FAKTOR-FAKTOR SELEKSI CPNS BERBASIS TEHKNOLOGI UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI DAN TRANSPARANSI PADA KANTOR BPKSDM PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Sains

Oleh:
YEHESKEL ENOS KALAMI
146110124038

PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
DIREKTORAT PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG
2026

HALAMAN PENGESAHAN

FAKTOR-FAKTOR SELEKSI CPNS BERBASIS TEHKNOLOGI UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI DAN TRANSPARANSI PADA KANTOR BPKSDM PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

Oleh:

YEHESKEL ENOS KALAMI
146110124038

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji

Pada Tanggal: …….. 2026

Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

Menyetujui,

Ketua Penguji **:** Dr. Wa Ode Likewati, M.M. .....

Anggota Penguji I : Dr. Andi Irwan, M.M. .....

Anggota Penguji II : Dr. Pahmi, M.Si. .....

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana
Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong

Dr. Wa Ode Likewati, M.M.
NIDK. 8952120021

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

FAKTOR-FAKTOR SELEKSI CPNS BERBASIS TEHKNOLOGI UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI DAN TRANSPARANSI PADA KANTOR BPKSDM PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

Diajukan oleh:

YEHESKEL ENOS KALAMI
146110124038

Disetujui Oleh:

Pembimbing 1	Pembimbing 2
Dr. Wa Ode Likewati, M.M	Dr. Andi Irwan, M.M.
NIDK. 952120021	NIDN. 0906018401

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya selama ini, bahwa di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER SAINS) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Sorong,..... 2026

Mahasiswa,

Meterai 10000

Yeheskel Enos Kalami

NIM 146110124038

PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yeheskel Enos Kalami

NIM : 146110124038

Direktorat Pascasarjana : Ilmu Manajemen

Judul tugas akhir :

Faktor-Faktor Seleksi CPNS Berbasis Tehknologi Untuk Meningkatkan Efisiensi Dan Transparansi Pada Kantor BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya

Dengan ini saya menyerahkan hak Sepenuhnya kepada Perpustakaan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya say aini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut (beri tanda pada kota):

☑ Saya mengijinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repository Perpustakaan UNIMUDA. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Sorong,…….…… 2026

Yeheskel Enos Kalami

Mengetahui

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. Wa Ode Likewati, M.M.	Dr. Andi Irwan, M.M.
NIDK. 952120021	NIDN. 0906018401

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyusun Hasil Tesis dengan judul Faktor-Faktor Seleksi CPNS Berbasis Tehknologi Untuk Meningkatkan Efisiensi Dan Transparansi Pada Kantor BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan tugas akhir dalam rangka memperoleh gelar Magister pada Program Pascasarjana. Dalam proses penyusunan proposal ini, penulis telah banyak menerima bimbingan, dorongan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.
2. Direktur Direktorat Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, atas arahan, kebijakan, dan motivasi selama penulis menjalani proses perkuliahan.
3. Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Program Magister, yang telah memberikan bimbingan dan dukungan akademik dalam penyusunan proposal ini.
4. Bapak/Ibu Dosen Pembimbing, yang telah memberikan arahan, koreksi, dan masukan yang sangat berarti dalam penyusunan proposal ini.
5. Pimpinan dan seluruh staf BKPSDM Provinsi Papua Barat Daya, atas izin dan kerja samanya dalam pelaksanaan penelitian ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan moral dan motivasi kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan dan penyempurnaan pada tahap selanjutnya. Akhir kata, penulis berharap semoga proposal penelitian ini dapat memberikan manfaat, baik secara akademis maupun praktis.

Sorong, …….. 2026

Penulis

Yeheskel Enos Kalami

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PENGESAHAN ..... **i**

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS ..... **ii**

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS ..... **iii**

PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES ..... **iv**

KATA PENGANTAR ..... **v**

DAFTAR ISI ..... **vii**

DAFTAR TABEL ..... **ix**

DAFTAR GAMBAR ..... **x**

DAFTAR LAMPIRAN ..... **xi**

ABSTRAK ..... **xii**

BAB I PENDAHULUAN **1**

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 8

1.3 Tujuan Penelitian 8

1.4 Mamfaat Penelitian 9

1.5 Batasan Penelitian 10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA **12**

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia 12

2.2 Seleksi 14

2.3 Efisiensi 31

2.4 Transparansi dan Akuntabilitas 38

BAB III **48**

METODA PENELITIAN **48**

3.1 Strategi Penelitian 48

3.2 Lokasi Penelitian 48
3.3 Tujuan Penelitian Kualitatif 49
3.4 Manfaat Penelitian 49
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian 51
3.6 Data dan Metode Pengumpulan Data 54
3.7 Metode Pengumpulan Data 55
3.8 Teknik Analisis Data 57
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 60
4.1 Gambaran Umum Penelitian 60
4.2 Profil Informan Penelitian 61
4.3 Kisi Kisi Wawancara 62
4.4 Hasil Wawancara 64
4.5 Pembahasan penelitian 81
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 91
5.1. Kesimpulan 91
5.2. Saran 92
DAFTAR PUSTAKA 94
LAMPIRAN 98

DAFTAR TABEL

Tabel. 1 Jumlah Pelamar Dan Kelulusan Cpns Formasi Tahun 2024 6

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 Kerangka Pikir 45

DAFTAR LAMPIRAN

Dokumentasi 98

ABSTRAK

Peningkatan kualitas pelayanan publik di era transformasi digital mendorong pemerintah Indonesia mengadopsi teknologi informasi dalam berbagai sektor, termasuk proses rekrutmen CPNS. Penerapan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) diharapkan dapat menciptakan proses seleksi yang lebih efisien, transparan, dan bebas dari praktik *Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme* (KKN). Namun, implementasinya di daerah dengan karakteristik khusus seperti Provinsi Papua Barat Daya menghadapi tantangan kompleks, mulai dari kesenjangan infrastruktur, disparitas literasi digital, hingga kesiapan kelembagaan. Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi efektivitas sistem CAT di wilayah tersebut, dengan *Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (BPKSDM) sebagai fokus utama.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor pelaksanaan seleksi CPNS berbasis CAT dalam meningkatkan efisiensi dan transparansi. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Objek penelitian adalah proses seleksi CPNS Formasi 2024 di lingkungan Kantor BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya. Populasi penelitian mencakup seluruh pemangku kepentingan dalam seleksi tersebut. Sampel diambil secara *purposive sampling* yang terdiri dari 4 (empat) informan kunci: peserta lolos seleksi, peserta tidak lolos, panitia seleksi (Kepala Bidang Pengadaan), dan Kepala UPTD BKN Sorong. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semiterstruktur, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Hasil penelitian mengungkap beberapa temuan utama. Dari sisi keunggulan, sistem CAT dinilai sangat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas melalui mekanisme pengacakan soal *real-time*, pengumuman hasil instan, dan siaran langsung via kanal YouTube, yang secara signifikan mengurangi ruang untuk praktik ketidakadilan. Sistem ini juga dianggap lebih efisien secara operasional dibandingkan metode konvensional. Namun, tantangan utama terletak pada faktor non-teknis seperti keterbatasan kapasitas fisik gedung, tingginya biaya sewa infrastruktur, serta kebutuhan peningkatan literasi digital calon peserta. Kesimpulan akhir penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi CAT bergantung pada sinergi antara kesiapan infrastruktur, kapasitas SDM, dukungan regulasi, dan komitmen terhadap tata kelola yang baik. Rekomendasi strategis yang diajukan antara lain pembangunan laboratorium CAT mandiri oleh pemerintah daerah dan intensifikasi program sosialisasi serta pelatihan literasi digital bagi masyarakat.

Kata Kunci: Seleksi CPNS, *Computer Assisted Test* (CAT), Efisiensi, Transparansi, BPKSDM, Papua Barat Daya, Analisis Kualitatif.

ABSTRACT

The improvement of public service quality in the era of digital transformation has encouraged the Indonesian government to adopt information technology across various sectors, including the recruitment of Civil Servant Candidates (CPNS). The implementation of the *Computer Assisted Test* (CAT) system is expected to create a more efficient, transparent, and corruption-free selection process. However, its implementation in regions with specific characteristics, such as Southwest Papua Province, faces complex challenges, ranging from infrastructure gaps, disparities in digital literacy, to institutional readiness. This research was conducted to evaluate the key factors influencing the effectiveness of the CAT system in the region, with the *Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (BPKSDM) as the main focus.

This study aims to analyze the factors in the implementation of CAT-based CPNS selection in improving efficiency and transparency. The type of research used is qualitative with a descriptive approach. The research object is the CPNS selection process for the 2024 formation within the BPKSDM Office of Southwest Papua Province. The research population includes all stakeholders in the selection process. The sample was taken using *purposive sampling*, consisting of 4 (four) key informants: a successful candidate, an unsuccessful candidate, a selection committee member (Head of Procurement Division), and the Head of UPTD BKN Sorong. Data collection techniques were carried out through semi-structured interviews, observation, and documentation studies. Data analysis used the interactive model of Miles and Huberman through the stages of data reduction, data display, and conclusion drawing/verification.

The results revealed several main findings. In terms of strengths, the CAT system was considered to significantly enhance transparency and accountability through real-time question randomization, instant result announcements, and live broadcasts via YouTube channels, which substantially reduced opportunities for unfair practices. The system was also deemed more operationally efficient compared to conventional methods. However, the main challenges lay in non-technical factors such as limited physical building capacity, high infrastructure rental costs, and the need to improve the digital literacy of prospective participants. The final conclusion of the study indicates that the successful implementation of CAT depends on the synergy between infrastructure readiness, human resource capacity, regulatory support, and commitment to good governance. The strategic recommendations proposed include the construction of an independent CAT laboratory by the local government and the intensification of digital literacy socialization and training programs for the community.

Keywords: CPNS Selection, *Computer Assisted Test* (CAT), Efficiency, Transparency, BPKSDM, Southwest Papua, Qualitative Analysis.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era transformasi digital yang terus berkembang, pemerintah Indonesia berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui penerapan teknologi informasi di berbagai sektor, termasuk dalam proses rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Proses seleksi CPNS merupakan bagian integral dalam sistem manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara, yang bertujuan untuk menjaring individu-individu berkualitas guna mendukung pelaksanaan pemerintahan yang efektif dan efisien. Sejalan dengan semangat reformasi birokrasi, proses rekrutmen CPNS dituntut untuk dilaksanakan secara transparan, akuntabel, dan bebas dari praktik-praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Salah satu inovasi penting dalam pelaksanaan seleksi CPNS adalah penggunaan sistem berbasis teknologi, khususnya melalui Computer Assisted Test (CAT). Sistem ini memungkinkan proses seleksi dilakukan secara objektif, efisien, dan akurat karena hasilnya dapat langsung diketahui oleh peserta. Pemerintah melalui Badan Kepegawaian Negara (BKN) telah menerapkan sistem CAT secara nasional, termasuk di daerah-daerah, sebagai bagian dari kebijakan digitalisasi layanan publik. Di Provinsi Papua Barat Daya, penerapan sistem ini di bawah koordinasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

(BPKSDM) menjadi tantangan tersendiri mengingat kondisi geografis, keterbatasan infrastruktur, serta disparitas literasi digital.

Teori sistem informasi menurut Laudon (2018) menjelaskan bahwa sistem informasi terdiri dari perangkat keras, perangkat lunak, jaringan komunikasi, serta sumber daya manusia yang saling terintegrasi untuk mendukung pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi. Dalam konteks seleksi CPNS, sistem CAT merupakan bentuk penerapan teknologi informasi yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam proses rekrutmen. Selain itu, teori Technology Acceptance Model (TAM) yang dikemukakan oleh Davis (1989) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi teknologi tergantung pada dua faktor utama, yaitu persepsi kemudahan penggunaan dan persepsi kegunaan. Jika sistem CAT dianggap mudah digunakan dan memberikan manfaat nyata oleh pengguna, maka tingkat penerimaannya akan tinggi.

Konsep good governance juga relevan untuk dijadikan sebagai landasan dalam menilai efektivitas seleksi CPNS berbasis teknologi. Menurut UNDP (1997), prinsip-prinsip good governance mencakup partisipasi, akuntabilitas, transparansi, efektivitas, dan responsivitas. Proses seleksi yang dilakukan secara transparan dan akuntabel dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Dalam hal ini, sistem CAT mampu memberikan akses informasi yang setara kepada seluruh peserta dan mengurangi kemungkinan intervensi pihak ketiga.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan sistem CAT dalam seleksi CPNS memiliki dampak positif terhadap peningkatan transparansi dan efisiensi. Penelitian oleh Kurniawan et al. (2020) menyatakan

bahwa penggunaan sistem CAT di Provinsi Jawa Barat mampu mempercepat proses seleksi dan mengurangi potensi kecurangan, meskipun tantangan literasi digital tetap ada. Sementara itu, Sari dan Nugroho (2021) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa sebagian besar peserta seleksi CPNS merasa sistem CAT memberikan rasa keadilan dan transparansi, namun masih terdapat keluhan terkait fasilitas dan akses teknologi di daerah tertinggal.

Dalam konteks Papua Barat Daya, studi oleh Djalante et al. (2022) menunjukkan bahwa implementasi sistem CAT menghadapi hambatan serius seperti keterbatasan jaringan internet dan infrastruktur pendukung. Namun demikian, dengan pendekatan kolaboratif dan pelatihan yang memadai, sistem ini tetap dapat dijalankan secara efektif. Hal ini memperkuat argumen bahwa keberhasilan seleksi CPNS berbasis teknologi tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga pada kesiapan kelembagaan dan sumber daya manusia.

Selain pendekatan teori dan penelitian di atas, penting pula untuk meninjau aspek kebijakan nasional yang mendorong transformasi digital di sektor publik. Pemerintah Indonesia melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efisien, transparan, dan akuntabel. Implementasi SPBE mencakup digitalisasi layanan publik, termasuk dalam proses rekrutmen dan pengelolaan ASN. Hal ini memberikan dasar hukum yang kuat bagi penerapan sistem CAT dalam seleksi CPNS di seluruh wilayah Indonesia, termasuk Papua Barat Daya.

Namun, keberhasilan penerapan teknologi juga sangat dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan kepemimpinan. Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan akan lebih mampu mengadopsi inovasi teknologi dengan baik. Dalam konteks BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya, keberhasilan adopsi sistem CAT membutuhkan kepemimpinan yang proaktif dalam memfasilitasi pelatihan, penyediaan infrastruktur, serta penyusunan kebijakan pendukung yang responsif terhadap tantangan lokal.

Aspek penting lain yang perlu diperhatikan adalah kesiapan sumber daya manusia, baik dari sisi penyelenggara maupun peserta seleksi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Susanti dan Wahyuni (2019), tingkat literasi digital dan keterampilan teknologi informasi memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan seleksi CPNS berbasis CAT. Rendahnya literasi digital di beberapa daerah mengakibatkan peserta kesulitan mengakses informasi atau mengikuti simulasi CAT, yang berdampak pada performa mereka selama seleksi. Oleh karena itu, intervensi dalam bentuk sosialisasi dan pelatihan sebelum pelaksanaan seleksi menjadi sangat krusial.

Tidak kalah penting, faktor infrastruktur teknologi seperti ketersediaan perangkat komputer, kestabilan jaringan internet, dan sistem pendukung lainnya menjadi elemen penentu keberhasilan pelaksanaan sistem CAT. Penelitian oleh Yusuf dan Fadilah (2020) menunjukkan bahwa kualitas infrastruktur teknologi di daerah secara langsung memengaruhi efisiensi pelaksanaan seleksi CPNS. Wilayah-wilayah yang memiliki keterbatasan jaringan internet dan perangkat teknologi mengalami hambatan dalam pelaksanaan ujian berbasis komputer, yang

pada akhirnya berdampak pada persepsi peserta terhadap keadilan dan transparansi sistem.

Selanjutnya, manajemen data dan informasi dalam proses seleksi CPNS juga menjadi isu strategis. Sistem CAT menghasilkan data dalam jumlah besar yang perlu dikelola secara efektif dan aman. Menurut teori Manajemen Informasi oleh Stair dan Reynolds (2016), pengelolaan data yang baik akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan mendukung akuntabilitas. Dalam praktiknya, BPKSDM perlu membangun sistem manajemen informasi yang andal, termasuk sistem keamanan data untuk melindungi informasi pribadi peserta dan mencegah manipulasi data hasil seleksi.

Di sisi lain, persepsi masyarakat terhadap sistem seleksi berbasis teknologi juga memainkan peran penting dalam kesuksesan pelaksanaan program ini. Studi oleh Pratama dan Gunawan (2021) menyebutkan bahwa persepsi masyarakat terhadap keadilan dan transparansi seleksi CPNS meningkat setelah penerapan sistem CAT. Namun demikian, mereka juga menemukan bahwa persepsi tersebut dipengaruhi oleh pengalaman langsung peserta dalam mengikuti ujian, tingkat pemahaman terhadap sistem, serta akses terhadap informasi resmi dari pemerintah.

Melihat berbagai faktor yang telah diuraikan, maka jelas bahwa pelaksanaan seleksi CPNS berbasis teknologi merupakan sistem yang kompleks dan multidimensional. Keberhasilannya bergantung pada sinergi antara faktor teknis, kebijakan, budaya organisasi, kepemimpinan, kesiapan SDM, infrastruktur, dan persepsi masyarakat. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian yang menyeluruh dan

kontekstual terhadap pelaksanaan sistem ini di Provinsi Papua Barat Daya, dengan fokus pada Kantor BPKSDM sebagai lembaga pelaksana utama.

Proses seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Formasi Tahun 2024 provinsi Papua Barat Daya terdiri dari beberapa tahapan yang ketat dan berjenjang, dimulai dari pendaftaran, seleksi administrasi, hingga penetapan Nomor Induk Pegawai (NIP) bagi peserta yang lulus. Setiap tahapan memiliki jumlah peserta yang berbeda, menyesuaikan dengan hasil seleksi pada tahap sebelumnya. Tabel berikut menyajikan data jumlah peserta pada setiap tahapan seleksi CPNS Tahun 2024 secara rinci.

Tabel. 1

JUMLAH PELAMAR DAN KELULUSAN CPNS FORMASI TAHUN 2024.

NO	KETERANGAN	JUMLAH
1	Peserta pendaftaran CPNS Formasi 2024	11.980 Orang
2	Peserta Lulus Administrasi	10.700 Orang
3	Pesrta Tes Kopentensi Dasar (SKD)	10.700 Orang
4	Peserta lulus Tes Kopentensi Dasar (SKD)	1.965 Orang
5	Peserta tes Seleksi Kopentensi Bidang (SKB)	1.965 Orang
6	Pesrta lulus Seleksi Kopentensi Bidang (SKB)	1.088 Orang
7	Penetapan NIP dan SK CPNS	1.088 Orang

Sumber: BKPSDM Papua Barat Daya

Tabel. 1 di atas menyajikan data tahapan proses seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Formasi Tahun 2024, mulai dari jumlah pendaftar hingga penetapan Nomor Induk Pegawai (NIP) dan Surat Keputusan (SK) pengangkatan

sebagai CPNS. Tahapan pertama mencatat jumlah peserta yang mendaftar, yaitu sebanyak 11.980 orang. Dari jumlah tersebut, sebanyak 10.700 orang dinyatakan lulus seleksi administrasi dan berhak mengikuti Tes Kompetensi Dasar (SKD). Jumlah peserta SKD sama dengan jumlah yang lulus administrasi, menunjukkan tidak ada yang gugur sebelum mengikuti tes SKD. Setelah pelaksanaan SKD, sebanyak 1.965 orang dinyatakan lulus dan berhak mengikuti tahapan selanjutnya, yaitu Tes Seleksi Kompetensi Bidang (SKB). Dari peserta SKB ini, 1.088 orang berhasil lulus dan akhirnya ditetapkan sebagai CPNS melalui penerbitan NIP dan SK pengangkatan dengan jumlah yang sama, yaitu 1.088 orang. Data ini menunjukkan bahwa dari total pendaftar, hanya sekitar 9,08% yang berhasil lulus hingga tahap akhir dan diangkat menjadi CPNS. Hal ini mencerminkan proses seleksi yang sangat ketat dan kompetitif

Kondisi ini menegaskan pentingnya evaluasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan seleksi CPNS berbasis teknologi di tingkat daerah, khususnya di Kantor BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya. Beberapa faktor kunci yang perlu dikaji antara lain adalah kesiapan infrastruktur teknologi, kapasitas SDM, manajemen informasi, serta persepsi stakeholder terhadap sistem CAT. Pemahaman yang komprehensif terhadap faktor-faktor ini akan memberikan dasar yang kuat bagi perumusan kebijakan kepegawaian yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan lokal.

Dengan demikian, latar belakang ini menjadi landasan penting bagi penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor seleksi CPNS berbasis teknologi dalam upaya meningkatkan efisiensi dan

transparansi, khususnya di lingkungan Kantor BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis, tetapi juga praktis dalam mendukung reformasi birokrasi dan penguatan tata kelola pemerintahan daerah.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pelaksanaan seleksi CPNS berbasis teknologi di lingkungan Kantor BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya?
2. Apa saja faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan seleksi CPNS berbasis teknologi di Kantor BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya?
3. Bagaimana persepsi para pemangku kepentingan (stakeholder) terhadap efisiensi dan transparansi pelaksanaan seleksi CPNS berbasis teknologi di Provinsi Papua Barat Daya?
4. Apa upaya yang dilakukan oleh BPKSDM dalam mengatasi kendala pelaksanaan seleksi CPNS berbasis teknologi serta meningkatkan kualitas pelaksanaan seleksi ke depannya?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan seleksi CPNS berbasis teknologi di lingkungan Kantor BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan seleksi CPNS berbasis teknologi di Kantor BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya
3. Untuk mengetahui bagaimana persepsi para pemangku kepentingan

(stakeholder) terhadap efisiensi dan transparansi pelaksanaan seleksi CPNS berbasis teknologi di Provinsi Papua Barat Daya

4. Untuk mengetahui upaya yang dilakukan oleh BPKSDM dalam mengatasi kendala pelaksanaan seleksi CPNS berbasis teknologi serta meningkatkan kualitas pelaksanaan seleksi ke depannya

1.4 Mamfaat Penelitian

1.4.1 Mamfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik, administrasi publik, dan sistem informasi pemerintahan. Secara teoritis, penelitian ini dapat:

1. Memperkaya kajian mengenai penerapan teknologi informasi dalam proses rekrutmen aparatur sipil negara, terutama di wilayah yang memiliki tantangan geografis dan keterbatasan infrastruktur.
2. Memberikan kontribusi terhadap penguatan teori Technology Acceptance Model (TAM), teori sistem informasi organisasi, serta konsep good governance, dengan mengkaji bagaimana teori-teori tersebut bekerja dalam konteks empirik seleksi CPNS berbasis teknologi.
3. Menjadi referensi bagi pengembangan model teoritis yang menghubungkan antara kesiapan teknologi, budaya organisasi, dan efektivitas pelayanan publik di sektor pemerintahan daerah.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat langsung bagi pemangku kepentingan, khususnya:

1. Bagi Kantor BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya, penelitian ini dapat menjadi dasar evaluatif dan rekomendatif untuk menyusun kebijakan dan strategi perbaikan dalam pelaksanaan seleksi CPNS berbasis teknologi secara lebih efisien dan transparan.
2. Bagi Pemerintah Daerah, hasil temuan dapat digunakan untuk memperkuat sistem pengelolaan ASN berbasis digital serta mempercepat pencapaian target reformasi birokrasi melalui inovasi teknologi informasi.
3. Bagi instansi pelaksana seleksi CPNS di daerah lain, penelitian ini dapat menjadi studi perbandingan (best practice atau lesson learned) untuk mengantisipasi dan mengelola tantangan serupa dalam proses seleksi berbasis CAT.
4. Bagi masyarakat dan peserta seleksi, penelitian ini memberikan gambaran mengenai sistem seleksi yang lebih adil, akuntabel, dan terbuka sehingga meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah.

1.5 Batasan Penelitian

1. Penelitian ini dibatasi pada instansi Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPKSDM) Provinsi Papua Barat Daya**,** serta pelaksanaan seleksi CPNS yang diselenggarakan di wilayah tersebut. Lokasi lain tidak menjadi objek kajian dalam penelitian ini.

2. Penelitian ini secara khusus berfokus pada faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan seleksi CPNS berbasis teknologi, yang mencakup Infrastruktur teknologi dan sistem CAT, Kompetensi dan kesiapan sumber daya manusia (panitia dan peserta), Manajemen informasi dan prosedur seleksi dan Persepsi efisiensi, transparansi dalam pelaksanaan seleksi dan faktor-faktor lain di luar konteks tersebut, seperti kebijakan nasional atau sistem penggajian PNS, tidak dibahas secara mendalam.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian sumber daya manusia (SDM) yaitu berawal dari kata Daya (energi) dalam konteks SDM mempunyai arti "Daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri, yang memiliki kemampuan (competency) untuk dinamika, artinya untuk bisa maju positif dalam setiap aspek kegiatan dalam lembaga. Menurut (Edy Sutrisno, 2019) menyatakan bahwa "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi." Menurut (Susan, 2019) "Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya." Menurut (Syarief, 2022) "Manajemen adalah ilmu atau seni yang mengatur tentang proses pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan perusahaan."

Menurut (Riniwati, 2019) "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai pendekatan strategis dan koheren dengan mengelola asset berharga organisasi yaitu orang – orang yang bekerja disana yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya." Dari beberapa pendapat tentang teori manajemen sumber daya manusia yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan segala sesuatu

yang berkaitan dengan proses pengelolaan tenaga kerja yang ada di perusahaan mulai dari pengorganisasian, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian agar perusahaan tersebut dapat memperoleh karyawan yang berkualitas serta baik dan secara tidak langsung akan berdampak pula pada kinerja karyawan yang baik juga.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan – tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Untuk mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi – fungsi manajemen. Terdapat 2 kelompok fungsi manajemen sumber daya manusia, yang pertama adalah fungsi manajerial diantaranya adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Kedua, fungsi organisasional diantaranya pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

Menurut (Hasmin, 2021) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial.

2.2 Seleksi

2.1.1 Pengertian seleksi

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh Pegawai yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Kiranya hal inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi penerimaan Pegawai baru bagi setiap perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan obyektif supaya Pegawai yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan mengerjakan pekerjaan itu (Hasibuan)

Menurut Ambar T Sulistiyani dan Rosidah (2003) seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan Seleksi juga disebut sebagai suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar
yang diterima atau ditolak untuk menjadi Pegawai perusahaan itu (melayu hasibuan)

Menurut Siagian (2015) apabila sekelompok pelamar sudah diperoleh melalui berbagai kegiatan rekrutmen proses selanjutnya yaitu seleksi, seleksi proses yang terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang ditolak. Seleksi adalah proses memilih calon Pegawai yang memiliki kualifikasi sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kegiatan seleksi dilakukan utuk mengurangi sebagian jumlah pelamar,

sehingga diperoleh calon Pegawai yang terbaik.

Selain itu seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah si pelamar diterima atau tidak sesuai dengan kualifikasi yang ada dalam uraian jabatan. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian dari seleksi yaitu suatu kegiatan yangdilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk memilih calon Pegawai mana yang lebih memenuhi kriteria untuk dipekerjakan disuatu perusahaan.

2.1.2 Tujuan seleksi

Seleksi penerimaan Pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan:

1. Pegawai yang *qualified* dan potensial.
2. Pegawai yang jujur dan disiplin.
3. Pegawai yang cakap dengan penentuan yang tepat.
4. Pegawai yang trampil dan bergairah bekerja.
5. Pegawai yang dinamis dan kreatif.
6. Pegawai yang inovatif dan bertanggungjawab sepenuhnya.
7. Pegawai yang loyal dan berdedikasi tinggi.
8. Pegawai yang mudah dikembangkan pada masa depan.
9. Pegawai yang dapat bekerja secara mandiri.

Pegawai yang mempunyai perilaku dan budaya malu kualifikasi yang menjadi dasar seleksi dengan memperhatikan tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang tepat dan sesuai dengan persyaratan jabatan, maka betapa pentingnya proses seleksi untuk memberikan akan sifat, watak dan kemampuan para pelamar yang dibutuhkan. Menurut M. Manulang beberapa

kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi adalah sebagai berikut Komang Ardana (2012)

1. Keahlian

   Dasar keahlian merupakan salah satu indikator untuk menjadi acuan dalam seleksi. Keahlian dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu technical skill yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh Pegawai pelaksana, human skill dimiliki oleh pimpinan menengah, dan conceptual skill dimiliki oleh pucuk pimpinan.

2. Pengalaman

   Pengalaman cukup penting diperhatikan dalam proses seleksi. Perusahaan akan lebih cenderung untuk mencari calon tenaga kerja yang sudah berpengalaman dibandingcalon tenaga kerja yang baru lulus sekolah. Karena calon tenaga kerja yang berpengalaman dipandang lebih mampu melaksanakan tugas, tentunya mencari tenaga kerja yang berpengalaman dengan tingkat kecerdasan yang tinggi.

3. Umur

   Mendapat perhatian khusus dalam proses seleksi Karena umur mempengaruhi kondisi fisik dan mental tenaga kerja, kemampuan dan tanggung jawab.

4. Jenis kelamin

   Menjadi pertimbangan khusus dalam proses seleksi terutama untuk sifat pekerjaan tertentu, waktu kerja, dan peraturan pemerintah.

5. Pendidikan pelatihan

Yang dialami oleh pelamar akan menentukan hasil seleksi. Pendidikan meliputi pendidikan formal dan informal.

6. Keadaan fisik

   Keadaan fisik seorang pelamar akan menentukan hasil seleksi. Perusahaan senantiasa mengutamakan tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani, dengan postur tubuh yang cukup baik.

7. Tampang

   Adalah keseluruhan penampilan dan kerapian seseorang yang tampak dari luar. Pada umumnya tampang merupakan kualifikasi tambahan tetapi amat penting untuk mempertimbangkan dalam proses seleksi.

8. Bakat

   Yaitu pembawaan yang mudah untuk dikembangkan, cepat menangkap, dan mengerti. Bakat yang diperlukan dalam proses seleksi adalah bakat nyata yang betul-betul bisa dikembangkan dengan menonjol.

9. Temperamen

   Yaitu pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oelh pendidikan, dan lingkungan dan berhubungan langsung dengan sifat emosi. Temperamen merupakan sifat yang mempunyai dasar bersumber dari faktor jasmani, seperti periang, tenang, bersemangat, pemarah, pemurah, pesimis, bersuara keras, dan pendiam.

10. Karakter

    Karakter seseorang bisa diubah melalui pendidikan dan lingkungan. Dengan demikian dalam proses seleksi karakter sangat penting dipertimbangkan

untuk memperoleh calon tenaga kerja yang berkualitas tinggi.Selain itu, kriteria dasar dalam seleksi sumber daya manusia juga sangat penting yaitu untuk mendapatkan SDM yang berdaya guna dan berhasil maka diperlukan beberapa kriteria sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, yaitu sebagai berikut:

1) Seleksi berpedoman pada analisis jabatan

   Dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan hasil dari analisis jabatan tercantum rincian dan tugas tanggung jawab serta kriteria yang harus dipenuhi oleh pelamar. Oleh karena itu, deskripsi dan spesifikaso jabatan harus dijadikan pedoman dalam seleksi SDM agar evektifitas pelaksanaan seleksi dapat dijamin keberhasilannya. Tanpa berpedoman pada analisis jabatan kemungkinan besar seleksi yang dilaksanakan bertendensi tidak akan berhasil dalam menentukan dan memilih SDM sesuai dengan yag diharapkan.

2) Seleksi harus efektif dan efisien

   Proses seleksi harus dilaksanakan tepat sesuai dengan alokasi dana, waktu dan rencana yang telah ditetapkan. Efesiensi adalah pelaksanaan seleksi memerlukan biaya yang sesuai dengan anggaran yang tersedia,tetapi dapat memilih SDM dengan tepat.

3) Seleksi berpedoman pada perencanaan SDM

   Dalam perencanaan kebutuhan jumlah SDM tertuang berapa jumlah SDM yang diperlukan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia. Seleksi mengacu pada banyaknya SDM yang dibutuhkan tidak terpenuhi

oleh calon tenaga kerja maka seleksi ulang bisa dilaksanakan untuk periode berikutnya sehingga mendapatkan SDM yang tepat.

4) Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam pelaksanaan seleksi harus memperhatikan peraturan. Dalam melaksanakan seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku, misal ketentuan dalam melarang untuk mempekerjakan tenaga kerja dibawah umur atau tenaga kerja anak-anak. Seleksi juga memperhatikan etika, dan norma agama dengan menyesuaikan pada kondisi adat istiadat setempat.
5) Seleksi harus dilaksanakan objektif dan jujur Objektifitas dan kejujuran pelaksanakan seleksi menjadi tumpuan harapan bagi para pelamar karena dengan cara demikian, kepuasan dan keberhasilan dalam seleksi akan dirasakan dengan penuh kebanggaan. Para penyeleksi harus berlaku objektif yang menekankan pertimbangan rasional dibandingkan perasaan dan menghitung-hitung uang sogokan atau suap demi memperkaya diri pribadi dengan mengorbankan profesi jabatan. Para penyeleksi jujur dalam bertindak terhadap semua pelamar tanpa membedakan orang dan tidak menyembunyikan sesuatu yang dianggap merugikan pelamar atau menguntungkan segelintir pelamar yang dibantunya (I Komang Ardana)

2.1.3 Cara seleksi

Menurut Hasibuan (2019). Cara seleksi yang dilaksanakan organisasi perusahaan maupun oleh organisasi sosial dalam penerimaan Pegawai baru sampai dewasa ini dikenal dua cara yaitu seleksi non ilmiah dan seleksi ilmiah.

1. Non ilmiah

   Seleksi dengan cara non ilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria atau standar atau kebutuhan nyata pekerjaan/jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan *job specification* dari jabatan yang akan diisi itu.

   Unsur-unsur yang diseleksi biasanya adalah:

   1) Surat lamaran bermaterai atau tidak.
   2) Ijazah sekolah dan daftar nilainya.
   3) Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman.
   4) Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
   5) Wawancara langsung dari pelamar yang bersangkutan.
   6) Penampilan dan keadaan fisik pelamar.
   7) Keturunan dari pelamar yang bersangkutan.
   8) Tulisan pelamar.

2. Metode ilmiah

   Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada *job specification* dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi metode ilmiah ini merupakan pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang diseleksi supaya diperoleh Pegawai yang kompeten dan penempatannya yang tepat. Seleksi ilmiah hendaknya dilaksanakan dengan cara:

1) Metode kerja yang jelas dan sistematis.
2) Berorentasi kepada prestasi kerja.
3) Berorientasi kepada kebutuhan riil Pegawai.
4) Berdasarkan kepada *job analysis*, dan ilmu sosial lainnya.
5) Berpedoman kepada undang-undang perburuhan

2.1.4 Proses seleksi

Seleksi merupakan tahap lanjutan dari rekrutmen, dalam proses seleksi tentu tidak hanya satu tetapi bisa jadi ratusan lamaran yang memiliki minat untuk mengisi jabatan yang disediakan oleh organisasi. Pada tahap seleksi ini ditentukan calon pegawai yang telah melamar jabatan tersebut dengan membandingkan sejumlah syarat dan kompetensi yang dimiliki oleh pelamar.

Komang Ardana (2012) berikut adalah proses yang bisa digunakan dalam pemilihan calon tenaga kerja meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Seleksi Administrasi

Surat yang masuk ke bagian personalia atau ke panitia penerimaan tenaga kerja diteliti atau diperiksa kelengkapannya sesuai dengan persyaratan yang telah diumumkan. Persyaratan kelengkapan surat lamaran yang perlu diteliti adalah sebagai berikut:

1) Surat lamaran yang ditulis tangan
2) Fotocopy ijazah yang telah disahkan oleh yang berwenang
3) Daftar riwayat hidup
4) Akademik transkip atau NEM bagi SLTA
5) Kartu tanda bukti bagi pendaftaran diri pada kantor departemen tenaga

kerja

6) Pas foto sesuai permintaan
7) Fotokopi KTP
8) Surat keterangan pengalaman kerja
9) Surat keterangan berlakukan baik dari kepolisisan
10) Surat keterangan kesehatan dari dokter
11) Surat pernyataan bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Indonesia
12) Dan lain yang dianggap perlu

2. Wawancara pendahuluan

Pada tahap ini biasanya calon tenaga kerja sudah dinilai cara penampilan dan kemampuan berbicara. Para pelamar ditanya tentang mereka melamar pekerjaan tersebut, berapa gaji yang diinginkan, darimana mendapat informasi lowongan kerja, pendidikan dan pengalaman yang dimiliki dengan menanyakan ijazah terakhir. Apabila pelamar dianggap memenuhi syarat maka dilanjutkan seleksi tahap berikutnya dan diberikan formulir lamaran untuk diisi data pribadi secara lengkap.

1) Formulir lamaran pekerjaan

Pengisisan formulir lamaran dimaksudkan untuk memperoleh data secara pribadi calon tenaga kerja secara lengkap dan seragam. Umumnya bagian personalia merancang formulir lamaran tersebut dan diberikan kepada setiap pelamar. Formulir lamaran merupakan suatu alat untuk mengumpulkan data yang dapat dipercaya dan akurat dari calon pelamar. Suatu formulir lamaran pekerjaan dirancang untuk dapat menyajikan

beberapa jenis informasi , yaitu sebagai berikut:

2) Data pribadi, biasanya mencakup identitas pribadi, seperti nama lengkap, nama kecil, alamat tempat tinggal, tempat dan tanggal lahir, jenis kelamin, agama, suku, daerah asal, kondisi fisik, penyakit yang pernah diderita dan jumlah tanggungan. Status pelamar, artinya apakah pelamar sekarang sedang bekerja atau tidak bekerja.
3) Pendidikan dan keterampilan yang dimiliki dan yang pernah diikutinya mencerminkan kemampuan intelektual pada diri calon tenaga kerja
4) Riwayat pengalaman, dalam hal ini ditanyakan nama dan alamat perusahaanyang ditempati pada pekerjaan sebelumnya. Hal ini untuk melihat kecenderungan tindakan para pelamar yang berpindah-pindah kerja dari satu perusahaan keperusahaan lain.
5) Referensi atau rekomendasi. Para pelamar diminta untuk mengisi nama dan alamat orang-orang tertentu yang mengenal pelamar dengan baik. Artinya orang tersebut dapat memberikan informasi yang faktual dan objektif mengenai pelamar yang dianggap penting dan relevan.
6) Tanda tangan, pelamar diminta untuk menandatangani dan mengisi tanggal lamarannya. Sebelum tanda tangan dibubuhkan biasanya ada kalimat yang menyatakan otoritas dan jaminan pelamar bahwa semua formulir lamaran adalah benar dan tepat sejauh yang diketahui.
7) Berdasarkan data yang dihasilkan dalam formulir lamaran akan dapat diketahui gambaran sementara dari
8) calon tenaga kerja, apakah bertanggung jawab, disiplin berkemampuan dan

berpengalaman. Analisis data pribadi dapat digunakan oleh perusahaan untuk masa yang akan datang dalam hubungan pengetahuan prestasi di sekolah dengan produktivitas kerjanya.

9) Pemeriksaan referensi

10) Referensi merupakan cara untuk membandingkan hasil tes, wawancara dan keberadaan tenaga kerja tersebut di perusahaan asal. Perusahaan asal tempat mereka bekerja sebelumnya merasa enggan untuk memberikan laporan yang tidak menguntungkan. Hanya informasi yang sebenarnya dan berhubungan dengan pekerjaan dan catatan-catatan singkat tentang prestasi kerja yang bisa diberikan, seperti berikut:

    1) Tanggal masuk tenaga kerja tersebut di perusahaan
    2) Jenis pekerjaan dan jabatan yang pernah dipegang
    3) Daftar absensi dan daftar penilaian pekerjaan
    4) Posisi tenaga kerja pada saat keluar perusahaan
    5) Alasan mengadakan pemutusan hubungan kerja
    6) Kompensasi yang diterima selama bekerja

3. Tes psikologi

Tes ini diadakan dengan maksud untuk mengetahui keadaan diri calon tenaga kerja terhadap kemungkinan dalam dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Pelaksanakan tes psikologi sangat tergantung pada besar kecil perusahaan, karena menyangkut besar biaya yang akan dikeluarkan. Tes psikologi dapat digolongkan menjadi lima macam.

1) Tes kecerdasan *(Intelegences test)*, adalah tes untuk mengetahui

kemampuan seorang memahami masalah serta mencarikan pemecahannya. Mutu kecerdasan seseorang dinyatakan dengan *intelligence quantien*t (IQ) yang bermanfaat untuk mengukur kemampuan rohaniah.

2) Tes prestasi (Ahievement test), adalah tes yang dilakukan untuk mengukur hasil kerja para pelamar. Tes demikian menjunjukkan apa yang dapat dikerjakan sekarang. Dengan mengetahui prestasi pelamar akan dapat ditentukan apakah mereka sesuai dengan keinginan perusahaan. Misalnya ingin mengukuh hasil prestasi seorang sekertaris dapat dilihat melalui tugas pokok sekertaris, kemampuan mengetik surat, mempersiapkan ruang rapat, dan lain sebagainya.
3) Tes bakat (Aptitude test), adalah tes untuk mengukur bakat atau kemampuan yang mungkin telah dikembangkan atau masih terpendam masih belum dipergunakan. Tujuannya yaitu untuk memprediksi kecakapan bekerja para pelamar di kemudian hari. Tes yang dilakukan yaitu tes kemampuan menimbang sesuatu bersifat mekanis, tes kemampuan menimbang yang bersifat abstrak, tes kemampuan menarik kesimpulan.
4) Tes minat (Interest test), adalah tes yang dilakukan untuk mengetahui minat seseorang terhadap sesuatu. Seseorang yang mempunyai minat terhadap pekerjaan tertentu. Berdasarkan tes ini nantinya pelamar dapat diketahui bahwa pelamar cocok atau tidak cocok dengan pekerjaan tertentu. Biasanya pelamar ditanya apakah ia suka atau tidak suka atau

tidak ada perbedaan dalam kesukaan terhadap sesuatu hal.

5) Tes kepribadian (Personality test), adalah tes untuk mengetahui kepribadian seseorang yang nantinya sangat berperan dan menentukan keberhasilan seseorang. Tes ini dirancang untung menghindari manipulasi jawaban yang diberikan pelamar, karena kemungkinan pelamar tidak jujur. Banyak orang mempunyai kecerdasan, bakat dan
6) pengalaman terhadap suatu pekerjaan, tetapi dalam pelaksanaan tidak berhasil, karena tidak mampu bekerja sama dan memimpin orang lain. Kerjasama dan kepimimpinan ini sangat ditentukan oleh sifat kepribadian seseorang.

4. Wawancara lanjutan

Wawancara sebagai salah satu tahapan proses seleksi adalah merupakan pertemuan pribadi antara calon tenaga kerja dengan panitia atau bagian seleksi. Wawancara adalah untuk mendapatkan penjelasan lebih lanjut dan rinci tentang data pribadi yang telah ada dalam surat lamaran atau formulir lamaran dan referensi lainnya. Di samping itu juga untuk mendapatkan informasi yang belum diperoleh selama seleksi diadakan. Dengan demikian dalam wawancara dapat diketahui lebih banyak mengenai latar belakang calon tenaga kerja.

Agar sasaran pelaksanaan wawancara dapat dicapai maka perlu memperhatikan prinsip dasar wawancara. Menurut Musanef yang dikutip oleh Bejo Siswanto mengemukakan prinsip dasar yang dapat digunakan untuk mencapai sasaran pelaksanaan wawancara adalah sebagai berikut:

1) *Performance* atau penampilan. Penampilan dari pelamar mulai saat permunculan di hadapan pihak wawancara, selama wawancara dan sampai akhir wawancara saat pelamar meninggalkan ruang wawancara sudah dinilai, adapun pengamatannya antara lain : cara berpakaian, berjalan menghadap, gerakan, penampilan lainnya yang dapat didengar dan dilihat oleh wawancara.
2) *Potencial improvement,* ada beberapa potensi dasar yang dapat dikembangkan dan diungkapkan dalam wawancara yang ditunjukan oleh : jawaban selalu logis, sistematis, relevan dan terarah, jawaban yang kreatif, responsis dan lainnya.
3) *Skill profile achievement,* adalah gambaran dan prediksi ke depan tentang kemampuan dan kecakapan yang dimiliki berdasarkan kemampuan yang diperoleh sebelumnya. Hal tersebut dapat diidentifikasikan melalui pengamatan dari jawaban wawancara, yaitu: sejauh mana prinsip dasar yang telah dikuasai tentang profesi dan kualifikasi yang dimilikinya.
4) *Personality attitude,* adalah sikap dan sifat kejiwaan yang memeberikan ciri dan garis kehidupan pelamar yang diwawancarai. Dalam kesempatan wawancara yang sesaat

   agak sulit mengungkapkan seluruh sasaran pribadi yang diinginkan, namun hal ini bisa dicapai dengan melihat: motivasi mengenai intensitas kemauan dan tingkat emosional terhadap kebutuhan, kematangan yang ditunjukkan oleh kejujuran jawaban yang diberikan.
5) *Specivik values,* adalah penilaian yang dilakukan secara spesifik dan segala sesuatu yang menyangkut diri pihak pelamar yang diwawancarai, antara lain:

latar belakang pribadi, keluarga, sosial, spesifikasi lain yang ikut berpengaruh atas keberhasilan wawancara.

5. Pemeriksaan kesehatan

Pemeriksaan kesehatan dilakukan untuk melihat dengan jelas kondisi fisik calon tenaga kerja yang biasanya dilakukan oleh tim dokter perusahaan. Pemeriksaan kesehatan dilaksanakan dengan tujuan untuk mencegah terhadap kemungkinan memperoleh tenaga kerja yang sering sakit sehingga perusahaan terpaksa mengeluarkan biaya pengobatan yang tinggi yang akhirnya merugikan perusahaan. Pemeriksaan kesehatan meliputi: kesehatan panca indra, kesehatan fisik dan jasmani.Persetujuan atasan langsung

Setelah seleksi dan bagi pelamar yang sudah dinyatakan lolos dari langkah-langkah sebelumnya maka sampailah pada langakah akhir yang paling menentukan adalah persetujuan dari atasan langsung. Dalam hal ini para supervisor yang membutuhkan tenaga kerja dapat mengadakan wawancara khusus sesuai dengan jenis pekerjaan. Penilaian supervisor terhadap hasil wawancara akan bersifat final diterima tidaknya calon tenaga kerja.

1) Tes atau pemeriksaan kesehatan

Perusahaan umumnya membutuhkan Pegawai yang sehat jasmani dan rohani untuk dipekerjakan pada bidang pekerjaan tertentu. Dengan alasan ini, perusahaan akan melakukan pemeriksaan jasmani dan rohani calon Pegawai. pemeriksaan kesehatan bisa dilakukan di rumah sakit atau tempat klinik kesehatan yang dipercaya perusahaan. Tes kesehatan dilakukan untuk memastikan kemampuan jasmani pelamar dengan

persyaratan pekerjaan. Termasuk di dalamnya kesehatan fisik, mta, pendengaran dan lain sebagainya. Tujuan diadakan tes kesehatan adalah untuk menghindari tuntutan biaya kesehatan apabila calon Pegawai dipekerjakan. Biaya kesehatan Pegawai merupakan tanggungjawab perusahaan.

Budianto, E. (2013), Proses ini dimaksudkan untuk mencari individu yang sesuai dengan spesifikasi jabatan dan merupakan individu yang terbaik diantara pelamar. Menurut Jusmaliani. (2011). proses seleksi juga harus dijalankan dengan prinsip impersonal dalam arti tidak pandang bulu siapa yang diseleksi, materi yang diujikan dan kriteria kelulusan harus sama.

2.1.5 Kendala-kendala dalam seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendala-kendala walaupun telah direncanakan secara cermat karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai fikiran dinamika dan harga diri. Seleksi pelamar jauh lebih sulit daripada memilih mesin-mesin yang akan dipergunakan. Kendala-kendala itu antara lain:

1. Tolok ukur

   Kendala tolok ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolok ukur yang akan dipergunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara obyektif. Misalnya mengukur kejujuran, kesetiaan, prakarsa dan lain sebagainyadari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan sering didasarkan pada pertimbangan yang subyektif saja.

2. Penyeleksi

   Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar *qualified,* jujur dan obyektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya bukan atas fisis pikirannya.

3. Pelamar

   Kendala *pelamar* adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya sedangkan yang hal-hal yang kurang baik disembunyikan. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran dan kelihaian untuk mengelabuhi penyeleksi.

Untuk mengurangi kendala-kendala ini perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan maka semakin cermat dan teliti penerimaan Pegawai. Hasibuan, (2019). Orientasi Pegawai Orientasi atau perkenalan bagi setiap Pegawai baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi Pegawai yang akan bekerja sama dengan Pegawai lainnya pada perusahaan itu.

Dengan orientasi ini dapat diatasi keragu-raguan, kecanggungan dan menimbulkan rasa percaya diri Pegawai baru dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi ini dapat dilakukan oleh manajer personalia atau oleh atasan langsung Pegawai bersangkutan. Hal-hal yang akan diperkenalkan adalah sejarah

perusahaan, bidang Pegawai, peraturan- peraturan dalam perusahaan, kesejahteraan Pegawai, peraturan promosi dan Pegawai lama beserta kedudukannya dalam perusahaan itu.

2.3 Efisiensi

2.2.1 Pengertian Efisiensi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, efisiensi diterjemahkan dengan daya guna. Ini merujuk pada efisiensi merupakan upaya untuk mencapai hasil terbaik dengan penggunaan sumber daya yang seminimal mungkin.

Menurut Handoko (2020) efisiensi adalah penggunaan sumber daya yang minimal untuk menghasilkan output tertentu. Efisiensi merupakan sebuah konsep yang berfokus pada penggunaan sumber daya minimal untuk menghasilkan output tertentu. Hal ini berarti mencapai hasil yang optimal dengan menggunakan sumber daya seminimal mungkin, seperti tenaga kerja, waktu, uang, bahan baku, dan alat. Efisiensi yang tinggi menunjukkan keseimbangan ideal antara input dan output, sehingga memaksimalkan keuntungan, meminimalkan biaya, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat daya saing. Untuk mencapai efisiensi, diperlukan perencanaan dan pengaturan kerja yang baik, pemanfaatan teknologi tepat, pelatihan dan motivasi karyawan, serta pemantauan dan evaluasi kinerja secara berkala.

Menurut Rangkuti (2019) efisiensi adalah perbandingan terbaik antara input (masukan) dan output (keluaran) yang dicapai. Efisiensi pada dasarnya merupakan sebuah perbandingan ideal antara input (masukan) dan output (keluaran) yang dicapai. Hal ini berarti kita mengukur seberapa optimal sumber

daya (tenaga, waktu, uang, dll.) yang digunakan untuk menghasilkan output yang diinginkan. Efisiensi yang tinggi menunjukkan bahwa output yang dihasilkan sebanding dengan input yang digunakan, tanpa pemborosan atau kekurangan. Dengan kata lain, efisiensi membantu mencapai hasil terbaik dengan penggunaan sumber daya seminimal mungkin.

Menurut Arifin (2023) efisiensi adalah keadaan di mana suatu kegiatan dapat menghasilkan output maksimum dengan input minimum. Efisiensi merupakan keadaan ideal di mana suatu kegiatan mampu menghasilkan output atau hasil yang maksimal dengan input atau sumber daya yang minimal. Ini berarti mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya seminimal mungkin. Sumber daya seperti tenaga kerja, waktu, uang, bahan baku, dan alat termasuk dalam kategori ini. Efisiensi tinggi adalah ketika input dan output seimbang dengan baik, yang berarti lebih banyak keuntungan, lebih sedikit biaya, lebih banyak produktivitas, dan lebih banyak daya saing. Ini berarti perencanaan dan pengaturan kerja yang baik, pemanfaatan teknologi yang tepat, pelatihan dan motivasi karyawan, dan evaluasi dan pemantauan kinerja secara teratur.

Menurut Mangkunegara (2021) efisiensi adalah rasio antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan. Pada tingkat keseimbangan antara output (hasil yang diperoleh) dan input (sumber daya yang digunakan). Efisiensi dihitung dengan membagi output dengan input. Semakin tinggi nilai rasio, semakin efisien prosesnya. Dengan kata lain, efisiensi berarti mencapai output yang maksimal dengan input yang minimal. Hal ini penting untuk

mencapai keberhasilan dalam berbagai bidang, seperti bisnis, industri, dan bahkan kehidupan pribadi.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa efisiensi merupakan sebuah konsep penting dalam berbagai bidang, baik dalam bisnis, manufaktur, maupun kehidupan sehari-hari. Pada dasarnya, efisiensi dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan input yang digunakan. Hal ini menunjukkan seberapa optimal sumber daya (tenaga kerja, waktu, uang, dll.) yang digunakan untuk

menghasilkan output yang diinginkan. Efisiensi yang tinggi menunjukkan bahwa output yang dihasilkan sebanding dengan input yang digunakan, tanpa pemborosan atau kekurangan. Dengan kata lain, efisiensi juga berarti penggunaan sumber daya yang minimal untuk menghasilkan output tertentu. Efisiensi penting untuk mencapai tujuan dengan cara yang optimal. Ketika suatu kegiatan atau proses efisien, maka keuntungan dapat dimaksimalkan, biaya dapat diminimalkan, produktivitas dapat ditingkatkan, dan daya saing dapat diperkuat.

2.2.2 Manfaat Efisiensi pada Organisasi Sektor Publik

Efisiensi merupakan sebuah konsep fundamental dalam organisasi sektor publik. Hal ini dikarenakan organisasi sektor publik memiliki tanggung jawab untuk mengelola sumber daya publik secara optimal dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Efisiensi yang tinggi pada organisasi sektor publik akan membawa berbagai manfaat, antara lain:

1. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas

Menurut Thoha (2020) efisiensi membantu organisasi menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan tepat, sehingga meningkatkan kinerja dan produktivitas. Efisiensi merupakan kunci untuk menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan tepat, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Ketika organisasi bekerja secara efisien, mereka dapat menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dengan sumber daya yang sama, menghemat waktu dan uang. Hal ini memungkinkan organisasi untuk fokus pada tugas-tugas yang lebih penting dan mencapai tujuan mereka dengan lebih mudah.

2. Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya

   Menurut Sanusi (2021) efisiensi membantu organisasi meminimalkan pemborosan dan kebocoran anggaran, sehingga sumber daya dapat digunakan secara optimal. Efisiensi berperan penting dalam membantu organisasi meminimalkan pemborosan dan kebocoran anggaran, sehingga sumber daya dapat digunakan secara optimal. Ketika organisasi bekerja secara efisien, mereka dapat menyelesaikan tugas dengan lebih sedikit sumber daya, dan meminimalisir pemborosan.

3. Meningkatkan Kualitas Pelayanan

   Menurut Maarif (2019) Efisiensi memungkinkan organisasi memberikan pelayanan yang lebih cepat, mudah, dan berkualitas kepada masyarakat. Efisiensi merupakan faktor penting dalam memungkinkan organisasi memberikan pelayanan yang lebih cepat, mudah, dan berkualitas kepada masyarakat. Ketika organisasi bekerja secara efisien, mereka dapat

menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan tepat, sehingga waktu tunggu bagi masyarakat dapat dipersingkat.

4. Meningkatkan Daya Saing

   Menurut Arifin (2022) efisiensi memperkuat posisi organisasi di tengah masyarakat. Efisiensi merupakan kunci untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan menerapkan strategi yang tepat, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan memberikan pelayanan yang lebih cepat, mudah, dan berkualitas kepada masyarakat.

5. Meningkatkan Kepercayaan Publik

   Menurut Prasojo (2021) efisiensi menunjukkan bahwa organisasi bertanggung jawab dan transparan dalam pengelolaan sumber daya. Efisiensi merupakan indikator penting yang menunjukkan bahwa organisasi bertanggung jawab dan transparan dalam pengelolaan sumber daya. Ketika organisasi bekerja secara efisien, mereka dapat menyelesaikan tugas dengan lebih sedikit sumber daya dan meminimalisir pemborosan.

2.2.3 Pengukuran Efisiensi pada Organisasi Sektor Publik

Efisiensi merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi sektor publik. Efisiensi menunjukkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan output yang maksimal dengan input yang minimal. Pengukuran efisiensi menjadi penting untuk memastikan bahwa organisasi sektor publik menggunakan sumber daya publik secara optimal dan bertanggung jawab.

Pengukuran efisiensi pada organisasi sektor publik di Indonesia masih belum optimal. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti belum adanya standar

baku pengukuran efisiensi, kurangnya sumber daya manusia yang kompeten, dan lemahnya sistem informasi dan akuntansi (Erlinawati, 2019). Akibat dari faktor-faktor tersebut, pengukuran efisiensi pada organisasi sektor publik di Indonesia belum dapat memberikan gambaran yang jelas tentang kinerja organisasi. Hal ini menghambat upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Efisiensi anggaran merupakan aspek krusial bagi pemerintah daerah dan dinasnya. Pengukuran efisiensi memungkinkan instansi untuk mengevaluasi pencapaian program dengan pendanaan minimal. Dalam lingkup pemerintahan, efisiensi anggaran menjadi pertimbangan utama dalam menentukan besaran anggaran tahun berikutnya. Penyerapan anggaran yang tidak efisien di tahun sebelumnya berpotensi mengakibatkan pemotongan anggaran di tahun berikutnya (Prasetyo dan Nugraheni, 2020). Tingkat efisiensi suatu organisasi dapat diukur dengan rasio antara output dan input. Semakin besar output yang dihasilkan dibandingkan dengan input yang digunakan, semakin tinggi pula tingkat efisiensi organisasi tersebut. Berikut rumus efisiensinya Menurut Handoko (2020) Berdasarkan rumusan tersebut penilaian efisiensi dikatakan sangat efisien apabila hasil perhitungan di bawah 60%.

2.2.4 Manfaat Efektivitas Dan Efisiensi Pada Organisasi Sektor Publik

Menurut Mardiasmo (2023) *Value for Money* adalah suatu konsep yang digunakan untuk menilai kinerja suatu program atau kegiatan dengan mempertimbangkan tiga aspek, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Ekonomi berarti mendapatkan output yang maksimal dengan input yang minimal. Efisiensi berarti melakukan

sesuatu dengan cara yang benar. Efektivitas berarti mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan menggabungkan ketiga aspek ini, *Value for Money* memberikan penilaian yang komprehensif terhadap kinerja suatu program atau kegiatan. *Value for Money* membantu pemerintah daerah untuk memastikan bahwa program dan kegiatannya berjalan dengan optimal, efisien, dan efektif, sehingga menghasilkan manfaat yang maksimal bagi masyarakat.

2.2.5 Pengertian Pengelolaan Keuangan Daerah

Menurut Mardiasmo (2023) Pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah yang dilakukan secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan akuntabel. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa keuangan daerah digunakan secara optimal dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan pembangunan daerah dan kesejahteraan masyarakat, sedangkan Menurut Anwar (2021) pengelolaan keuangan daerah adalah suatu proses yang dinamis dan berkelanjutan yang dimulai dari perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah yang dilakukan secara transparan dan akuntabel.

Pada dasarnya, pengertian PKD menurut para ahli di Indonesia memiliki kesamaan, yaitu suatu proses yang meliputi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah yang dilakukan secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan akuntabel. Perbedaannya terletak pada

penekanan dan fokus masing-masing ahli. Ada yang menekankan pada tujuan PKD, yaitu untuk mencapai tujuan pembangunan daerah. Ada yang menekankan pada sistem PKD, yaitu bagaimana keuangan daerah diperoleh, digunakan, dan dipertanggungjawabkan. Ada juga yang menekankan pada prinsip-prinsip PKD, yaitu tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan akuntabel.

2.4 Transparansi dan Akuntabilitas

2.3.1 Pengertian Transparansi

Transparansi adalah prinsip dan praktik keterbukaan serta akuntabilitas dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk pemerintahan, bisnis, dan organisasi. Transparansi mencakup penyediaan informasi yang lengkap, jujur, dan dapat diakses oleh publik atau pemangku kepentingan. Hal ini memungkinkan masyarakat atau pihak yang berkepentingan untuk memantau, menilai, dan memahami berbagai tindakan dan keputusan yang diambil oleh suatu entitas. Dengan transparansi, kepercayaan dapat dibangun dan dipertahankan karena semua proses dan hasil dapat diakses dan dievaluasi secara objektif.

Transparansi sangat penting untuk mencegah korupsi dan meningkatkan partisipasi publik. Pemerintah yang transparan memberikan informasi tentang kebijakan, pengeluaran, dan hasil program kepada warga negaranya, sehingga warga dapat terlibat dalam pengambilan keputusan dan memastikan bahwa sumber daya publik digunakan secara efektif dan efisien. Di sektor bisnis, transparansi menciptakan lingkungan yang adil dan dapat diprediksi, yang mendukung investasi dan pertumbuhan ekonomi. Dalam setiap konteks, transparansi mendorong budaya

akuntabilitas dan integritas, yang pada akhirnya memperkuat institusi dan masyarakat.

Konsep transparansi menunjuk pada suatu keadaan dimana segala aspek dari proses penyelenggaraan pelayanan bersifat terbuka dan dapat diketahui dengan mudah oleh para pengguna dan stakeholders yang membutuhkan. Jika segala aspek proses penyelenggaraan pelayanan seperti persyaratan, biaya dan waktu yang diperlukan, cara pelayanan, serta hak dan kewajiban penyelenggara dan pengguna layanan dipublikasikan secara terbuka sehingga mudah diakses dan dipahami oleh publik, maka pratik penyelenggaraan pelayanan itu dapat dinilai memiiki transparansi yang tinggi. Sebaliknya, kalau sebagian atau semua aspek dari proses penyelenggaraan pelayanan itu tertutup dan informasinya sulit diperoleh oleh para pengguna dan stakeholders lainnya, maka penyelenggaraan pelayanan itu tidak memenuhi kaidah transparansi.

Sehubungan dengan itu, Hariyoso mengatakan bahwa ada empat bentuk implikasi transparansi yang diperlukan, antara lain: (1) semua informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik harus terbuka bagi siapa saja. Ketidakterbukaan informasi akan mendorong terjadinya penyelewengan; (2) mekanisme kontrol tidak akan terjadi jika tidak ada keterbukaan dalam memperoleh akses informasi; (3) masyarakat harus memiliki akses untuk memperoleh semua informasi/ dokumen yang berkaitan dengan publik; dan (4) semua informasi tersebut harus dapat/mudah dimengerti oleh masyarakat.

2.3.2 Dimensi Transparansi

Transparansi adalah konsep penting yang mengacu pada keterbukaan dan

aksesibilitas informasi yang relevan dan akurat kepada publik, serta proses pengambilan keputusan yang jelas dan dapat dipantau. Dalam konteks pelayanan publik, transparansi bertujuan untuk membangun kepercayaan masyarakat, meningkatkan akuntabilitas, dan mencegah praktik-praktik korupsi atau penyalahgunaan wewenang. Dimensi transparansi dapat dibedakan dalam beberapa aspek kunci berikut:

1. Transparansi Informasi

Transparansi informasi adalah fondasi dari keterbukaan dalam pelayanan publik, di mana informasi yang relevan dan penting harus tersedia dan dapat diakses oleh masyarakat. Ini mencakup aksesibilitas yang memadai melalui berbagai saluran komunikasi seperti situs web resmi, media sosial, dan papan pengumuman di tempat umum. Informasi yang diberikan harus lengkap dan jelas, mencakup rincian tentang prosedur pelayanan, persyaratan, biaya, dan waktu penyelesaian.

2. Transparansi Proses

Transparansi proses menekankan pada keterbukaan dalam semua tahapan pengambilan keputusan publik, dari perencanaan hingga implementasi dan evaluasi. Proses ini harus dapat dipantau oleh masyarakat, sehingga mereka dapat memahami bagaimana keputusan dibuat dan dasar pertimbangannya.

3. Transparansi Keuangan

Transparansi keuangan adalah elemen kritis dalam membangun kepercayaan publik terhadap pengelolaan anggaran oleh lembaga atau instansi pemerintah. Setiap penggunaan anggaran harus dilaporkan secara terbuka dan rinci, mencakup sumber pendanaan, alokasi anggaran, serta rincian pengeluaran untuk berbagai kegiatan dan

proyek. Laporan keuangan ini harus disusun secara transparan dan mudah diakses oleh masyarakat, sehingga mereka dapat mengetahui bagaimana dana publik digunakan dan apakah penggunaan tersebut sesuai dengan rencana anggaran yang telah disetujui.

2.3.3 Pengertian Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah konsep dan praktik di mana individu atau organisasi bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka, serta siap untuk menjelaskan dan mempertanggungjawabkan hasil dari tindakan tersebut kepada pihak yang relevan. Akuntabilitas mencakup kewajiban untuk memberikan penjelasan yang jelas, tepat, dan jujur mengenai bagaimana dan mengapa keputusan tertentu diambil, serta dampak dari keputusan tersebut. Dalam konteks organisasi, ini berarti bahwa manajemen dan staf harus siap untuk diaudit dan dinilai oleh pihak internal dan eksternal guna memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Akuntabilitas sangat penting untuk memastikan bahwa pejabat publik bertindak demi kepentingan rakyat dan menggunakan sumber daya publik secara efektif dan efisien. Ini mencakup mekanisme seperti audit, pelaporan publik, dan pengawasan oleh badan legislatif atau masyarakat. Di sektor swasta, akuntabilitas membantu menjaga kepercayaan pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham, karyawan, dan pelanggan, dengan memastikan bahwa perusahaan beroperasi secara etis dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Secara keseluruhan, akuntabilitas merupakan dasar dari tata kelola yang baik, yang menciptakan kepercayaan, transparansi, dan integritas dalam setiap aspek

kehidupan sosial dan ekonomi.

Akuntabilitas juga merupakan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam pencapaian hasil pada pelayanan publik. Dalam hubungan ini, diperlukan evaluasi kinerja yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian hasil serta cara-cara yang digunakan untuk mencapai semua itu. Pengendalian (kontrol) sebagai bagian penting dalam menejemen yang baik adalah hal yang saling menunjang dengan akuntabilitas. Dengan kata lain pengendalian tidak dapat berjalan efisiensi dan efektif bila tidak ditunjang dengan mekanisme akuntabilitas yang baik dan juga sebaliknya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas adalah kewajiban lembaga yaitu pemerintah desa untuk mengungkapkan kinerjanya kepada pemberi tanggung jawab atau pemberi amanah. Akuntabilitas publik terdiri atas 2 macam yaitu:

1. Akuntabilitas vertikal (vertical accountability)

   Pertanggungjawaban vertikal adalah pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya pertanggungjawaban unit- unit kerja (dinas) kepada pemerintah daerah, pertanggungjawaban pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, dan pemerintah pusat kepada MPR.

2. Akuntabilitas horisontal (horizontal accountability)

   Pertanggungjawaban horizontal adala pertanggungjawaban kepada masyarakat luas. Akuntabilitas perlu dilakukan melalui media yang selanjutnya dapat dikomunikasikan kepada pihak internal maupun pihak eksternal (publik), secara periodik maupun secara tak terduga sebagai suatu kewajiban hukum dan

bukan karena sukarela. Akuntabilitas mempunyai 2 (dua) tipe, yaitu:

Akuntabilitas internal, berlaku untuk setiap tingkatan dalam organisasi internal penyelenggaraan negara termasuk pemerintah dimana setiap jabatan atau petugas publik baik individu atau kelompok berkewajiban untuk mempertanggungjawabkan kepada atasan langsung mengenai perkembangan kinerja atau hasil pelaksanaan kegiatannya secara periodik atau sewaktu-waktu bila dipandang perlu.

Akuntabilitas eksternal, terdapat pada setiap lembaga negara sebagai suatu organisasi untuk mempertanggungjawabkan semua amanat yang telah diterima dan telah pula dilaksanakan untuk kemudian dikomunikasikan kepada pihak eksternal dan lingkungannya.

2.3.4 Dimensi Akuntabilitas

Mardiasmo menjelaskan terdapat empat dimensi akuntabilitas yang harus dipenuhi oleh organisasi sektor publik, yaitu:

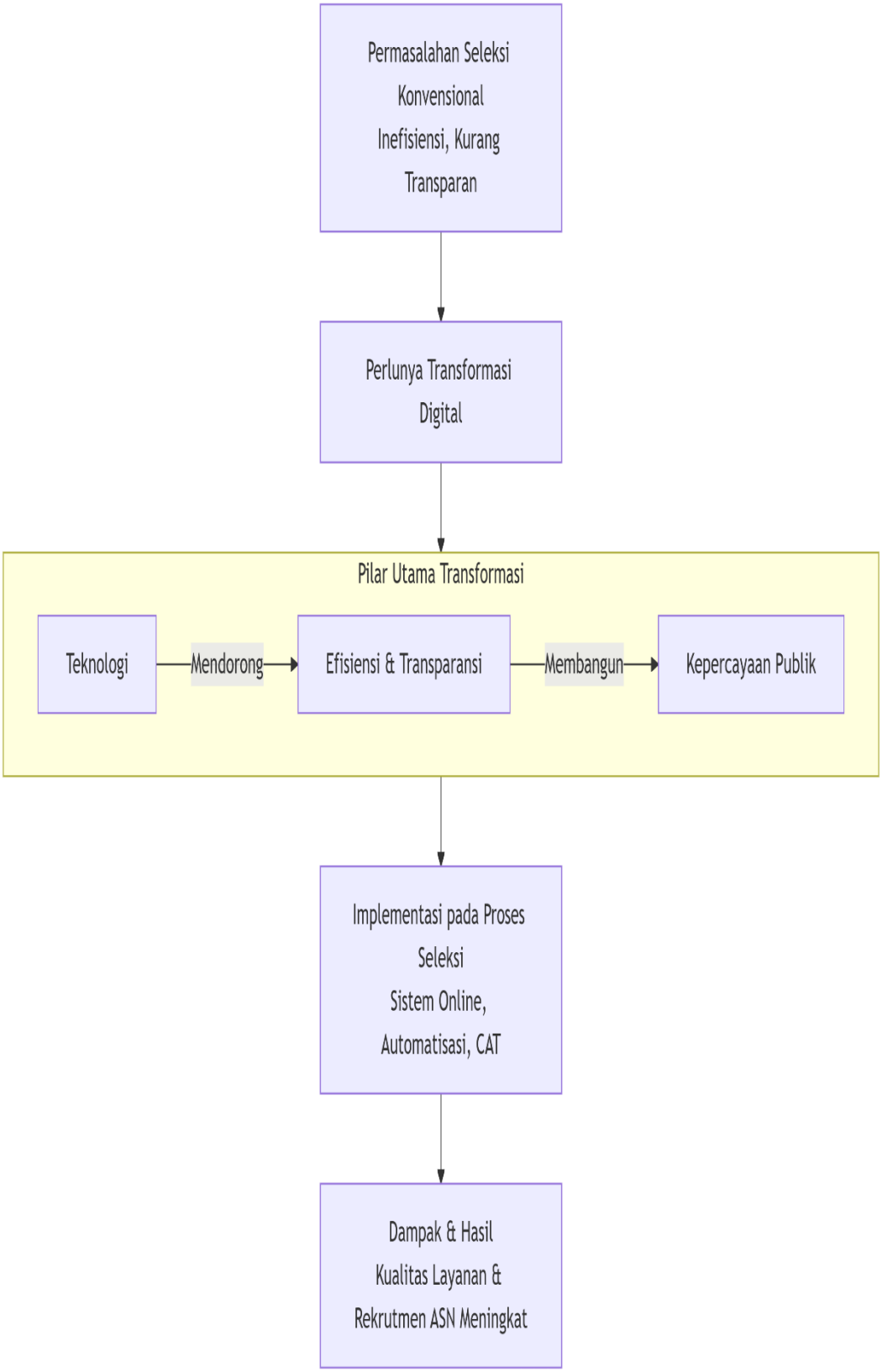
1) Akuntabilitas kejujuran dan akuntabilitas hukum (accountability for probity and legality), terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan (abuse of power), sedangkan akuntabilitas hukum (legal accountability) terkait dengan jaminan adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam penggunaan sumber dana publik.
2) Akuntabilitas proses (process accountability), terkait dengan apakah yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi.
3) Akuntabilitas program (program accountability), terkait dengan pertimbangan

apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dan biaya yang minimal.

4) Akuntabilitas kebijakan (policy accountability), terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah, baik pusat maupun daerah, atas kebijakan-kebijakan yang diambil pemerintah terhadap DPR/DPRD dan masyarakat luas.

2.1. Kerangka Penelitian

Kerangka pikir penelitian ini menjelaskan bahwa permasalahan dalam seleksi CPNS konvensional yang cenderung tidak efisien dan kurang transparan mendorong perlunya transformasi digital dalam proses seleksi. Penerapan teknologi di lingkungan BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya menjadi strategi utama untuk mengatasi permasalahan tersebut. Namun, keberhasilan penerapan teknologi seleksi CPNS sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu ketersediaan dan kesiapan teknologi, kualitas dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) pengelola, dukungan regulasi dan tata kelola yang baik, serta tingkat kepercayaan publik terhadap sistem seleksi yang digunakan. Jika seluruh faktor ini berjalan secara sinergis, maka akan mendorong terwujudnya proses seleksi yang lebih efisien dan transparan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas layanan publik dan sistem rekrutmen aparatur sipil negara (ASN) secara menyeluruh.



Gambar 2 Kerangka Pikir

Penguasan teknologi Computer assisted test (CAT) (I Ketut Buana, Made Gede Wirakusuma. 2015) penerapan uji memiliki prinsip bawah selaku berikut

1. Sistem CAT dirancang semudah bisa jadi, sehingga partisipan uji bisa mengoperasikannya
2. Metode mengoperasikan sangat gampang, apalagi untuk pendatang baru sakalipun sebab cuma dengan memakai mouse buat mengerjakan soal uji serta memilah jawaban. Panitia harus membagikan pengarahan serta menayankan video petunjuk metode pengoperasian sisrem CAT buat berikan petunjuk pemakaian sistem CAT
3. Soal yang terdapat dalam aplikasi CAT bermacam- macam tetapi tingkatan kesulitasn yang mirip. Partisipan memperoleh soal berbeda, dan diacak otomatis setelah itu didistribusikan ke tiap- tiap pc partisipan
4. Pengecekan hasil uji langsung dicoba oleh aplikasi secara otomatis. Nilai partisipan bisa dipantau lewat monitor di luar tempat penerapan uji. Sedangkan oeserta uji bisa mengenali nilai yang diperoleh sesaat sehabis menyelesaiakn tes lewat layar monitor tiap- tiap pc.

Maani (2009) mengatakan bahwa ada empat bentuk implikasi transparansi yang diperlukan, antara lain: (1) semua informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik harus terbuka bagi siapa saja. Ketidakterbukaan informasi akan mendorong terjadinya penyelewengan; (2) mekanisme kontrol tidak akan terjadi jika tidak ada keterbukaan dalam memperoleh akses informasi; (3) masyarakat harus memiliki akses untuk memperoleh semua informasi/ dokumen yang berkaitan

dengan publik; dan (4) semua informasi tersebut harus dapat/mudah dimengerti oleh masyarakat.

Teori Difusi dan Inovasi Everett M. Rogers difusi adalah proses dari penyampaian inovasi dengan saluran tertentu dari waktu ke waktu kepada suatu anggota sistem sosial. Rogers menyampaikan bahwa difusi merupakan salah satu jenis komunikasi khusus yang berfungsi untuk menyampaikan sebuah inovasi atau gagasan-gagasan baru M. Rogers dan F. Floyd Shoemaker menyebutkan ada empat hal dalam terjadinya proses difusi dan inovasi, yaitu:

1. Inovasi
    a. Munculnya Pengetahuan
    b. Persuasi
    c. Keputusan
    d. Implementasi
    e. Konfirmasi
2. Saluran Komunikasi
3. Jangka Waktu
4. Sistem Sosial Elemen penting dalam difusi adalah adanya pertukaran informasi antara anggota satu dengan anggota lainnya guna mengkomunikasikan sebuah inovasi atau gagasan baru. Sebagai fokus implementasi dari gagasan M. Rogers dan F. Floyd Shoemaker adalah dengan menjawab dari 4 gagasan yang disampaikan oleh M. Rogers dan F. Floyd Shoemaker. Hanya saja sebelum melangkah ke 4 unsur tersebut, dalam proses difusi dan inovasi ini tidak dapat dipisahkan.

BAB III
METODA PENELITIAN

3.1 Strategi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif dan induktif yang dilakukan pada Di lingkungan BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya , menurut Sugiyono (2011) penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti merupakan instrumen kunci. Perbedaannya dengan penelitian kuantitatif adalah penelitian ini berangkat dari data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan penjelas dan berakhir dengan sebuah teori. Menurut bungin (2003) sebuah metode analisis yang integratif dan lebih secara konseptual untuk menemukan, mengidentifikasi, mengolah, dan menganalisis dokumen dalam rangka untuk memahami makna, signifikasi dan relevansinya

Menurut Moleong (2008) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara *holistic*, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

3.2 Lokasi Penelitian

Moeleong (2000) menyatakan bahwa dalam penentuan lokasi

penelitian cara terbaik yang ditempuh dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dan menjajaki lapangan untuk mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada dilapangan, sementara itu keterbatasan geografis dan praktis seperti waktu, biaya dan tenaga perlu juga dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi.

Menurut Nasution (2003) lokasi penelitian menunjukkan pada pengertian tempat atau lokasi sosial penelitian yang dicirikan oleh adanya unsur yaitu pelaku, tempat, dan kegiatan yang dapat di observasi.

Untuk penelitian ini peneliti melakukan penelitian di Di lingkungan BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya.

3.3 Tujuan Penelitian Kualitatif

Menurut Bungin (2003) tujuan utama penelitian kualitatif adalah untuk memahami (*to understand*) fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitikberatkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji daripada memerincinya menjadi variabel variabel yang saling terkait. Harapannya ialah diperoleh pemahaman yang mendalam tentang fenomena untuk selanjutnya dihasilkan sebuah teori. Karena tujuannya berbeda dengan penelitian kuantitatif, maka prosedur perolehan data dan jenis penelitian kualitatif juga berbeda.

3.4 Manfaat Penelitian

Menurut Sutrisno (2012) manfaat dari penelitian kualitatif yaitu:

1. Teknik studi kasus

Pada penelitian kualitatif sangat cocok jika digunakan untuk melakukan pengungkapan atau *exploratory* dan penemuan atau *discovery. Exploratory studies* atau studi pengungkapan berhubungan dengan sebagai pengembangan teori suatu tema atau topik yang dalam penelitian sebelumnya hanya memberikan hasil yang terbatas, kemudian study ini akan diarahkan terhadap penemuan yang lebih lanjut.arah dari studi lanjut ini adalah menjabarkan suatu konsep, mengembangkan model, preposisi, dan juga hipotesis.

2. Untuk penyempurnaan praktik

   Hasil dari penelitian kualitatif adalah deskripsi serta analisis tentang kegiatan dan juga peristiwa-peristiwa penting. Masukan yang sangat penting untuk menyempurnakan praktik adalah beberapa studi kasus yang dilakukan secara terpisah pada kurun waktu yang berbeda terhadap fokus masalah, kegiatan dan program yang sama.

3. Sumbangan dalam menentukan kebijakan

   Sumbangan dari hasil penelitian kualitatif dapat bermanfaat bagi perumusan, implementasi, serta perubahan kebijakan.

4. Mengklarifikasi isu isu tindakan sosial

   Fokus dari studi kasus dapat dilakukan pada pengalaman-pengalaman yang terjadi dalam kelompok etnik, kehidupan antar ras, peranan gender, dan kelas sosial.

5. Sumbangan untuk studi studi khusus

   Bermanfaat untuk meneliti studi khusus yang tidak bisa diteliti dengan

penelitian biasa, misalnya penelitian yang dilakukan pada orang sibuk, hambatan bahasa, topik yang rahasia atau kontroversial, dan beberapa penelitian yang tidak dapat diselsaikan dengan menggunakan penelitian kuantitatif statistikal.

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Sugiyono (2011) menjelaskan populasi adalah sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Netra (2006) populasi adalah keseluruhan individu yang bersifat general atau umum yang mempunyai karakteristik yang cenderung sama. Menurut Hadari (2003) populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang terdiri atas manusia, hewan, benda benda, tumbuh, peristiwa, gejala, ataupun nilai tes sebagai sumber data yang mempunyai karakteristik tertentu dalam suatu penelitian yang dilakukan. Menurut Mulyatiningsih (2011) populasi ialah sekumpulan orang, hewan, tumbuhan, atau benda yang memiliki karakteristik tertentu yang akan diteliti. Populasi akan menjadi wilayah generalisasi kesimpulan hasil penelitian. Menurut Morissan (2012) populasi ialah sebagai suatu kumpulan subjek, variabel, konsep, atau fenomena. Kita dapat meneliti setiap anggota populasi untuk mengetahui sifat populasi yang bersangkutan.

2. Sampel Penelitian

Sugiyono (2011) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Pengertian *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan berdasarkan kriteria-kriteria atau pertimbangan tertentu. Menurut Djarwanto, (2008). Sampel yang baik, yang kesimpulannya dapat dikenakan pada populasi, adalah sampel yang bersifat representatif atau yang dapat menggambarkan karakteristik populasi.

a. Kriteria Sampel

   Ada dua kriteria sampel yaitu kriteria inklusi dan kriteria eksklusi. Penentuan kriteria sampel diperlukan untuk mengurangi hasil peneliian yang bias.

   a) Subjek membatalkan kesediannya untuk menjadi responden penelitian, dan
   b) Subjek berhalangan hadir atau tidak di tempat ketika pengumpulan data dilakukan.

b. Teknik pengambilan sampel

   a) Pengertian teknik pengambilan sampel

      Teknik pengambilan sampel atau teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel dari populasi. Sampel yang merupakan sebagaian dari populasi tsb. kemudian diteliti dan hasil penelitian (kesimpulan) kemudian dikenakan pada populasi (generalisasi).

c. Manfaat sampling Adalah:

a) Menghemat biaya penelitian.

b) Menghemat waktu untuk penelitian.

c) Dapat menghasilkan data yang lebih akurat.

d) Memperluas ruang lingkup penlitian.

d. Syarat syarat teknik sampling

Teknik sampling boleh dilakukan bila populasi bersifat homogen atau memiliki karakteristik yang sama atau setidak tidaknya hampir sama. Dan bila keadaan populasi bersifat heterogen, maka sampel yang dihasilkannya dapat bersifat tidak representatif atau tidak dapat menggambarkan karakteristik populasi.

e. Jenis-jenis teknik sampling

a) Teknik sampling secara *probabilitas*

Teknik sampling *probabilitas* atau *random* sampling merupakan teknik sampling yang dilakukan dengan memberikan peluang atau kesempatan kepada seluruh anggota populasi untuk menjadi sampel. Dengan demikian sampel yang diperoleh diharapkan merupakan sampel yang representatif.

b) Teknik *sampling* secara *nonprobabilitas*.

Teknik *sampling nonprobabilitas* adalah teknik pengambilan sample dari populasi yang ditemukan atau ditentukan sendiri oleh peneliti dan/atau menurut pertimbangan pakar. Dan beberapa jenis atau cara penarikan sampel dari populasi secara nonprobabilitas Penentuan Jumlah Sampel. Bila jumlah populasi dipandang terlalu besar,

dengan maksud untuk menghemat waktu, biaya, dan tenaga, maka peneliti tidak meneliti seluruh anggota populasi melainkan akan menggunakan sampel.

Bila peneliti bermaksud meneliti sebagian dari populasi saja (sampel), pertanyaan yang selalu muncul adalah berapa jumlah sampel yang memenuhi syarat. Ada hukum statistik dalam menentukan jumlah sampel, yaitu semakin besar jumlah sampel semakin menggambarkan keadaan populasi (Sukardi, 2004).

f. Penentuan Jumlah Sampel Berdasarkan Karakteristik Populasi

Dan selain berdasarkan ketentuan di atas, perlu pula penentuan jumlah sampel dikaji dari karakteristik populasi. Bila populasi bersifat homogen maka tidak dituntut sampel yang jumlahnya besar. Pemakaian jumlah sampel yang besar sangat dianjurkan, dengan pertimbangan adanya berbagai keterbatasan pada peneliti, sehingga peneliti berusaha mengambil sampel minimal dengan syarat dan aturan statistika tetap terpenuhi. Penulis memilih sampel berdasarkan *Purposive sampling* atau *judgmental sampling* dan *quota sampling*.

3.6 Data dan Metode Pengumpulan Data

1. Data

Menurut Arikunto (2006), data merupakan segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi, sedangkan informasi adalah hasil pengolahan data yang dipakai untuk suatu keperluan.

a. Data Primer

Menurut Narawati (2008) Data primer ialah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file file.

b. Data Sekunder

Menurut Rizal (2012) data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Menurut Ulber (2012) bahwa data yang dikumpulkan dari tangan kedua atau dari sumber sumber lain yang telah tersedia sebelum penelitian dilakukan.

3.7 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2011: 54) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data yang akurat serta terverifikasi. Sugiyono (2011) juga menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Menurut Sugiyono (2011) ada 3 macam wawancara yakni wawancara terstruktur, wawancara semiterstruktur, dan wawancara tidak terstruktur. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode

wawancara semiterstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan secara lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan yang lebih terbuka dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide idenya. Wawancara dilakukan secara terbuka di mana para subjeknya tahu bahwa mereka sedang diwawancarai dan mengetahui apa maksud wawancara. Wawancara dilakukan sampai peneliti tidak menemukan informasi baru lagi.

2. Observasi

Menurut Riyanto (2010) observasi merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan secara langsung maupun tidak langsung. Dokumentasi metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari dokumen dokumen milik perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti.

Berdasarkan penjelasan para ahli, maka data disimpulkan bahwa observasi adalah penelitian dengan melakukan pengamatan dan pencatatan dari berbagai proses biologis dan psikologis secara langsung maupun tidak langsung yang tampak dalam suatu gejala pada objek penelitian.

Jenis jenis observasi:

a. Observasi partisipan

Observasi partisipan adalah observasi dimana orang yang melakukan pengamatan berperan serta ikut ambil bagian dalam kehidupan orang yang diobservasi.

b. Observasi non Partisipan

Observasi dikatakan non partisipan apabila observer tidak ikut ambil bagian kehidupan observee.

c. Observasi sistematik (*Structured observation*)

Observasi sistematik, apabila pengamat menggunakan pedoman sebagai instrument pengamatan.

d. Observasi non sistematik

Observasi yang dilakukan oleh pengamat dengan tidak menggunakan instrument pengamatan.

e. Observasi eksperimental

Pengamatan dilakukan dengan cara *observe* dimasukkan ke dalam suatu kondisi atau situasi tertentu.

Pengamatan langsung terhadap objek untuk mengetahui keberadaan objek, situasi, konteks dan maknanya dalam upaya mengumpulkan data penelitian.

3. Dokumentasi

Menurut Paul (2005) dokumentasi adalah kegiatan khusus berupa pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, penemuan kembali dan penyebaran dokumen.

3.8 Teknik Analisis Data

Setelah hasil penelitian diperoleh, analisis data dapat digunakan untuk mengolah data sehingga kesimpulan dapat dibuat menggunakan data yang benar. Analisis data, menurut buku Mudjiaraharjo, adalah proses

mengatur, mengelompokkan, memberi kode atau tanda, dan memisahkan data untuk mendapatkan hasil yang terkait dengan subjek atau masalah yang ingin ditangani. Bagian penting dari penelitian adalah analisis data. Data kualitatif yang dianalisis cenderung sangat sulit karena tidak ada standar yang jelas, proses linier, atau aturan sistematis (Sujarweni, 2014). Peneliti menggunakan model analisis interaktif yang dilihat dari pernyataan oleh Miles dan Huberman (1994) untuk menganalisis data dan informasi yang diperoleh dari penelitian lapangan (Sugiono, 2016). Metode analisis ini terdiri dari tiga bagian, yaitu:

1. Pengumpulan Data Kegiatan utama setiap peneliti adalah mengumpulkan data. Pada tahap awal, peneliti memeriksa situasi sosial atau objek yang diselidiki, dan dengan demikian mereka memperoleh data yang sangat beragam (Sugiyono & Lestari, 2021).
2. Reduksi Data Reduksi data berarti mengurangi data berarti mencari tema dan pola, memilih hal-hal penting, berfokus pada yang penting, dan membuang yang tidak perlu (Fadli, 2021). Akibatnya, pengurangan ini akan memberikan gambaran data yang lebih jelas. Selain itu, hal ini akan memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan dan pencarian tambahan jika diperlukan.
3. Penyajian Data Untuk menyajikan data, dapat menggunakan uraian singkat tentang bagan, flowchart, hubungan antar kategori, dan sebagainya. Teks yang disajikan secara bentuk naratif merupakan proses penyajian data. Selain data teks naratif, jenis data ini dapat

berupa grafik, matrik, jaringan, dan diagram. Semua jenis ini dirancang untuk menghubungkan informasi sehingga mudah dipahami. Menurut Fadli (2021), penyajian data dalam penelitian dapat dibentuk berupa tabel yang berisi pernyataan dari masing-masing informan penelitian, dan klasifikasi dari setiap pernyataan tersebut.

4. Penyimpulan dan Verifikasi Ketika seseorang melakukan penelitian maka perlu melakukan kegiatan akhir dalam penelitian yakni proses penyimpulan dan verifikasi. Penelitian ini harus sampai pada tahap akhir dan memerlukan verifikasi makna dan kebenaran temuan yang dibuat oleh subjek penelitian.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Penelitian

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Provinsi Papua Barat Daya merupakan instansi strategis yang memegang peran sentral dalam pengelolaan dan pembinaan aparatur sipil negara di wilayah provinsi termuda Indonesia ini. Sebagai lembaga yang baru dibentuk seiring pemekaran provinsi, BKPSDM memiliki tugas utama untuk membangun fondasi sistem kepegawaian yang solid, meritokratis, dan berorientasi pada kinerja. Badan ini bertanggung jawab atas seluruh siklus manajemen ASN, mulai dari rekruitmen, penempatan, pengembangan kompetensi, pembinaan karier, hingga pensiun, dengan tujuan utama menciptakan birokrasi yang bersih, efektif, dan mampu mendorong percepatan pembangunan daerah.

Dalam konteks Papua Barat Daya yang memiliki karakteristik geografis kepulauan, keberagaman budaya yang tinggi, serta tantangan infrastruktur dan akses yang khusus, peran BKPSDM menjadi semakin kompleks dan krusial.

Di lingkungan BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya, penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan induktif untuk memahami fenomena secara holistik. Menurut Sugiyono (2011), penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi objek alamiah dengan peneliti sebagai instrumen kunci, berangkat dari data dan memanfaatkan teori sebagai bahan penjelas hingga mencapai konstruksi teori baru. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Moleong (2008) yang menekankan pemahaman mendalam terhadap

pengalaman subjek seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan melalui deskripsi verbal dalam konteks alamiah. Lebih lanjut, sebagai dasar analisis, penelitian ini mengacu pada Bungin (2003) yang menjelaskan bahwa analisis integratif secara konseptual diterapkan untuk mengidentifikasi, mengolah, dan menganalisis dokumen guna memahami makna, signifikansi, dan relevansinya terhadap fokus penelitian. Dengan demikian, pendekatan kualitatif dipilih untuk mengeksplorasi dinamika dan kompleksitas pengembangan sumber daya manusia di BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya secara kontekstual dan mendalam.

Kondisi ini menegaskan pentingnya evaluasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan seleksi CPNS berbasis teknologi di tingkat daerah, khususnya di Kantor BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya. Beberapa faktor kunci yang perlu dikaji antara lain adalah kesiapan infrastruktur teknologi, kapasitas SDM, manajemen informasi, serta persepsi stakeholder terhadap sistem CAT. Pemahaman yang komprehensif terhadap faktor-faktor ini akan memberikan dasar yang kuat bagi perumusan kebijakan kepegawaian yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan lokal.

4.2 Profil Informan Penelitian

1. Peserta seleksi CPNS tahun 2024
2. Peserta lolos seleksi CPNS 2024
3. Panitia seleksi, kepala bidang pengadaan BKPSDM Papua Barat Daya
4. Kepala UPTD BKN Sorong

4.3 Kisi Kisi Wawancara

No.	Rumusan Masalah	Variabel	Pertanyaan Inti Wawancara	Sasaran Informan
A. BAGI PENYELENGGARA (Panitia dari BPKSDM)				
1.	Bagaimana pelaksanaan seleksi CPNS berbasis teknologi?	1. Prosedur dan Tahapan CAT 2. Peran dan Tugas Panitia	1. Bisa dijelaskan alur kerja pelaksanaan Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) berbasis CAT di BPKSDM, mulai dari persiapan hingga pengumuman hasil? 2. Apa peran dan tanggung jawab Bapak/Ibu secara spesifik dalam proses seleksi berbasis teknologi ini?	Pejabat/Pegawai BPKSDM (Panitia Seleksi)
2.	Apa faktor pendukung dan penghambat?	3. Kesiapan Infrastruktur 4. Kompetensi SDM Penyelenggara 5. Regulasi dan Tata Kelola	3. Bagaimana kondisi infrastruktur pendukung CAT (komputer, server, jaringan internet) saat ujian berlangsung? Apakah sudah memadai dan stabil? 4. Menurut pengalaman Bapak/Ibu, apa kendala teknis yang paling sering dihadapi selama pelaksanaan CAT? 5. Bagaimana tingkat pemahaman dan keterampilan panitia dalam mengoperasikan sistem CAT? Apakah sudah pernah mendapatkan pelatihan khusus? 6. Apakah terdapat panduan atau SOP (Standar Operasional Prosedur) yang jelas dalam pelaksanaan seleksi berbasis teknologi ini?	Pejabat/Pegawai BPKSDM (Panitia Seleksi)
3.	Bagaimana persepsi terhadap efisiensi & transparansi?	6. Persepsi Efisiensi 7. Persepsi Transparansi	7. Dari sisi panitia, apakah penerapan CAT dirasakan lebih efisien (menghemat waktu, biaya, tenaga) dibandingkan sistem seleksi manual/paper-based? Bisa dijelaskan? 8. Menurut Bapak/Ibu, sejauh mana sistem CAT ini mampu meminimalisir potensi KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme) dan	Pejabat/Pegawai BPKSDM (Panitia Seleksi)

			meningkatkan transparansi dalam proses penilaian?	
4.	Apa upaya mengatasi kendala & peningkatan kualitas?	8. Strategi Perbaikan 9. Rencana Pengembangan	9. Upaya konkret apa saja yang telah dilakukan BPKSDM untuk mengatasi kendala-kendala yang muncul selama ini? 10. Ke depan, inovasi atau perbaikan apa yang direncanakan untuk meningkatkan kualitas dan keandalan sistem seleksi berbasis teknologi ini?	Pejabat/Pegawai BPKSDM (Panitia Seleksi)
B. BAGI PESERTA SELEKSI (CPNS lolos dan tidak lolos)				
1.	Bagaimana pelaksanaan seleksi CPNS berbasis teknologi?	1. Pengalaman Praktik	1. Bisa ceritakan pengalaman Bapak/Ibu saat mengikuti tes SKD berbasis CAT? Mulai dari registrasi, proses login, hingga pengerjaan soal. 2. Menurut Anda, bagaimana kelengkapan dan kenyamanan fasilitas yang disediakan di tempat ujian (TUK)?	Peserta Seleksi CPNS (yang telah mengikuti CAT)
2.	Apa faktor pendukung dan penghambat?	2. Kesiapan Peserta 3. Hambatan yang Dirasakan	3. Sebelum tes, apakah Anda merasa telah mendapatkan informasi dan sosialisasi yang cukup mengenai tata cara penggunaan sistem CAT? 4. Selama tes, apakah pernah mengalami kendala teknis, seperti komputer hang, jaringan terputus, atau hal lain? Bagaimana penanganannya?	Peserta Seleksi CPNS (yang telah mengikuti CAT)
3.	Bagaimana persepsi terhadap efisiensi & transparansi?	4. Persepsi Keadilan & Keterbukaan 5. Persepsi Kemudahan	5. Sejauh mana Anda merasa sistem CAT ini adil dan transparan? Misalnya, terkait soal yang diacak dan hasil yang langsung diketahui. 6. Apakah Anda merasa sistem ini lebih efisien dan memudahkan peserta dibandingkan sistem ujian tertulis konvensional?	Peserta Seleksi CPNS (yang telah mengikuti CAT)
C. BAGI PIHAK TERKAIT/AHLI (Pejabat BKN)				
1.	Bagaimana persepsi terhadap efisiensi & transparansi?	1. Penilaian Objektif dari Eksternal	1. Dari sudut pandang Bapak/Ibu, sejauh mana implementasi CAT di BPKSDM Provinsi PBD telah berkontribusi	Pejabat BKN

			terhadap efisiensi anggaran dan waktu dalam proses rekrutmen CPNS? 2. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu mengenai tingkat transparansi dan akuntabilitas sistem CAT dalam mencegah praktik ketidakadilan?	
2.	Apa upaya mengatasi kendala & peningkatan kualitas?	2. Rekomendasi Strategis	3. Menurut analisis Bapak/Ibu, apa saja tantangan utama yang dihadapi daerah seperti PBD dalam mengadopsi sistem seleksi berbasis teknologi? 4. Rekomendasi strategis apa yang dapat diberikan untuk menyempurnakan sistem seleksi CPNS berbasis teknologi di BPKSDM Provinsi PBD ke depannya?	

Tabel 4 Kisi-Kisi Wawancara

4.4 Hasil Wawancara

1. Peserta tidak lolos seleksi CPNS 2024

   Pertanyaan 1:

   Bisa ceritakan pengalaman Bapak/Ibu saat mengikuti tes SKD berbasis CAT? Mulai dari registrasi, proses login, hingga pengerjaan soal.

   Jawaban:

   "*Proses registrasi berjalan cukup cepat. Saat login, sebelum memasuki tahap pengisian data lengkap, alurnya sudah jelas. Pada hari pelaksanaan tes, pengerjaan soal terasa relatif mudah karena sejak kedatangan, panitia telah mengarahkan peserta dengan baik hingga masuk ke ruang ujian.*

Secara keseluruhan, penyelenggaraan tes ini dapat dinilai baik dan sangat memuaskan."

Pertanyaan 2:

Menurut Anda, bagaimana kelengkapan dan kenyamanan fasilitas yang disediakan di tempat ujian (TUK)?

Jawaban:

"Fasilitas yang disediakan sangat memadai, mulai dari ruangan berkomputer hingga segala perlengkapan pendukung lainnya. Kami tidak mengalami kesulitan sama sekali, termasuk dalam proses login, karena semua tahapan telah diarahkan dengan sangat baik dan jelas oleh panitia."

Pertanyaan 3:

Sebelum tes, apakah Anda merasa telah mendapatkan informasi dan sosialisasi yang cukup mengenai tata cara penggunaan sistem CAT?

Jawaban:

"Panitia telah memberikan pengarahan yang jelas dan memadai, sehingga semua tahapan dapat diikuti dengan baik."

Pertanyaan 4:

Selama tes, apakah pernah mengalami kendala teknis, seperti komputer hang, jaringan terputus, atau hal lain? Bagaimana penanganannya?

Jawaban :

"Berdasarkan pengalaman saya selama mengikuti tes, tidak ditemui kendala teknis terkait jaringan atau perangkat; seluruh proses berjalan dengan sangat lancar dan baik."

Pertanyaan 5:

Sejauh mana Anda merasa sistem CAT ini adil dan transparan? Misalnya, terkait soal yang diacak dan hasil yang langsung diketahui.

Jawaban:

"Sistem pengacakan soal dan hasil yang langsung diketahui setelah tes selesai saya nilai sangat adil. Dengan sistem ini, kami dapat langsung mengetahui kemampuan diri saat itu juga, tanpa perlu menunggu proses penyaringan lebih lanjut. Saat mengerjakan, kami langsung berhadapan dengan soal yang muncul, dan begitu selesai, hasil keluar sehingga bisa langsung merefleksikan sejauh mana kompetensi kami serta di bagian mana batasan atau kelemahan kami berada."

Pertanyaan 6:

Apakah Anda merasa sistem ini lebih efisien dan memudahkan peserta dibandingkan sistem ujian tertulis konvensional?

Jawaban:

"Sistem ini saya nilai sangat baik dan efisien. Selain prosesnya yang mudah dan cepat, kami juga dapat langsung mengetahui hasil tes. Hal ini menciptakan transparansi yang tinggi, sehingga kemungkinan adanya praktik tidak fair atau permainan"dalam proses seleksi terasa sangat kecil dan tidak mungkin terjadi."

2. Peserta lolos seleksi CPNS 2024

   Pertanyaan 1:

Bisa ceritakan pengalaman Bapak/Ibu saat mengikuti tes SKD berbasis CAT? Mulai dari registrasi, proses login, hingga pengerjaan soal.

Jawaban:

"Berdasarkan pengalaman saya mengikuti proses seleksi, saya datang lebih awal dari waktu yang ditentukan dan langsung memasuki ruang pemeriksaan pertama. Di ruang ini, kelengkapan pakaian dan sepatu sesuai ketentuan panitia diperiksa dengan sistem antrian yang efisien; peserta tidak perlu berdiri lama karena hanya berpindah-pindah kursi, didukung oleh dua orang pemeriksa sehingga antrian berjalan cepat. Selanjutnya, di ruang pemeriksaan kedua, beberapa petugas memverifikasi kesesuaian identitas peserta dengan KTP serta melakukan pengenalan wajah. Setelah itu, kami menjalani pemindaian dengan alat khusus sambil menitipkan barang berharga. Di ruang berikutnya, kami mendapatkan penjelasan secara jelas melalui media visual di layar dan langsung dari petugas terkait tata cara penggunaan komputer. Kami kemudian memasuki ruang komputer untuk proses login, pengambilan foto, dan pengerjaan soal sesuai waktu yang terpampang di layar. Setelah selesai mengerjakan, hasil tes langsung keluar, kemudian kami keluar ruangan dan kembali ke loket penitipan barang untuk mengambil barang yang dititipkan"

Pertanyaan 2:

Menurut Anda, bagaimana kelengkapan dan kenyamanan fasilitas yang disediakan di tempat ujian (TUK)?

Jawaban:

"Kenyamanan fasilitas yang disediakan di tempat ujian menurut saya sudah sangat baik, mulai dari ruangan yang sangat nyaman, jumlah komputer yang memadai bahkan melebihi kebutuhan peserta, hingga tidak adanya gangguan seperti pemadaman listrik selama tes berlangsung."

Pertanyaan 3:

Sebelum tes, apakah Anda merasa telah mendapatkan informasi dan sosialisasi yang cukup mengenai tata cara penggunaan sistem CAT?

Jawaban:

"Saya merasa mendapatkan informasi dan sosialisasi yang cukup mengenai tata cara penggunaan sistem ini, karena penjelasan serta proses pelaksanaannya sangat mudah dipahami. Kami telah mendapat simulasi Computer Assisted Test (CAT) lebih awal, dan pada hari pelaksanaan tes (H), masih diberikan penjelasan ulang. Hal ini membuat pemahaman saya terhadap sistem ini menjadi sangat jelas dan tidak menimbulkan kebingungan."

Pertanyaan 4:

Selama tes, apakah pernah mengalami kendala teknis, seperti komputer hang, jaringan terputus, atau hal lain? Bagaimana penanganannya?

Jawaban :

"Berkaitan dengan kendala teknis, secara pribadi saya tidak mengalaminya. Namun, ada satu rekan peserta di ruangan yang sama mengalami masalah saat proses login di komputernya, di mana loading terhenti dan tidak dapat lanjut. Setelah diperiksa, ternyata terdapat

masalah pada komputer tersebut. Ia kemudian segera dipindahkan ke komputer lain yang tersedia di dalam ruangan yang sama untuk melanjutkan proses login dan mengerjakan tugasnya, sehingga tidak mengganggu jalannya tes secara keseluruhan."

Pertanyaan 5:

Sejauh mana Anda merasa sistem CAT ini adil dan transparan? Misalnya, terkait soal yang diacak dan hasil yang langsung diketahui.

Jawaban:

"Saya merasa sistem ini adil dan transparan, terutama dengan adanya pengacakan soal. Soal yang muncul di satu komputer berbeda dengan komputer sebelahnya, sehingga peserta tidak dapat mencontek karena soal yang dihadapi masing-masing sudah berbeda. Selain itu, hasil yang langsung diketahui setelah tes usai membuat kami dapat memprediksi kelulusan sendiri berdasarkan usaha dan jawaban yang kami berikan, bukan ditentukan oleh pihak lain. Dengan demikian, kelulusan murni berasal dari kemampuan kami dan hasil perbandingannya dengan peserta lain."

Pertanyaan 6:

Apakah Anda merasa sistem ini lebih efisien dan memudahkan peserta dibandingkan sistem ujian tertulis konvensional?

Jawaban:

"Saya merasa sistem ini sangat efisien karena sebagai peserta, kami mendapatkan alur pelaksanaan yang mudah dan hasil yang langsung

diketahui. Hal ini berbeda dengan pengalaman saya mengikuti tes berbasis tertulis tertutup pada tahun 2010, di mana kami menghadapi antrian sangat panjang, kelelahan, dan penanganan yang terbatas karena jumlah peserta yang banyak. Sistem lama juga rentan terhadap kesalahan teknis seperti arsiran jawaban yang kotor atau kertas yang rusak, yang bisa menyebabkan kegagalan tanpa kejelasan hasil. Selain itu, kondisi ruangan yang tidak nyaman (panas dan pengap) serta tidak adanya transparansi hasil membuat proses seleksi terasa jauh lebih melelahkan dan tidak pasti".

3. Panitia seleksi, Kepala Bidang Pengadaan BKPSDM Papua Barat Daya

   Pertanyaan 1:

   Bisa dijelaskan alur kerja pelaksanaan Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) berbasis CAT di BPKSDM, mulai dari persiapan hingga pengumuman hasil?

   Jawaban:

   "Instansi pada umumnya menunggu kebijakan dari pemerintah pusat dalam menentukan kebutuhan CPNS. Proses penyusunan kebutuhan ini membutuhkan waktu yang cukup lama; kami menyampaikan kebutuhan tersebut melalui setiap tingkatan, mulai dari kabupaten/kota hingga provinsi, kemudian diteruskan ke pusat dalam hal ini Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB). Setelah kebutuhan ditetapkan, kuota dialokasikan ke masing-masing instansi sesuai statusnya, baik pusat maupun daerah. Pengumuman penerimaan CPNS kemudian dilakukan secara serentak, di mana

pemerintah provinsi menginformasikannya kepada para pencari kerja yang memenuhi syarat, untuk melengkapi dokumen pendaftaran secara online melalui portal Sistem Seleksi Calon Aparatur Sipil Negara (SSCN). Sistem ini telah mengubah pendaftaran dari manual (seperti tahun-tahun sebelumnya, misal 2023) menjadi digital dan diterapkan secara nasional, termasuk di Papua. Khusus Provinsi Papua Barat Daya, penerapan sistem ini baru pertama kali dilaksanakan pada tahun 2024. Setelah pendaftaran ditutup, dilakukan seleksi administrasi untuk menentukan peserta yang memenuhi syarat. Peserta yang lolos kemudian mempersiapkan diri untuk mengikuti Tes Kompetensi Dasar (TKD). Peserta yang mencapai passing grade dan peringkat terbaik akan mengikuti Tes Kompetensi Bidang (TKB). Hasilnya dipublikasikan melalui SSCN, dan peserta yang memenuhi peringkat serta passing grade ditetapkan sebagai calon yang dinyatakan lulus. Selanjutnya, mereka diminta melengkapi dokumen pendaftaran ulang dan berkas-berkas secara online untuk diverifikasi. Tahap terakhir adalah proses penetapan dan persetujuan yang dikirimkan ke Pusat Pengembangan Kompetensi Negara (PPKN) Manokwari guna finalisasi penetapan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS).”

Pertanyaan 2:

Apa peran dan tanggung jawab Bapak/Ibu secara spesifik dalam proses seleksi berbasis teknologi ini?

Jawaban:

Sebagai Sekretaris Panitia, di bawah koordinasi Ketua (yang dijabat oleh Sekretaris Daerah) serta Wakil Ketua (dalam hal ini Kepala Badan Kepegawaian Daerah), kami mempersiapkan segala kebutuhan teknis dan pendukung, termasuk memastikan ketersediaan jaringan internet yang stabil selama berlangsungnya tes.

Pertanyaan 3:

Bagaimana kondisi infrastruktur pendukung CAT (komputer, server, jaringan internet) saat ujian berlangsung? Apakah sudah memadai dan stabil?

Jawaban:

"Secara khusus di kawasan Sorong Raya, kami telah mengevaluasi fasilitas di Politeknik Kesehatan (Poltekkes) Kementerian Kesehatan Kota Sorong yang berlokasi di tengah tengah. Hasilnya, infrastruktur pendukung seperti jaringan internet, jaringan komputer, dan perangkat lunak yang tersedia di sana dinilai sangat memadai dan jauh lebih siap untuk pelaksanaan tes. Oleh karena itu, kami memutuskan untuk menyelenggarakan tes CPNS Provinsi Papua Barat Daya di laboratorium komputer Poltekkes Kementerian Kesehatan Kota Sorong."

Pertanyaan 4:

Menurut pengalaman Bapak/Ibu, apa kendala teknis yang paling sering dihadapi selama pelaksanaan CAT?

Jawaban:

"Meskipun perangkat teknis tidak mengalami kendala, tantangan utama di Provinsi Papua Barat Daya adalah regulasi dan kapasitas fasilitas. Berdasarkan Permenpan Nomor 35 Tahun 2020 tentang peringkat dan passing grade, provinsi otonom baru termasuk Papua Barat Daya diberi kesempatan menerima peserta berusia di atas 36 hingga 48 tahun. Pada seleksi ini, jumlah pendaftar mencapai hampir 12.000 orang, sehingga kapasitas gedung yang tersedia tidak mencukupi. Untuk mengatasi hal ini, kami membuka area luar gedung sebagai tempat transit dan pengarahan peserta, termasuk dengan memasang tenda meskipun cuaca terkadang sangat panas. Kendala ini tidak mengurangi semangat panitia maupun peserta, sehingga pelaksanaan Tes Kompetensi Dasar (TKD) tetap berjalan lancar di laboratorium Poltekkes Kemenkes Sorong. Sementara itu, Tes Kompetensi Bidang (TKB) dilaksanakan di SMK Negeri 3 Sorong, yang fasilitasnya tidak kalah memadai dan lokasinya telah dipilih berdasarkan pertimbangan strategis dan aksesibilitas."

Pertanyaan 5

Bagaimana tingkat pemahaman dan keterampilan panitia dalam mengoperasikan sistem CAT? Apakah sudah pernah mendapatkan pelatihan khusus?

Jawaban:

"Sebelum pelaksanaan tes Computer Assisted Test (CAT), kami selaku panitia daerah telah mengikuti pelatihan khusus dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang mencakup berbagai aspek teknis, seperti verifikasi

berkas peserta, prosedur pengawasan selama tes berlangsung, dan antisipasi potensi kendala. Pelatihan ini bertujuan memastikan bahwa seluruh proses berjalan lancar tanpa hambatan yang dapat mengganggu kelancaran seleksi"

Pertanyaan 6:

Apakah terdapat panduan atau SOP (Standar Operasional Prosedur) yang jelas dalam pelaksanaan seleksi berbasis teknologi ini?

Jawaban:

"Terkait standar operasional, panitia seleksi lokal telah bekerja berdasarkan pedoman yang berlaku, meskipun terdapat penyesuaian teknis tertentu seperti pengaturan tata letak ruangan dan pemasangan layar yang khusus dirancang untuk kondisi setempat. Secara keseluruhan, semua tahapan dapat berjalan sesuai harapan. Adapun pertanyaan mengenai panduan atau SOP yang jelas dalam pelaksanaan seleksi berbasis teknologi ini, perlu dijelaskan bahwa pelaksanaan tes telah mengikuti standar baku nasional sejak tahun 2014. Artinya, prosedur yang diterapkan memiliki ketentuan yang sangat ketat dan terstruktur, sehingga seluruh proses dapat berjalan tertib, terukur, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan."

Pertanyaan 7:

Dari sisi panitia, apakah penerapan CAT dirasakan lebih efisien (menghemat waktu, biaya, tenaga) dibandingkan sistem seleksi manual/paper-based? Bisa dijelaskan?

Jawaban:

"Dengan diterapkannya sistem seleksi secara nasional sejak 2014, pelaksanaan tes di Tanah Papua sempat mengalami penundaan berulang karena para Kepala Daerah waktu itu berpendapat bahwa SDM lokal, khususnya anak-anak Papua, belum siap dengan sistem berbasis komputer. Seiring berjalannya waktu, setelah dicoba secara resmi pada periode 2018-2019, ternyata pelaksanaannya berhasil dan memberikan pemahaman baru bagi semua pihak baik peserta maupun panitia bahwa sistem ini justru sangat objektif, simpel, dan tidak memberikan ruang untuk intervensi. Ketika dibandingkan dengan sistem manual yang sangat memakan waktu dan tenaga, sistem ini terbukti jauh lebih efisien. Misalnya, pada seleksi tahun 2024 dengan jumlah peserta mendekati 12.000 orang, sistem berbasis teknologi mampu menyelesaikan proses tanpa memakan waktu terlalu panjang. Dari sisi biaya, meskipun tetap ada pengeluaran untuk menyewa komputer, perangkat lunak, dan biaya operasional lainnya, sistem ini jauh lebih hemat dibandingkan dengan sistem konvensional karena mengurangi beban logistik, tenaga, dan waktu secara signifikan, sehingga menjadi pilihan yang lebih bertanggung jawab secara fiskal bagi pemerintah daerah."

Pertanyaan 8:

Menurut Bapak/Ibu, sejauh mana sistem CAT ini mampu meminimalisir potensi KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme) dan meningkatkan transparansi dalam proses penilaian?

Jawaban:

"Berdasarkan pengalaman pelaksanaan tes CPNS, sistem berbasis komputer ini terbukti sangat efektif dan responsif terhadap isu transparansi. Dibandingkan dengan sistem manual sebelumnya yang rentan terhadap potensi ketidakjelasan hasil, sistem ini memastikan setiap peserta dapat langsung melihat hasil usai tes, sehingga menghilangkan kecurigaan atau keraguan terhadap proses seleksi. Dari sisi kualitas dan akuntabilitas, meskipun terdapat beberapa kendala teknis yang mungkin muncul, hal tersebut dapat diantisipasi dan diatasi dengan baik, sehingga secara keseluruhan tidak mengganggu integritas dan kelancaran seleksi."

Pertanyaan 9:

Upaya konkret apa saja yang telah dilakukan BPKSDM untuk mengatasi kendala-kendala yang muncul selama ini?

Jawaban:

"Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) telah melakukan langkah-langkah antisipatif yang komprehensif, seperti menyediakan komputer cadangan, memperkuat infrastruktur jaringan, membangun koordinasi intensif dengan seluruh pihak terkait, serta memberikan pelatihan teknis mendetail kepada panitia pelaksana. Dengan persiapan ini, setiap potensi permasalahan dalam pelaksanaan tes dapat diantisipasi dan ditangani dengan cepat, sehingga proses seleksi berjalan lancar tanpa kendala yang berarti."

Pertanyaan 10:

Ke depan, inovasi atau perbaikan apa yang direncanakan untuk meningkatkan kualitas dan keandalan sistem seleksi berbasis teknologi ini?

Jawaban:

"Untuk ke depannya, diharapkan Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya dapat memiliki laboratorium komputer (lab CAT) mandiri untuk menyelenggarakan tes berbasis Computer Assisted Test (CAT). Selama ini, sebagai panitia daerah, kami harus menyewa perangkat komputer dan tempat dari pihak lain, yang memerlukan biaya sangat besar. Jika pemerintah daerah sudah memiliki fasilitas sendiri, beban anggaran dapat dikurangi secara signifikan. Lebih dari itu, lab CAT milik pemerintah provinsi ini nantinya juga dapat disewakan kepada daerah lain atau instansi yang membutuhkan, sehingga tidak hanya menghemat pengeluaran tetapi juga berpotensi menjadi sumber pendapatan asli daerah (PAD) bagi Provinsi Papua Barat Daya".

4. Kepala UPTD BKN Sorong

   Pertanyaan 1

   Dari sudut pandang Bapak/Ibu, sejauh mana implementasi CAT di BPKSDM Provinsi PBD telah berkontribusi terhadap efisiensi anggaran dan waktu dalam proses rekrutmen CPNS?

   Jawaban:

   "Dalam proses rekrutmen CPNS, khususnya di Provinsi Papua Barat Daya, penerapan sistem Computer Assisted Test (CAT) memberikan kontribusi signifikan dalam mempersingkat waktu dan meningkatkan efisiensi. Dari

mulai registrasi hingga pelaksanaan tes, sistem ini menghilangkan ketergantungan pada Lembar Jawaban Komputer (LJK) dan menggantinya dengan perangkat digital seperti komputer atau laptop, sehingga proses lebih cepat dan minim kesalahan. Sebagai provinsi pemekaran baru yang pertama kali melaksanakan rekrutmen CPNS pada tahun 2024, Papua Barat Daya menggunakan lokasi mandiri untuk tes, yang berarti penyediaan fasilitas seperti penyewaan gedung, ruangan, dan perangkat sepenuhnya menjadi tanggung jawab daerah. Meski dari segi anggaran memerlukan biaya yang cukup besar untuk penyewaan sarana prasarana, sistem CAT justru menghemat pengeluaran di sisi lain—seperti pada proses registrasi online yang tidak memerlukan biaya tinggi karena dilakukan mandiri oleh peserta melalui website. Selain itu, efisiensi waktu sangat terasa karena verifikasi dan pemrosesan data berjalan lebih cepat tanpa tahapan manual. Jika ke depannya dapat menggunakan fasilitas yang disediakan oleh BKN (seperti UPT atau kantor regional), beban anggaran daerah untuk penyewaan tempat dapat dikurangi lebih jauh, sehingga sistem CAT tidak hanya hemat waktu tetapi juga semakin efisien secara finansial.

Pertanyaan 2:

Bagaimana penilaian Bapak/Ibu mengenai tingkat transparansi dan akuntabilitas sistem CAT dalam mencegah praktik ketidakadilan?

Jawaban:

paragraf

"Dari segi transparansi, sistem ini telah menjamin stabilitas dan kejujuran proses karena tidak memungkinkan adanya perubahan nilai peserta setelah ujian selesai. Hal ini dimungkinkan karena hasil ujian setiap peserta langsung ditampilkan secara live pada kanal YouTube resmi sesuai lokasi penyelenggaraan tes. Sebagai contoh, jika tes diselenggarakan di Provinsi Papua Barat Daya, hasil akan disiarkan melalui kanal YouTube Kantor Regional XIV BKN, sedangkan jika tes diadakan di UPT Pekan Sorong, siaran akan dilakukan melalui kanal YouTube UPT tersebut. Mekanisme ini memudahkan pengawasan publik dan mencegah praktik ketidakadilan, karena peserta yang merasa nilainya tidak sesuai dapat langsung memverifikasi melalui tayangan yang tersimpan di kanal YouTube setelah ujian berakhir. Selain melalui siaran langsung tersebut, peserta juga dapat mencatat hasil nilainya sendiri segera setelah ujian selesai, sehingga transparansi terjaga dari awal hingga akhir proses."

Pertanyan 3:

Menurut analisis Bapak/Ibu, apa saja tantangan utama yang dihadapi daerah seperti PBD dalam mengadopsi sistem seleksi berbasis teknologi?

Jawaban:

"Awal pertama kali Papua Barat menerapkan sistem CAT pada tahun 2018, banyak terjadi penolakan dari calon peserta maupun pihak terkait karena kekhawatiran tidak mampu menggunakan komputer. Sebagian besar bahkan mengusulkan untuk kembali ke sistem manual menggunakan LJK, namun karena ini merupakan program nasional, penerapannya tetap harus

dijalankan. Tantangan utama memang terletak pada SDM yang belum terbiasa dengan perangkat digital. Untuk mengatasinya, panitia menyelenggarakan simulasi sebelum ujian agar peserta dapat belajar menggunakan aplikasi yang dirancang sederhana cukup dengan login dan menjawab soal menggunakan mouse. Meski awalnya banyak yang kesulitan, terutama bagi yang belum pernah menyentuh komputer, pendampingan dari pengawas membantu proses adaptasi. Seiring waktu, ketika peserta menyadari bahwa sistem CAT menjamin transparansi hasil yang langsung keluar dan dapat diverifikasi bersama, penolakan pun berubah menjadi dukungan. Mereka akhirnya mengakui bahwa sistem ini adil, objektif, dan memungkinkan setiap orang mengetahui kemampuan sendiri tanpa ada ruang untuk manipulasi. Dengan demikian, meski tantangan awalnya terletak pada kesiapan SDM, langkah seperti simulasi dan pendampingan berhasil mengubah persepsi dan membangun penerimaan terhadap sistem seleksi yang lebih modern dan akuntabel ini."

Pertanyaan 4:

Rekomendasi strategis apa yang dapat diberikan untuk menyempurnakan sistem seleksi CPNS berbasis teknologi di BPKSDM Provinsi PBD ke depannya?

Jawaban:

"Dari segi infrastruktur jaringan, di Provinsi Papua Barat Daya tidak terdapat masalah yang signifikan. Koneksi internet sudah relatif bagus dan lancar, terutama dengan jaringan 4G yang tersedia, sehingga hambatan

teknis pada pelaksanaan tes dapat diminimalisir. Tantangan yang mungkin muncul justru terletak pada tingkat pemahaman dan kemandirian peserta dalam mengikuti proses digital, seperti saat pendaftaran atau login. Masih ada kasus di mana peserta tidak mencoba memahami petunjuk yang sudah jelas dan justru meminta bantuan orang lain untuk mendaftarkan atau mengurus akunnya. Oleh karena itu, sosialisasi dan pendampingan perlu ditekankan untuk mendorong kemandirian serta kesadaran peserta agar mau membaca dan mengikuti petunjuk yang telah disediakan. Dengan demikian, selain infrastruktur yang memadai, peningkatan literasi digital peserta juga menjadi kunci kelancaran proses seleksi berbasis teknologi."

4.5 Pembahasan penelitian

1. Pelaksanaan dan Efisiensi Operasional Seleksi Berbasis CAT

Dari perspektif peserta dan panitia, proses seleksi CPNS berbasis CAT dinilai sangat efisien secara operasional. Peserta mengonfirmasi bahwa alur pelaksanaan—mulai dari registrasi cepat, pemeriksaan identitas yang terstruktur, pengarahan jelas, hingga pengerjaan soal berjalan lancar dan terorganisir. Fasilitas ujian di lokasi yang disewa (Poltekkes Kemenkes Sorong dan SMK Negeri 3 Sorong) dinilai sangat memadai, dengan ketersediaan komputer yang melebihi kebutuhan, ruangan nyaman, dan jaringan yang stabil. Efisiensi waktu sangat menonjol dibandingkan sistem manual, karena peserta tidak perlu menunggu lama untuk mengetahui hasil. Dari sisi panitia, meskipun menggunakan sistem sewa fasilitas, CAT diakui secara signifikan mengurangi beban kerja administratif seperti koreksi lembar

jawaban dan mempercepat proses verifikasi serta pengumuman. Namun, efisiensi finansial masih menjadi catatan, karena pemerintah daerah masih menanggung biaya sewa perangkat dan tempat yang cukup besar.

Pertama, temuan bahwa proses menjadi lebih cepat, terstruktur, dan mengurangi beban kerja administratif sejalan dengan konsep efisiensi menurut Handoko (2020) dan Rangkuti (2019), yang mendefinisikan efisiensi sebagai pencapaian output optimal dengan penggunaan input (sumber daya, waktu, tenaga) yang minimal. Penggunaan CAT secara nyata telah mentransformasi input yang sebelumnya sangat padat karya (seperti koreksi manual LJK) menjadi proses otomatis, sehingga sesuai dengan rumus efisiensi yang menekankan rasio output/input yang tinggi.

Pengakuan panitia bahwa sistem ini mengurangi beban kerja administratif dan mempercepat verifikasi mendukung penelitian sebelumnya oleh Kurniawan et al. (2020) yang menyimpulkan bahwa penerapan CAT di Jawa Barat mampu mempercepat proses seleksi. Temuan ini juga memperkuat teori Sistem Informasi Laudon (2018), di mana integrasi perangkat keras, lunak, dan sumber daya manusia dalam sistem CAT berfungsi untuk mendukung pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi yang lebih efektif.

Terkait efisiensi finansial yang masih menjadi catatan, temuan ini konsisten dengan kajian Yusuf dan Fadilah (2020) yang mengungkap bahwa kualitas infrastruktur teknologi berpengaruh langsung terhadap efisiensi pelaksanaan. Meski CAT mengurangi biaya operasional di satu sisi (seperti

biaya kertas dan logistik koreksi), investasi atau sewa infrastruktur tetap menjadi komponen biaya yang signifikan, terutama bagi daerah baru seperti Papua Barat Daya. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi ekonomi (menurut Mardiasmo, 2023) sebagai bagian dari Value for Money belum sepenuhnya tercapai karena masih tingginya biaya penyewaan, sehingga diperlukan optimalisasi lebih lanjut.

Respons positif peserta terhadap kemudahan alur dan kecepatan hasil memperkuat teori Technology Acceptance Model (TAM) Davis (1989). Persepsi kemudahan penggunaan (ease of use) dan persepsi kegunaan (usefulness) yang tinggi dari pengguna (peserta dan panitia) merupakan faktor kunci yang menjelaskan mengapa sistem CAT berhasil diadopsi dan dianggap efisien.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi

Penelitian mengidentifikasi faktor pendukung utama, yaitu: (1) infrastruktur teknologi yang memadai di lokasi ujian, (2) pelatihan teknis panitia dari BKN yang meningkatkan kompetensi pengelolaan sistem, dan (3) adanya SOP nasional sejak 2014 yang memberikan standar baku pelaksanaan. Di sisi lain, faktor penghambat utamanya bersifat non-teknis dan kontekstual: (1) keterbatasan kapasitas fisik gedung untuk menampung hampir 12.000 pendaftar, yang diatasi dengan penggunaan tenda dan area luar ruangan; (2) tantangan regulasi khususnya Permenpan 35/2020 yang memperluas kuota usia peserta di provinsi baru, meningkatkan volume peserta; dan (3) keterbatasan literasi digital awal di kalangan peserta, yang

awalnya menimbulkan penolakan namun berhasil diatasi melalui simulasi dan pendampingan intensif.

Faktor pendukung berupa infrastruktur teknologi yang memadai merupakan prasyarat utama yang ditegaskan dalam teori Sistem Informasi (Laudon, 2018). Teori ini menyatakan bahwa sistem informasi yang efektif dibangun di atas fondasi perangkat keras, perangkat lunak, dan jaringan komunikasi yang andal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Yusuf dan Fadilah (2020) yang menyimpulkan bahwa kualitas infrastruktur teknologi secara langsung mempengaruhi efisiensi pelaksanaan seleksi CPNS. Kesiapan infrastruktur di lokasi ujian (Poltekkes dan SMKN 3 Sorong) menjadi enabler utama yang meminimalisir kendala teknis selama tes.

Pelatihan teknis panitia sebagai faktor pendukung memperkuat teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Hasibuan (2019) dan Edy Sutrisno (2019), yang menekankan bahwa pengembangan kompetensi SDM melalui pelatihan adalah fungsi kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan dari BKN telah membangun kapasitas panitia dalam mengoperasikan sistem, yang pada gilirannya mendukung efektivitas proses seleksi. Hal ini juga sesuai dengan temuan Susanti dan Wahyuni (2019) yang menegaskan bahwa keterampilan teknologi informasi memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan CAT.

Faktor penghambat terkait keterbatasan literasi digital peserta dan upaya mengatasinya melalui simulasi dan pendampingan secara langsung

mendukung teori Difusi Inovasi Rogers (1971). Teori ini menjelaskan bahwa adopsi sebuah inovasi (seperti CAT) melalui proses pengetahuan (knowledge), persuasi (persuasion), dan konfirmasi (confirmation). Penolakan awal akibat kekhawatiran tidak bisa menggunakan komputer mencerminkan tahap persuasi yang terhambat. Upaya penyelenggara melalui simulasi berfungsi sebagai saluran komunikasi untuk meningkatkan pemahaman dan mengubah persepsi, yang akhirnya mengarah pada penerimaan dan dukungan terhadap sistem, sebagaimana diungkapkan informan. Temuan ini konsisten dengan studi Sari dan Nugroho (2021) yang juga mengidentifikasi tantangan literasi digital di daerah tertinggal.

Faktor penghambat keterbatasan kapasitas fisik gedung dan tantangan regulasi (Permenpan 35/2020) menyoroti aspek kontekstual dan kebijakan yang mempengaruhi implementasi teknologi. Hal ini memperkuat pandangan Robbins dan Judge (2017) mengenai pentingnya budaya organisasi dan lingkungan eksternal yang adaptif. Kapasitas terbatas dan lonjakan peserta akibat kebijakan khusus bagi provinsi baru menunjukkan bahwa keberhasilan teknologi tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga pada kemampuan kelembagaan dalam merespon dinamika eksternal, sebagaimana diisyaratkan dalam penelitian Djalante et al. (2022) tentang hambatan implementasi CAT di wilayah dengan karakteristik khusus.

3. Persepsi Terhadap Transparansi dan Akuntabilitas

Semua pihak menyepakati bahwa sistem CAT secara substansial meningkatkan transparansi dan akuntabilitas proses seleksi. Mekanisme pengacakan soal real-time dan pengumuman hasil langsung dianggap menghilangkan ruang untuk kecurangan seperti contek-mencontek atau manipulasi nilai. Fitur siaran langsung (live) hasil ujian melalui kanal YouTube resmi BKN/UPT dinilai sebagai terobosan yang membuka ruang pengawasan publik dan memungkinkan peserta memverifikasi hasil secara mandiri. Panitia dan perwakilan BKN menegaskan bahwa sistem ini secara efektif meminimalisir potensi KKN, karena intervensi manusia dalam penilaian sangat terbatas. Peserta, baik yang lolos maupun tidak, mengakui bahwa sistem ini menciptakan rasa keadilan, karena kelulusan dipersepsikan murni berasal dari kemampuan individu, bukan faktor eksternal.

Persepsi bahwa sistem ini meningkatkan transparansi secara langsung merefleksikan prinsip good governance (UNDP, 1997), khususnya prinsip transparansi dan akuntabilitas. Mekanisme siaran langsung hasil via YouTube dan pengumuman hasil instan merupakan implementasi konkret dari dimensi transparansi informasi dan transparansi proses yang dikemukakan dalam tinjauan pustaka. Praktik ini memenuhi tuntutan keterbukaan akses informasi bagi publik, sebagaimana ditegaskan oleh Maani (2009) bahwa semua informasi berkepentingan publik harus terbuka untuk mencegah penyelewengan. Dengan demikian, sistem CAT berfungsi sebagai

alat untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) dalam proses rekrutmen ASN.

Klaim bahwa sistem ini meminimalisir potensi KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme) dan intervensi manusia mendukung teori akuntabilitas menurut Mardiasmo (2023), khususnya akuntabilitas proses (process accountability) dan akuntabilitas hukum (legal accountability). Sistem otomatis dalam pengacakan soal dan penilaian membatasi ruang untuk penyalahgunaan wewenang (abuse of power) dan memastikan kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan penelitian Kurniawan et al. (2020) yang menemukan bahwa CAT mampu mengurangi potensi kecurangan dalam seleksi CPNS.

Rasa keadilan (fairness) yang dirasakan peserta karena kelulusan dipersepsikan murni dari kemampuan individu, memperkuat temuan Sari dan Nugroho (2021) yang menyatakan bahwa sebagian besar peserta seleksi CPNS merasa sistem CAT memberikan rasa keadilan dan transparansi. Persepsi positif ini juga terkait dengan konsep akuntabilitas horizontal (pertanggungjawaban kepada masyarakat luas), di mana sistem yang terbuka memungkinkan masyarakat untuk melakukan kontrol sosial, sehingga meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah.

Fitur verifikasi mandiri oleh peserta melalui siaran YouTube merupakan bentuk modern dari mekanisme kontrol yang dijelaskan dalam teori transparansi. Seperti dikemukakan Hariyoso (dalam tinjauan pustaka), mekanisme kontrol tidak akan efektif tanpa keterbukaan akses informasi.

Dengan menyediakan akses verifikasi ini, sistem CAT tidak hanya transparan secara pasif, tetapi juga mengaktifkan peran peserta sebagai pengawas, yang pada gilirannya memperkuat akuntabilitas eksternal organisasi.

4. Upaya Perbaikan dan Rekomendasi Strategis ke Depan

BPKSDM telah melakukan langkah antisipatif seperti penyediaan komputer cadangan, penguatan jaringan, dan koordinasi intensif. Untuk meningkatkan kualitas berkelanjutan, para informan memberikan rekomendasi strategis: (1) Pembangunan laboratorium CAT mandiri oleh Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya untuk mengurangi ketergantungan pada sewa fasilitas dan membuka potensi pendapatan daerah; (2) Intensifikasi sosialisasi dan literasi digital bagi calon peserta, terutama di daerah terpencil, untuk meningkatkan kemandirian dan pemahaman terhadap sistem; dan (3) Optimalisasi penggunaan fasilitas BKN (seperti UPT dan kantor regional) untuk mengurangi beban anggaran daerah dan meningkatkan standarisasi. Rekomendasi ini sejalan dengan upaya untuk mencapai efisiensi finansial jangka panjang sekaligus memperkuat pondasi tata kelola seleksi ASN yang transparan dan akuntabel di Provinsi Papua Barat Daya.

Pembangunan laboratorium CAT mandiri untuk mengurangi ketergantungan sewa dan menciptakan potensi pendapatan daerah, secara langsung berkaitan dengan konsep efisiensi ekonomi dan Value for Money yang diuraikan oleh Mardiasmo (2023). Konsep ini menekankan pencapaian hasil (effectiveness) dengan biaya (economy) dan penggunaan

sumber daya (efficiency) yang optimal. Investasi dalam infrastruktur mandiri merupakan strategi jangka panjang untuk meningkatkan economy dengan mengeliminasi biaya sewa berulang, sekaligus menciptakan value baru melalui potensi pendapatan. Rekomendasi ini juga selaras dengan temuan Yusuf dan Fadilah (2020) yang menyoroti bahwa kualitas infrastruktur adalah penentu utama efisiensi pelaksanaan, sehingga kepemilikan fasilitas akan memberi kontrol penuh terhadap kualitas dan ketersediaannya.

Intensifikasi sosialisasi dan literasi digital merupakan turunan langsung dari teori Difusi Inovasi Rogers (1971) dan teori Technology Acceptance Model (TAM) Davis (1989). Rogers menyatakan bahwa proses adopsi inovasi memerlukan saluran komunikasi dan waktu untuk mengatasi keraguan. Sosialisasi dan pelatihan berfungsi sebagai saluran tersebut untuk meningkatkan pengetahuan (knowledge) dan membentuk persepsi positif terhadap kemudahan penggunaan (ease of use) serta kegunaan (usefulness) sistem CAT. Hal ini diperkuat oleh penelitian Susanti dan Wahyuni (2019) yang menegaskan bahwa tingkat literasi digital berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan CAT. Oleh karena itu, rekomendasi ini bersifat strategis untuk mempercepat adopsi dan mengurangi resistensi di tingkat pengguna akhir.

Optimalisasi penggunaan fasilitas BKN (UPT/kantor regional) untuk mengurangi beban anggaran dan meningkatkan standarisasi, mencerminkan prinsip efisiensi dan sinergi kelembagaan dalam tata kelola pemerintahan.

Dari perspektif manajemen sumber daya organisasi, pemanfaatan fasilitas yang telah ada dan memenuhi standar nasional merupakan langkah yang lebih economical (Mardiasmo, 2023) dibandingkan membangun atau menyewa dari nol. Selain itu, hal ini sejalan dengan semangat reformasi birokrasi dan SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) yang ditegaskan dalam Perpres 95/2018, yang mendorong integrasi dan pemanfaatan bersama sumber daya teknologi informasi pemerintah untuk menghindari duplikasi dan pemborosan.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai faktor-faktor seleksi CPNS berbasis teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi di Kantor BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya, dapat disimpulkan hal-hal berikut:

1. Pelaksanaan seleksi CPNS berbasis CAT telah berjalan efisien dan terstruktur. Baik dari perspektif peserta maupun panitia, proses seleksi berbasis teknologi dinilai lebih cepat, terorganisir, dan mengurangi beban kerja administratif dibandingkan sistem manual. Infrastruktur di lokasi ujian (Poltekkes Kemenkes Sorong dan SMK Negeri 3 Sorong) cukup memadai, meskipun masih mengandalkan sistem sewa yang memerlukan biaya signifikan.
2. Faktor pendukung utama meliputi infrastruktur teknologi yang siap, pelatihan teknis panitia dari BKN, dan adanya SOP nasional. Sementara itu, faktor penghambat utamanya bersifat non-teknis, yaitu keterbatasan kapasitas gedung, regulasi khusus yang meningkatkan jumlah peserta, serta tingkat literasi digital awal peserta yang masih perlu ditingkatkan.
3. Sistem CAT dinilai sangat transparan dan akuntabel. Mekanisme pengacakan soal real-time, pengumuman hasil langsung, dan siaran langsung hasil melalui kanal YouTube BKN/UPT telah menciptakan rasa

keadilan di kalangan peserta dan mengurangi potensi praktik KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme). Peserta merasa hasil seleksi murni berdasarkan kemampuan individu.

4. Upaya perbaikan telah dilakukan oleh BPKSDM, seperti penyediaan cadangan perangkat, penguatan jaringan, dan koordinasi intensif. Namun, masih diperlukan langkah strategis jangka panjang seperti pembangunan laboratorium CAT mandiri, peningkatan literasi digital peserta, dan optimalisasi penggunaan fasilitas BKN untuk mencapai efisiensi finansial dan operasional yang berkelanjutan.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, penelitian ini memberikan beberapa saran strategis kepada para pemangku kepentingan, khususnya Kantor BPKSDM Provinsi Papua Barat Daya:

1. Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya perlu mempertimbangkan pembangunan laboratorium CAT mandiri untuk mengurangi ketergantungan pada sewa fasilitas eksternal. Investasi ini tidak hanya akan menekan biaya operasional jangka panjang, tetapi juga berpotensi menjadi sumber pendapatan daerah jika disewakan kepada instansi lain.
2. BPKSDM disarankan untuk meningkatkan program sosialisasi, pelatihan, dan simulasi CAT secara lebih masif, terutama bagi calon peserta dari daerah terpencil. Hal ini penting untuk membangun kemandirian dan kepercayaan diri peserta dalam menggunakan sistem berbasis teknologi.

3. Agar efisiensi anggaran lebih tercapai, BPKSDM dapat mengoptimalkan penggunaan fasilitas milik BKN (seperti UPT dan Kantor Regional) yang telah memenuhi standar nasional, sehingga mengurangi beban biaya sewa dan meningkatkan standarisasi proses.
4. Perlu dilakukan evaluasi berkala terhadap SOP dan kebijakan seleksi, terutama dalam menangani lonjakan peserta akibat regulasi khusus (seperti Permenpan 35/2020). Penyesuaian tata kelola dan logistik perlu dilakukan agar tetap efisien dan tidak mengganggu kualitas pelaksanaan.
5. BPKSDM disarankan untuk mempertahankan dan mengembangkan mekanisme pengawasan berbasis teknologi (seperti siaran langsung hasil) serta membuka kanal umpan balik yang mudah diakses oleh peserta dan masyarakat. Hal ini akan terus memperkuat akuntabilitas dan kepercayaan publik terhadap proses seleksi.
6. Untuk pengembangan kebijakan yang lebih berbasis data, disarankan dilakukan penelitian lanjutan yang mencakup aspek keberlanjutan sistem CAT, dampaknya terhadap kualitas ASN yang diterima, serta studi komparatif dengan provinsi lain untuk menyerap best practice.

DAFTAR PUSTAKA

Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. M. S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Arifin, Z. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Arifin, Z. (2023). *Manajemen Kinerja dan Efisiensi Organisasi Publik*. Jakarta: Prenada Media.

Buana, I Ketut. Wirakusuma, M. G. 2015. Pengaruh Pengunaan Sistem Computer Assisted Test Pada Efisiensi Biaya Dan Akuntabilitas Publikasian Hasil. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 4(11), 797-822.

Budianto, E. (2013). *Manajemen Kinerja Aparatur Pemerintah*. Jakarta: Rineka Cipta.

Bungin, B. (2003). *Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Djalante, R., Suryani, I., & Maulana, H. (2022). Tantangan Implementasi Computer Assisted Test (CAT) dalam Seleksi CPNS di Wilayah Terpencil Indonesia. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 8(2), 89–102.

Erlinawati. (2019). *Manajemen Kebijakan Publik dalam Perspektif Pelayanan Prima*. Bandung: Alfabeta.

Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-

Yogyakarta.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.

Jusmaliani. (2011). *Etika Bisnis: Membangun Moralitas Bisnis Korporasi Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.

Kurniawan, D., Nugroho, A., & Wibowo, R. (2020). Analisis Efektivitas Sistem Computer Assisted Test (CAT) dalam Seleksi CPNS di Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 123–135.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (15th ed.). Pearson.

Maani, K. Dt. 2009. Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pelayanan Publik. Demokrasi, Vol. VIII No. 1 Hlm. 47-48

Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mardiasmo. (2023). *Akuntansi Sektor Publik: Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi.

Maarif, S. (2019). *Etika Birokrasi dan Reformasi Administrasi Negara*. Yogyakarta: Gava Media.

Moleong, L. J. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Paul, R. (2005). *Documentation and Information Services: Principles and Practices*. New York: McGraw-Hill.

Prasojo, E. (2021). *Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Pratama, A., & Gunawan, R. (2021). Analisis Kesiapan Teknologi dalam Pelaksanaan Seleksi CPNS Berbasis CAT. *Jurnal Inovasi Administrasi Publik*, 5(2), 112–123.

Rangkuti, F. (2019). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Rogers, Everett, M., and Floyd F. Shoemaker, (1971), "Communication of Innovations", London: The Free Press.

Sanusi, A. (2021). *Metodologi Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Salemba Empat.

Sari, M., & Nugroho, B. (2021). Persepsi Peserta Terhadap Sistem Computer Assisted Test (CAT) dalam Seleksi CPNS: Studi di Daerah Tertinggal. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 10(1), 45–56.

Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.

Stair, R., & Reynolds, G. (2016). *Principles of Information Systems* (12th ed.). Cengage Learning.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Susanti, R., & Wahyuni, D. (2019). Pengaruh Literasi Digital dan Keterampilan Teknologi Informasi terhadap Efektivitas Seleksi CPNS Berbasis CAT. *Jurnal Teknologi dan Administrasi Publik*, 6(1), 33–42.

Thoha, M. (2020). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Yusuf, M., & Fadilah, N. (2020). Kualitas Infrastruktur Teknologi dan Tantangannya dalam Seleksi CPNS Berbasis Komputer di Daerah Tertinggal. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 11(2), 74–86.

LAMPIRAN

Dokumentasi

Wawancara dgan Kepala UPT BKN Sorong

Foto bersama peserta yang tidak lolos Seleksi CPNS 2024