada tes seleksi penerimaan CPNS di Kabupaten Jembrana dan Karangasem). Diambil 15 Nopember 2016, dari situs World Wide Web: <https://wisuda.unud.ac.id/pdf/1291661001-1-3/cover-dan-daftar-isi.pdf>

Indrawijaya, Adam Ibrahim. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Sinar Baru Algesindo

Islamy, M. Irfan. (1997). *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Ed.2 Cet.6. Jakarta: Bumi Aksara

Jones, C.O. (1996). *Pengantar Kebijakan Publik*. Terj. Ricky Istamto. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Kebijakan-wikipedia *bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas*. Diambil 24 Oktober 2016, dari situs Wold Wide Web:
<https://id.wikipedia.org/wiki/kebijakan>

Khotimah Khusnul, Puswoko, Budi Setiyono (2010), *Evaluasi Pola Rekrutmen Pegawai Negeri Kabupaten Kudus*. Diambil 12 Januari 2016, dari situs Website: Jurnal Ilmu Pemerintahan
[http://www.fisipundip.ac.id/download.portalgaruda.org/article.php?article:72835 & val:4924](http://www.fisipundip.ac.id/download.portalgaruda.org/article.php?article:72835&val:4924)

Khusnul Khotimah (2016) *Pengembangan Prototipe Computer Assisted Tes (CAT) Menggunakan Arsitektur Model View Controller pada Badan Kepegawaian Negara*. Vol.2 No.2 Juli 2016. ISSN: 2085-1669.e-ISSN: 2460-0288. Diambil 4 Desember 2016, dari situs Website:
Jurnal.umj.ac.id/index.php/jurtek

Nazir, Moh. (2005), *Metode Penelitian*, Bogor Selatan : Penerbit Ghalia Indonesia

Nugroho, Riant. (2010). *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Parsons. W. (1997) *Public policy: An Introductoin to the Theory and Practice of Policy Analysis*. Cheltenham: Edward Elgar

Rini Andriani.(2014) *Macam-macam Instrumen Penelitian*. Diambil 16 Nopember 2016, dari situs Wold Wide Web:

WWW.memburnikanpendidikan.com/2014/09/macam-macam-instrumen-penelitian.html

Robet and Ira Sharkansky (1978), *Kebijakan Publik Formulasi Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta

Schuler R and Susan E Jaekson, (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi abad ke 21*. Jakarta: Erlangga

Sedarmayanti (2010). *Restruktur dan pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Esensial dan Aktual*. Bandung: Mandar Maju

Setyodarmodjo, S. (2000). *Public Policy : Pengertian Pokok Untuk Memahami dan Analisa Kebijaksanaan Pemerintah*. Airlangga University Press, Surabaya.

Subarsono, A.G. (2005), *Analisis Kebijakan Publik : Yogyakarta : Pustaka Belajar*

_____, A.G. (2013), *Analisis Kebijakan Publik : Konsep, Teori dan Aplikasinya*, Yogyakarta : Pustaka Belajar

Sri Suwitri, Hartuti Purnaweni, Kismartini. (2014). *Analisis Kebijakan Publik*. Cet.3.Ed.1. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

Taufik Nurohman (2011). *Merit System Dalam Birokrasi Indonesia*. Diambil 14 Januari 2016, dari situs Wold Wide Web:

taufiknorohman25.blogspot.co.id/2011/02/merit-system-dalam-birokrasi-indonesia.html

Tri Cahyono Bambang (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: IPWI

V. Wiranata Sujarweni. (2014). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustakabarupress

Wahab, Abdul (2005). *Analisis Kebijaksanaan*. Jakarta : Bumi Aksara

_____ (2014). *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Bupati Bulungan Nomor 59 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan

Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: B-2432/M.PAN/7/2013 Hal Penerapan Sistem Computer Assisted Test (CAT) dalam seleksi CPNS Tahun 2013 dan 2014

Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: B-2156/M.PAN/5/2014 Hal Penerapan Sistem e-Formasi



BUPATI BULUNGAN
PROPINSI KALIMANTAN UTARA
PERATURAN BUPATI BULUNGAN
NOMOR 59 TAHUN 2016
TENTANG
KEDUDUKAN, SUSUNAN ORGANISASI, TUGAS DAN FUNGSI SERTA TATA
KERJA BADAN KEPGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA KABUPATEN BULUNGAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI BULUNGAN,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 21 Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bulungan, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Rincian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

- Mengingat :**
1. Undang-Undang Nomor 27 Tahun 1959 tentang Penetapan Undang-Undang Darurat Nomor 3 Tahun 1953 tentang Pembentukan Daerah Tingkat II di Kalimantan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1953 Nomor 9) sebagai Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1959 Nomor 72, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1820);
 2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587), sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887);
 4. Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bulungan (Lembaran Daerah Kabupaten

Bulungan Tahun 2016 Nomor 7, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 24).

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : **PERATURAN BUPATI TENTANG KEDUDUKAN, SUSUNAN ORGANISASI, RINCIAN TUGAS DAN FUNGSI SERTA TATA KERJA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BULUNGAN.**

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kabupaten Bulungan.
2. Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
3. Pemerintah Daerah adalah Bupati sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
4. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Bupati dan DPRD dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
5. Tugas Pembantuan adalah penugasan dari Pemerintah Pusat kepada Daerah untuk melaksanakan sebagian Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Pusat atau dari Pemerintah Daerah provinsi kepada Daerah kabupaten/kota untuk melaksanakan sebagian Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah provinsi.
6. Bupati adalah Bupati Bulungan.
7. Sekretaris Daerah yang selanjutnya disingkat SEKDA adalah SEKDA Kabupaten Bulungan.
8. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah Perangkat Daerah yang melaksanakan penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian serta bidang pendidikan dan pelatihan.
9. Kepala Badan adalah Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.
10. Sekretariat adalah Sekretariat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.
11. Unit Pelaksana Teknis Badan, adalah unsur pelaksana teknis Badan yang melaksanakan kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang tertentu.

12. Jabatan Fungsional adalah Kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi keahlian dan/atau keterampilannya untuk mencapai tujuan organisasi.

BAB II

KEDUDUKAN

Pasal 2

- (1) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah unsur penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan.
- (2) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui SEKDA.
- (3) Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan.
- (4) Bidang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan melalui Sekretaris.
- (5) Sub Bagian dipimpin oleh seorang kepala Sub Bagian yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris.
- (6) Sub Bidang dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.
- (7) Kelompok Jabatan fungsional berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan melalui Sekretaris.
- (8) Unit Pelaksana Teknis Badan dipimpin oleh seorang Kepala UPT yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan melalui Sekretaris.

BAB III

SUSUNAN ORGANISASI

Pasal 3

- (1) Susunan organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terdiri dari:
 - a. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
 - b. Sekretariat membawahi:
 1. Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan; dan
 2. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
 - c. Bidang Pengadaan, Pensiun dan Informasi membawahi:
 1. Sub Bidang Pengadaan dan Pensiun;
 2. Sub Bidang Pengolahan Data; dan
 3. Sub Bidang Dokumen dan Informasi Kepegawaian.
 - d. Bidang Mutasi, Pembinaan, dan Kesejahteraan, membawahi:

1. Sub Bidang Mutasi dan Kepangkatan;
 2. Sub Bidang Pembinaan, Penilaian Kinerja Aparatur dan Disiplin Pegawai; dan
 3. Sub Bidang Kesejahteraan dan Fasilitasi Profesi ASN.
- e. Bidang Pengembangan Aparatur, membawahi:
1. Sub Bidang Analisa Kebutuhan Diklat dan Evaluasi;
 2. Sub Bidang Penyelenggaraan Diklat dan Sertifikasi; dan
 3. Sub Bidang Pengembangan Kompetensi dan Promosi ASN.
- f. Kelompok Jabatan Fungsional; dan/atau
- g. Unit Pelaksana Teknis Badan.
- (2) Bagan Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dengan Peraturan Bupati ini.

BAB IV TUGAS DAN FUNGSI

Bagian Kesatu

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pasal 4

- (1) **Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia** mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan.
- (2) Dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1), **Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia** menyelenggarakan fungsi:
- a. penyusunan kebijakan teknis di bidang pengadaan, pensiun dan informasi, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan serta pengembangan aparatur;
 - b. pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang pengadaan, pensiun dan informasi, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan serta pengembangan aparatur;
 - c. pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang pengadaan, pensiun dan informasi, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan serta pengembangan aparatur;
 - d. pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah di bidang pengadaan, pensiun dan informasi, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan serta pengembangan aparatur;
 - e. penyelenggaraan urusan administrasi badan;
 - f. pembinaan pelaksanaan unit pelaksana teknis badan;
 - g. pembinaan kelompok jabatan fungsional; dan

- h. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai tugas dan fungsinya.

Bagian Kedua

Sekretariat

Pasal 5

- (1) **Sekretariat** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf b mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) **Sekretariat** menyelenggarakan fungsi:
- a. mengoordinasikan kegiatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
 - b. mengoordinasikan penyusunan rencana, program, anggaran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
 - c. pelaksanaan urusan pengelolaan keuangan;
 - d. pelaksanaan pengumpulan dan pengolahan data serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan;
 - e. pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, kerumah tanggaan, kerja sama, hubungan masyarakat, arsip, dan dokumentasi;
 - f. penataan organisasi dan tata laksana;
 - g. koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan;
 - h. pengelolaan barang milik/kekayaan daerah; dan
 - i. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Pasal 6

- (1) **Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf b angka 1 mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program, dan anggaran, pengelolaan keuangan serta pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), **Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan** mempunyai uraian tugas:
- a. melakukan penyusunan rencana dan anggaran Subbagian Perencanaan dan Keuangan;
 - b. melakukan penyiapan bahan koordinasi dan penyusunan rencana, program dan anggaran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
 - c. menyiapkan bahan koordinasi dan penyusunan rencana strategis;

- d. menyiapkan bahan penyusunan laporan;
- e. melakukan pengumpulan, pengolahan dan penyajian data;
- f. melakukan penyiapan bahan penyusunan pedoman teknis pelaksanaan kegiatan tahunan di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- g. menyiapkan bahan penyusunan satuan biaya, daftar isian pelaksanaan anggaran, petunjuk operasional kegiatan, dan revisi anggaran;
- h. melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- i. melakukan penyusunan laporan kinerja lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- j. melaksanakan urusan administrasi keuangan;
- k. melaksanakan urusan perbendaharaan dan gaji;
- l. melaksanakan urusan verifikasi dan akuntansi;
- m. melakukan penyiapan pertanggungjawaban dan pengelolaan dokumen keuangan;
- n. melakukan penyusunan laporan keuangan;
- o. melakukan penyusunan laporan kegiatan Subbagian Perencanaan dan Keuangan; dan
- p. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Pasal 7

- (1) **Sub Bagian Umum dan Kepegawaian** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf b angka 2 mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, tata usaha, rumah tangga, kerja sama, kehumasan, dan protokol serta ketatalaksanaan di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), **Sub Bagian Umum dan Kepegawaian** mempunyai uraian tugas:
 - a. melakukan penyusunan rencana dan anggaran Subbagian Umum dan Kepegawaian;
 - b. melakukan urusan tata usaha, persuratan dan kearsipan;
 - c. melakukan urusan rencana kebutuhan dan usulan pengembangan pegawai;
 - d. melakukan urusan mutasi, tanda jasa, kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, pemberhentian dan pensiun pegawai;
 - e. melakukan urusan tata usaha kepegawaian, disiplin pegawai dan evaluasi kinerja pegawai serta urusan kepegawaian lainnya;
 - f. menyiapkan bahan penyampaian Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) dan Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN);

- g. mengoordinasikan penyiapan bahan Reformasi Birokrasi
- h. melakukan urusan rumah tangga, keamanan dan kebersihan;
- i. melakukan penyiapan penyusunan laporan dan administrasi penggunaan peralatan dan perlengkapan kantor;
- j. melakukan penyusunan Rencana Kebutuhan Barang Unit (RKBU) dan Rencana Pemeliharaan Barang Unit (RPBU);
- k. melakukan penyiapan bahan penatausahaan dan inventarisasi barang;
- l. melakukan penyiapan bahan administrasi pengadaan, penyaluran, penghapusan dan pemindah tanganan barang milik daerah;
- m. melakukan urusan kerja sama, hubungan masyarakat dan protokol;
- n. melakukan evaluasi kelembagaan dan ketatalaksanaan;
- o. melakukan telaahan dan penyiapan bahan penyusunan peraturan perundang-undangan;
- p. melakukan penyusunan laporan kegiatan Subbagian Umum dan Kepegawaian; dan
- q. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bagian Ketiga

Bidang Pengadaan, Pensiun dan Informasi

Pasal 8

- (1) **Bidang Pengadaan, Pensiun dan Informasi** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf c mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis, mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengadaan, pensiun dan informasi kepegawaian.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), **Bidang Pengadaan, Pensiun dan Informasi** menyelenggarakan fungsi:
 - a. perumusan dan penyusunan kebijakan teknis di bidang pengadaan, pensiun dan informasi;
 - b. pemberian dukungan, pengendalian dan pengawasan kebijakan teknis di bidang pengadaan, pensiun dan informasi;
 - c. penyusunan rencana kebutuhan, jenis dan jumlah jabatan untuk pelaksanaan pengadaan;
 - d. mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan rencana kebutuhan, jenis dan jumlah jabatan untuk pelaksanaan pengadaan, pengadaan Pegawai ASN, administrasi pensiun, pengelolaan data, dokumen, serta penyusunan informasi kepegawaian;
 - e. penyelenggaraan pengadaan Pegawai ASN;
 - f. verifikasi dokumen administrasi pensiun serta database dan informasi kepegawaian;

- g. pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengadaan, pensiun, pengelolaan data, dokumen serta penyusunan informasi kepegawaian; dan
- h. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Pasal 9

- (1) **Sub Bidang Pengadaan dan Pensiun** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf c angka 1, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan rencana kebutuhan ASN, jenis dan jumlah formasi jabatan untuk pelaksanaan pengadaan ASN meliputi penyelenggaraan seleksi penerimaan ASN, pelayanan administrasi penerimaan serta pengangkatan ASN, usulan penetapan NIP, penetapan CASN dan P3K, pengangkatan PNS, menyiapkan bahan dan menyusun analisis penataan PNS, memproses dokumen pensiun PNS, pengelolaan administrasi pensiun PNS, membuat daftar penjaminan pensiun, evaluasi dan pelaporan pengadaan dan pensiun serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (2) **Sub Bidang Pengolahan Data** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (3) huruf c angka 2, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan pembangunan dan pengembangan system informasi kepegawaian, mengelola system informasi kepegawaian, menyusun data kepegawaian, pemutakhiran data, evaluasi dan pelaporan sistem informasi kepegawaian, penyusunan data kepegawaian, pemutakhiran data, serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (3) **Sub Bidang Dokumen dan Informasi Kepegawaian** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf c angka 3, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan pengelolaan dokumen, arsip serta publikasi dan informasi kepegawaian, pemutakhiran dokumen, arsip serta publikasi dan informasi kepegawaian, mengusulkan proses perbaikan dokumen dan arsip kepegawaian, evaluasi dan pelaporan pengelolaan dokumen, arsip serta publikasi dan informasi kepegawaian, pemutakhiran dokumen, arsip dan informasi kepegawaian serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bagian Keempat

Bidang Mutasi, Pembinaan, dan Kesejahteraan

Pasal 10

- (1) **Bidang Mutasi, Pembinaan, dan Kesejahteraan** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf d, mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis, mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang

mutasi, pembinaan, dan kesejahteraan yang meliputi mutasi pegawai, pembinaan disiplin, bimbingan dan konseling, melaksanakan proses administrasi penjatuhan hukuman disiplin, penilaian kinerja pegawai dan peningkatan kesejahteraan pegawai serta fasilitas lembaga profesi ASN.

- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), **Bidang Mutasi, Pembinaan, dan Kesejahteraan** menyelenggarakan fungsi:
- a. perumusan dan penyusunan kebijakan teknis di bidang mutasi, pembinaan dan kesejahteraan;
 - b. mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan di bidang mutasi, pembinaan dan kesejahteraan;
 - c. pemberian dukungan, pengawasan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang mutasi, pembinaan dan kesejahteraan;
 - d. mengoordinasikan pelaksanaan mutasi, pembinaan dan kesejahteraan meliputi mutasi pegawai, pembinaan disiplin, bimbingan dan konseling, pelaksanaan proses administrasi penjatuhan hukuman disiplin, penilaian kinerja pegawai dan peningkatan kesejahteraan pegawai serta fasilitas lembaga profesi ASN;
 - e. verifikasi dokumen mutasi, pembinaan dan kesejahteraan meliputi mutasi pegawai, pembinaan disiplin, bimbingan dan konseling, pelaksanaan proses administrasi penjatuhan hukuman disiplin, penilaian kinerja pegawai dan peningkatan kesejahteraan pegawai serta fasilitas lembaga profesi ASN, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan mutasi, pembinaan, penilaian kinerja aparatur, kesejahteraan, bimbingan konseling dan fasilitas lembaga profesi ASN;
 - f. pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang mutasi, pembinaan dan Kesejahteraan; dan
 - g. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas dan fungsinya.

Pasal 11

- (1) **Sub Bidang Mutasi dan Kepangkatan** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf d angka 1, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan, mengumpulkan, meneliti, menyiapkan dan memproses administrasi mutasi kepangkatan, wilayah kerja, serta status kepegawaian meliputi usulan kenaikan pangkat, pengangkatan, pemberhentian dalam jabatan struktural dan fungsional penyelenggaraan pelantikan jabatan, perpindahan pegawai, pembentukan tim penilaian angka kredit jabatan fungsional tertentu, serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (2) **Sub Bidang Pembinaan, Penilaian Kinerja Aparatur dan Disiplin Pegawai** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf d angka 2, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan, mengolah bahan administrasi pembinaan disiplin pegawai, memverifikasi tingkat kehadiran aparatur, melaksanakan pembinaan dan bimbingan konseling, proses administrasi

penjatuhan hukuman disiplin, penilaian dan evaluasi kinerja aparatur, serta sosialisasi peraturan kepegawaian, memberikan bahan pertimbangan penjatuhan hukuman disiplin perundang-undangan yang berlaku, membuat informasi terkait indikator penilaian kinerja aparatur, menganalisis, evaluasi dan pelaporan hasil penilaian kinerja aparatur, memproses usulan ijin perceraian, penyelenggaraan konseling, memverifikasi draft keputusan penjatuhan hukuman disiplin, evaluasi dan pelaporan kegiatan serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

- (3) **Sub Bidang Kesejahteraan dan Fasilitasi Profesi ASN** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf d angka 3, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan, menyusun dan menyiapkan bahan pembinaan motivasi pemberian penghargaan, tunjangan ASN serta tanda jasa kepada pegawai yang berdedikasi dan berprestasi, memproses usulan cuti, karis/karsu, karpeg/KPE, taperum, memfasilitasi BPJS dan kelembagaan profesi ASN (KORPRI dan lembaga profesi ASN lainnya), mengelola administrasi umum, kepegawaian dan kegiatan keorganisasian untuk mendukung tugas dan fungsi lembaga profesi ASN dan mengoordinasikan tata hubungan kerja di setiap jenjang kepengurusan Profesi ASN serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bagian Kelima

Bidang Pengembangan Aparatur

Pasal 12

- (1) **Bidang Pengembangan Aparatur** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf e, mempunyai tugas mempunyai merumuskan kebijakan teknis, mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengembangan aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi, penyelenggaraan diklat dan sertifikasi, pengembangan ASN dan promosi.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), **Bidang Pengembangan Aparatur** menyelenggarakan fungsi:
- a. perumusan dan penyusunan kebijakan teknis di bidang pengembangan aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi, penyelenggaraan diklat dan sertifikasi, pengembangan ASN dan promosi;
 - b. pemberian dukungan, pengawasan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang pengembangan aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi, penyelenggaraan diklat dan sertifikasi, pengembangan ASN dan promosi
 - c. penyelenggaraan pengembangan aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi, penyelenggaraan diklat dan sertifikasi, pengembangan ASN dan promosi;

- d. mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan di bidang pengembangan aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi, penyelenggaraan diklat dan sertifikasi, pengembangan ASN dan promosi;
- e. mengoordinasikan dan kerjasama pelaksanaan seleksi jabatan;
- f. perencanaan kebutuhan diklat penjurangan dan sertifikasi;
- g. fasilitasi pelaksanaan diklat teknis fungsional;
- h. pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengembangan aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi, penyelenggaraan diklat dan sertifikasi, pengembangan ASN dan promosi; dan
- i. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Pasal 13

- (1) **Sub Bidang Analisa Kebutuhan Diklat dan Evaluasi** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf e angka 1, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan, pelaksanaan dan penyelenggaraan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi diklat struktural, teknik fungsional dan masyarakat serta sertifikasi, melaksanakan kajian dan menyusun analisa kebutuhan diklat dan evaluasi diklat struktural, teknik fungsional dan masyarakat serta sertifikasi, menetapkan dan menginventarisir jenis-jenis diklat struktural dan diklat fungsional dan masyarakat serta sertifikasi, evaluasi dan pelaporan penyusunan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi diklat-diklat struktural, teknik fungsional dan masyarakat serta sertifikasi dan melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (2) **Sub Bidang Penyelenggaraan Diklat dan Sertifikasi** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf e angka 2, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan dan memfasilitasi penyelenggaraan diklat struktural, teknik fungsional dan masyarakat serta sertifikasi ASN, menyusun panduan penyelenggaraan diklat struktural, teknik fungsional dan masyarakat, menyiapkan bahan-bahan diklat struktural, teknik fungsional dan masyarakat, menginventarisir, mengusulkan peserta sertifikasi ASN, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan diklat struktural, teknik fungsional dan masyarakat serta sertifikasi ASN dan melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (3) **Sub Bidang Pengembangan Kompetensi dan Promosi ASN** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf e angka 3, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan, memfasilitasi kegiatan pengembangan kompetensi teknis, manajerial dan sosial serta pemerintahan, menganalisis metode yang akan digunakan dalam pengembangan kompetensi ASN, menyusun

daftar peserta penilaian kompetensi ASN, melaksanakan kegiatan penilaian kompetensi dan seleksi jabatan, menganalisis, menyiapkan memverifikasi dan memproses administrasi pelaksanaan pengembangan karier pegawai meliputi promosi ASN, ujian penyesuaian, ujian dinas, pendidikan tugas belajar, pendidikan ikatan dinas, ijin belajar, melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bagian Keenam

Kelompok Jabatan Fungsional

Pasal 14

- (1) Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf f dapat dibentuk untuk melaksanakan sebagian tugas teknis sesuai dengan tingkat keahlian, keterampilan dan kebutuhan.
- (2) Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1), terdiri atas sejumlah tenaga, dalam jenjang jabatan yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahlian dan keterampilannya.
- (3) Setiap kelompok dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang diangkat oleh Bupati atas usul Kepala Badan.
- (4) Jenis jenjang dan jumlah Jabatan Fungsional ditetapkan oleh Bupati berdasarkan kebutuhan, kemampuan dan beban kerja, sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bagian Ketujuh

Unit Pelaksana Teknis Badan

Pasal 15

- (1) Unit Pelaksana Teknis Badan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf g dapat dibentuk untuk melaksanakan sebagian kegiatan teknis operasional atau kegiatan teknis penunjang Badan.
- (2) Unit Pelaksana Teknis Badan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibedakan dalam 2 (dua) klasifikasi yaitu Unit Pelaksana Teknis Badan Kelas A dan Unit Pelaksana Teknis Badan Kelas B.

BAB V

KEPEGAWAIAN

Pasal 16

Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian dan Kepala Sub Bidang diangkat dan diberhentikan oleh Bupati atas usul SEKDA dari Pegawai Aparatur Sipil Negara yang memenuhi syarat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB VI ESELONERING

Pasal 17

- (1) Kepala Badan merupakan Jabatan Struktural Eselon IIb atau jabatan pimpinan tinggi pratama.
- (2) Sekretaris merupakan Jabatan Struktural Eselon IIIa atau jabatan administrator.
- (3) Kepala Bidang merupakan Jabatan Struktural Eselon IIIb atau jabatan administrator.
- (4) Kepala Sub Bagian, Kepala Sub Bidang dan Kepala Unit Pelaksana Teknis Badan Kelas A merupakan Jabatan Struktural Eselon IVa atau jabatan pengawas.
- (5) Kepala Unit Pelaksana Teknis Badan Kelas B, Kepala Sub Bagian pada Unit Pelaksana Teknis Badan Kelas A merupakan Jabatan Struktural Eselon IVb atau jabatan pengawas.

BAB VII TATA KERJA

Pasal 18

- (1) Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya setiap pimpinan unit organisasi dilingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi baik dalam lingkungannya maupun antar unit organisasi lainnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
- (2) Setiap pimpinan unit organisasi dilingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia wajib mengawasi bawahannya dan apabila terjadi penyimpangan agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (3) Setiap pimpinan unit organisasi dilingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia wajib bertanggung jawab memimpin dan mengoordinasikan bawahannya serta memberikan bimbingan dan petunjuk bagi pelaksanaan tugas bawahannya.
- (4) Setiap pimpinan unit organisasi dilingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk serta bertanggung jawab kepada atasannya dan menyampaikan laporan berkala tepat waktu.
- (5) Setiap laporan yang diterima oleh pimpinan unit organisasi dilingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dari bawahannya wajib diolah dan dipergunakan sebagai bahan untuk penyusunan laporan lebih lanjut dan untuk memberikan petunjuk kepada bawahannya.
- (6) Dalam melaksanakan tugas setiap Pimpinan unit organisasi di bawahnya dan dalam rangka memberikan bimbingan kepada bawahan wajib mengadakan rapat berkala.

- (7) Dalam menyampaikan laporan kepada atasan, tembusan laporan wajib disampaikan kepada pimpinan satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja.
- (8) Setiap pimpinan unit organisasi dilingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia wajib melaksanakan pengawasan melekat.

Pasal 19

Apabila Kepala Badan berhalangan, maka Sekretaris melaksanakan tugas Kepala dan/atau Kepala Bidang secara struktural dapat melaksanakan tugas Kepala atau Pejabat Struktural lainnya sesuai dengan Daftar Urut Kepangkatan.

BAB VIII PEMBLAYAAN

Pasal 20

Segala biaya yang dikeluarkan akibat ditetapkannya Peraturan Bupati ini dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Bulungan.

BAB IX KETENTUAN PENUTUP

Pasal 21

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Bulungan.

Salinan sesuai dengan aslinya
Pit. Kepala Bagian Hukum,

Ditetapkan di Tanjung Selor
pada tanggal 29 Desember 2016

HAMRAN, SH
Penata TK.I / III d
Nip.19701130 2002121004

BUPATI BULUNGAN,

ttd

SUDJATI

Diundangkan di Tanjung Selor
pada tanggal 29 Desember 2016

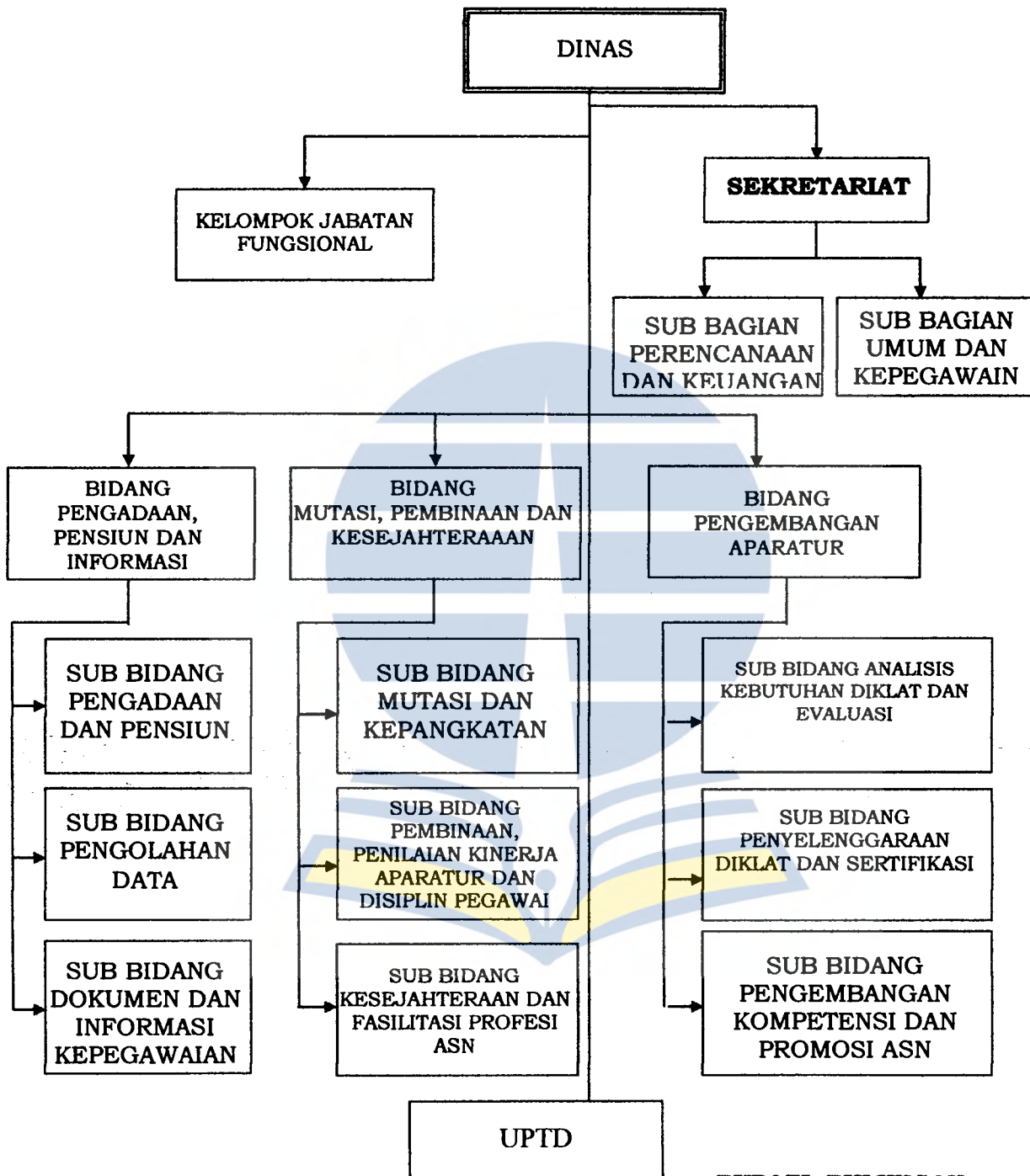
SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN BULUNGAN,

ttd.

SYAFRIL

BERITA DAERAH KABUPATEN BULUNGAN TAHUN 2016 NOMOR 59

**STRUKTUR ORGANISASI BADAN KEPEGAWAIAN
DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KABUPATEN BULUNGAN**



Salinan sesuai dengan aslinya
Plt. Kepala Bagian Hukum,

BUPATI BULUNGAN,

ttd

SUDJATI

HAMRAN, SH
Penata TK.I / lll d
Nip.19701130 2002121004



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

Nomor : B-2432/M.PAN.RB/7/2013
Sifat : Segera
Hal : Penerapan Sistem Computer Assisted Test (CAT)
dalam seleksi CPNS Tahun 2013 dan 2014.

29 Juli 2013

Kepada Yth.

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

di

Tempat

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

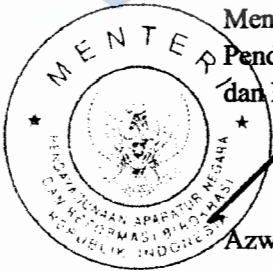

Perlu kami beritahukan bahwa dalam rangka menjamin pelaksanaan seleksi CPNS yang kompetitif, obyektif, transparan dan bebas dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, serta tidak dipungut biaya, Pemerintah bertekad untuk tetap menerapkan sistem (CAT) dalam setiap pelaksanaan seleksi CPNS, dengan ketentuan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

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

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

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

Demikian, atas perhatiannya disampaikan ucapan terima kasih.


 Menteri
 Pendayagunaan Aparatur Negara
 dan Reformasi Birokrasi,

 Azwar Abubakar

Tembusan Yth :

1. Menteri Keuangan
2. Kepala Badan Kepegawaian Negara

Lampiran : Surat Menteri PAN-RB

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

Tanggal : 29 Juli 2013

**Spesifikasi Minimal Infrastruktur
penggunaan Computer Assisted Test**

1. Processor intel Core 2 Duo
2. Memory 2 GB
3. HD 250 GB
4. DVDRW
5. Keyboard + Mouse Optic PS 2
6. Display minimum 1024 x 768 pixel
7. Network Card 100 mbps dan wifi
8. Browser Google Chrome
9. Antivirus update
 - Jaringan lokal (Local Networking) menggunakan hub/switch dan router serta wifi sesuai standar pabrikan industri yang disesuaikan dengan jumlah client (min 1/100)
 - Genset/UPS untuk mengantisipasi PT.PLN apabila ada pemadaman listrik
 - LCD TV untuk monitoring hasil tes berikut kabel data untuk menghubungkan ke komputer
 - Infocus Projector untuk pemaparan dan pengarahan tes dengan CAT System



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

Nomor : B- 2156 /M.PAN.RB/5/2014
Sifat : Segera
Hal : Penerapan Sistem e-Formasi.

30 Mei 2014

Kepada Yth.

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

di

Tempat

Rapat Koordinasi Formasi CPNS Tahun 2014 yang diselenggarakan di Gedung Manggala Wana Bakti Jakarta tanggal 27 Februari 2014, menyepakati antara lain bahwa Perencanaan SDM Aparatur dalam rangka memenuhi kebutuhan Pegawai ASN di lingkungan kementerian/lembaga dan Pemerintah Daerah untuk mempercepat proses administrasi serta menjamin keakuratan data terkait dengan peta jabatan, jumlah pegawai, posisi penempatan pegawai, alokasi kekurangan dan kelebihan pegawai. Sehubungan dengan hal tersebut maka diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

- I. Untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi pengambilan keputusan dalam manajemen ASN diperlukan sistem informasi ASN kebijakan perencanaan pegawai ASN. Selanjutnya Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah menyampaikan/edit data Profil masing-masing instansi melalui e-Formasi.

Adapun Data yang perlu dimuat dalam e-Formasi antara lain :

1. Peta jabatan pada setiap unit organisasi melalui analisis jabatan (nama jabatan, ikhtisar jabatan, tugas jabatan, kompetensi jabatan, dst);
 2. Jumlah kebutuhan pegawai dalam jangka waktu tertentu minimal lima (5) tahun yaitu dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2018 pada setiap unit organisasi melalui hasil analisis beban kerja;
 3. Jumlah riil pegawai pada setiap unit organisasi;
 4. Jumlah pegawai yang akan mencapai batas usia pensiun setiap tahunnya dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2018;
 5. Perkiraan kekurangan/kelebihan pegawai pada setiap unit organisasi.
- II. Untuk perencanaan SDM Aparatur penyusunan alokasi formasi ASN terlebih dahulu harus diajukan melalui e-Formasi, dan harus mendapat koreksi dari TIM Kementerian PANRB.
 1. Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan tambahan formasi untuk pemerintah daerah :
 - Rasio Belanja Pegawai;
 - Jumlah PNS yang mencapai Batas Usia Pensiun;
 - Alokasi formasi CPNS tahun sebelumnya yang tidak terlaksana;
 - Jumlah PNS yang ada pada saat ini;
 - Perbandingan jumlah Pegawai ASN dengan jumlah Penduduk;

- Daerah baru pemekaran;
- Alokasi formasi diutamakan jabatan fungsional;
- Kebijakan yang mendukung percepatan pembangunan nasional;
- Ruang lingkup Instansi;

2. Faktor-faktor menjadi pertimbangan tambahan formasi untuk pemerintah pusat :

- Jumlah PNS yang mencapai Batas Usia Pensiun;
- Alokasi formasi CPNS tahun sebelumnya yang tidak terlaksana;
- Jumlah PNS yang ada pada saat ini;
- Jumlah lulusan ikatan dinas;
- Alokasi formasi diutamakan jabatan fungsional;
- Kebijakan yang mendukung percepatan pembangunan nasional;
- Ruang lingkup Instansi;

III. Pelaksanaan seleksi CPNS di Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah wajib menggunakan sistem CAT (Surat Menpan nomor : B-2432/M.PAN.RB/7/2013).

IV. Pengangkatan Pegawai ASN :

1. Peserta seleksi CPNS yang dinyatakan lulus maka akan diangkat CPNS pada instansi masing-masing sesuai dengan jabatan yang dilamar sebagai contoh formasi Jabatan fungsional Analis Kepegawaian Pertama maka dalam SK CPNS harus menyebutkan calon Analis Kepegawaian Pertama sesuai dengan unit kerjanya.
2. CPNS yang memenuhi syarat paling lama 1 (satu) tahun harus sudah di angkat menjadi PNS, dan harus ditempatkan sesuai dengan alokasi formasi. Contoh formasi Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian Pertama maka dalam PNS harus di tempatkan sebagai pejabat Analis Kepegawaian Pertama sesuai dengan unit kerjanya.

V. Jabatan-Jabatan yang dapat ditetapkan sebagai alokasi formasi CPNS dapat dilihat di www.menpan.go.id.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, diharapkan agar para Pejabat Pembina Kepegawaian menyiapkan Profil data kepegawaian dan di edit ke e-Formasi bagi yang belum mendapatkan Username dan Password segera menghubungi unit IT Kementerian PANRB (Telp : 021-7398381-89 ext. 2068, HP: 081281376789).

Demikian, atas perhatiannya disampaikan ucapan terima kasih.

Menteri
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi,

ttd

Azwar Abubakar

Tembusan Yth :

1. Menteri Keuangan
2. Kepala Badan Kepegawaian Negara.

PANDUAN WAWANCARA MENDALAM
(In-Depth Interview)

Jabatan Narasumber : -
Tgl/Bln/Thn Wawancara : / /2017
Waktu Wawancara : Menit
Nama Narasumber :
No. Handpone :

Tanda tangan Narasumber : (.....)

A. Komunikasi

1. Bagaimana pendapat saudara, apakah hasil-hasil kebijakan yang dirumuskan bersama sudah tersosialisasikan sampai ke tingkat masyarakat ?
2. Bagaimana pendapat saudara, tentang sejauh mana komunikasi yang efektif antara aparatur badan dan masyarakat, dalam penjelasan kebijakan Kementerian PAN.RB tentang Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi penerimaan calon ASN ?
3. Bagaimana pendapat saudara, apakah perlu adanya komunikasi yang lebih intensif, konsistensi atau pesan antara pimpinan dan aparatur pelaksana serta masyarakat untuk mendukung kebijakan-kebijakan dalam mensosialisasikan Implementasi Kebijakan Kementerian PAN.RB tentang Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi penerimaan calon ASN) ?

B. Sumber Daya

1. Bagaimana pendapat saudara, tentang kemampuan Sumber Daya Manusia terkait Implementasi Kebijakan Kementerian PAN.RB tentang Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi penerimaan calon ASN
Apakah menemui kendala dalam pemanfaatan Sistem Aplikasinya ?
2. Bagaimana pendapat saudara, apakah prasarana dan sarana yang digunakan untuk mengoperasionalkan suatu kebijakan telah memberikan pelayanan secara optimal dalam mengimplementasikan kebijakan Kementerian PAN.RB tentang Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi penerimaan calon ASN ?

C. Disposisi (Sikap Pelaksana)

1. Bagaimana pendapat saudara, tentang sikap aparaturnya baik kemampuan dan kemauan sebagai aparaturnya pelaksana kebijakan dalam mengimplementasikan Kebijakan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT)?
2. Bagaimana pendapat saudara, tentang respon pelaksana kegiatan dalam Implementasi Kebijakan Kementerian PAN.RB tentang Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi penerimaan calon ASN yang dilaksanakan
3. Bagaimana pendapat saudara, apakah ada langkah-langkah kongkrit dalam Kebijakan Kementerian PAN.RB tentang Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi penerimaan calon ASN ?

D. Struktur Birokrasi

1. Bagaimana pendapat saudara, apakah struktur birokrasi yang ada telah efektif bagi pembuat kebijakan dan penerima kebijakan dalam Implementasi Kebijakan Kementerian PAN.RB tentang Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi penerimaan calon ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan ?

2. Bagaimana pendapat saudara, apakah pembagian tugas berdasarkan SOP (Standar Operasional Prosedur) untuk dijadikan acuan para aparatur pelaksana pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan ?
3. Bagaimana pendapat saudara, tentang koordinasi para pelaksana Implementasi Kebijakan Kementerian PAN.RB tentang Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi penerimaan calon ASN, di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan ?



Matrik Hasil Wawancara

No	Daftar Pertanyaan	Informan 1,2,3,4,5 dan 6	
<p>A. 1.</p>	<p>Komunikasi 1. Bagaimana pendapat saudara, apakah hasil-hasil kebijakan yang dirumuskan bersama sudah tersosialisasikan sampai ke tingkat masyarakat ?</p>	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>6.</p>	<p>Sejak diterimanya Surat Kemenpan dan RB No.2432/M.PAN perihal Penerapan sistem CAT, kami langsung menindaklanjutinya dengan meneruskan informasi tersebut kesemua SKP yang ada di Kabupaten Bulungan serta menyebarkan pamflet2 ke titik2 yang berpotensi dapat dibaca oleh masyarakat luas.</p> <p>Bahwa terkait dengan Surat Kemenpan dan RB perihal penerapan sistem CAT, kami langsung mempersiapkan segala sesuatunya tentang kesiapan pelaksanaan tes calon ASN termasuk pemberian informasi kepada masyarakat.</p> <p>bahwa kami langsung melakukan penggandaan surat tersebut untuk diteruskan kepada instansi dan dinas, termasuk kepada pihak kecamatan dan kelurahan, kami meminta mereka untuk mempublikasikan surat tersebut di wilayah mereka.</p> <p>Mengenai surat Kemenpan tersebut sudah disampaikan kepada masyarakat agar masyarakat bisa mengetahui informasi mengenai sistem yang digunakan.</p> <p>Mengenai kebijakan Menpan tersebut sudah sampai kemasyarakat dan kami sangat senang bisa mengetahui dan segera mempersiapkan diri untuk mengikuti seleksi calon ASN.</p> <p>Mengenai kebijakan Menpan tersebut sudah sampai kemasyarakat dan kami sangat senang bisa mengetahui dan segera mempersiapkan diri untuk mengikuti seleksi calon ASN.</p>
<p>2.</p>	<p>2. Bagaimana pendapat saudara, tentang sejauh mana komunikasi yang efektif antara aparaturnya badan dan masyarakat, dalam penjelasan kebijakan Kementrian PAN.RB tentang Penerapan sistem Computer Assisted Test</p>	<p>1.</p> <p>2.</p>	<p>Sudah jelas, tentunya dengan adanya surat Kemenpan dan RB tersebut. Kita sampaikan secepatnya kepada masyarakat bahwa tes calon ASN pada tahun 2014 sudah menggunakan sistem CAT. Sistem tersebut digunakan untuk menghindari terjadinya perlakuan yang tidak baik seperti KKN.</p> <p>Kami selaku pelaksana tentunya komunikasi yang disampaikan kepada masyarakat terkait dengan penerapan sistem CAT dalam penerimaan calon ASN berbagai cara yang dilakukan antara lain, melalui pengumuman, koran, radio,</p>

	(CAT) dalam penerimaan calon ASN ?	<p>maupun menyampaikan secara langsung kepada keluarga, teman, tetangga dan lain-lain.</p> <p>3. Menyampaikan secara terbuka kepada masyarakat tentang kebijakan Menteri MENPAN dan RB mengenai penerapan sistem CAT dalam tes calon ASN dimedia masa.</p> <p>4. perubahan sistem seleksi ASN yang tertulis menjadi sistem CAT telah jelas informasinya sampai kelapisan masyarakat seluruhnya.</p> <p>5. saya bisa mengikuti seleksi calon ASN karena saya benar-benar memperoleh informasi sistem CAT ini dengan baik.</p> <p>6. saya bisa mengikuti seleksi calon ASN karena saya benar-benar memperoleh informasi sistem CAT ini dengan baik.</p>
3.	Bagaimana pendapat saudara, apakah perlu adanya komunikasi lebih intensif, konsistensi atau pesan antara pimpinan dan aparatur pelaksana serta masyarakat untuk mendukung kebijakan-kebijakan dalam mensosialisasikan implementasi kebijakan Kementrian PAN.RB tentang Penerapan sistem Computer Assisted Test (CAT) dalam penerimaan calon ASN ?	<p>1. Semua sesuai dengan juknis dan prosedur yang didapat dari Kementerian.</p> <p>2. Kami selaku pelaksana seleksi calon ASN dengan sistem CAT tidak pernah memberikan informasi atau perintah yang berbeda terkait pelaksanaan implementasi kebijakan tersebut.</p> <p>3. Iya perlu karena dengan adanya koordinasi, komunikasi yang konsisten antara pimpinan dan staf/aparatur pelaksana sangat membantu dalam kelancaran pelaksanaan kegiatan.</p> <p>4. Sangat perlu sekali, karena melalui komunikasi yang insentif, konsisten atau pesan, membantu bagi para pelaksana maupun para peserta terhadap kebijakan Kementerian PAN.RB dalam menerapkan sistem CAT.</p> <p>5. Perlu, komunikasi atau pesan dari para aparatur sangat dibutuhkan oleh masyarakat hal tersebut dikarenakan penting untuk diketahui terkait dengan kebijakan Kementerian PAN.RB tentang Penerapan sistem CAT.</p> <p>6. Sangat perlu karena komunikasi yang konsisten dapat membantu bagi kami masyarakat untuk mendapat informasi yang valid. Sehingga pelaksanaan penerapan sistem CAT dapat kami ketahui.</p>
B.	Sumber Daya	
1.	Bagaimana pendapat saudara, tentang kemampuan Sumber Daya Manusia terkait	<p>1. Berkaitan dengan kemampuan dari Sumber Daya Manusia baik bagi para peserta tes maupun para pelaksana dalam seleksi calon ASN dengan menggunakan sistem CAT, tentunya diharapkan tidak ada kendala, walaupun ada tetapi</p>

	<p>implementasi kebijakan Kementerian PAN.RB tentang penerapan sistem Computer Assisted Test (CAT) dalam seleksi penerimaan calon ASN, apakah menemui kendala dalam pemanfaatan Sistem Aplikasinya ?</p>	<p>masih bisa diatasi dimana kami sebagai pelaksana menyediakan pengawas seleksi sedangkan operator dan penyelia langsung dari BKN Banjarmasin dan tentunya harus memiliki kemampuan dan keahlian terkait hal tersebut, sedangkan dari pada peserta juga sudah memang mempersiapkan diri dalam hal tes dengan menggunakan sistem CAT.</p> <p>2. Pelaksanaan tes pada tahun 2014 berjalan lancar dan berdasarkan kemampuan Sumber Daya Manusia yang ada di BKPSDM Kab. Bulungan terkait dengan sistem CAT yang diterapkan semua sudah memadai berdasarkan pembagian tugas dan keahliannya masing-masing.</p> <p>3. Untuk kemampuan sumber daya manusia biasanya langsung menyesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing yang melekat secara struktural BKPSDM Kabupaten Bulungan</p>
<p>2.</p>	<p>Bagaimana pendapat saudara, apakah prasarana dan sarana yang digunakan untuk mengoperasionalkan suatu kebijakan telah memberikan pelayanan secara optimal dalam mengimplementasikan kebijakan Kementerian PAN.RB tentang Penerapan Sistem Computer Assisted Test (CAT) dalam seleksi penerimaan calon ASN ?</p>	<p>1. Mengenai fasilitas pendukung, untuk tes calon ASN di Kabupaten Bulungan Tahun 2014, kami masih bekerjasama dengan Provinsi Kalimantan Utara dan penggunaan sarana dan prasarana masih meminjam Laboratorium CAT milik Provinsi Kalimantan Utara yang di jalan Durian Tanjung Selor.</p> <p>2. Masalahnya kebijakan kementerian PAN dan RB RI itu baru, sementara kami, baru bisa menganggarkannya di APBD P tahun 2014 jadi tahun 2015 baru kami memiliki Laboratorium CAT tersebut.</p> <p>3. Belum optimal, ada beberapa permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan yaitu pendaftaran secara online, karena pendaftaran secara online dilakukan secara terpusat di kementerian PAN.RB sehingga akses menuju portal tersebut agak lama hal tersebut terjadi dikarenakan banyaknya pendaftaran tes calon ASN yang mendaftar diseluruh wilayah indonesia secara serempak.</p> <p>4. bahwa peminjaman alat Laboratorium CAT tersebut ke Provinsi Kalimantan Utara dikarenakan Pemerintah Kabupaten Bulungan masih dalam tahap pelelangan pengadaan Laboratorium CAT.</p> <p>5. bahwa “walaupun meminjam Laboratorium CAT milik Provinsi Kalimantan Utara, tapi kami puas karena udah sesuai</p>

		<p>dengan standar.</p> <p>6. bahwa “walaupun meminjam Laboratorium CAT milik Provinsi Kalimantan Utara, tapi kami puas karena udah sesuai dengan standar.</p>
C.	Disposisi (Sikap Pelaksana)	
1.	<p>Bagaimana pendapat saudara, tentang sikap aparatur baik kemampuan dan kemauan sebagai aparatur pelaksana kebijakan dalam mengimplementasikan kebijakan sistem CAT ?</p>	<p>1. Dengan adanya kebijakan MENPAN.RB tentang penggunaan sistem CAT dalam seleksi calon ASN ini, sebagai aparatur harus tetap siap dan bisa melaksanakan perintah itu, berkaitan dengan sistem, BKPSDM Kabupaten Bulungan kita mengirim ASN yang memang mempunyai keahlian tentang hal itu dalam penggunaan IT .</p> <p>2. Pelaksanaan seleksi calon Aparatur Sipil Negara, bahwa pada tahun-tahun sebelumnya masih menggunakan sistem manual tetapi pada tahun 2005 sampai dengan tahun 2013 menggunakan sistem LJK, hasil jawaban di periksa dengan menggunakan mesin komputer, walaupun masih mengalami kelemahan karena, hasil akhir penentuan kelulusan dikendalikan oleh pihak penyelenggara dalam hal ini pemerintahan daerah sehingga hal tersebut menimbulkan celah terjadinya praktek KKN yang dilakukan oleh orang-orang tertentu.</p> <p>3. Dengan adanya kebijakan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini dengan menerapkan sistem CAT hasilnya dapat diterima oleh masyarakat karena sistem CAT tersebut tidak menimbulkan adanya kecurangan dan rekapitulasi penilaian hasil seleksi masing-masing peserta juga dapat langsung diketahui pada saat itu juga.</p>
2.	<p>Bagaimana pendapat saudara, tentang respon pelaksana kegiatan dalam Implementasi Kebijakan Sisitem CAT ?</p>	<p>1. Dengan adanya sistem CAT tersebut tentunya ada permasalahan yang terjadi tetapi wajar dan masih bisa diselesaikan dan digunakan di Kabupaten Bulungan untuk penerimaan pegawai baru.</p> <p>2. Berdasarkan kebijakan Menpan dan RB terkait dengan sistem CAT, sebagai ASN tetap siap melaksanakan tugas sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.</p> <p>3. Sebagai ASN tetap melaksanakan tugas yang telah</p>

			diperintahkan.
3.	Bagaimana pendapat saudara, apakah ada langkah-langkah kongkrit dalam kebijakan Kementerian PAN.RB tentang Penerapan Sistem Computer Assisted Test (CAT) dalam seleksi penerimaan calon ASN ?	1.	Implementasi kebijakan MENPA.RB tentang penerapan sistem CAT adalah sangat baik sekali, karena pelaksanaan dengan menggunakan sistem CAT tersebut sangat baik dalam upaya menghindar terjadinya kecurangan KKN. Tujuan utamanya menjaga suatu sistem ketertiban, keadilan dan transparan setiap warga yang ingin mengikuti seleksi penerimaan ASN.
		2.	Dengan menggunakan sistem CAT tersebut tidak ada lagi terjadinya tekanan, protes atau ketidak puasan dari masyarakat terhadap pelaksanaan seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara yang selama ini dinilai belum memberikan hasil yang baik karena dicurigai adanya indikasi kecurangan terhadap penyelenggaraan pelaksanaan seleksi calon Aparatur Sipil Negara baik itu di tingkat pusat maupun daerah.
		3.	Implementasi kebijakan penggunaan sistem CAT adalah solusi terbaik dalam perekrutan pegawai Aparatur Sipil Negara, dengan adanya sistem CAT ini banyak manfaat yang dihasilkan sebagai berikut: 1) penilaian dilakukan secara obyektif dan transparan. 2) peserta seleksi dapat segera mengetahui hasil atau capaian nilai yang diperoleh melalui papan pengumuman yang telah disiapkan oleh pihak panitia penyelenggara. 3) pihak panitia penyelenggara sangat dimudahkan dalam pelaksanaan pengawasan karena dilengkapi fasilitas layar monitor melalui kamera CCTV. Dengan adanya kebijakan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini dengan menerapkan sistem CAT hasilnya dapat diterima oleh masyarakat.
D.	Struktur Birokrasi		
1.	Bagaimana pendapat saudara, apakah struktur birokrasi yang ada telah efektif bagi pembuat kebijakan dan penerima kebijakan dalam Implementasi Kebijakan Kementerian PAN.RB tentang Penerapan Sistem Computer Assisted Test (CAT) dalam seleksi penerimaan calon ASN pada Badan Kepegawaian dan	1.	Iya, harus efektif. Struktur organisasi yang sudah terbentuk sesuai dengan Peraturan Bupati. Tentunya juga dalam kelompok kerja yang dibentuk dalam seleksi penerimaan calon ASN tahun 2014 tidak terlepas dari kebijakan dan ketentuan yang telah dikeluarkan oleh MENPAN.RB terkait dengan seleksi tes calon ASN dengan menggunakan sistem CAT tersebut.
		2.	Pembentukan organisasi dalam kegiatan harus berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan.
		3.	Telah dibentuk dengan Surat Keputusan Bupati Bulungan
		4.	Telah dibentuk dengan Surat Keputusan Bupati Bulungan.

	Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Bulungan?		
2.	Bagaimana pendapat saudara, apakah pembagian tugas berdasarkan SOP (Standar Operasional Prosedur) untuk dijadikan acuan para aparatur pelaksana pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan ?	1.	Dalam pelaksanaan kebijakan seleksi calon ASN dengan sistem CAT telah ada pembagian tugas yang jelas dalam pelaksanaan kegiatan, dimana pembagian tugas dilakukan sesuai dengan pembagian kelompok kerja dan tentunya juga memang menggunakan SOP.
		2.	Pembagian tugas sudah jelas berdasarkan fungsi masing-masing yang mengacu pada petunjuk teknis.
		3.	bahwa pembagian tugas ditetapkan sesuai kebutuhan di lapangan dengan bagian masing-masing berdasarkan struktur badan berdasarkan SOP.
		4.	sudah jelas sesuai fungsi dalam pelaksanaan seleksi calon ASN
3	Bagaimana pendapat saudara, tentang koordinasi para pelaksana Implementasi Kebijakan Kementerian PAN.RB tentang Penerapan sistem Computer Assisted Test (CAT) dalam seleksi penerimaan calon ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia Kabupaten Balungan ?	1.	Dalam kelompok kerja yang terbentuk, masing-masing koordinator seksi memiliki tanggung jawab terhadap seksi yang di koordinirnya, dalam hal ini koordinasi para kelompoknya harus berjalan dengan baik, agar setiap pelaksana yang memberikan arahan atau penjelasan kepada masyarakat tidak terjadi kesalahan dalam meberikan informasi.
		2.	Koordinasi para pelaksana semua sesuai dengan prosedur apa yang menjadi kendala dalam pelaksanaan diharapkan dapat segera diselesaikan antar pelaksana dengan koordinator seksi masing-masing bagian dalam kelompok kerja.
		3.	Koordinasi tetap berjalan dengan baik antara para pelaksana maupun dengan pimpinan sebagai penanggung jawab kegiatan pelaksanaan tes calon ASN.
		4.	Sudah terkoordinir dengan baik, sebagai penyelenggara diharapkan mampu melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab.
		5.	sistem CAT tersebut banyak memberikan manfaat bagi peserta seleksi calon ASN terutama pelaksanaannya sangat mudah dari awal pendaftaran secara online sampai dengan

		<p>pelaksanaan seleksi diselenggarakan dengan menggunakan komputer, penyampaian secara teknis juga sudah disampaikan oleh para pelaksana, selanjutnya hasil jawaban kita juga bisa diketahui pada saat itu juga sesuai dengan kemampuan hasil nilai capaian yang didapat sehingga tidak ada lagi para peserta yang merasa dirugikan.</p> <p>6. mengenai koordinasi para pelaksana terhadap sistem seleksi peserta calon Aparatur Sipil Negara dengan menggunakan sistem CAT sangat baik adil, transparan dan hasilnya bisa kami ketahui pada saat itu juga setelah selesai memberikan jawaban, hanya saja kami sebagai peserta secara pribadi yang belum bernasib baik dan masih butuh persiapan pembelajaran lagi untuk hal tersebut dalam mengikuti seleksi calon Aparatur Sipil Negara yang akan datang.</p>
--	--	---

