

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Penataan Sistem Rekrutmen Pegawai

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Rosmayanti (staf sub bidang pengadaan dan peningkatan pegawai negeri sipil di BKD Kabupaten Semarang), seluruh OPD Kabupaten Semarang yang dituangkan dalam Perbup tahun 2016. BKD akan menganalisis kebutuhan kerja terlihat kebutuhan masing-masing SKPD. Tugas ini dilakukan pada bidang pengadaan mutasi, sub bidangnya adalah formasi pengadaan dan pemindahan, sehingga setiap tahun BKD mengusulkan tambahan pegawai, mengajukan ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara mengenai pengusulan formasi. Dasar formasi ini adalah ABK dan komposisi pegawai saat ini dan kebutuhan berdasarkan ABK. Dalam formasi ada aplikasi informasi, entry kebutuhan pegawai berdasarkan ABK misalnya pegawai saat ini ada 45 orang, berdasarkan ABK kebutuhan adalah 50, sehingga kurang 5, angka 5 orang pegawai inilah yang diusulkan ke Kemenpan oleh BKD. Dari Kemenpan dapat diketahui berapa banyak yang disetujui dengan menimbang kemampuan keuangan negara/ Setelah keluar persetujuan kuota, maka BKD akan menyusun formasi yang diprioritaskan. Prioritas formasi tersebut yang akan digunakan untuk membuka pendaftaran CPNS. Tahap selanjutnya adalah pengumuman. Setelah pengumuman, BKD akan menerima pendaftaran, diseleksi administrasi, yang lolos seleksi administrasi akan mengikuti tes, pelaksanaan tes, pengumuman hasil ujian dan

pemberkasan. Pemberkasan adalah ketika yang lulus tes mengumpulkan persyaratan untuk mendapatkan NIK, selanjutnya berkas yang dikumpulkan tersebut dikirimkan ke NIK. Kemudian dibuatkan SK CPNS sehingga berstatus CPNS. CPNS ke PNS minimal satu tahun dengan persyaratan kinerja bagus, lulus diklat pra jabatan, uji kesehatan dengan batasan pensiun saat ini 58 tahun. Sistem Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Semarang dapat diperjelas dengan tahapan sebagai berikut :

4.2 Analisis Jabatan

Subbid Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional BKD tidak secara langsung yang mengolah data atau menyusun, yang menyusun adalah bagian organisasi Setda termasuk evaluasi jabatan. Subbid Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional BKD saat ini sifatnya hanya menyiapkan SDM saja termasuk kebutuhan setiap jabatan dari hasil analisis jabatan ABK yang telah disusun oleh bagian organisasi Setda. Standar kompetensi teknis disusun oleh BKD. BKD bertugas menyiapkan untuk pengisian pejabat struktural. Analisis jabatan ABK saat ini seharusnya selalu berubah setiap periode sesuai dengan OPD seperti ketika adanya penggabungan SKPD sehingga harus selalu berubah.

Dalam proses analisis jabatan, sebenarnya BKD hanya melaksanakan untuk merekrutmen pegawai. Sedangkan analisis jabatan dan badan kerja yang membidangi adalah organisasi. Hasil dari analisis jabatan BKD yang akan menyandingkan dengan angka eksiting atau burgeting. Antara analisis jabatan dengan kondisi riil yang ada disandingkan nanti akan menghasilkan kelebihan atau kekurangan. BKD akan mengajukan ke menpan mengenai kelebihan atau

kekurangan pegawai melalui aplikasi bernama e-formasi. Aplikasi tersebut berkaitan dengan penyusunan kebutuhan pegawai. Mengenai informasi kebutuhan pegawai dan penyusunan pegawai BKD yang memasukan antara data yang dibutuhkan organisasi dengan kondisi riilnya kemudian BKD bertugas untuk mengentri data. BKD memiliki tugas untuk mengupdate tentang kebutuhan pegawai. BKD memiliki tugas untuk menghitung berapa pegawai yang pensiun juga memprediksi yang akan pensiun tahun depan. Kemudian tambahkan pegawai berapa. Nanti akan muncul data riilnya. Data riil tersebut akan menghasilkan mengenai kebutuhan atau kekurangan pegawai. Apabila organisasi membutuhkan pegawai maka menpan akan memenuhi dan apabila kelebihan pegawai BKD akan mendistribusikan pegawai tersebut sesuai kebutuhan organisasi.

BKD tidak secara teknis melaksanakan kegiatan analisis jabatan namun hasil akhirnya BKD yang mengolah. BKD bertugas untuk menempatkan pegawai. Untuk pertimbangan kualifikasi pegawai tersebut cocok atau tidak BKD yang menentukan. Terkait dengan rekrutmen pegawai, BKD yang menentukan misalkan syarat dan pendidikan pegawai. Setelah melaksanakan entri data ke menpan kemudian menpan memberi pertimbangan mengenai kuota pegawai, BKD membuat SK bupati. BKD bertugas menentukan formasi pegawai. Kemudian SK tersebut dikirim ke menpan. Dalam SK bupati penempatan pegawai harus sudah detail untuk diserahkan ke menpan. Setelah itu ada petunjuk teknis dari menpan kapan waktu mengenai pengumuman rekrutmen. Mengenai jadwal rekrutmen pegawai BKD akan menginformasikan melalui media atau yang lain. Misalnya seleksi pendaftaran administrasi melalui tes PAP. Di PAP terbagi tiga kelompok tes

yaitu tes psikotes, tes wawasan kebangsaan dan tes BKD. Ketiga tes tersebut berdasarkan passing grade kelulusan. Kemudian diambil misalkan 100 calon pegawai dengan nilai tertinggi, sesuai dengan jatah jumlah rekrutment pegawai. Setelah melalui tes kemudian ada pemberkasan. Melihat data asli dan pencocokan dengan berkas yang ada saat pendaftaran. Setelah proses BKD untuk pengukuhan NIP (nomer induk pegawai) untuk menjadi SK CPNS. Setelah SK CPNS diserahkan kemudian pegawai kurang lebih setelah satu tahun diikutkan prajab (pra jabatan). Apabila seorang pegawai ingin menduduki PNS penuh maka wajib mengikuti prajab terlebih dahulu. Pengikutan prajab sebagai syarat untuk pengangkatan PNS. Selain itu tes kesehatan seperti bebas narkoba menjadi syarat sebagai pengangkatan PNS. Diklat difungsikan untuk memantapkan pengangkatan pegawai PNS. Diklat kurang lebih dilaksanakan satu bulan untuk pemahaman aturan kepegawaian dan mengenai kebangsaan.

Mengenai promosi jabatan di BKD ada jabatan struktural. Di undang-undang yang baru jabatan struktural lebih dikenal sebagai jabatan administrasi. Di administrasi ada jabatan eselon tiga, eselon empat dan eselon lima. Tetapi eselon lima sudah jarang. Penilaian dilakukan oleh tim BAPERJAKA. Setelah uu baru belum ada pp tetapi sekarang masih menggunakan pp sebelumnya yaitu syarat ketangkasan, pendidikan (minimal d3 dapat menduduki jabat eselon 4), pangkat untuk eselon 4 ada 4a dan 4b. Disamping pangkat dan golongan pendidikan juga menyangkut pengalaman kerja. Untuk BKD biasanya bekerja akan ditempatkan sesuai pada bidang yang akan ditempati. Untuk eselon 2 sendiri yaitu kepala badan/kepala dinas (badan eselon 2) yang sekarang lebih dikenal oleh jabatan

pratama pimpinan tinggi memiliki proses berbeda dalam promosi jabatan. Apabila selon 3 dan eselon 4 yang menilai adalah tim baperjaka (badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan) untuk eselon 2 persepsinya akan dibentuk panel (panitia seleksi) yang terdiri dari minimal 5 orang dimana 40% terdiri dari internal dan 60% terdiri dari eksternal. Panel tersebut akan menyusun tahapan-tahapan seleksi mengenai jabatan pimpinan tinggi. Setelah ada pengumuman mengenai seleksi kemudian dibuka pendaftaran. Setelah mendaftar ke panel kemudian ada tahapan-tahapan berikutnya ada tahapan seleksi administrasi, tahapan rekan kerja, tahapan uji kompetensi, tahapan wawancara dan tahapan kesehatan. Kemudian panel memilih 3 calon untuk satu jabatan dengan ranking tertinggi dari hasil tahapan-tahapan tadi. Tiga calon tersebut akan diusulkan kepada bupati untuk dipilih menduduki jabatan eselon dua atau jabatan pimpinan tinggi. Sebagai panitia panel sebaiknya dipilih yang memiliki kompetensi. Panel tersebut sebaiknya memiliki wawasan mengenai kepegawaian. Dari internal biasanya panel dipilih dari pemkab kabupaten Semarang sedangkan untuk eksternal dapat dipilih dari daerah lain.

4.3 Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah sebuah proses bersifat “Judgemental” (pertimbangan dengan akal sehat) bukan sebuah matematika. Panduan penilaian yang menggunakan skala nilai dalam bentuk angka hanya diadakan untuk membantu agar proses penilaian lebih mudah dan obyektif. Keputusan harus lebih bersifat hasil konsekuensi atau kesepakatan oleh tim evaluasi.

Analisis Beban Kerja menjadi pedoman. Sejah rincian tugas tidak berubah maka Analisis Beban Kerja juga tidak berubah. Dalam Analisis Beban Kerja adanya penentuan berdasarkan peringkat, kesejahteraan pegawai dinilai berdasarkan tingginya peringkat yang diperoleh. Semakin tinggi peringkat, maka semakin banyak kesejahteraan yang diperoleh oleh pegawai.

4.4 Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan

Penyusunan standar kompetensi jabatan dilakukan untuk mendukung terwujudnya profesionalisme Pegawai Negeri Sipil diperlukan standar kompetensi jabatan yang wajib dimiliki oleh setiap Pegawai Negeri Sipil, yang terdiri dari Standar Kompetensi Teknis dan Standar Kompetensi Manajerial.

Standar kompetensi manajerial memiliki fokus pada penyusunan jabatan struktural. Dengan indikator utama dari segi pengalaman akademis dan pelatihan yang dimiliki oleh para calon pengisi jabatan. Sekda Kabupaten Semarang membawahi 799 SKPD dimana setiap SKPD tersebut memiliki standar kompetensinya masing-masing. Dalam penentuan standar kompetensi tersebut Sekda memiliki kewenangan terbesar meskipun masing-masing SKPD tetap memiliki peranan didalamnya. Proses penyusunan standar kompetensi jabatan berawal dari Sekda yang mengirimkan formulir analisis jabatan dan analisis beban kerja kepada masing-masing SKPD, untuk kemudian masing-masing SKPD tersebut mengisi formulir tersebut, yang selanjutnya dilaporkan kembali kepada Sekda untuk melakukan rekapitulasi atas data yang ada. Semua proses yang dilakukan Sekda dari awal pengiriman formulir hingga rekapitulasi data dilakukan

berdasarkan pada regulasi yang ditetapkan dalam Perka BKN Nomor 7 Tahun 2013.

Untuk mengisi suatu jabatan struktural tidak hanya berfokus pada standar kompetensi yang dimiliki seseorang tetapi juga harus memperhatikan analisa kualifikasi jabatan dan analisa beban kerja dari pekerjaan yang akan dilaksanakannya. Dalam hal ini analisa kualifikasi jabatan diwujudkan dalam syarat dari suatu jabatan tertentu. Sedangkan analisa beban kerja terwujud dalam kinerja dari seseorang dalam suatu jabatan. Analisa beban kerja dihitung menggunakan suatu formulasi yang terdiri dari rincian kerja di tambah dengan waktu pengerjaan yang dibutuhkan. Kedua hal ini diatur dalam Permendagri Nomor 12 Tahun 2008. Analisa kualifikasi jabatan dan beban kerja akan bermuara pada penentuan seberapa banyak orang yang di perlukan untuk melakukan atau menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu. Setelah dilakukan kedua analisa ini diharapkan setiap orang yang menduduki jabatan struktural dapat memahami tupoksi mereka masing-masing. Tetapi seringkali masih terjadi kendala dalam pengumpulan data baik dari pengisian formulir mengenai standar kompetensi ataupun mengenai kedua analisis tersebut. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman dari sebagian besar pihak disetiap SKPD atas apa yang menjadi tupoksinya, mereka seringkali tidak memperhatikan Standar Operasional Pelaksanaan (SOP) dari jabatan yang mereka emban. Kendala tersebut tidak menghalangi Sekda untuk menjalankan tupoksinya, terbukti dengan pelaksanaan kajian yang dilakukan secara berkala oleh Sekda dan pembentukan aplikasi yang dapat mempermudah masyarakat untuk memperoleh informasi sebagai bentuk transparansi dari Sekda itu sendiri.

4.5 Asesmen Individu Berdasarkan Kompetensi

Baru tahun 2017 assesmen individu berdasarkan kompetensi dilaksanakan oleh BKD untuk eselon 2,3 dan 4 dengan bekerja sama dengan LPMP (Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan) di Spondol, Semarang. Tahun 2018, BKD merencanakan untuk calon pejabat pengawas atau eselon 4 akan disiapkan dulu personilnya dulu dengan pelatihan dan penyiapan kompetensi. Tahun 2017 baru bersifat pemetaan jabatan saja berkaitan dengan penempatan. Khusus eselon 4 jika potensi menonjol, dapat sebagai pertimbangan promosi. Namun untuk eselon 2 dan 3 ada proses. Sejak tahun 2013, pelaksanaan ujian CPNS sudah menggunakan sistem Computer Assisted Test (CAT).

Bagi instansi pusat dan beberapa pemerintah provinsi pelaksanaan ujian CPNS 2013 pada bulan Agustus direncanakan ada perbedaan dengan sistem ujian tahun-tahun sebelumnya. Ujian CPNS 2013 menggunakan sistem Computer Assisted Test (CAT). Bagi calon peserta ujian juga harus mengetahui tentang CAT pada saat itu. Karena tidak ada sosialisasi khusus secara teknis bagaimana pelaksanaan ujian CAT ini.

Dengan sistem Computer Assisted Tsest (CAT) ujian ini dilaksanakan dengan menggunakan komputer. Pelaksanaan teknis tes CPNS dengan memanfaatkan CAT mirip dengan Uji Kompetensi Guru (UKG) yang beberapa waktu lalu dijalankan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud). Peserta ujian CPNS langsung menjawab pertanyaan di komputer yang sudah terhubung dengan server induk.

Pada dasarnya yang membedakan ujian CPNS sistem CAT dengan ujian CPNS sistem manual hanya pada peralatan yang digunakan. Jika pada ujian manual, biasanya alat yang digunakan adalah pensil 2B dan papan ujian untuk menyelesaikan soal-soal CPNS multiple choice (Pilihan Berganda), sedangkan jika ujian CPNS dilaksanakan dengan sistem CAT, peralatan tersebut diganti dengan komputer yang sudah di program secara khusus.

Namun dari sisi materi soal CPNS tidak akan jauh berbeda dengan sistem ujian biasa. Ujian CPNS CAT dilakukan untuk menyelesaikan soal CPNS Tes Kompetensi Dasar (TKD) dimana pelaksanaannya dilakukan dengan sarana komputer.

Sistem CAT telah dipastikan untuk dipergunakan dalam tes Penerimaan CPNS tahun 2013 ini sebagaimana Surat Edaran Nomor : SE/10/M.PAN-RB/08/2013 dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) yang meminta pejabat pembina kepegawaian di seluruh Indonesia untuk menyiapkan sarana dalam rangka mendukung pelaksanaan sistem Computer Assisted Test (CAT), termasuk spesifikasi minimal infrastruktur penggunaan CAT.

Computer Assisted Test merupakan sebuah model penilaian dimana kandidat atau pelaku tes menjawab pertanyaan atau menyelesaikan latihan yang merupakan bagian dari sebuah program komputer. Pada situasi umum, tes komputer juga menyertakan penilaian otomatis (automatic scoring). Nilai otomatis akan muncul ketika terdapat beberapa jawaban yang benar, seperti pada model ujian multiple choice (pilihan ganda). Ketika jawaban pendek (short answer) dan

pertanyaan essay disertakan di dalam computer assisted test, penilai biasanya membaca jawaban dan memasukkan nilai ke dalam database. Computer Assisted Test digunakan untuk ujian terstandarisasi (standardized test), untuk penilaian psikologi atau kemampuan, ujian di dalam kelas, dan bahkan dapat digunakan oleh seseorang yang ingin menguji kemampuan dirinya sendiri.

Sebelum adanya sistem Computer Assisted Test (CAT) adalah sistem ujian manual. Pada dasarnya yang membedakan ujian CPNS sistem CAT dengan ujian CPNS sistem manual hanya pada peralatan yang digunakan. Jika pada ujian manual, biasanya alat yang digunakan adalah pensil 2B dan papan ujian untuk menyelesaikan soal-soal CPNS multiple choice (Pilihan Berganda), sedangkan jika ujian CPNS dilaksanakan dengan sistem CAT, peralatan tersebut diganti dengan komputer yang sudah di program secara khusus.

Sehingga dengan adanya CAT memiliki beberapa perbedaan Ujian Sistem LJK engan CAT Online:

1) Sstem Konvensional

Pada proses seleksi secara konvensional, dimulai dari penyusunan dan penetapan jumlah formasi yang dibutuhkan. Rekrutmen dilakukan apabila terdapat kekosongan formasi. Formasi disusun setelah dilakukan analisis kebutuhan pegawai. Proses rekrutmen akan dapat dilaksanakan apabila terdapat kekosongan formasi yang didapatkan dari analisis kebutuhan pegawai.

Setelah dilakukan penetapan dan penyusunan, dilakukan Pengumuman rekrutmen, ditindaklanjuti dengan pendaftaran dan seleksi. Jumlah pendaftar

yang masuk dikualifikasi dan diseleksi sesuai dengan kriteria, kemudian peserta yang lolos seleksi administratif, akan mengikuti test Akademik menggunakan LJK. Pada proses test akademik menggunakan LJK, soal dikirim dari pusat dengan pengawalan yang ketat agar terjamin kerahasiaannya. Test akademik menggunakan LJK Kemudian diperiksa dan dikoreksi dan diumumkan melalui media cetak, website dan instansi terkait. Pada proses konvensional, cenderung terjadi manipulasi dalam proses pemeriksaan dan koreksi hasil LJK. Banyak ditemukan beberapa kasus salah satunya yaitu kunci jawaban LJK yang dikirim ke pusat ternyata belum disegel sehingga jawaban bisa diubah. Kendala lain yang dihadapi pada rekrutmen konvensional yaitu temuan mengenai terjadinya pencetakan yang tidak selesai tepat waktu, naskah soal bocor saat penggandaan dan dapat dikopi oleh pihak yang tidak berhak, hasil cetakan sub standar, hasil cetakan LJK mudah rusak, dan jumlah cetakan tidak sesuai dengan jumlah peserta ujian. Hal tersebut sudah dipetakan dan dilakukan mitigasi dengan pemilihan rekanan yang kompeten, pengawasan personil di percetakan mulai dari descript soal sampai dengan penyegelan. Selain itu, pengamanan oleh pihak tim independen seperti LSM dan Polri, pemeriksaan kualitas kertas, dan mengontrol jumlah peserta dengan jumlah soal/LJK dalam kontrak, namun belum sepenuhnya bisa ditangani secara maksimal (jpnn.com dan pantaucpns.net). Ilustrasi prosedur rekrutmen secara konvensional adalah sebagai berikut:

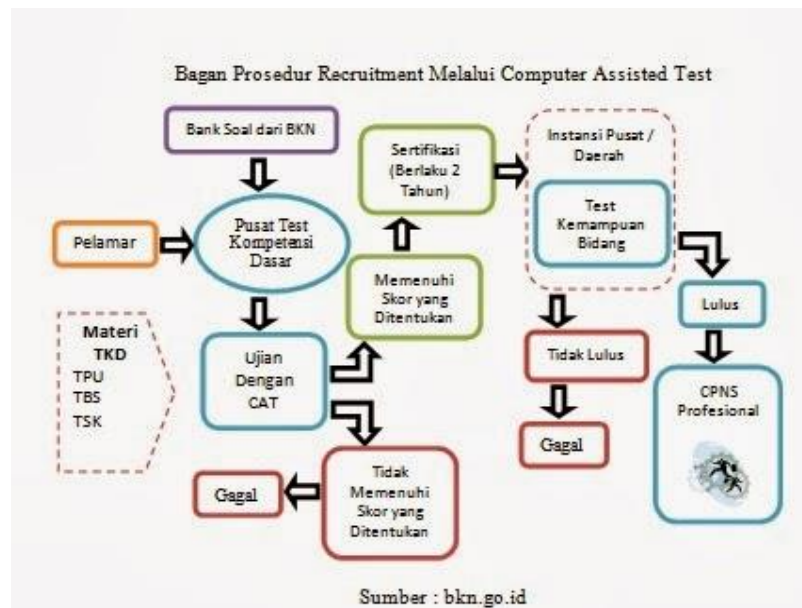


2) Sistem CAT

Pada pelaksanaan rekrutmen menggunakan CAT, tahapan yang dilalui sebenarnya hampir sama dengan model konvensional, yang membedakan hanya pada proses pelaksanaan test akademik dan pemeriksaan test akademik serta proses pengumuman. Melalui CAT, proses pemeriksaan dan laporan hasil tes dapat dipercepat, selain itu juga menciptakan standarisasi hasil ujian secara nasional, menetapkan standar nilai, serta diharapkan mampu meningkatkan transparansi, obyektivitas, akuntabilitas dan efisiensi proses seleksi. Komputer menyediakan keseluruhan materi soal, setiap peserta test akan mendapatkan soal yang berbeda-beda untuk tingkat kesulitan yang sama karena bank soal akan diacak oleh aplikasi CAT. Karena menggunakan media komputer, maka proses test tidak memerlukan lembar soal dan lembar jawaban komputer (LJK) sehingga kerahasiaan soal akan terjamin. Penilaian dilakukan

secara obyektif dan transparan karena yang memeriksa hasil ujian langsung oleh aplikasi CAT. Dalam hal waktu mengerjakan soal, para peserta dapat memantau sisa waktu yang tersedia melalui layar monitor setiap saat selama test berlangsung. Setiap peserta test dapat melihat langsung nilai test (skor) setelah selesai test dilaksanakan, apakah sudah memenuhi standar kelulusan (passing grade) yang ditentukan ataukah tidak. Dengan sistem CAT ini, dari pengalaman penyelenggaraan test yang sudah pernah dilakukan, secara umum para peserta merasa lebih puas jika dibandingkan dengan paper based test (LJK) yang selama ini ada. Meskipun mereka tidak lulus, namun mereka puas dengan proses yang telah dijalani karena merasa fair dan adil sesuai dengan kemampuan yang saat itu mereka miliki (bkn.go.id).

Pelaksanaan CAT dilakukan di Pusat Test Kompetensi dasar. Pelamar yang memenuhi standar passing grade (skor yang telah ditentukan) akan mendapatkan sertifikasi yang berlaku selama 2 tahun. Pelamar kemudian melalui tahap Test Kemampuan Bidang, dan apabila lulus, pelamar resmi menjadi CPNS, dari hasil recruitment melalui CAT, didapatkan CPNS yang lebih berkualitas dan kinerja maksimal. Ilustrasi prosedur rekrutmen melalui CAT adalah sebagai berikut:



Untuk melihat kekurangan rekrutmen secara konvensional dibandingkan dengan rekrutmen menggunakan sistem CAT ditinjau dari efektivitas, transparansi dan akuntabilitas dipaparkan sebagai berikut.

1. Efektivitas

Ditinjau dari sisi efektivitas, yang perlu diperhatikan dalam jangka pendek yaitu rata rata waktu yang diperlukan untuk melakukan rekrutmen dan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan proses perekrutan. Dalam jangka panjang, yaitu performa perekrutan dan turn over perekrutan (FHCI, 2007). Sistem rekrutmen CPNS secara konvensional membutuhkan waktu yang lama, hal ini disebabkan oleh seleksi administratif yang memakan waktu ditambah dengan proses koreksi terhadap lembar jawab komputer yang dilakukan satu persatu, karena harus hati - hati agar tidak mengurangi terjadinya kesalahan. Ditinjau dari performa perekrutan dan turn over perekrutan, baik penggunaan CAT dan

cara konvensional memiliki kesamaan. Pada performa perekrutan, jumlah SDM yang diberdayakan untuk merekrut tidak dapat menyeleksi jumlah pelamar yang cukup besar. Hal ini menyebabkan proses seleksi administrasi tidak bisa menyaring calon pegawai yang potensial. Akibatnya, turn over (untuk mendapatkan calon pegawai yang ideal) tidak bisa tercapai secara maksimal. Terkadang terjadi subjektivitas dan diskriminasi terhadap pelamar dengan alasan bukan dari universitas besar. Fenomena ini sering dijumpai juga dalam proses rekrutmen secara konvensional (Thoah, 2005).

2. Transparansi

Transparansi dalam hal ini memberikan informasi mengenai proses penyelenggaraan rekrutmen yang terbuka dan jujur kepada masyarakat berdasarkan pertimbangan bahwa masyarakat memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka dan menyeluruh atas pertanggungjawaban pemerintah dalam pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepadanya dan ketaatannya pada peraturan perundang – undangan. Ditinjau dari sisi transparansi, Sistem konvensional jelas tertinggal jika dibandingkan dengan menggunakan sistem CAT. Pada seleksi menggunakan sistem CAT, pemeriksaan hasil ujian diproses langsung oleh aplikasi, tanpa campur tangan manusia, sehingga hasil yang dicapai adalah hasil murni. Data juga ditampilkan secara realtime. Namun masih terdapat kelemahan dalam hal transparansi, yaitu masih adanya potensi untuk melakukan rekayasa karena server yang tidak terpadu.

3. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan bentuk tanggung jawab pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada entitas pelaporan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara periodik. Ditinjau dari sisi akuntabilitas, rekrutmen secara konvensional sangat lemah, terutama dalam pelaporan, karena semua laporan masih dientri secara manual. Di beberapa daerah, test CAT tidak serentak dan Data yang belum terintegrasi secara penuh membuat pelamar bisa mengikuti test di beberapa instansi. Hal ini Secara sistem tidak menghambat seorang pelamar ikut CAT di beberapa instansi, namun ada etika yang harus dipegang. Artinya, ketika seorang pelamar sudah ikut tes di Kemenpan-RB misalnya, tidak mendua ke instansi lain untuk mencegah terjadi dobel kelulusan (menpan.go.id).

Jika dikomparasikan dengan berdasarkan kriteria antara sistem rekrutmen konvensional dengan rekrutmen menggunakan CAT, perbedaan tersebut dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel Perbandingan Karakteristik Computer Assisted Test dan Sistem Konvensional

Karakteristik	Computer Assisted Test	Sistem Konvensional
Quota peserta Test	Tergantung jumlah unit komputer yang tersedia di lokasi CAT	Tergantung kapasitas gedung yang digunakan

		untuk paper based test (LJK)
Data peserta	Data terintegrasi, sehingga peserta test tidak dapat melakukan test dua kali di tempat yang berbeda. Namun sebagian besar masih belum terintegrasi, sehingga peserta bisa melakukan test di dua tempat.	Data kurang terintegrasi, sehingga peserta bisa melakukan test di dua tempat.
Akuntabilitas & Transparansi	<p>*Data hasil test dapat langsung diakses publik melalui website, sehingga meminimalisir terjadinya proses manipulasi data secara fisik.</p> <p>*sistem CAT bila memungkinkan hasilnya bisa langsung dilihat pada hari itu juga. Karena mesin bekerja secara otomatis</p>	<p>LJK rawan terjadinya manipulasi, harus dikoreksi terlebih dahulu, baru diketahui hasilnya. Berpotensi terjadi proses manipulasi data secara fisik</p> <p>*Hasil ujian LJK biasanya diumumkan sampai berbulan-bulan lamanya</p>
Aksesibilitas	Sangat mudah, penggunaan komputer user friendly	Mudah, tetapi membutuhkan waktu

		yang lama untuk mengisi lembar jawaban
Efektivitas dan efisiensi	<p>*Proses dilakukan 2 Bulan, secara bertahap.</p> <p>*sistem CAT menggunakan waktu yang tepat, tidak pernah ada istilah kekurangan soal yang ada mungkin kekurangan komputer</p> <p>*Soal tersedia dalam bentuk soft file dan terdiri dari beberapa paket soal. Semua soal sudah terintegrasi sehingga secara otomatis komputer akan mengolah sesuai dengan format paket soal.</p> <p>*penggunaan anggaran sangat besar pada proses pengadaan unit komputer untuk pelaksanaan test. Pada pelaksanaan test lebih hemat dan hasil bisa langsung diketahui</p>	<p>*Proses dilakukan 4 bulan, hingga tahap pengumuman</p> <p>*Lembar soal test menggunakan LJK dikirim dari pusat dengan jumlah 2-4 paket, dengan pengawasan yang ketat.</p> <p>*Ujian LJK menggunakan durasi yang sudah ditentukan misal 2 jam, namun fakta dilapangan waktu ujian bisa mundur hal ini mungkin disebabkan karena hal-hal teknis seperti kekurangan soal, kekurangan LJK dsb</p> <p>*Kurang hemat karena pengadaan kertas untuk LJK</p>

Partisipasi masyarakat	Masyarakat dapat mengawasi secara real time melalui akses web yang telah disediakan pemerintah	Masyarakat tidak bisa mengawasi secara real time karena hasil ujian tidak bisa langsung ditampilkan di web yang disediakan oleh pemerintah. Sumber : Diolah dari bkn.go.id
Media	Sistem CAT (Computer Assisted Tes) menggunakan media komputer yang langsung terhubung dengan jaringan internet	Untuk sistem ujian LJK (Lembar Jawaban Kerja) menggunakan kertas biasa, baik itu yang dikerjakan menggunakan bolpoin (pulpen) maupun yang diperiksa dengan komputer disebut dengan media ujian LJK,
Tingkat Error	sedangkan untuk sistem CAT sedikit kemungkinan terjadi error walaupun ada ya hanya satu dari seratus user (akun)	Sistem LJK mendapat peringkat error yang paling tinggi selain itu tingkat kecurangan seperti KKN juga sangat tinggi,
Pemeriksaan	sistem CAT mutlak diperiksa oleh komputer.	Sistem LJK diperiksa oleh manusia namun kalau sistem LJKnya menggunakan pensil 2B

		maka akan diperiksa oleh komputer.
--	--	------------------------------------

Dalam 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 public yang professional. Kinerja Pegawai (Ditrekinpeg) yang merupakan salah satu Direktorat di bawah Kedeputian Bina Kinerja dan Perundang-undangan Badan Kepegawaian Negara melakukan pengkajian tentang Sistem Rekrutmen PNS Berbasis Kompetensi kemudian pada tahun 2006-2007 dilakukan persiapan untuk mengimplementasikan hasil kajian serta studi banding ke berbagai negara. Pada tahun 2008, dengan difasilitasi Biro Perencanaan dan Kerjasama Antar Lembaga serta Biro Umum dan Perlengkapan bekerja sama dengan Konsultan IT, Ditrekinpeg mulai membangun *System CAT* dengan melakukan perancangan *grand design*.

CAT adalah suatu metode seleksi dengan alat bantu *computer* yang digunakan untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar bagi pelamar CPNS dan PPPK. Sistem CAT dalam rekrutmen CPNS ini merupakan metode seleksi yang menggunakan *softwre* dengan alat bantu computer yang digunakan untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar bagi pelamar CPNS. (dua) metode seleksi yang digunakan yaitu metode dengan CAT System dan Lembar jawab komputer (LJK), tentunya mempengaruhi realisasi dari target yang telah

ditetapkan sangat jauh melampaui, Karena ada 73 instansi pusat atau daerah yang menggunakan system CAT untuk seleksi CPNS tahun 2013. Ini sebagai bukti bahwa system CAT dapat memberikan angin segar untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap penerimaan atau seleksi CPNS dan jabatan secara bersih, transparan, objektif, dan akuntabel.

Dengan adanya sistem ini sekarang bisa menjamin standar kompetensi dasar CPNS dan PPPK. Sistem rekrutmen ASN dengan menggunakan metode CAT ini sekarang akan lebih menjamin objektivitas dalam mendapatkan CPNS dan PKK yang lebih qualified, kompeten, dan mempunyai daya saing global. TKD dengan sistem mempunyai banyak kelebihan dan bisa meminimalisir adanya kecurangan karena nilainya bisa langsung diketahui sehingga lebih objektif, di samping proses pelaksanaan tes kompetensi dasar lebih cepat, praktis, dan efisien yang akan lebih menghemat biaya. Dengan adanya metode ini digunakan untuk meminimalisir dan mencegah terjadinya praktek-praktek KKN dalam seleksi Pegawai ASN khususnya dalam seleksi CPNS, sehingga kedepan betul-betul dapat menghasilkan CPNS yang kompeten. Sosok PNS masa depan yang diharapkan adalah PNS yang professional, punya daya saing, dan kompeten dalam menjalankan tugas pekerjaannya, artinya yang lebih berkualitas dalam pemberian pelayanan publik.

Namun ada beberapa hal yang perlu dipikirkan ketika seleksi tes CPNS dan PPPK menggunakan CAT ini yaitu adanya fasilitas computer dan jaringan LAN yang memadai, sumber listrik yang bebas pemadaman atau dick up dengan UPS, tenaga ahli computer dan jaringan yang menguasai sistem CAT, dan kuota peserta tes yang terbatas karena sistem CAT tidak bisa dilakukan secara masal dengan

jumlah yang banyak dalam w yang serentak karena keterbatasan *Information Technology (IT)*.

4.6 Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Individu

PP 46 th 2014 mengatur tentang penerapan sistem penilaian kinerja individu sehingga sistem ini telah dilaksanakan sejak tahun 2014. Pada awal tahun BKD selalu membuat target kinerja serta pada akhir tahun setiap PNS selalu membuat realisasi kinerja (31 Desember). Penilaian dilihat dari realisasi dan perilaku kerja. Penilaian dilakukan setiap individu. Realisasi harus tercapai. Pelaporan tersebut digunakan untuk kelengkapan administrasi kenaikan pangkat sangat dibutuhkan. Nilai penilaian kinerja individu adalah minimal 74 poin.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan PP Nomor 46 tahun 2011 tentang sasaran kerja pegawai dan penilaian prestasi kerja PNS. Kemudian pembuatan target diawal tahun dan untuk realisasinya di akhir tahun. Dan untuk target itu sendiri berisi dengan perencanaan.

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksana tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan , pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.

4.7 Pembangunan/ Pengembangan Database Pegawai

Menurut hasil wawancara dengan Bp. Taufik Haryanto, S.E selaku kepala Sub Bidang Pengelolaan Data dan Informasi Kepegawaian, Sejauh ini system pengolahan database di BKD masih dalam tahap perbaikan. Dimulai dari system offline dan sekarang sudah memasuki pengelolaan database dengan system online. Data – data kepegawaian yang dimiliki BKD tidak semuanya dapat diakses oleh pihak umum. Pengembangan database pegawai dimulai pada tahun 2004 namun belum online, mulai online pada tahun 2017. Pada awalnya data tidak begitu lengkap, kemudian dengan adanya tambahan NIK, maka proses kepegawaian seperti kenaikan pangkat dan pensiun yang ditangani BKN maka diperlukan database pegaai yang lebih terbuka. Kegunaan yang paling utama adalah bagi BKD dan PNS, terutama perangkat daerah, dinas-dinas kecamatan. Data yang sampai saat ini ada sudah terupdate dari masing-masing dinas sehingga cukup akurat. Data tersebut diupdate setiap bulan, perubahan gaji, pangkat, penambahan anak. Data tersebut dapat dilihat oleh seluruh PNS sehingga setiap PNS dapat melakukan koreksi terhadap databasenya jika ditemukan kesalahan. Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) adalah sistem yang digunakan untuk melakukan update sistem database pegawai

4.8 Pengembangan Diklat Pegawai Berbasis Kompetensi

Diklat pra jabatan adalah diklat untuk CPNS untuk syarat menjadi PNS. Diklat Pra Jabatan dilaksanakan dengan pengiriman, biasanya BKD mengirimkan personil ke lembaga yang kompeten dalam hal ini adalah BBS DMD Provinsi Jawa Tengah termasuk yang berhak mengeluarkan sertifikat tanda kelulusan adalah BBS DMD. Syarat menjadi PNS harus mengikuti diklat pra jabatan. Waktu mengikuti diklat adalah satu tahun dari pengangkatan CPNS. Diklat pra jabatan yang formasi umum 9,4 juta dan untuk formasi K2 2 juta. Diklat fungsi adalah diklat untuk mendukung fungsi jabatan tertentu. Diklat fungsi dilaksanakan dengan pengiriman dan penyelenggaraan sendiri. Saat ini dengan pola baru setelah Diklat ada evaluasi pasca diklat, maksimal 1 tahun setelah penyelenggaraan diklat. Proper nya ditinjau sejauh mana yaitu jangka pendek, jangka menengah, jangka panjang. Bentuknya adalah proyek perubahan.

Diklat yang dilakukan saat ini sudah cukup baik karena diselenggarakan oleh LAN (Lembaga Administrasi Negara) dan BBS DMD Provinsi Jawa Tengah. Kelemahan penyelenggaraan diklat adalah dari SDM/SKPD. SKPD sering malas untuk berangkat diklat. Selain itu permasalahan yang timbul adalah dari evaluasi pasca diklat yang dilakukan terhadap SKPD yang telah dipromosikan, dimutasi maupun ada formasi yang kosong sehingga evaluasi pasca diklat tersebut menyulitkan karena SKPD yang mengikuti diklat tidak berada pada posisi tersebut.

Untuk diklat teknis/fungsi, berdasarkan undang-undang ASN, setiap PNS harus memiliki sertifikat minimal 20 jam pelajaran setiap tahunnya. Dahulu diklat

hanya semacam formalitas saja, namun saat ini berdasarkan undang-undang, PNS harus mengikuti diklat dengan minimal 20 jam pelajaran setiap tahunnya. Kesulitan yang timbul adalah diklat tidak murah, sedangkan anggaran Pemkab terbatas, PNS juga akan keberatan jika membayar secara swadaya.