

IMPLEMENTASI METODE *COMPUTER ASSISTED TEST* (CAT) DALAM REKRUTMEN CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR REGIONAL II BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA SURABAYA

Febrina Wulandari

S1 Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Surabaya
febrinawd@gmail.com

Abstrak

Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) merupakan adalah suatu metode ujian dengan alat bantu komputer yang digunakan untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar maupun standar kompetensi kepegawaian. Sistem CAT digagas oleh BKN untuk mendapatkan pegawai-pegawai yang kompeten dibidangnya. Sistem CAT digunakan untuk rekrutmen CPNS dengan dasar bebas KKN, karena menggunakan sistem LJK rawan terjadi kecurangan dan manipulasi nilai. Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan implementasi sistem CAT dalam rekrutmen CPNS di Kantor Regional II melalui “delapan elemen sukses”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Fokus dari penelitian ini yaitu “delapan elemen sukses” (*political environment, leadership, planning, stakeholders, transparency/visibility, budgets, technology dan innovation*). Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder. Teknik Pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu model interaktif Miles Huberman yang terdiri dari reduksi, penyajian dan verifikasi data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi sistem CAT di Kantor Regional II BKN Surabaya sudah berjalan dengan baik meskipun menemui beberapa kendala. Hal tersebut dapat diketahui melalui implementasi elemen *political environment* yang bertipe TDP (Top Down Projects), elemen *leadership* yang bertanggung jawab penuh dalam pelaksanaan sistem CAT hingga berjalan dengan baik, elemen *planning* yang sudah terealisasi dengan baik, elemen *stakeholders* yang memiliki kerja sama dan komunikasi yang baik, elemen *transparency/visibility* yang mampu diwujudkan melalui sistem CAT mulai dari soal-soal setiap peserta yang mempunyai tingkat kerahasiaan yang tinggi dan hasil score yang diperoleh langsung dapat dilihat setelah tes, dan *passing grade* yang digunakan sebagai standarisasi nilai, elemen *budgets* yang dapat menunjukkan efisiensi disetiap tahunnya karena cukup dengan perawatan pada komputer, elemen *technology* yang dikatakan canggih dari sistem sebelumnya, dan elemen *innovation* dapat dilihat dari kreatifitas digagasnya sistem CAT.

Kata Kunci: Sistem CAT, *e-Gov* “delapan elemen sukses

Abstract

System *Computer Assisted Test* (CAT) is a test of the method is a computer tool used to obtain a minimum standard of basic competence competency standards or staffing. CAT system was initiated by the bureau to obtain competent officers in the specialty. CAT system used for recruitment on the basis of corruption-free civil servant, because LJK system prone to fraud and manipulation of values. The purpose of this study is to describe the implementation of CAT system in CPNS recruitment in the Regional Office II through the "eight elements of success". This research uses descriptive qualitative research method. The focus of this research is "eight elements of success" (*political environment, the leadership, planning, stakeholders, transparency/visibility, budgets, technology and innovation*). Sources of data in this study are primary and secondary data sources. Data collection techniques in this study were interviews, observation and documentation. Analysis of the data used in this study is the interactive model consisting of Miles Huberman reduction, presentation and verification of data. The results of this study indicate that the implementation of the CAT system in Surabaya Regional Office II BKN has been going well though encountered some obstacles. It can be known through the implementation of elements of the type of political environment TDP (Top Down Projects), elements are fully responsible leadership in the implementation of the CAT system to run properly, which is planning elements realized

well, elements that stakeholders have a good cooperation and communication, element transparency / visibility that can be realized through CAT system from questions of the participants who had high levels secret score obtained results can be seen immediately after the test, and a passing grade is used as a standard value, element budgets that can demonstrate the efficiency of every year enough to care for the computer, which is said to be an advanced technology elements of the previous system, and elements of innovation can be seen from the effectiveness and efficiency of the CAT system.

Keywords: CAT system, *e-Gov* “the eight elements of success”

PENDAHULUAN

Profesi sebagai “*Civil servant*” atau yang biasa disebut Pegawai Negeri Sipil merupakan sebuah profesi yang diidolakan oleh sebagian masyarakat di Indonesia. Meski lapangan pekerjaan di berbagai bidang kini banyak tersedia, namun menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) tetap menjadi idola bagi pencari kerja. Bukan hanya menjadi minat para pencari kerja namun masyarakat yang sudah memiliki pekerjaan pun masih mengidamkan profesi PNS. Seperti yang diungkapkan oleh Ishaq Ahmad dalam salah satu artikel media elektronik bahwa, “Profesi sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) ternyata masih menjadi idola bagi para pencari kerja baik fresh graduate maupun yang sudah memiliki pekerjaan di Indonesia”.

(www.utama.seru.com, 9 September 2012).

Profesi PNS menjadi idola dan diidamkan oleh masyarakat dengan beragam alasan, yaitu abdi Negara, kewajiban warga segera untuk menurus negaranya, terhormati diberbagai kalangan dan karena jaminan pensiunnya. Dengan alasan yang ada masyarakat menjadi antusias pada profesi yang satu ini. Hal serupa juga diungkapkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yaitu Azwar Abubakar melalui salah satu media elektronik bahwa, “tidak hanya gaji yang memadai, profesi PNS yang di anggap cukup terhormat juga menjadi hal yang menarik minat masyarakat untuk menjadi PNS”. (www.liputan6.com, 22 Januari 2014).

Ada berbagai macam alasan, mengapa profesi PNS masih diminati oleh masyarakat Indonesia. Alasan tersebut tertulis dalam salah satu media elektronik sebagai berikut: (1) posisi yang dibutuhkan sesuai dengan *background* keilmuan dari pelamar; (2) waktu kerja yang singkat (tidak harus lembur) dan tunjangan untuk keluarga; (3) status sebagai pegawai tetap/ tidak was-was terhadap Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) seperti di swasta; (4) kebanggaan menjadi PNS. Kebanggaan ini disebabkan karena orang indonesia memiliki mental *inlander*, dimana

orang di didik untuk patuh dan taat aturan pemerintah agar menjadi *ambtenaar* yaitu PNS pada jaman kolonial.

(www.indonesiaindonesia.com, 26 Februari 2014).

Paparan di atas menunjukkan bahwa profesi sebagai PNS mampu memberikan kenyamanan baik segi materi maupun non materi. Dari segi materi, yaitu gaji beserta tunjangan yang akan meningkat sesuai dengan naiknya pangkat dan golongan. Faktor lain yang mendorong orang memilih menjadi seorang PNS, yaitu tidak memiliki rasa was-was di PHK dan bangga menjadi seorang PNS karena dipandang sebagai profesi terhormat di kalangan masyarakat.

Hal ini sebagaimana di tulis dalam salah satu media elektronik bahwa, “Saya bangga memilih profesi sebagai PNS karena pekerjaannya memiliki masa depan cukup cerah serta tugasnya mengabdikan kepada masyarakat,” tutur Ridwan kepada Balikpapan Pos”. (www.balikipapanpos.co.id, 4 Juni 2013). Rasa bangga yang dimiliki menjadi profesi PNS dilihat dari tugasnya mengabdikan pada bangsa dan Negara. Cukup berat namun suatu kebanggaan dan wujud dari cinta tanah air. Tanpa disadari sebagian masyarakat Indonesia yang menginginkan profesi PNS cukup membludak. Oleh karena itu banyak orang berbondong-bondong untuk ikut tes seleksi CPNS, hal ini sebagaimana yang dilansir oleh media elektronik bahwa peminat CPNS Propinsi Jawa Timur pada tahun 2013 membludak, dari formasi yang dibutuhkan yaitu 585 kuota dengan pendaftar mencapai 58000 orang. (www.detik.com, 18 Oktober 2013). Dengan banyaknya pesaing dalam pendaftaran CPNS, membuat beberapa oknum pelamar CPNS menghalalkan segala cara dengan melakukan kecurangan. Hal ini sebagaimana dikutip oleh Medessa dalam media elektronik bahwa: Salah satu kabupaten di Jawa Timur yang bermasalah dalam proses seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil yaitu Kabupaten Blitar. Terdapat informasi bahwa kurang lebih seratus nama Calon Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Blitar telah menyetorkan uang ke sejumlah oknum pejabat

dan oknum anggota DPRD Kabupaten Blitar agar dapat diterima sebagai CPNS. Uang yang disetor untuk lulusan sarjana berkisar Rp 100 juta hingga Rp 150 juta serta untuk lulusan diploma Rp 60 juta hingga Rp 90 juta.(www.kabarblitar.com, 16 Desember 2010).Kecurangan yang terjadi tidak hanya karena oknum pejabat yang bersangkutan, tapi juga karena sistem manual atau yang disebut dengan metode *konvensional*. Sistem manual dikenal dengan sistem yang dilakukan dengan LJK terpusat. Sistem perekrutan dengan metode *konvensional* membuat perekrutan CPNS rawan kecurangan. Seperti yang dilansir dalam www.nasional.kompas.com: Rekrutmen yang menyeleksi tersebut hanya dilakukan secara tertulis untuk semua jenis formasi, tanpa menguji *profesionalisme* calon terkait formasi yang dilamar, tes tulis hanya menguji pengetahuan dasar padahal ada bermacam-macam formasi yang dibutuhkan (www.nasional.kompas.com).Sistem perekrutan di atas, juga mengakibatkan proses rekrutmen CPNS rawan penyelewengan, hal ini sebagaimana dilansir: *Malang Corruption Watch* (MCW) menyebutkan sebanyak 10 titik kerawanan penyelewengan proses rekrutmen CPNS. Diantaranya melibatkan pejabat pemerintah, panitia seleksi, politisi, dan lembaga swadaya masyarakat (LSM). Termasuk seleksi jalur honorer kategori 2 dan jalur umum," kata Koordinator Divisi Advokasi MCW, Zainuddin, Rabu 4 September 2013. Kesepuluh titik rawan itu antara lain kebocoran soal ujian, perjokian, suap, penyelundupan data dan saling titip pejabat lintas daerah.”(www.tempo.co.id, 4 September 2013). Guna mengatasi lemahnya sistem konvensional yang sarat akan kecurangan, maka instansi pemerintah telah melakukan berbagai upaya guna meningkatkan kualitas Pegawai Negeri Sipil melalui penggunaan alat bantu komputer atau disebut *Computer Assisted Test* (CAT). Dasar hukum penerapan CAT terdapat pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Perka BKN) Nomor 9 Tahun 2010 Tentang Pedoman Ujian Penyaringan Calon Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara. *Computer Assisted Test* (CAT) adalah metode ujian dengan menggunakan aplikasi komputer dimana dalam aplikasi tersebut tersedia soal-soal ujian Tes Kompetensi Dasar (TKD) yang terdiri dari Tes Pengetahuan Umum (*knowledge*), Tes Bakat Skolastik (*skill*), Tes Skala Kematangan (*attitude*). *Computer Assisted Test* (CAT) merupakan hasil *benchmark* (studi banding) dari Negara-negara yang

telah menggunakan *Computer Assisted Test* (CAT) misalnya *Civil Service Commission* di Filipina. Penerapan *Computer Assisted Test* (CAT) pertama kali di Indonesia pada tahun 2010 yang diselenggarakan oleh BKN Pusat, namun hanya dalam lingkup internal BKN seperti halnya merekrut pegawai BKN. Adapun untuk penerapan di daerah, BKN Pusat berkoordinasi dengan Kantor Regional BKN, salah satunya dengan Kantor Regional II BKN Surabaya. Penerapan *Computer Assisted Test* (CAT) dalam rekrutmen CPNS untuk pertama kalinya dilaksanakan pada tahun 2013 oleh Kantor Regional II BKN Surabaya. Kantor Regional II BKN Surabaya merupakan satu-satunya instansi yang melaksanakan Rekrutmen CPNS berbasis CAT di wilayah Jawa Timur. Pelaksanaan CAT dalam rekrutmen CPNS oleh Kantor Regional II BKN di Surabaya diselenggarakan oleh BKD Provinsi Jawa Timur, Kota Surabaya, dan Kabupaten Sidoarjo. Hal ini tertulis dalam salah satu media online bahwa: instansi pemerintah yang akan melaksanakan TKD dengan sistem CAT yaitu Pemerintahan Provinsi Jatim, Pemerintahan Kota Surabaya, dan Kabupaten Sidoarjo.(www.menpan.go.id, 26 September 2013). Adapun di luar institusi lainnya tetap melaksanakan rekrutmen menggunakan LJK terpusat. Hal ini dikarenakan tidak semua institusi bersedia atau belum siap untuk melaksanakan metode CAT ini dengan berbagai alasan.

Metode *Computer Assisted Test* merupakan hal baru yang dikeluarkan oleh BKN yang akan diuji coba oleh pemerintah guna menciptakan *good and clean government*. Oleh karena itu, peneliti perlu melakukan penelitian tentang implementasi dari metode CAT yang sudah berjalan. Dari uraian diatas, peneliti tertarik untuk menganalisis penelitian dengan judul “Implementasi Metode *Computer Assisted Test* (CAT) Dalam Rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Regional II BKN Surabaya .

1. Definisi Implementasi Kebijakan

Van Metter dan Van Horn merumuskan bahwa implementasi kebijakan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

2. Unsur-unsur Implementasi Kebijakan

Tachjan (2006:26) menjelaskan tentang unsur-

unsur dari implementasi kebijakan yang mutlak harus ada yaitu:

a. Unsur pelaksana

Unsur pelaksana adalah implementor kebijakan yang diterangkan. Dalam penelitian ini, yang menjadi unsur pelaksana adalah Kantor Regional II BKN Surabaya dan BKD Prov Jatim serta pihak-pihak yang bekerja sama dalam pengawasan yaitu Polda Jatim, Inspektorat, BPKP, Ombusman serta KPP.

b. Adanya program yang dilaksanakan

Hal ini dikemukakan oleh Grindle dalam Tachjan (2006:31) bahwa program merupakan rencana yang bersifat komprehensif yang sudah menggambarkan sumber daya yang digunakan dan terpadu dalam satu kesatuan. Program tersebut menggambarkan sasaran, kebijakan, prosedur, metode, standar dan *budget*. Dalam penelitian ini, sistem CAT dalam rekrutmen CPNS tahun 2013.

c. Kelompok sasaran (*target group*)

Tachjan (2006:31) mendefinisikan bahwa: "*target group* yaitu sekelompok orang atau organisasi dalam masyarakat yang akan menerima barang atau jasa yang akan dipengaruhi perilakunya oleh kebijakan". Dalam penelitian ini yang menjadi kelompok sasaran adalah peserta CPNS.

3. Implementasi e-Gov

Implementasi e-Gov "delapan elemen sukses" (Indrajit, 2002).

1. *Political Environment*
2. *Leadership*
3. *Planning*
4. *Stakeholders*
5. *Transparency/Visibility*
6. *Budgets*
7. *Technology*
8. *Innovation*

METODE

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif karena bersifat mendeskripsikan fenomena apa adanya secara urut dan sistematis. Dengan kata lain, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat ini yaitu, Implementasi Metode *Computer Assisted Test* (CAT) Dalam Rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil di Kanreg II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

Dalam penelitian ini, untuk menentukan informan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Adapun informan dalam penelitian ini adalah Tim Pelaksana sistem CAT di Kantor Regional II BKN dan BKD Prov Jatim. Lokasi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kantor Regional II BKN Surabaya dan BKD Prov Jatim.

Dalam penelitian ini, yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti sendiri karena peneliti berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data dan membuat kesimpulan atas semuanya.

Dalam pengumpulan data, menggunakan empat teknik, yaitu:

1. Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan secara langsung di lapangan terhadap permasalahan yang akan dibahas yaitu tentang implementasi sistem CAT dalam rekrutmen CPNS yang dilakukan dengan cara melihat, mendengar, mengamati dan menganalisis dan menyimpulkan untuk dapat mengetahui secara langsung kebenaran sumber informasi dengan kondisi yang sebenarnya.

2. Wawancara, peneliti menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur dan langsung dari narasumber yang mengetahui tentang implementasi sistem CAT dalam rekrutmen CPNS. Dengan wawancara tidak terstruktur dapat memberikan jawaban lebih mendalam dari narasumber tentang masalah dalam penelitian.

3. Dokumentasi merupakan suatu cara untuk memperoleh data dengan melakukan pencatatan pada sumber-sumber data yang ada pada lokasi penelitian. Dokumentasi dapat berupa laporan pelaksanaan, arsip dan peraturan kebijakan. Dalam penelitian ini, teknik dokumentasi dilakukan untuk melengkapi data yang didapat selain dari observasi dan wawancara agar memperoleh data lebih akurat.

4. Triangulasi merupakan teknik yang digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi.

Data-data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan model analitis data Miles dan Huberman, dalam model ini analisis dilakukan dengan empat langkah, yaitu:

1. Pengumpulan data. Proses analisis dimulai dengan pengumpulan data. Sesuai dengan teknik pengumpulan data dapat dilakukan

dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Seluruh data yang terkumpul dari berbagai sumber tersebut dibaca, dipelajari, dan ditelaah.

2. Reduksi data meliputi proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama penelitian berlangsung.

3. Penyajian data yang dikumpulkan dibatasi hanya sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian yang dimaksud meliputi berbagai jenis grafik, bagan, dan bentuk lainnya. Semuanya dirancang untuk menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah didapatkan.

4. Penarikan kesimpulan yang diambil dari data-data yang telah disajikan. Sehingga kesimpulan yang ditemukan bersifat kredibel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi

Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara (BKN) Surabaya merupakan instansi yang menangani pengelolaan kepegawaian Pegawai Negeri Sipil (PNS) di wilayah Jawa Timur. Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dibentuk berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor:59/KEP/2001. Adapun keberadaan Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya adalah untuk menyelenggarakan sebagian tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Negara di wilayah kerjanya, yang kewenangannya masih melekat pada pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya merupakan salah satu instansi vertikal Badan Kepegawaian Negara yang berkedudukan di Surabaya dengan cakupan wilayah kerja meliputi Provinsi Jawa Timur.

Sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya mengacu pada Rencana Strategis Badan Kepegawaian Negara, yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada. Komitmen Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya untuk menyelenggarakan manajemen PNS

dituangkan dalam Visi, Misi, Tujuan, Sasaran Strategis Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Kantor Regional BKN Surabaya terletak di Jalan Letjen S. Parman No.6 Waru, Sidoarjo.

B. Implementasi e-Gov

Analisis untuk melihat bagaimana implementasi sistem CAT di Jawa Timur dalam rekrutmen CPNS tahun 2013 antara lain sebagai berikut :

1) *Political Environment*

Menurut Indrajit (2002) yang dimaksud dengan elemen ini adalah keadaan atau suasana politik di mana proyek yang bersangkutan berada atau dilaksanakan. Salah satu tipe proyek yang ada dalam *political environment* adalah TDP. TDP berkaitan dengan eksistensi sebuah proyek yang ditentukan oleh adanya inisiatif dari lingkungan eksekutif (misalnya presiden atau perdana menteri) sebagai otoritas tertinggi pemerintah, atau disponsori oleh kalangan legislative (lembaga perwakilan rakyat) sebagai pemberi mandat.

Berdasarkan hasil penelitian implementasi sistem CAT sudah menunjukkan suasana politik yang terbentuk pada *Top Down Project* (TDP). Hal ini dikarenakan pelaksanaan sistem CAT merupakan sebuah proyek yang muncul dari gagasan BKN yang didukung oleh pemerintah dalam bentuk legitimasi dengan dasar hukum Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Perka BKN) Nomor 9 Tahun 2010 Tentang Pedoman Ujian Penyaringan Calon Pegawai Negeri Sipil. Sistem CAT juga disosialisasikan oleh pemerintah kepada masyarakat dan memprioritaskan pelaksanaan sistem CAT dalam penyelenggaraan Negara.

Dalam hal ini, narasumber menjelaskan pihak-pihak yang pro dan kontra ditimbulkan karena sistem CAT merupakan sistem yang pertama kali dilakukan di Jawa Timur khususnya di Surabaya. Pihak yang pro dalam pelaksanaan sistem CAT adalah pihak yang menghendaki adanya keadilan dan transparansi. Sedangkan pihak yang kontra adalah pihak yang memperhatikan biaya dan sarana dan prasarana yang dibutuhkan serta belum ada kesiapan dari instansi lain untuk melakukan sistem CAT dalam rekrutmen CPNS. Sistem rekrutmen CPNS yang dulu menggunakan sistem manual atau yang dikenal dengan sistem LJK, kemudian muncul sistem CAT yang tergolong baru dan menggunakan sistem elektronik. Pelaksanaan

sistem CAT dalam rekrutmen CPNS perlu adanya persiapan yang matang, dari mempelajari sistemnya, biaya yang dibutuhkan karena membutuhkan sarana prasarana dalam jumlah besar. Namun adanya dukungan dari pemerintah pelaksanaan sistem CAT dapat berjalan dengan lancar dan sukses.

2) Leadership

Dalam implementasi sistem CAT tentunya juga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Pemimpin pelaksanaan sistem CAT bertanggung jawab penuh sebelum pelaksanaan maupun saat pelaksanaan sistem CAT berlangsung. Faktor kepemimpinan sangat mempengaruhi jalannya pelaksanaan suatu sistem atau proyek yang sedang berlangsung. Menurut Indrajit (2002) faktor kepemimpinan biasanya menempel pada mereka yang bertugas sebagai pemimpin dari penyelenggaraan proyek, yaitu para manajer proyek (*project manager*). Manajer proyek memiliki tanggungjawab untuk melaksanakan sebuah proyek dari awal hingga akhir sesuai dengan siklus proyek (*project life cycle*) yang dijalankan.

Dari penjelasan dari beberapa narasumber bahwa kepemimpinan dalam pelaksanaan CAT berperan penting dalam keberlangsungan pelaksanaan sistem CAT. Pemimpin dalam pelaksanaan sistem CAT bertanggung jawab dalam berlangsungnya proyek ini. Peran dan tanggung jawab pimpinan dalam pelaksanaan CAT adalah membimbing dan memberikan masukan kepada Ketua, Sekretaris dan Anggota dalam pelaksanaan Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil dengan Computer Assisted Test. Selain itu instansi yang terlibat dalam pelaksanaan CAT sangat mendukung. Dukungan yang diberikan instansi yang terlibat dalam rekrutemen berbasis sistem CAT adalah pengawasan. Instansi yang terlibat selain BKD Prov Jatim adalah Inspektorat, Kepolisian, BPKP, KPP dan Ombusman.

3) Planning

Perencanaan dilakukan untuk memperkirakan atau memproyeksikan hasil yang ingin dicapai. Perencanaan menjadi faktor penting yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu kebijakan, sehingga hasil dari implementasi kebijakan dapat dibandingkan dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Terkait dengan proses perencanaan, Indrajit (2002) berpendapat bahwa perencanaan merupakan sebuah tahap yang sangat penting. Perencanaan merupakan tahap awal dimana gambaran menyeluruh dan

detail dari rencana inisiatif *e-Government* diproyeksikan. Perencanaan yang baik akan memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap penyelenggaraan proyek serta keseluruhan, karena apa yang dilaksanakan pada siklus berikutnya adalah pengejawantahan dari rencana dasar yang telah disepakati (*baseline planning*).

Untuk mengetahui pentingnya perencanaan sebelum implementasi sistem CAT perlu adanya koordinasi perencanaan. Seperti yang telah dijelaskan oleh narasumber bahwa Implementasi CAT di Kantor Regional II Surabaya merupakan proyek besar dalam penyelenggaraan pemerintahan dengan pemanfaatan *e-government*. Tentunya sebelum implementasi CAT berlangsung terlebih dahulu dilakukan sebuah perencanaan yang baik oleh pihak-pihak yang terkait. Koordinasi perencanaan dimulai dari formasi kepegawaian, menentukan kuota yang dibutuhkan untuk mengisi kekosongan pegawai, membentuk Tim Seleksi Calon Pegawai Negeri dan menyiapkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan. dalam koordinasi perencanaan melibatkan *stakeholders* yaitu Kantor Regional II BKN Surabaya dan BKD Prov Jatim. Adanya sistem CAT membuat pekerjaan perekrutan PNS menjadi lebih ringan. Karena sistem ini tergolong sistem elektronik yang segala sesuatunya dioperasikan melalui aplikasi yang telah disediakan dalam komputer. Soal peserta CPNS dan nilai peserta dapat langsung keluar dengan mudah tanpa menunggu lama. Dengan demikian, kendala yang dialami pada sistem LJK menjadi teratasi.

4) Stakeholders

Indrajit (2002) mendefinisikan *stakeholders* sebagai pihak yang merasa memiliki kepentingan (baik secara langsung maupun tidak langsung) terhadap penyelenggaraan proyek *e-Government* terkait. Pihak-pihak yang dianggap sebagai *stakeholders* utama dalam proyek *e-Government* antara lain : pemerintah (lembaga terkait dengan seluruh perangkat manajemen dan karyawannya), sektor swasta, masyarakat, lembaga-lembaga swadaya masyarakat, perusahaan dan lain-lain sebagainya.

Dalam pelaksanaan sistem CAT *stakeholders* yang terlibat dalam implementasi CAT di Kantor Regional II Surabaya adalah Tim Kerja Seleksi (TIM 18) Calon Pegawai Negeri Sipil Kantor Regional II, calon peserta ujian pegawai negeri sipil khususnya wilayah Surabaya, BKD Provinsi Jawa Timur, dan Pengawasan dari instansi yang terlibat seperti

Polda Jatim, Inspektorat, BPKP, Ombusman serta KPP. Hubungan komunikasi dan kerjasama yang baik akan memberikan pengaruh yang positif, sehingga pelaksanaan sistem CAT dapat berjalan dengan baik.

5) *Transparency/Visibility*

Terkait transparansi, Indrajit (2002) menjelaskan bahwa transparansi sebuah proyek *e-Government* sangat erat kaitannya dengan keberadaan stakeholder, dalam arti kata adalah bahwa harus selalu tersedia seluruh data dan informasi mengenai seluk beluk dan status proyek yang sedang berlangsung untuk dapat secara bebas diakses oleh *stakeholder* yang beragam tersebut. Tersedianya akses terhadap informasi semacam status proyek, alokasi sumber daya, evaluasi per tahap proyek, dan lain sebagainya bertujuan untuk menciptakan kredibilitas dan legitimasi yang baik bagi para penyelenggara proyek maupun *stakeholder* sebagai pihak yang melakukan monitoring. Dimungkinkannya pihak-pihak yang berkepentingan mengakses data dan informasi terkait dengan proyek yang sedang berlangsung secara tidak langsung merupakan sarana pemasaran (*marketing*) yang cukup efektif, karena di sana terlihat keseriusan pemerintah untuk selalu memberikan yang terbaik untuk rakyatnya melalui implementasi beragam proyek *e-Government*.

Transparansi dalam pelaksanaan sistem CAT dilihat dari informasi, alokasi anggaran, pemantauan, dan evaluasi terhadap implementasi kebijakan. Suatu implementasi kebijakan dapat dinilai baik dan buruk, dengan melihat sejauh mana keberpihakan pemerintah terhadap kepentingan public melalui keterbukaan dan jaminan akses *stakeholders* terhadap berbagai informasi. Pentingnya transparansi dalam implementasi CAT, harus mampu diwujudkan agar terciptanya *good and clean governance* dan bebas dari KKN.

Berdasarkan dari wawancara yang dilakukan bersama narasumber bahwa dalam pelaksanaan sistem CAT sudah mampu mewujudkan transparansi yang tak lepas dari para *stakeholders*. Transparansi mampu diwujudkan karena sistem CAT merupakan sistem elektronik yang menjadi alat bantu dalam tes rekrutmen CPNS, tidak ada manipulasi data, hasil yang diperoleh sesuai dengan apa yang dikerjakan oleh para peserta CPNS, dan hasil dapat langsung dilihat setelah pengerjaan tes. Dengan demikian wujud dari pelaksanaan sistem CAT dapat dirasakan secara langsung oleh target sasaran yaitu peserta CPNS.

6) *Budgets*

Indrajit (2002) menjelaskan bahwa budgets merupakan kekuatan sumber daya finansial yang dianggarkan sebuah proyek *e-Government* merupakan salah satu elemen strategis dan sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan sebuah proyek. Berdasarkan kenyataan yang ada, besarnya anggaran yang disediakan pemerintah (dan kalangan lain semacam swasta atau bantuan dari luar negeri) sangat bergantung pada tingkat prioritas yang diberikan oleh pemerintah terhadap status proyek terkait.

Dalam implementasi sistem CAT sudah tentu mengeluarkan dana yang besar. Hal ini dikarenakan membutuhkan sarana dan prasarana yang disesuaikan dengan jumlah peserta CPNS. Anggaran yang digunakan dalam implementasi sistem CAT bersumber dari APBD yang jumlahnya mencapai milyaran rupiah setiap pelaksanaannya. Jumlah yang sangat besar tersebut tidak sesuai apabila terjadi sesuatu yang tak terduga seperti membludaknya jumlah peserta yang membuat bengkaknya biaya yang harus dikeluarkan. Seperti yang dialami oleh BKD Prov Jatim yang telah disampaikan oleh salah satu narasumber bahwa terjadi pembengkakan biaya yang telah dianggarkan semula akibat jumlah peserta lebih dari yang telah diperkirakan. APBD menganggarkan untuk sistem CAT sekitar dua milyaran rupiah namun apa yang terjadi dana yang dianggarkan kurang dari yang dibutuhkan. Dengan demikian alternatif yang digunakan yaitu menggunakan dana dari instansi yang menyelenggarakan sistem CAT.

7) *Technology*

Indrajit (2002) mengemukakan terkait teknologi, spektrum teknologi informasi yang dipergunakan di dalam *e-Government* sangatlah lebar, dari yang paling sederhana dan murah sampai dengan yang paling canggih (*state-of-the-art*). Pilihan teknologi yang akan diimplementasikan di dalam sebuah proyek *e-Government* sangat tergantung dengan anggaran yang tersedia. Semakin besar anggaran yang ada, semakin canggih teknologi yang dapat dipilih dan dipergunakan, yang cenderung akan meningkatkan probabilitas berhasilnya suatu proyek (dalam arti kata tercapainya manfaat yang ditargetkan). Teknologi juga berperan penting terhadap kualitas layanan public, semalikh canggih teknologi yang digunakan, masyarakat juga semakin mudah dalam mengakses bentuk-bentuk layanan public secara online.

Teknologi yang digunakan dalam sistem CAT dapat dikatakan sudah canggih. Karena peserta tidak perlu susah dalam menerapkan sistem yang termasuk baru ini. Semakin mudah dalam mengaksesnya maka semakin mudah sistem ini diterima oleh masyarakat. Sistem CAT memberikan kontribusi yang lebih dalam proses rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil kearah yang bebas KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme). Hal ini dibuktikan dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Perka BKN) Nomor 9 Tahun 2010 Tentang Pedoman Ujian Penyaringan Calon Pegawai Negeri Sipil.

8) *Innovation*

Inovasi merupakan elemen terakhir yang turut memberikan kontribusi terhadap berhasil tidaknya sebuah proyek *e-Government* adalah kemampuan anggota proyek untuk melakukan inovasi-inovasi tertentu.

Indrajit (2002) mengemukakan bahwa inovasi di sini tidaklah terbatas pada kemampuan menciptakan produk-produk baru tertentu, tetapi mereka yang terlibat di dalam proyek harus memiliki sejumlah tingkat kreativitas yang cukup, terutama dalam melakukan pengelolaan terhadap proyek *e-Government* yang ada, sehingga berbagai hambatan yang kerap ditemui dalam sebuah proyek dapat dengan mudah dihilangkan. Inovasi yang ada dalam implementasi sistem CAT sangat dibutuhkan untuk mendapatkan sumberdaya manusia atau aparatur yang kompeten. Dari tes yang dilakukan melalui alat bantu komputer yang dikenal sebagai sistem elektronik membuat peserta yakin bahwa hasil yang diperoleh murni berdasarkan hasil tes dan tidak ada manipulasi. Hal ini dilakukan agar kedepannya aparatur pemerintah dapat memberikan citra positif kepada masyarakat dan menghapus opini-opini mengenai penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam pemeritahan.

SIMPULAN DAN SARAN

A. **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian implementasi Sistem Computer Assisted Test dalam rekrutmen CPNS melalui Delapan Elemen Sukses, diketahui bahwa penerapan Sistem CAT di Kantor Regional II BKN secara umum telah berjalan dengan baik, meskipun terdapat beberapa kendala dalam elemen *budgets*. Adapun rincian hasil implemantasi sitem CAT adalah sebagai berikut:

1. Diterapkannya sistem CAT dalam rekrutmen CPNS sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Perka BKN) Nomor 9 Tahun 2010. Implementasi sistem CAT di Kantor Regional II BKN Surabaya dan BKD Prov Jatim dapat mendukung terciptanya keadilan, transparansi dan akuntabilitas publik. Hal ini dikarenakan, sistem CAT bersifat rahasia dan transparan karena soal-soal yang pada test CPNS hanya diketahui oleh setiap peserta, soal berbeda antara peserta satu dengan yang lain dan hasil yang diperoleh peserta akan muncul setelah peserta selesai melakukan tes.

2. Impelemntasi sistem CAT di Kantor Regional II BKN Surabaya dan BKD Provinsi Jatim sudah berjalan dengan baik sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat oleh tim yang terlibat dalam pelaksanaan sistem CAT. Keberhasilan tersebut didukung oleh elemen-elemen sukses pelaksanaan sistem CAT seperti, *political environment, leadership, planning, stakeholders, transparency/visibilitu, budgets, technology dan innovation.*

3. Dalam *political environment*, implementasi sistem CAT di Kantor Regional II BKN dan BKD Prov Jatim bertipe *Top Down Projects* (TDP), yaitu dengan dikeluarkannya Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Perka BKN) Nomor 9 Tahun 2010. Faktor kepemimpinan sudah cukup baik, dan dibuktikan dengan keberhasilan dalam meraih penghargaan yaitu menjadi instansi percontohan yang melakukan sistem CAT dalam rekrutmen CPNS tahun 2013. Perencanaan dalam implementasi sistem CAT sudah terealisasi dengan baik dengan adanya dukungan dari Tim 18 dan Pengawasan dari KPP, BPKP, Ombusman, Inspektorat dan Kepolisian dalam hal pengawasan. Transparansi sudah mampu diwujudkan oleh BKN melalui sistem CAT dalam rekrutmen CPNS mulai dari hasil skor yang langsung keluar dan soal yang berbeda pada setiap peserta sehingga minim sekali terjadi kecurangan. *Budgets* untuk implementasi sistem CAT berasal dari APBD dengan pengelolaan pada setiap akhir tahun sebelum pelaksanaan berlangsung. Teknologi yang digagas dalam sistem CAT terbukti memiliki kualitas yang bagus karena memiliki server yang di kelola oleh IT dari pihak BKN. Inovasi sistem CAT adalah efektivitas dan efisiensi pada sistem yang digunakan dalam tes. Tidak perlu menggunakan alat tulis cukup dengan meng-klik maka jawaban yang pilih sudah terisi.

4. Implementasi sistem CAT di Kantor Regional II BKN Surabaya dan BKD Prov Jatim juga menemui berbagai kendala, seperti kendala listrik, biaya yang dibutuhkan cukup besar untuk memenuhi sarana dan prasarana, serta peserta yang tak terduga melebihi jumlah kuota yang telah disiapkan.

B. Saran

Sehubungan dengan hasil penelitian, maka ada beberapa saran yang perlu disampaikan antara lain :

- 1) Perlu dibentuk unit kerja atau penambahan Tugas Pokok dan Fungsi di Kantor Regional untuk menangani sistem Computer Assisted Test (CAT)
- 2) Perlu ada penambahan PC client dan infrastruktur lainnya di masing-masing kantor regional untuk memperbesar kapasitas CAT
- 3) Perlu persiapan yang cukup matang dikarenakan sistem CAT merupakan proyek yang membutuhkan biaya besar sebab kendala infrastruktur yang belum memadai untuk peserta yang tak diduga mengakibatkan membludak.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Afifudin & Saebani, B.A. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Agustino, Leo. 2006. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta
- Grindlle, Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation in The Thrid World*. New Jersey: Princenton University Press
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2007. *Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengompensasian dan Meningkatkan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Grasindo
- Indrajit, Richardus Eko. 2002. *E-Government Strategi Pembangunan Dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Yogyakarta: Andi Offset
- Siagian, Sondang P. 2009. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Tachjan. 2006. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI
- Dessler, Gary. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid I, Edisi Kesepuluh, Alih Bahasa Paramita Rahayu*. Jakarta: PT Indeks

- Moeloeng, J. Lexy. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Musanef. 1996. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia Jilid II*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Serdamayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. 1998. *Manajemen Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Wahab, Solichin Abdul. 2005. *Analisis Kebijakan Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara

B. Internet

- <http://utama.seruu.com/read/2012/09/09/117883/profesi-pns-masih-jadi-idola-lulusan-perguruan-tinggi#sthash.JZhYzwOm.dpuf> (diakses pada tanggal 30 Januari 2014)
- <http://indonesiaindonesia.com/f/40508-pns-profesi-idaman-indonesia/> (diakses pada tanggal 26 Februari 2012)
- <http://m.liputan6.com/bisnis/read/806856/maret-pemerintah-buka-lowongan-100-ribu-cpns#sthash.i1mar25n.dpuf> (diakses pada tanggal 30 Januari 2014)
- <http://balikpapanpos.co.id/index.php?mib=berita.detail&id=93438> (diakses pada tanggal 18 Januari 2014)
- <http://news.detik.com/surabaya/read/2013/10/18/192010/2389729/475/peminat-cpns-pemprov-jatim-membludak?nd772204btr> (diakses pada tanggal 1 Februari 2014)
- <http://kabarblitar.wordpress.com/page/2/> (diakses pada tanggal 30 Desember 2013)
- <http://www.tempo.co/read/news/2013/09/04/173510369/MCW-Catat-10-Titik-Rawan-Kecurangan-Seleksi-CPNS> (diakses pada tanggal 28 Januari 2014)
- <http://www.menpan.go.id/berita-terkini/1833-peserta-tes-cpns-sistem-cat-diperkirakan-membludak> (diakses pada tanggal 30 Desember 2013)

<http://www.nasional.kompas.com/seleksi/kurang/ketat> (diakses pada tanggal 1 Desember 2014)

Indrajit E. Richardus.1998. Evolusi Perkembangan Teknologi Informasi. (Online). (<http://www.indrajit.org>, diakses 28 Oktober 2013)

