

IMPLEMENTASI REKRUTMEN CPNS SEBAGAI WUJUD REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN BOGOR

Dahyar Daraba, Ismiyanto dan Pratiwi Nurhascaryani

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

*Email: dahyardaraba@gmail.com, anto200708@gmail.com,
pratiwinurhascaryani@rocketmail.com*

ABSTRACT

One of the steps in structuring human resources apparatus, namely by stipulating the policy of limiting the acceptance of prospective civil servants (CPNS). The policy is for the Central and Regional Personnel Development Officers to carry out an organizational audit and apparatus human resources arrangement in accordance with the direction / strategic development plan. Besides that, each agency is required to redistribute employees internally and across agencies, based on the results of the calculation of the needs of Civil Servants based on a job analysis and workload analysis. These results the basis for structuring and continuous structuring of Civil Servants. For the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform (PANRB Ministry) and the State Employment Agency (BKN) these results are used as the basis for preparing employee planning nationally and as a basis for formulating and defining the needs of prospective Civil Servants within the Ministry / Institution, Provincial Government and District / City Governments, including Bogor Regency for the first time screening tests for prospective civil servants, are carried out using a computer aid or Computer Assisted Test.

This research was intended to determine the Implementation of Prospective Civil Servants Recruitment as a manifestation of Bureaucratic Reform in Bogor Regency. This research uses the theory of policy implementation according to Edward III, there are 4 aspects associated with the Recruitment of Prospective Civil Servants.

Based on the results of research and discussion, the implementation of prospective Civil Servants recruitment in Bogor Regency can be explained as follows: 1) Communication aspects in the implementation of the policy of recruitment of Civil Servant Candidates can be carried out properly, because there is effective communication between the applicants of recruitment of Civil Servants and the Prospective Civil Servant applicants, 2) Aspects of human resources in the implementation of recruitment of prospective Civil Servants supported by adequate resources, both human resources and financial resources; 3) The disposition aspect in the implementation of the recruitment of prospective Civil Servants is to designate the characteristics of the Procurement Team or the Recruitment of Prospective Civil Servants; and 4) The aspect of this bureaucratic structure includes two important things first, namely the mechanism or Standard Operating Procedure and the second the organizational structure itself.

Keywords: Implementation of public policy, recruitment of prospective civil servants and bureaucratic reform.

A. PENDAHULUAN

Dewasa ini rekrutmen bukan lagi sekedar upaya pengisian formasi kosong dengan tenaga kerja berkualifikasi minimal yang sesuai. Rekrutmen juga dibebani tanggungjawab untuk mensterilisasi birokrasi dari segala praktek KKN, baik pada proses penarikannya maupun setelah

pegawai lolos seleksi dan berstatus sebagai PNS. Rekrutmen diharapkan mampu menarik tenaga kerja yang disamping memenuhi kualifikasi minimal, juga harus bertanggungjawab, berkomitmen tinggi terhadap tugas-tugasnya, jujur dan transparan, akuntabel mampu berperan aktif, partisipatif dan lain-lain.

Sejak diterapkannya kebijakan moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil, masing-masing instansi telah melaksanakan perhitungan jumlah kebutuhan pegawai per jabatan, redistribusi PNS serta proyeksi kebutuhan PNS untuk kurun waktu 5 tahun. Dari hasil perhitungan kebutuhan pegawai dimaksud, masih terdapat kekurangan pegawai pada jabatan-jabatan tertentu antara lain dikarenakan terdapat pegawai yang memasuki batas usia pensiun dan adanya pembentukan organisasi baru. Oleh karenanya diperlukan penambahan pegawai baru guna menjaga kualitas pelayanan publik terutama di sektor pelayanan dasar dengan tetap memperhatikan kemampuan keuangan negara (Azwar Abubakar, Menteri PANRB).

Apakah dalam rekrutmen itu sendiri sudah diwarnai dengan berbagai kecurangan, KKN, politisasi, maka dijamin PNS itu tidak baik?

Genderang perang melawan kecurangan dalam penerimaan CPNS telah dikumandangkan di seantero tanah air, yang wujudnya dapat disimak dari hasil evaluasi penerimaan PNS tahun 2012. Celah-celah yang memungkinkan terjadinya kecurangan, penyalahgunaan wewenang, KKN, sampai politisasi CPNS telah ditutup rapat-rapat. Kebijakan yang disebut sebagai penyempurnaan pengadaan CPNS itu pada hakekatnya untuk mewujudkan CPNS yang bersih, berbudi pekerti, memiliki kepribadian yang baik, memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya, serta siap mengabdikan kepada NKRI (Azwar Abubakar, Maret 2013).

Kebijakan pelaksanaan pengadaan CPNS untuk pemerintah daerah mulai tahun 2012 sangat ketat, yaitu bagi pemerintah daerah yang belanja pegawainya kurang

dari 50 persen boleh mengajukan tambahan formasi PNS, setelah melakukan analisa jabatan, analisa beban kerja, laporan kebutuhan pegawai, dan pemetaan jabatan, proyeksi (perencanaan) pegawai lima tahun kedepan (Deputi SDA Kementerian PANRB, 2013).

Penelitian ini difokuskan pada Pemerintah Kabupaten Bogor, yang mempunyai Visi: Kabupaten Bogor Menjadi Kabupaten Termaju di Indonesia, dengan Misi: a) Meningkatkan kesalehan sosial dan kesejahteraan masyarakat; b) Meningkatkan daya saing perekonomian masyarakat dan pengembangan usaha berbasis sumber daya alam dan pariwisata; c) Meningkatkan integritas, konektivitas, kualitas dan kuantitas infrastruktur wilayah dan pengelolaan lingkungan hidup yang berkelanjutan; d) Meningkatkan aksesibilitas dan kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pelayanan kesehatan; dan e) Meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan dan kejasama antar daerah dalam kerangka tata kelola pemerintahan yang baik.

Pada tahun 2012 terdapat rekrutmen (penerimaan) CPNS pada 20 instansi pusat dan 21 kabupaten/kota, dari 21 pemerintah daerah tersebut salah satunya Kabupaten Bogor dengan rekapitulasi hasil Test Kemampuan Dasar (TKD) CPNS sebagai berikut:

Tabel 1
REKAPITULASI HASIL TKD CPNS KABUPATEN BOGOR TAHUN 2012

No	Instansi	Pelamar	Ljk Masuk	Ljk Tidak Valid	Lolos Passing Grade	Formasi	Formasi Tidak Terpenuhi
1.	Kab. Bogor	6.986	6.275	621	1.068	354	129

Sumber: Kementerian PANRB 2012 & modifikasi peneliti

Dari data di atas terlihat untuk pertama kalinya dalam sejarah NKRI, penerimaan CPNS pada tahun 2012 menggunakan *passing grade* (ambang batas). Dari peserta TKD hanya 28,9 persen yang lolos *passing grade*. Jumlah itu tidak otomatis memenuhi seluruh formasi yang telah ditetapkan. Penerapan sistem *passing grade* kelulusan tahun 2012 merupakan hal baru, masih banyak pihak yang belum memahami.

Pada September 2013 rekrutmen CPNS Pemerintah Kabupaten Bogor menerima formasi untuk tenaga pendidik sebanyak 10 orang, tenaga kesehatan 9 orang, tenaga teknis strategis 6 orang pendaftaran lewat *on-line* <http://sccn.bkn.go.id> mulai tanggal 6-19 September 2013.

Menurut Kepala Badan Kepegawaian dan Pelatihan Kab. Bogor, penerimaan CPNS Tahun 2014 meliputi tenaga guru 48 orang, tenaga kesehatan 40 orang, dan tenaga teknis 17 orang. Jumlah pelamar 8.280 orang, yang memenuhi syarat administrasi dan mengikuti test sebanyak 4.708 orang, sedangkan yang lulus 104 orang. Formasi CPNS Tahun 2016 sebanyak 127 CPNS, terdiri dari 64 tenaga kesehatan, 47 orang pendidik, dan 16 orang tenaga teknis strategis (Diskominfo Kab. Bogor).

Berbagai kebijakan rekrutmen CPNS dengan suatu metode seleksi/tes menggunakan komputer atau *Computer Assisted Test* (CAT) mulai dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2017 yang

dikeluarkan oleh pemerintah pusat dan dilaksanakan pada Pemerintah Kabupaten/Kota tentunya ditemui berbagai kendala dalam pelaksanaannya. Hal ini terjadi juga di Kabupaten Bogor dalam implementasi rekrutmen CPNS, walaupun sudah dilakukan dengan sistem CAT sebagai wujud reformasi birokrasi, tetapi masih ditemukan berbagai penyimpangan dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan pemikiran di atas, maka dalam penelitian kelompok ini memfokuskan pada **Implementasi Rekrutmen CPNS sebagai wujud Reformasi Birokrasi di Kabupaten Bogor.**

B. TINJAUAN PUSTAKA

Salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen SDM adalah rekrutmen, mengingat keberhasilan pelaksanaan kegiatan ini akan menghasilkan SDM yang berkualitas sebagaimana diharapkan setiap organisasi. Rekrutmen merupakan tahap untuk menentukan jumlah dan kategori pegawai yang diperlukan dan ditetapkan dalam perencanaan pegawai atau pengelolaan SDM secara formal. Rekrutmen disusun melalui perencanaan yang terperinci dan memenuhi persyaratan dalam bentuk kebutuhan yang dimaksudkan untuk pegawai yang akan mengisi lowongan baru, hal ini karena ada pegawai yang mengundurkan diri atau pensiun, atau karena adanya penambahan struktur organisasi sehingga membutuhkan pegawai baru.

Untuk mendapatkan tambahan karyawan dilakukan tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan karyawan, menentukan kebutuhan karyawan yang diperlukan, proses seleksi, penempatan, dan orientasi karyawan (Mangkunegara, 2007:33). Menurut Singodimedjo (2000) rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan (Kasmir, 2016:93). Menurut Nitisemito dalam Pasolong (2010:154) seleksi dalam rekrutmen adalah menetapkan syarat apa yang diperlukan untuk jabatan-jabatan tertentu, yang selanjutnya instansi menarik pegawai dari sumber-sumber tenaga kerja dengan kegiatan rekrutmen PNS meliputi kegiatan perencanaan kebutuhan pegawai, analisis jabatan, formasi dan pengadaan pegawai.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, bahwa yang dimaksud dengan rekrutmen adalah serangkaian proses yang dilakukan untuk mencari pelamar kerja dengan kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan organisasi guna memenuhi kebutuhan SDM yang direncanakan organisasi.

Arti penting aktivitas rekrutmen semakin besar dewasa ini karena beberapa sebab antara lain (Sulistiyani dan Rosidah, 2007:134):

Pertama, Mayoritas organisasi, baik swasta maupun publik berasumsi bahwa akan mengalami kekurangan karyawan yang memiliki keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk karyawan-karyawan modern;

Kedua, Perampangan organisasi dan langkah-langkah penghematan biaya yang

dilancarkan dalam tahun-tahun terakhir telah menyebabkan anggaran semakin kecil dibandingkan sebelumnya.

Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan karena untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan dan apa yang didapat, yang berarti bahwa suatu organisasi tidak memperoleh karyawan yang tepat, baik kualitas maupun kuantitasnya. Sebuah proses rekrutmen dimulai dengan pencarian calon dan berakhir sampai lamaran pelamar kerja diterima. Tahap berikutnya setelah persiapan untuk melakukan rekrutmen selesai dikerjakan adalah mencari calon sebanyak jumlah yang diperlukan yang akan diseleksi dan mencari orang yang dianggap paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan (Hamali, 2016:48).

Peran rekrutmen dalam manajemen sumber daya manusia, cakupan akan sangat luas. Rekrutmen merupakan bagian perencanaan dalam manajemen sumber daya manusia, maka perannya sangat besar dalam pengembangannya. Apa batasan tentang peranan rekrutmen, adalah memberikan kontribusi yang sangat penting di dalam mendapatkan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh lembaga, atau birokrasi dalam konteks ini, sesuai dengan tuntutan kualifikasi minimal yang dikehendaki. Dengan demikian proses rekrutmen menjadi bagian penting dalam mencari sumber daya manusia sehingga kebutuhan pegawai terpenuhi baik dari sisi kualitas maupun kuantitasnya.

Maksud dilakukan rekrutmen yaitu untuk menarik pegawai baru maupun pegawai lama untuk menduduki posisi ataupun jabatan yang lowong. Hal ini juga bertujuan meningkatkan karier pegawai lama dan bagi pegawai baru merupakan kesempatan mendapatkan pekerjaanserta

dapat menyumbangkan kreativitas, tenaga, pikiran/ide, ketrampilan yang dimiliki kepada organisasi tersebut.

Tujuan rekrutmen menurut Cardoso (1995:106) adalah beraneka ragam dengan alasan, antara lain: berdirinya organisasi baru; adanya perluasan kegiatan organisasi; terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru; adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain; adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat; adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun, dan adanya pekerja yang meninggal dunia.

Dari berbagai alasan di atas dapat dipahami bahwa rekrutmen dilakukan khususnya dalam lingkungan birokrasi diantaranya perluasan kantor maupun dinas seperti yang sekarang ini banyak dilakukan di daerah-daerah guna menghadapi otonomi daerah. Selain itu banyaknya pegawai yang pensiun karena sudah masanya ataupun karena alasan usia.

Teknik rekrutmen, yang umum dilakukan dengan teknik sentralisasi dan desentralisasi seperti yang diungkapkan oleh Cardoso. Teknik tersebut dapat dipakai dalam proses rekrutmen dan ini tergantung dari organisasi seberapa banyak merekrut pegawai yang dibutuhkan. Kedua teknik ini selanjutnya oleh Sulistyani dan Rosidah (2003:143-144) sebagai berikut: Teknik tersentralisasi digunakan apabila suatu instansi memerlukan pegawai dalam jumlah besar. Sedangkan teknik rekrutmen yang disentralisasikan biasanya digunakan oleh instansi yang relatif lebih kecil, kebutuhan-kebutuhan rekrutmen yang bersifat terbatas dan dalam suatu instansi yang memiliki berbagai tipe pegawai. Rekrutmen semacam ini dipergunakan untuk posisi-posisi yang bersifat khusus, misalnya untuk jabatan-jabatan profesional,

ilmiah, atau administratif untuk instansi tertentu.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang diundangkan tanggal 15 Januari 2014, merupakan jawaban terhadap tantangan untuk merombak secara dramatis undang-undang tentang kepegawaian yang pernah ada. Pada zaman orde baru (Orba) pernah ada Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian kemudian diperbaharui di masa reformasi yaitu Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Dalam Ketentuan Peralihan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa semua peraturan perundang-undangan yang merupakan peraturan pelaksanaan Undang-Undang Kepegawaian dinyatakan masih tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dan belum diganti berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014.

Terkait dengan penelitian ini yaitu rekrutmen diatur dalam Bab III Pengadaan PNS mulai dari Pasal 15 sampai dengan Pasal 45 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang merupakan ketentuan lebih lanjut dari Pasal 58 sampai dengan Pasal 66 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Sebelum Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 terbit, maka pemerintah berusaha agar rekrutmen PNS lebih obyektif, transparan, akuntabel dan bebas dari KKN maka ujian penyaringan CPNS dilakukan dengan menggunakan alat bantu komputer atau *Computer Assisted Test* (CAT). Sebuah langkah besar dan berani dilakukan pemerintah dalam pengadaan

CPNS pada tahun 2012. Meskipun masih semi manual, namun dalam penentuan kelulusan CPNS pemerintah telah mematok ambang batas atau *passing grade*. Selain itu pelaksanaan test sampai tahapan pengumuman hasil ujian telah dilakukan secara obyektif, transparan, fair sehingga menghilangkan berbagai kecurangan penyalahgunaan wewenang serta KKN. Kebijakan pelaksanaan pengadaan CPNS mulai tahun 2012 dituangkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 197 Tahun 2012. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2012 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil; dan Surat Menteri PANRB Nomor: B-2432/M.PANRB/3/2013 tentang Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi CPNS Tahun 2013 dan Tahun 2014.

Setelah diundangkannya UU Nomor 5 Tahun 2014 dan diterbitkannya PP Nomor 11 Tahun 2017, dalam Pasal 19 Peraturan Pemerintah dimaksud, bahwa pengadaan (rekrutmen) PNS melalui tahapan: a) perencanaan; b) pengumuman lowongan; c) pelamaran; d) seleksi; e) pengumuman hasil seleksi; f) pengangkatan calon PNS; dan g) pengangkatan menjadi PNS.

Sebagai tindak lanjut PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, maka terkait rekrutmen CPNS diterbitkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2017 tentang Kriteria Penetapan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil dan Pelaksanaan Seleksi CPNS Tahun 2017, Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2017 tentang Nilai Ambang Batas Tes Kompetensi Dasar Seleksi CPNS Tahun 2017, dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 24 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2017 tentang Nilai Ambang Batas Tes Kompetensi Dasar Seleksi CPNS Tahun 2017.

Implementasi kebijakan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. Bagaimanapun baiknya suatu kebijakan, kalau tidak dipersiapkan dan direncanakan secara baik dalam implementasinya, maka tujuan kebijakan tidak akan bisa diwujudkan (Widodo, 2010:85). Implementasi kebijakan menurut Howlett dan Ramesh (1995: 153) adalah "*It is defined as the process where by programs or policies are carried out; it donotes the transltion of plans into practice*" (proses pelaksanaan program-program dan kebijakan-kebijakan yang merupakan penerjemah dari rencana-rencana ke dalam praktek atau tindakan).

Model implementasi kebijakan publik ada beberapa, antara lain implementasi kebijakan menurut George C. Edward III (1980), model implementasi kebijakan menurut Van Meer dan Van Horn (1975), model komunikasi dari implementasi kebijakan antar pemerintah (*The Communication Model of Intergovernmental Policy Implementation*) Goggin, Bowman, Lester dan O'Tole, Jr. Dalam penelitian ini implementasi kebijakan publik berupa peraturan perundangan-undangan, mulai dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, Peraturan Menteri PANRB, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara, khususnya berisi materi muatan terkait rekrutmen PNS. Peraturan perundang-undangan dimaksud merupakan kebijakan birokrasi, maka teori yang dipergunakan implementasi kebijakan Model Edward III dengan menunjuk empat variable yang berperan penting dalam

pencapaian keberhasilan implementasi. Keempat variabel tersebut meliputi 1) komunikasi; 2) sumber daya; 3) disposisi; dan 4) struktur birokrasi.

Keempat variabel di atas dalam model yang dibangun oleh Edward III memiliki keterkaitan satu dengan yang lain dalam mencapai tujuan dan sasaran kebijakan. Keempatnya saling bersinergi dalam mencapai tujuan dan satu variabel akan sangat mempengaruhi variabel yang lain.

Kerangka pemikiran penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pertama, komunikasi merupakan implementator dan kelompok kebijakan terkait dengan rekrutmen CPNS, metode yang dipergunakan dalam sosialisasi, dan intensitas sosialisasi;

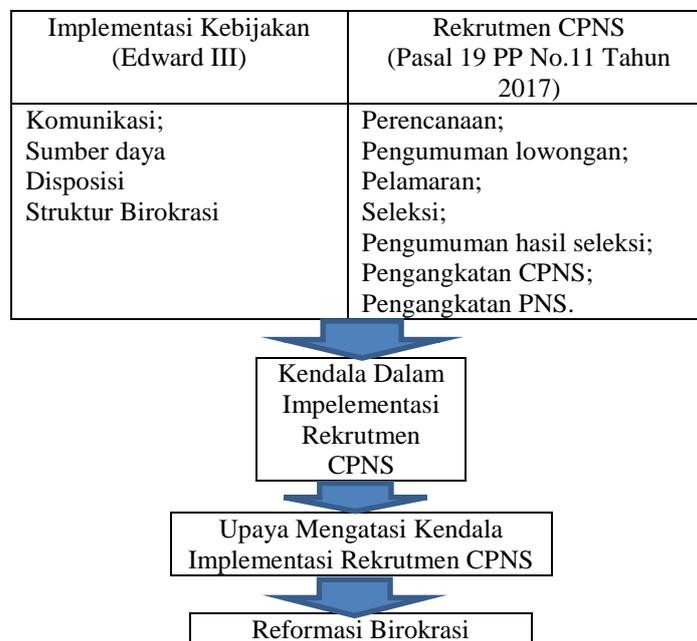
Kedua, Sumber daya merupakan tingkat pendidikan implementator, tingkat pendidikan, pemahaman dan aplikasi detail rekrutmen CPNS;

Ketiga, Disposisi merupakan karakter implementator terkait rekrutmen CPNS di lingkungan Kab. Bogor;

Keempat, Struktur birokrasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah SOP pelaksanaan rekrutmen CPNS, bagaimana struktur dalam pelaksanaan rekrutmen di lingkungan Kab. Bogor.

Berikut disampaikan kerangka pemikiran implementasi kebijakan menurut Edward III dikaitkan dengan Rekrutmen CPNS sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Pasal 19), sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran
Implementasi Rekrutmen CPNS Sebagai Wujud Rerormasi Birokrasi Di Kab. Bogor



Sumber : Edward III, PP 11/2017& Kreasi Tim Peneliti

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif analisis bersifat kualitatif. Menurut

Sugiyono (2013:10) penelitian deskriptif adalah suatu permasalahan penelitian yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya

pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri). Jenis penelitian kualitatif ini termasuk penelitian studi kasus yaitu suatu penelitian kualitatif yang berusaha menemukan makna, menyelidiki proses, memperoleh pengertian dan pemahaman yang mendalam dari individu, kelompok, atau situasi. Studi kasus dapat menjadi berbeda dari bentuk-bentuk penelitian kualitatif lain oleh fakta bahwa studi ini berfokus pada satu “unit tunggal” atau “suatu sistem terbatas” (Lodico, Spaulding, dan Voegtler dalam Emzir, 2012:20). Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam dan mengandung makna artinya data yang sebenarnya, pasti dan merupakan suatu nilai di balik data yang tampak (Sugiyono, 2013:3). Penelitian kualitatif adalah penelitian yang tidak hanya mengungkapkan peristiwa, namun juga perlu memperhatikan karakteristik penelitian kualitatif. Peneliti harus menggunakan diri sendiri sebagai instrumen mengikuti asumsi-asumsi kultural sekaligus mengikuti data dalam upaya mencapai wawasan-wawasan imajinatif ke dalam dunia social. Peneliti

diharapkan fleksibel dan reflektif tetapi tetap mampu mengatur jarak (Fracken dikutip Brannen, 1997:11). Penelitian ini tidak hanya mengungkapkan peristiwa yang riil, tetapi diharapkan hasilnya dapat mengungkapkan nilai-nilai yang tersembunyi. Terkait dengan penelitian ini dapat diperoleh gambaran yang lengkap tentang: 1) mendeskripsikan dan menganalisis implementasi rekrutmen CPNS sebagai wujud reformasi di Kab. Bogor; 2) mendeskripsikan dan menganalisis kendala apa saja yang dihadapi dalam implementasi rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sebagai wujud reformasi birokrasi di Kabupaten Bogor; 3) penelitian ini juga mengungkap upaya apa yang dilakukan untuk mengatasi kendala implementasi rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sebagai wujud reformasi birokrasi di Kabupaten Bogor .

Operasionalisasi konsep penelitian rekrutmen CPNS sebagai wujud reformasi birokrasi di Kab. Bogor yang berasal dari kerangka pemikiran dalam penelitian, dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2
Operasional Konsep Penelitian
Implementasi Rekrutmen CPNS Sebagai Wujud Reformasi Birokrasi Di Kab. Bogor

NO	ASPEK	RUANG LINGKUP
1.	Komunikasi	Siapakah implementator dan kelompok sasaran dari kebijakan rekrutmen CPNS; Bagaimana sosialisasi kebijakan rekrutmen CPNS Metode yang digunakan Intensitas komunikasi.
2.	Sumber daya	Bagaimana kemampuan implementator kebijakan rekrutmen CPNS? Tingkat pendidikan Tingkat pemahaman terhadap tujuan dan sasaran serta aplikasi detail rekrutmen PNS Kemampuan

		<p>Bagaimana ketersediaan formasi PNS? Berapa formasi yang memenuhi syarat Prediksi profesionalisme PNS yang telah berhasil diterima Berapa anggaran yang disediakan</p>
.3.	Disposisi	<p>Bagaimana karakter pelaksana kebijakan rekrutmen CPNS? Tingkat komitmen dan kejujuran: dapat diukur dengan tingkat konsistensi antara pelaksanaan kegiatan dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Semakin sesuai dengan kebijakan semakin tinggi komitmennya; Tingkat demokratis: dapat diukur dengan intensitas pelaksana melakukan proses rekrutmen CPNS, mencari solusi dari masalah yang dihadapi dan melakukan diskresi yang berbeda dengan kebiakan guna mencapai tujuan dan sasaran kebijakan rekrutmen CPNS.</p>
4.	Struktur birokrasi	<p>Apakah tersedia SOP yang mudah dipahami? Bagaimana struktur organisasi pengelola rekrutmen CPNS? Sejauh mana rentang kendali antara pucuk pimpinan dan bawahan dalam struktur organisasi pelaksana? Semakin jauh berarti semakin rumit, birokratis dan lambat untuk mrespon perkembangan implementasi kebijakan rekrutmen CPNS.</p>

Sumber : Indiahono (2009:34) dan kreasi tim peneliti.

Menurut Lofland seperti yang dikutip Moleong (2002:112), selain berupa kata-kata dan tindakan-tindakan, sumber data bisa berupa data tambahan seperti dokumentasi dan lain-lain.

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

3.3.1 *Key informan* dan *informan*.

Key informan dalam penelitian ini adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Bogor (aktor yang sangat berpengaruh dalam keberhasilan implementasi rekrutmen CPNS sebagai wujud reformasi birokrasi di Kabupaten Bogor); Kepala Badan Kepegawiaan, Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kabupaten Bogor.

Dalam penentuan *key informan*, teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, informan yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan penelitian menjelajahi obyek (rekrutmen CPNS) yang diteliti.

Data yang dicari adalah: 1) data yang berkaitan dengan implementasi rekrutmen CPNS sebagai wujud reformasi birokrasi di Kabupaten Bogor; 2) bagaimana tingkat kesesuaian antara berbagai kebijakan rekrutmen CPNS dengan pelaksanaannya di lapangan; 3) kendala-kendala apa saja dalam

implementasi rekrutmen CPNS di Kabupaten Bogor.

Informan dipilih secara *purposif* yang didasarkan atas subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data dan bersedia memberikan data yang benar-benar relevan dan kompeten dengan kajian penelitian berupa data, keterangan, cerita atau kata-kata yang bermakna sehingga data yang diperoleh dapat digunakan untuk menjawab tujuan penelitian ini.

Tempat dan Peristiwa

Berbagai peristiwa atau kejadian yang berkaitan dengan implementasi rekrutmen CPNS sebagai wujud reformasi birokrasi di Kabupaten Bogor yang diwujudkan dalam berbagai kegiatan yaitu rapat, diskusi, baik

yang bertempat di dalam maupun di luar Kabupaten Bogor.

3.3.2 Dokumen

Sebagai sumber data lainnya yang bersifat melengkapi data utama yang relevan dengan masalah dan fokus penelitian. Data yang diambil adalah: 1) laporan tahunan; 2) laporan hasil implementasi rekrutmen CPNS sebagai wujud reformasi birokrasi; 3) peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan rekrutmen CPNS dan reformasi birokrasi, serta 4) hasil penelitian yang dilaksanakan Pemerintah Kabupaten Bogor maupun lembaga lain terkait dengan penelitian ini. Data ini dipakai untuk melengkapi hasil wawancara dan pengamatan terhadap peristiwa.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tim peneliti menganalisis dengan merujuk teori yang disampaikan Edward III, terdiri dari empat aspek yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dikaitkan dengan rekrutmen CPNS sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 (sebagaimana dalam Gambar-2).

Adapun keempat aspek dikaitkan dengan implementasi rekrutmen CPNS di Kab. Bogor dapat disampaikan aspek-aspek penelitian, kendala dan upaya sebagai berikut:

NO	ASPEK	HASIL PEMBAHASAN
1.	Komunikasi	Aspek komunikasi dikaitkan dengan pelaksanaan rekrutmen CPNS Kab. Bogor bahwa implementasi kebijakan rekrutmen CPNS dapat dilaksanakan dengan baik, karena terjadi komunikasi efektif antara pelaksana rekrutmen CPNS (Tim Pengadaan CPNS Kab. Bogor) dengan para pelamar CPNS. Tujuan dan sasaran rekrutmen CPNS dapat disosialisasikan secara baik sehingga dapat menghindari adanya distorsi atas rekrutmen CPNS. Hal ini karena selain didukung para pelamar CPNS dalam rekrutmen ini, sehingga tidak ada penolakan dan kekeliruan dalam mengaplikasikan kebijakan rekrutmen CPNS dalam ranah yang telah ditetapkan dalam berbagai kebijakan rekrutmen CPNS mulai dari Peraturan Menteri PANRB, Peraturan Kepala BKN maupun Peraturan Bupati Bogor perihal rekrutmen CPNS Kab. Bogor Tahun 2014.
2.	Sumber daya	Aspek sumber daya manusia dikaitkan dengan pelaksanaan rekrutmen CPNS Kab. Bogor Tahun 2014 sudah didukung oleh sumber daya yang memadai, baik sumber daya manusia maupun sumber daya finansial. Sumber daya manusia dalam implementasi kebijakan rekrutmen CPNS adanya kecukupan baik kualitas maupun kuantitas implementor yang dapat melingkupi kegiatan ini terkait dengan pelayanan pada pelamar CPNS. Sumber daya manusia dan sumber daya finansial dalam rekrutmen CPNS Kab. Bogor Tahun 2014 sudah diperhatikan, sehingga implementasi rekrutmen CPNS Kab. Bogor berjalan dengan baik, efektif dan efisien.
3.	Disposisi	Aspek disposisi dikaitkan dengan pelaksanaan rekrutmen CPNS Kab. Bogor Tahun 2014 yaitu menunjuk karakteristik yang menempel erat kepada Tim Pengadaan atau Rekrutmen CPNS khususnya dan Pemerintah Kabupaten Bogor pada umumnya, mulai dari pucuk pimpinan sebagai penanggungjawab rekrutmen CPNS sampai dengan petugas atau pelaksana di lapangan. Karakter yang penting dimiliki

		<p>oleh tim pengadaan atau rekrutmen CPNS yaitu adanya kejujuran, komitmen dan demokratis. Tim pengadaan/rekrutmen CPNS Kab. Bogor yang memiliki komitmen tinggi dan jujur akan senantiasa bertahan diantara hambatan yang ditemui dalam implementasi rekrutmen ini. Kejujuran dalam pelaksanaan rekrutmen mengarahkan implementor untuk tetap berada dalam aras program yang telah digariskan dalam <i>guideline</i> program yang dituangkan dalam berbagai kebijakan Bupati perihal rekrutmen CPNS. Komitmen dan kejujuran membawanya semakin antusias dalam melaksanakan tahap-tahap rekrutmen CPNS mulai dari perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi secara konsisten. Sikap yang demokratis akan meningkatkan kesan yang baik kepada tim pengadaan atau rekrutmen CPNS dari para pelamar CPNS yang jumlahnya 8.286 orang. Sikap ini akan menurunkan resistensi dari para pelamar, khususnya yang tidak diterima sebagai CPNS Kab. Bogor, dan hal ini menumbuhkan rasa percaya dan kepedulian para pelamar CPNS terhadap pemerintah Kab. Bogor, khususnya Tim Pengadaan atau Rekrutmen CPNS di Kab. Bogor.</p>
4.	Struktur birokrasi	<p>Aspek struktur birokrasi menjadi penting dalam implementasi kebijakan. Aspek struktur birokrasi ini mencakup dua hal penting <i>petama</i> adalah mekanisme, dan yang <i>kedua</i> struktur organisasi pelaksana sendiri. SOP atau mekanisme pendaftaran CPNS, mekanisme implementasi atau SOP rekrutmen CPNS mulai dari perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi dan pengangkatan CPNS sudah mencantumkan kerangka kerja yang jelas, sistematis, tidak berbelit dan mudah dipahami oleh pelaksana teknis di lapangan maupun pelamar CPNS. Hal ini mempermudah dalam proses pelaksanaan tahap-tahap rekrutmen CPNS.</p>

E. KESIMPULAN

- 1) Aspek komunikasi dalam implementasi kebijakan rekrutmen CPNS dapat dilaksanakan dengan baik, karena terjadi komunikasi efektif antara pelaksana rekrutmen CPNS (Tim Pengadaan CPNS Kab. Bogor) dengan para pelamar CPNS;
- 2) Tujuan dan sasaran rekrutmen CPNS dapat disosialisasikan secara baik, hal ini terbukti tidak adanya distorsi atas rekrutmen CPNS;
- 3) Adanya dukungan para pelamar CPNS dalam rekrutmen ini, terbukti tidak ada penolakan dan kekeliruan dalam mengimplementasikan kebijakan rekrutmen CPNS yang secara teknis telah ditetapkan dalam Peraturan Bupati Bogor perihal rekrutmen CPNS Kab. Bogor Tahun 2014;
- 4) Aspek sumber daya manusia dalam implementasi rekrutmen CPNS Kab. Bogor Tahun 2014 didukung oleh sumber daya yang memadai, baik sumber daya manusia maupun sumber daya finansial;
- 5) Sumber daya manusia dalam implementasi kebijakan rekrutmen CPNS didukung kualitas maupun kuantitas implementor yang dapat melingkupi kegiatan ini terkait dengan pelayanan pada pelamar CPNS;
- 6) Sumber daya manusia dan sumber daya finansial dalam rekrutmen CPNS Kab. Bogor Tahun 2014 sudah diperhatikan, sehingga implementasi rekrutmen

- CPNS Kab. Bogor berjalan dengan baik, efektif dan efisien;
- 7) Aspek disposisi dalam implementasi rekrutmen CPNS Kab. Bogor Tahun 2014 yaitu menunjuk karakteristik kepada Tim Pengadaan atau Rekrutmen CPNS khususnya dan Pemerintah Kabupaten Bogor pada umumnya, mulai dari pucuk pimpinan sebagai penanggungjawab rekrutmen CPNS sampai dengan petugas atau pelaksana di lapangan. Karakter penting yang dimiliki oleh tim pengadaan atau rekrutmen CPNS yaitu adanya kejujuran, komitmen dan demokratis;
 - 8) Tim pengadaan/rekrutmen CPNS Kab. Bogor yang memiliki komitmen tinggi dan jujur akan senantiasa bertahan diantara hambatan yang ditemui dalam implementasi rekrutmen ini;
 - 9) Aspek struktur birokrasi ini mencakup dua hal penting *petama* adalah mekanisme atau SOP dan yang *kedua* struktur organisasi pelaksana sendiri;
 - 10) Ada beberapa SOP yang memperlancar dan implementasi rekrutmen CPNS yaitu SOP atau mekanisme pendaftaran CPNS, mekanisme implementasi atau SOP rekrutmen CPNS mulai dari

perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi dan pengangkatan CPNS sudah mencantumkan kerangka kerja yang jelas, sistematis, tidak berbelit dan mudah dipahami oleh pelaksana teknis di lapangan maupun pelamar CPNS; dan

- 11) Dalam sejarah NKRI, untuk pertama kalinya di Kab. Bogor penerimaan CPNS pada tahun 2012 menggunakan *passing grade* (ambang batas) dan pelaksanaannya berjalan lancar.

F. SARAN

- 1) Agar Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kab. Bogor dalam wawancara memaksimalkan sesi tersebut khususnya dalam pikiran, hati, ucapan dan perbuatan. Apabila hanya diukur dengan nilai ijazah belum menentukan kemampuan atau keahlian calon pelamar CPNS;
- 2) Seyogyanya kebijakan terkait rekrutmen CPNS yang dikeluarkan pemerintah pusat (Kemenerian PANRB dan BKN) tidak cepat berubah, agar tidak menyulitkan dalam implementasi di pemerintah kabupaten khususnya badan yang menangani rekrutmen CPNS.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku:

- Arikunto, Suharsimi, 1980, *Metodologi Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta, 2002;
Edward III, George C, *Implementing Public Policy*, Washington Congressional Quarterly Press;
Emzir, 2012, *Metodologi Peneleitian Kualitatif, Analisis Data*, Rawajali Perss, Jakarta;
Flippo, Edwin B, 1992; *Manajemen Personalia* (ed. Keenam) Jilid 1, Erlangga, Jakarta;
Hamali, Arif Yusuf, 2016; *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*, Center for Academic Publishing Service, Jakarta;
Howlett, Michael dan Ramesh M, 1995; *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*, Oxford University Press;
Indiahono, Dwiyanto, 2009, *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analisis*, Gava Media, Yogyakarta;

Kasmir, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Rajawali Pers, Jakarta;

-----, 2009, *Perbandingan Administrasi Publik Model, Konsep dan Aplikasi*, Gava Media, Yogyakarta;

Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perubahan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung;

Moleong, Lexy J, 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung;

Nugroho, RIant D, 2003, *Kebijakan Publik, Formulasi, Impementasi dan Evaluasi*, Media Komputindo, Jakarta;

Pasolong Harbani, 2010, *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung;

Siagian, Sondang P, 2000, *Administrasi Pembangunan: Konsep, Dimensi dan Strateginya*, Bumi Aksara, Jakarta;

Singodimedjo, Markum, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, SMMAS, Surabaya;

Stoner, James A.F, 2006, *Management Englewood Cliffs*, NJ: Prentice Hall, Inc;

Sugiyono, 2013, *Medode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung;

Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pegnembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta;

Widodo, Joko, 2010, *Analisis Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*, Bayumedia Publishing, Malang.

B. Jurnal:

Fitriana, 2016, *Studi Tentang Rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Paser di Kantor Badan Kepegawaian Daerah*, Jurnal Adminisrasi Negara;

Martin, Jhon, 2015, *Studi Tentang Proses Rekrutmen Pegawai Negeri Siipil Kota Samarinda*, Jurnal Ilmu Pemerintahan;

Maheswara, 2014, Arwiko, Gilang, *Implementasi Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi Pegaai Negeri Sipil (Studi pada BKD Kabupaten Sleman)*.

C. Peraturan Perundang-undangan:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2017 tentang Kriteria Penetapan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil dan Pelaksanaan Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2017 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 905);
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2017 tentang Nilai Ambang Batas Tes Kompetensi Dasar Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2017 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1234);
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 24 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2017 tentang Nilai Ambang Batas Tes Kompetensi Dasar Seleksi CPNS Tahun 2017);

6. Peraturan Rektor IPD Nomor 070-621/2017 tentang Pedoman Penyelenggaraan Penelitian Mandiri dan Kelompok Dosen;
7. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2012 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil.

D. Lain-lain:

1. Surat Menteri PANRB Nomor: B-2432/M.PANRB/3/2013 tentang Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi CPNS Tahun 2013 dan Tahun 2014;
2. Warta Reformasi Birokrasi, Menuju Birokrasi yang Bersih, Kompeten dan Melayani, Edisi Ke-1 Maret 2013;
3. Majalah Pelayanan Publik, Edisi XLII Tahun VIII 2012;
4. Direktori, Profil Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2013;
5. Gerakan Reformasi Birokrasi, Kiprah Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2014.