

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM COMPUTER ASSISSTED TEST DALAM REKRUTMEN CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KOTA SUKABUMI PROVINSI JAWA BARAT

Novita Sabarwati¹, Diani Indah², Indriyanti Kamil³

Email : Novita.Celiavita@gmail.com¹, indahdiani716@gmail.com², Rindriya73@gmail.com³

¹Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Langlangbuana

^{2,3}Universitas Langlangbuana

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis secara mendalam implementasi kebijakan Sistem Computer Assisted Test (CAT) dalam rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di Kota Sukabumi, Provinsi Jawa Barat. Latar belakang penelitian berangkat dari dinamika dan permasalahan seleksi CPNS yang masih terjadi meskipun pemerintah telah menerapkan sistem berbasis digital guna mewujudkan proses seleksi yang objektif, transparan, cepat, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Beberapa persoalan seperti indikasi pungutan liar oleh oknum, lemahnya sosialisasi prosedur, kendala teknis dalam pendaftaran daring termasuk penggunaan e-meterai, serta keterbatasan infrastruktur khususnya ketiadaan server CAT mandiri di BKPSDM Kota Sukabumi menjadi faktor yang melatarbelakangi penelitian ini.

Penelitian menggunakan metode kualitatif, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam kepada pejabat dan pelaksana BKPSDM serta peserta CPNS, studi dokumentasi, dan triangulasi untuk menjamin validitas data. Analisis penelitian menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edward III, yang meliputi empat variabel utama: komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Sistem CAT dalam rekrutmen CPNS di Kota Sukabumi telah berjalan, namun belum mencapai efektivitas optimum. Dari aspek komunikasi, sosialisasi mengenai alur pendaftaran dan mekanisme CAT masih dirasakan kurang merata sehingga menyulitkan sebagian pelamar. Dari aspek sumber daya, ditemukan keterbatasan SDM, sarana teknologi, serta infrastruktur pendukung termasuk ketiadaan server CAT lokal yang menyebabkan Kota Sukabumi harus bergantung pada fasilitas Badan Kepegawaian Negara (BKN). Pada aspek disposisi, pelaksana pada umumnya memiliki komitmen terhadap aturan, tetapi masih terdapat celah yang dapat dimanfaatkan oknum untuk melakukan pungutan liar. Sementara itu, dalam aspek struktur birokrasi, alur kerja sudah mengikuti regulasi, namun prosedur yang panjang dan fragmentasi kewenangan menyebabkan proses belum sepenuhnya efisien.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa meskipun Sistem CAT telah memberikan peningkatan transparansi dan objektivitas, implementasinya di Kota Sukabumi masih menghadapi berbagai hambatan teknis, administratif, dan struktural. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kapasitas SDM, perbaikan kualitas sosialisasi, peningkatan infrastruktur teknologi, serta penegakan integritas yang lebih ketat untuk memastikan proses rekrutmen CPNS berjalan profesional, efisien, dan bebas dari praktik penyimpangan.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan; Computer Assisted Test (CAT); Rekrutmen CPNS; BKPSDM Kota Sukabumi; Transparansi; Kualitas Pelayanan Publik; Edward III; Sumber Daya; Birokrasi; KKN.

ABSTRACT

This study aims to analyze in depth the implementation of the Computer Assisted Test (CAT) system policy in the recruitment of Civil Servant Candidates (CPNS) in Sukabumi City, West Java Province. The research is grounded in ongoing issues within the CPNS selection process, despite the government's adoption of a digital-based system intended to ensure objectivity, transparency, efficiency, and freedom from corruption, collusion, and nepotism (KKN). Several problems—such as indications of illegal levies by unscrupulous individuals, weak dissemination of procedural information, technical obstacles in online registration including the use of e-stamps, and limited infrastructure, particularly the absence of a local CAT server at BKPSDM Sukabumi have motivated this study.

The research employs a qualitative method, using in-depth interviews with BKPSDM officials and staff as well as CPNS applicants, complemented by documentation studies and triangulation to ensure data validity. The analysis is based on George C. Edward III's policy implementation model, which includes four key variables: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure.

The findings indicate that the implementation of the CAT system in CPNS recruitment has been carried out but has not yet achieved optimal effectiveness. In terms of communication, dissemination of information regarding registration procedures and the CAT mechanism remains uneven, hindering some applicants. From the resource aspect, limitations are found in human resources, technological facilities, and supporting infrastructure, including the absence of a local CAT server, which forces the city to rely on facilities provided by the National Civil Service Agency (BKN). Regarding disposition, implementers generally show commitment to regulations, yet there remain opportunities for illegal practices by irresponsible actors. Meanwhile, bureaucratic structure follows existing regulations, but lengthy procedures and fragmented authority reduce overall efficiency.

Overall, the study concludes that although the CAT system has improved transparency and objectivity, its implementation in Sukabumi City still faces technical, administrative, and structural challenges. Therefore, strengthening human resource capacity, improving the quality of dissemination, enhancing technological infrastructure, and tightening integrity enforcement are necessary to ensure a professional, efficient, and corruption-free CPNS recruitment process.

Keywords: Policy Implementation; Computer Assisted Test (CAT); CPNS Recruitment; BKPSDM Sukabumi; Transparency; Public Service Quality; Edward III; Resources; Bureaucracy; Corruption.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dalam dua dekade terakhir telah mendorong transformasi mendalam pada berbagai sektor pelayanan publik. Digitalisasi bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis bagi setiap organisasi, terutama instansi pemerintah yang dituntut mampu memberikan layanan cepat, efisien, dan transparan. Modernisasi birokrasi menjadi semakin penting karena masyarakat kini memiliki ekspektasi tinggi terhadap kualitas layanan pemerintah, sejalan

dengan kemajuan teknologi dan meningkatnya literasi digital. Dalam konteks inilah, reformasi manajemen sumber daya manusia pemerintah, khususnya dalam mekanisme rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN), menjadi agenda prioritas nasional.

Sumber daya manusia memegang peranan fundamental dalam keberhasilan organisasi publik. Tidak seperti faktor produksi lainnya, manusia memiliki kecerdasan, kreativitas, serta kemampuan adaptasi yang menentukan maju tidaknya suatu

institusi pemerintahan. Karena itu, proses rekrutmen ASN tidak sekadar memperoleh pegawai baru, tetapi berfungsi strategis sebagai upaya memastikan bahwa individu yang direkrut memiliki kompetensi, integritas, dan profesionalisme yang sesuai dengan kebutuhan birokrasi modern. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara mempertegas pentingnya rekrutmen yang mengedepankan objektivitas, akuntabilitas, serta bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Namun, realitas menunjukkan bahwa sebelum adanya modernisasi seleksi, proses rekrutmen CPNS merupakan salah satu titik krusial yang rawan penyimpangan. Ketergantungan pada sistem seleksi berbasis Lembar Jawaban Komputer (LJK) banyak menimbulkan permasalahan, mulai dari manipulasi nilai, kebocoran soal, hingga maraknya praktik percaloan. Berbagai kasus yang terjadi pada sejumlah daerah menunjukkan bahwa rekrutmen CPNS kerap diwarnai intervensi kepentingan tertentu, sehingga menggerus kepercayaan publik terhadap objektivitas seleksi. Hal ini sekaligus menjadi salah satu alasan kuat bagi pemerintah untuk menerapkan reformasi seleksi berbasis digital.

Penerapan Computer Assisted Test (CAT) sejak tahun 2013 merupakan tonggak penting dalam reformasi manajemen ASN. Sistem CAT dirancang untuk menghadirkan proses seleksi yang transparan, cepat, dan minim campur tangan manusia. Melalui sistem ini, peserta mengerjakan soal secara langsung pada komputer dan memperoleh hasil secara real time. Dengan demikian, peluang kecurangan dapat ditekan secara signifikan. Selain itu, keunggulan CAT dalam efisiensi waktu, efektivitas pemeriksaan, serta standarisasi nasional menjadikannya sebagai metode seleksi yang lebih kredibel dan akuntabel dibandingkan sistem konvensional.

Meskipun demikian, implementasi CAT di berbagai daerah tidak luput dari tantangan. Keberhasilan transformasi digital pada seleksi CPNS ternyata tidak hanya ditentukan oleh penerapan aplikasi komputer semata, melainkan juga kesiapan sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, kapasitas kelembagaan, serta efektivitas komunikasi kebijakan. Kondisi ini terlihat pada penyelenggaraan seleksi CPNS di Kota Sukabumi, di mana sejumlah persoalan masih muncul meskipun sistem seleksi telah menggunakan metode CAT.

Kasus pungutan liar yang menjerat oknum ASN Kota Sukabumi menunjukkan bahwa celah penyimpangan masih dapat terjadi di luar sistem teknis CAT. Peristiwa tersebut memperlihatkan bahwa masalah integritas pelaksana kebijakan dan lemahnya pengawasan dapat berdampak pada menurunnya kredibilitas seleksi publik. Selain persoalan integritas, aspek teknis dan administratif juga menjadi hambatan lain. Banyak pelamar mengalami kesulitan dalam pengunggahan berkas digital, terutama berkaitan dengan pembubuhan e-meterai yang kerap mengalami gangguan teknis. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan teknologi tidak selalu selaras dengan kemampuan pengguna, sehingga memunculkan hambatan baru dalam proses administrasi seleksi.

Keterbatasan infrastruktur pada level daerah juga menjadi tantangan yang tidak bisa diabaikan. BKPSDM Kota Sukabumi hingga saat ini belum memiliki server CAT mandiri, sehingga harus bergantung pada fasilitas Badan Kepegawaian Negara. Ketergantungan infrastruktur tersebut berpotensi mempengaruhi fleksibilitas dan efektivitas penyelenggaraan tes, terutama ketika jumlah peserta meningkat atau ketika terjadi penyesuaian jadwal secara mendadak. Selain itu, data pelamar CPNS Kota Sukabumi tahun 2024 menunjukkan adanya selisih signifikan antara jumlah pendaftar dan peserta yang

berhasil menyelesaikan tahap submit. Kondisi ini menandakan masih terdapat hambatan komunikasi maupun minimnya pemahaman administratif di kalangan pelamar.

Berbagai persoalan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi CAT tidak hanya dipengaruhi oleh sistem digital yang digunakan, melainkan juga oleh komunikasi kebijakan, ketersediaan sumber daya, sikap pelaksana, serta struktur birokrasi sebagaimana yang dikemukakan oleh model implementasi kebijakan Edward III. Model ini menegaskan bahwa kebijakan publik dapat berjalan efektif apabila seluruh komponen pendukungnya bekerja secara optimal dan saling mendukung. Dengan demikian, analisis terhadap implementasi CAT perlu dilakukan secara komprehensif, tidak hanya menilai aspek teknis, tetapi juga aspek manajerial, kelembagaan, dan sosial.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam implementasi kebijakan sistem CAT dalam proses rekrutmen CPNS di Kota Sukabumi, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat efektivitas penyelenggaraannya. Penelitian mengacu pada pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif, sehingga mampu menggambarkan secara nyata fenomena yang terjadi pada pelaksanaan seleksi CPNS di daerah tersebut. Pemilihan Kota Sukabumi sebagai lokasi penelitian didasarkan pada fakta bahwa daerah ini masih menghadapi berbagai hambatan implementatif meskipun telah menggunakan sistem seleksi berbasis digital.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian implementasi kebijakan publik, khususnya terkait adopsi teknologi dalam birokrasi. Di tengah agenda nasional untuk memperkuat reformasi birokrasi dan meningkatkan kualitas layanan publik, temuan penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi akademisi dalam memahami bagaimana teknologi digital berinteraksi dengan faktor-

faktor kelembagaan dan sosial di tingkat daerah. Sementara secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan strategis bagi BKPSDM Kota Sukabumi dalam meningkatkan kapasitas penyelenggaraan seleksi CPNS, memperbaiki proses komunikasi kebijakan, memperkuat pengawasan integritas pelaksana, serta membangun infrastruktur digital yang lebih memadai.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya penting untuk menilai efektivitas penerapan CAT, tetapi juga untuk mendorong terciptanya tata kelola rekrutmen ASN yang lebih profesional, transparan, dan berintegritas. Reformasi birokrasi tidak akan pernah berhasil tanpa didukung proses rekrutmen yang kredibel, dan implementasi CAT yang efektif merupakan salah satu langkah konkret menuju terwujudnya birokrasi yang modern dan adaptif.

Tabel Data Jumlah Pelamar CASN Kota Sukabumi Tahun 2024

No	Ket	Pengadaan CPNS	Pengadaan PPPK Nakes	Pengadaan PPPK Guru	Pengadaan PPPK Teknis
1	Pendaftar	1700	213	313	1682
2	Submit	1525	192	306	1572

2. METODE PENELITIAN

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan memahami implementasi kebijakan Sistem Computer Assisted Test (CAT) dalam rekrutmen CPNS secara mendalam pada konteks alami kelembagaan BKPSDM Kota Sukabumi. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengungkap fenomena secara utuh, terutama terkait dinamika kebijakan publik, perilaku pelaksana, serta faktor-faktor penghambat

yang tidak dapat dijelaskan melalui data kuantitatif. Peneliti berperan sebagai instrumen kunci, melakukan eksplorasi melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai implementasi kebijakan.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Sukabumi, yang merupakan perangkat daerah yang diberi kewenangan dalam pengelolaan pengadaan dan seleksi CPNS. Penelitian dilakukan selama rentang November 2024 hingga Februari 2025, sejalan dengan proses penyusunan data lapangan sebagaimana dijelaskan dalam dokumen penelitian.

Subjek dan Informan Penelitian

Informan ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memahami secara langsung proses implementasi kebijakan CAT. Informan dalam penelitian ini meliputi:

1. Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pengembangan Karier BKPSDM Kota Sukabumi, yang memberikan informasi terkait perencanaan, koordinasi, dan pelaksanaan rekrutmen CPNS.
2. Pelaksana teknis Sub Bidang Pengadaan dan Pengembangan Karier, yang memberikan informasi terkait proses administrasi, teknis CAT, serta kendala operasional.
3. Peserta CPNS Tahun 2024, yang memberikan sudut pandang mengenai pengalaman pengguna dalam mengikuti proses seleksi berbasis CAT.

Pemilihan informan ini selaras dengan prinsip penelitian kualitatif yang mengutamakan

kedalaman informasi daripada jumlah informan.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama:

- a. Wawancara Mendalam
Wawancara semi-terstruktur dilakukan untuk menggali pemahaman, pengalaman, dan perspektif mendalam mengenai implementasi CAT. Wawancara dilakukan secara langsung berdasarkan daftar pertanyaan terbuka yang fleksibel untuk memungkinkan informasi berkembang sesuai konteks.
- b. Dokumentasi
Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder terkait regulasi, SOP, laporan pelaksanaan seleksi CPNS, data statistik pelamar, serta dokumen resmi lainnya dari BKPSDM. Dokumen pendukung ini memperkuat data hasil wawancara dan observasi.
- c. Observasi
Observasi non-partisipatif dilakukan untuk memahami langsung kondisi ruang lingkup kerja BKPSDM, proses pelayanan administrasi seleksi, kesiapan sarana prasarana CAT, serta interaksi pelaksana kebijakan.

Teknik Keabsahan Data

Untuk menjamin validitas data, penelitian ini menggunakan triangulasi, yang meliputi:

- a. Triangulasi Sumber
Pengecekan informasi dari berbagai informan guna melihat konsistensi dan kelengkapan data.
- b. Triangulasi Teknik
Membandingkan informasi yang diperoleh melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi.
- c. Triangulasi Waktu
Pengumpulan data dilakukan dalam beberapa waktu berbeda untuk

memastikan objektivitas dan stabilitas informasi.

Pendekatan ini memastikan bahwa temuan penelitian kredibel, dapat dipercaya, dan tidak bergantung pada satu sumber atau teknik semata sejalan dengan metode keabsahan data yang dijelaskan dalam dokumen penelitian .

Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan secara kualitatif dengan mengikuti tahapan Miles & Huberman, yaitu:

- a. Reduksi Data
 Data hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi diseleksi, dikategorikan, dan dipilah sesuai fokus penelitian yakni implementasi kebijakan dan faktor-faktor penghambat.
 Penyajian Data
- b. Data disajikan dalam bentuk narasi, tabel, dan matriks untuk memudahkan pembacaan pola informasi dan hubungan antar tema.
- c. Penarikan Kesimpulan
 Kesimpulan diperoleh melalui proses interpretasi mendalam terhadap data yang tersaji dengan menghubungkannya pada teori implementasi kebijakan George C. Edward III, meliputi variabel komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Proses analisis dilakukan secara berulang (iteratif) hingga diperoleh temuan yang stabil dan valid.

Definisi Operasional Variabel

Penelitian menggunakan empat variabel utama berdasarkan teori Edward III, yaitu:

1. Komunikasi → mencakup transmisi informasi, kejelasan pesan, dan konsistensi pelaksanaan kebijakan.

2. Sumber Daya → mencakup kualitas dan kuantitas SDM, anggaran, fasilitas, informasi, serta kewenangan.
3. Disposisi → berkaitan dengan sikap, komitmen, integritas, dan kompetensi pelaksana kebijakan.
4. Struktur Birokrasi → meliputi SOP, pembagian kewenangan, koordinasi antarunit, serta mekanisme kerja.

Definisi operasional variabel mengacu pada :

Tabel Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Komunikasi	Proses pertukaran informasi, gagasan, perasaan, atau pesan antara individu atau kelompok	a. Transformasi Informasi b. Kejelasan c. Konsistensi
2.	Sumber Daya	Segala sesuatu yang memiliki nilai atau potensi untuk digunakan dan dimanfaatkan oleh manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.	a. Manusia b. Anggaran c. Fasilitas d. Informasi & Kewenangan
3.	Disposisi	Instruksi atau tindakan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan untuk menindaklanjuti sesuatu	a. Kompetensi Petugas b. Sikap Petugas
4.	Struktur Birokrasi	Sebuah tatanan organisasi yang terstruktur, hierarkis, dan formal, yang dirancang untuk menjalankan	a. Pembagian kewenangan b. Hubungan antara unit-unit organisasi

		tugas-tugas pemerintahan atau lembaga secara efisien dan teratur	
--	--	--	--

3. HASIL DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Gambaran Umum Pelaksanaan Program MBG

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Kabupaten Sumedang telah dilaksanakan melalui mekanisme penyediaan makanan oleh dapur satelit/UMKM kemudian didistribusikan ke sekolah setiap hari. Observasi pada beberapa sekolah dan dokumentasi foto menu harian menunjukkan bahwa makanan yang diterima peserta didik cukup bervariasi, namun kualitas dan porsi belum sepenuhnya seragam antar penyedia. Beberapa sekolah melaporkan adanya keterlambatan pengiriman makanan, terutama ketika penyedia menghadapi kendala teknis di dapur atau masalah distribusi kendaraan.

Di sisi lain, bentuk partisipasi sekolah, guru, dan orang tua berjalan relatif baik. Guru mendukung program dengan membantu memastikan bahwa makanan dikonsumsi siswa, sementara orang tua menyampaikan apresiasi karena program membantu meringankan biaya konsumsi harian anak. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan memiliki penerimaan sosial yang baik.

Kolaborasi Antaraktor dalam Pelaksanaan MBG

Koordinasi Lintas Stakeholder

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan MBG melibatkan berbagai aktor: kecamatan, Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, PKK, sekolah, serta UMKM penyedia makanan. Bentuk koordinasi ini tercermin dari adanya rapat rutin dan grup komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan informasi teknis seperti menu,

jumlah porsi, dan waktu pengiriman. Dokumen rapat dan wawancara menunjukkan bahwa koordinasi berjalan baik, meskipun sering kali bersifat reaktif terhadap kendala lapangan, bukan preventif.

Dukungan PKK dan Masyarakat

PKK memainkan peran signifikan terutama dalam membantu penyedia makanan dan mengawasi kebersihan. Temuan lapangan mengonfirmasi bahwa keterlibatan PKK memperkuat rasa kepemilikan masyarakat terhadap program MBG. Namun, kapasitas PKK masih bergantung pada pengalaman individu, belum dibekali standar kompetensi formal.

Keterlaksanaan Program Berdasarkan Komponen Implementasi Kebijakan

Analisis implementasi menggunakan kerangka model Edward III komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi menunjukkan hal berikut:

Komunikasi

Komunikasi antaraktor berjalan aktif melalui media digital dan rapat koordinasi. Namun, informasi tidak selalu diterima secara merata oleh semua sekolah. Beberapa kepala sekolah menyatakan bahwa perubahan menu sering diberitahukan mendadak sehingga menyulitkan proses pencatatan dan pengawasan. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme komunikasi belum sepenuhnya efektif dalam memastikan keseragaman informasi.

Sumber Daya

Sumber daya manusia penyedia makanan dan guru cukup memadai, tetapi kapasitas dapur satelit tidak merata. Observasi lapangan menunjukkan:

1. peralatan masak beberapa penyedia belum memenuhi standar,

2. porsi makanan tidak selalu seragam,
3. keterlambatan distribusi terjadi ketika produksi menumpuk pada jam tertentu,
4. tenaga pengawas gizi dari dinas kesehatan tidak dapat hadir setiap hari.

Hal ini menunjukkan bahwa implementasi bergantung pada kapasitas individual penyedia, bukan pada standar sistemik yang baku.

Disposisi Pelaksana

Guru, kepala sekolah, dan penyedia menunjukkan komitmen tinggi terhadap kelancaran program. Namun, motivasi dapat menurun ketika terjadi kendala seperti keterlambatan distribusi, komplain orang tua, atau perbedaan kualitas makanan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen pelaksana belum sepenuhnya ditunjang oleh mekanisme operasional yang stabil.

Struktur Birokrasi

Struktur pelaksanaan MBG telah ditetapkan melalui SOP dan pedoman teknis. SOP mencakup standar gizi, mekanisme distribusi, serta peran masing-masing aktor. Namun, penelitian menunjukkan masih adanya celah pelaksanaan, seperti:

1. SOP pengawasan yang belum berlaku seragam di seluruh sekolah,
2. belum adanya standar baku mengenai toleransi waktu pengiriman,
3. mekanisme pelaporan manual yang menyulitkan konsolidasi data harian.

Kualitas Menu dan Distribusi Makanan

Dokumentasi foto menu dan observasi menunjukkan bahwa makanan yang diberikan cukup bervariasi: sayur, lauk hewani, lauk nabati, buah, dan karbohidrat. Namun ditemukan beberapa masalah:

1. Variasi menu tidak konsisten
Pada hari tertentu, porsi sayur lebih sedikit dibanding standar pedoman.
2. Keterlambatan distribusi
Beberapa sekolah menerima makanan setelah jam makan yang ideal sehingga guru menyesuaikan jadwal belajar.
3. Kesesuaian menu dengan kebutuhan gizi belum selalu tercapai
Audit internal sekolah menunjukkan bahwa kadar protein terkadang di bawah standar.

Temuan ini memperlihatkan adanya ketidakseimbangan kapasitas antar penyedia.

Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan

Faktor Pendukung

1. Antusiasme pelaksana sekolah,
2. Keterlibatan PKK,
3. Komitmen pemerintah daerah,
4. Manfaat langsung yang dirasakan oleh siswa dan orang tua,
5. Dampak ekonomi lokal melalui UMKM.

Faktor Penghambat

1. kapasitas penyedia yang tidak merata,
2. keterlambatan distribusi,
3. variasi kualitas menu,
4. minimnya tenaga ahli gizi untuk pengawasan,
5. mekanisme pemantauan belum terintegrasi digital.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Kabupaten Sumedang, khususnya Kecamatan Sumedang Utara, telah berjalan dengan cukup baik pada level output, yaitu tersalurnya makanan kepada siswa setiap hari. Namun demikian, implementasi masih menghadapi sejumlah kendala pada level outcome, terutama pada aspek kualitas gizi, konsistensi layanan, efektivitas koordinasi, dan

kemampuan pelaksana dalam menjaga standar operasional.

Efektivitas Implementasi Program pada Level Output dan Outcom

Pada tingkat *output*, penyediaan makanan relatif berjalan lancar. Sekolah-sekolah di Sumedang Utara melaksanakan distribusi sesuai prosedur yang ditetapkan pemerintah daerah, dengan dukungan PKK Kecamatan dan UMKM lokal sebagai penyedia makanan. Hal ini menegaskan bahwa program telah memenuhi target dasar yaitu ketersediaan makanan harian bagi siswa.

Namun, ketika dianalisis pada tingkat *outcome*, masih ditemukan ketidaksesuaian antara standar dengan realisasi lapangan. Beberapa penyedia makanan menghadapi keterbatasan dalam menjaga kualitas menu, memastikan kecukupan protein hewani, serta mematuhi standar keamanan pangan. Ketidakseimbangan kapasitas penyedia menyebabkan ketidaksamaan kualitas layanan antar sekolah. Selain itu, masih ditemukan keterlambatan distribusi di beberapa titik akibat kendala logistik dan infrastruktur dapur gizi yang belum merata di setiap kecamatan.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak dapat hanya diukur dari penyampaian layanan, tetapi juga dari kualitas layanan tersebut. Implementasi MBG di Sumedang Utara belum sepenuhnya mencapai *outcome* yang ditargetkan, terutama dalam pemenuhan standar gizi seimbang dan kepastian rantai distribusi.

Koordinasi Lintas Sektor dan Tantangan Kolaborasi

Program MBG mengharuskan kerja sama intensif antar instansi, yakni Pemerintah Kecamatan, Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, sekolah, dan penyedia makanan. Secara normatif, struktur koordinasi ini telah dibentuk melalui Keputusan Bupati Sumedang

tentang Satuan Tugas Program MBG. Namun implementasinya belum optimal.

Analisis menggunakan kerangka *Collaborative Governance* (Emerson et al., 2012) menunjukkan bahwa:

1. Komitmen antar instansi cukup kuat, terlihat dari pelibatan aktif PKK, UMKM, sekolah, dan tenaga kesehatan.
2. Namun kapasitas koordinatif belum merata, terutama pada proses sinkronisasi data, monitoring gizi, serta respons cepat ketika terjadi ketidaksesuaian menu.
3. Laporan dari sekolah belum terintegrasi sepenuhnya dengan dashboard TPPS sehingga pengawasan menjadi lambat dan sering memerlukan verifikasi manual.

Akibatnya, banyak keputusan taktis di lapangan tertunda karena lemahnya arus informasi dan belum tersedianya mekanisme koordinasi yang sepenuhnya terpadu.

Kualitas Pengawasan Gizi dan Keamanan Pangan

Dinas Kesehatan memiliki peran sebagai penjamin mutu gizi dengan melakukan sampling dan uji laboratorium makanan. Namun, kapasitas SDM dan jangkauan pengawasan masih terbatas. Dengan jumlah sekolah yang cukup besar serta variasi penyedia makanan, pengawasan tidak dapat dilakukan secara merata dan berkala di semua titik.

Beberapa kendala yang ditemukan:

1. Pengawasan gizi belum dapat mengontrol seluruh penyedia, terutama yang memiliki fasilitas dapur terbatas.
2. Tidak semua sekolah memiliki sarana penyimpanan dan distribusi yang memadai.

3. Terdapat catatan di tingkat kabupaten mengenai kejadian makanan tidak sesuai standar higienitas di kecamatan lain, yang menjadi peringatan bagi Sumedang Utara agar memperketat kontrol mutu.

Penguatan kontrol gizi menjadi aspek penting, mengingat MBG juga bertujuan mendukung percepatan penurunan stunting dan anemia, terutama di wilayah yang memiliki prevalensi stunting 17–18% seperti Sumedang Utara.

Peran PKK dan UMKM Lokal dalam Pengadaan Makanan

Program MBG dirancang untuk memberdayakan pelaku lokal melalui mekanisme pengadaan berbasis UMKM dan PKK Kecamatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Peran PKK cukup dominan dalam penyediaan makanan di Sumedang Utara.
2. Namun kapasitas PKK/UMKM berbeda-beda, terutama terkait kemampuan memenuhi menu bergizi seimbang.
3. Sebagian penyedia kesulitan mengakses bahan baku segar secara konsisten karena rantai pasok yang belum stabil.

Kondisi ini menimbulkan ketidakseragaman kualitas antar sekolah, sekaligus menunjukkan bahwa pemberdayaan ekonomi lokal membutuhkan dukungan standar pelatihan dan sertifikasi dapur agar penyedia dapat memenuhi standar program.

Kesiapan Infrastruktur Dapur dan Logistik Distribusi

Data temuan menunjukkan bahwa perluasan pembangunan Sentra Pelayanan Pangan dan Gizi (SPPG) belum merata—beberapa kecamatan telah memiliki dapur gizi baru, namun Sumedang Utara masih dalam tahap percepatan pembangunan .

Implikasinya:

1. Pengadaan makanan masih mengandalkan penyedia terdekat, bukan dapur satelit yang terstandarisasi.
2. Jarak distribusi menyebabkan keterlambatan pengiriman terutama pada sekolah dengan akses jalan sempit atau berbukit.
3. Infrastruktur penyimpanan di sekolah belum seragam.

Dengan demikian, aspek logistik menjadi salah satu penyebab utama ketidakstabilan kualitas layanan harian.

Evaluasi Implementasi Berdasarkan Teori Edward III

Bila dianalisis menggunakan teori implementasi Edward III (komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi), kondisi Sumedang Utara menunjukkan:

A. Komunikasi

Alur komunikasi antar instansi sudah terbentuk, tetapi data laporan belum tersinkronisasi otomatis. Ketidakterpaduan sistem menghambat respons cepat.

B. Sumber Daya

Keterbatasan SDM pengawas gizi dan kapasitas penyedia makanan menjadi

tantangan utama yang langsung memengaruhi kualitas program.

C. Disposisi Pelaksana

Pelaksana di sekolah memiliki komitmen tinggi, namun implementasinya dipengaruhi fasilitas yang tidak merata.

D. Struktur Birokrasi

Struktur formal pengawasan telah ada, tetapi koordinasi operasional belum sepenuhnya adaptif terhadap kondisi lapangan.

Interpretasi Umum

Melihat seluruh aspek di atas, implementasi MBG di Sumedang Utara dapat dikategorikan “cukup efektif”. Program sudah berjalan dan mencapai sasaran dasar, tetapi belum optimal di level outcome. Tantangan utama terletak pada:

1. konsistensi kualitas menu,
2. kecepatan dan ketepatan distribusi,
3. kapasitas penyedia,
4. integrasi data dan pengawasan,
5. serta keterbatasan SDM pengawas.

Untuk mencapai efektivitas optimal, diperlukan penguatan sistem komunikasi, standarisasi penyedia makanan, percepatan pembangunan infrastruktur dapur gizi, serta pengawasan berbasis data real-time

4. SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Penelitian mengenai Kolaborasi Government dalam Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Kecamatan Sumedang Utara menunjukkan bahwa implementasi program berjalan pada kategori cukup efektif—berkembang, namun belum mencapai tingkat

optimal. Melalui kerangka Collaborative Governance Framework (CGF) Emerson et al., 2012, kolaborasi lintas aktor terlihat nyata, tetapi masih menyisakan sejumlah hambatan struktural, teknis, dan koordinatif.

1. Pada komponen Drivers, terdapat kebutuhan bersama (shared need) yang kuat akibat prevalensi stunting sebesar 8,12% di wilayah penelitian. Faktor ini menjadi pendorong munculnya komitmen antarsektor, khususnya Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, sekolah, Puskesmas, dan pemerintah kecamatan. Namun analisis kebutuhan antar sekolah belum seragam sehingga prioritas intervensi berbeda-beda.
2. Dalam Collaborative Governance Regime (CGR), unsur principled engagement telah berjalan melalui rapat teknis, sosialisasi, dan penyusunan SOP bersama. Shared motivation juga relatif kuat, ditunjukkan oleh adanya rasa tanggung jawab kolektif antara guru, tenaga kesehatan, dan kader. Meskipun demikian, capacity for joint action masih terbatas terutama dalam hal integrasi data gizi, kesenjangan kapasitas SDM, serta ketersediaan logistik sekolah yang belum merata
3. Dari sisi Collaborative Actions, distribusi makanan, pemantauan gizi melalui pengukuran BB/TB, screening TB dan anemia, serta sosialisasi kepada orang tua sudah berjalan. Namun kualitas implementasi belum seragam antar sekolah karena hambatan logistik, keterlambatan distribusi, serta variasi kualitas pelaporan. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme kerja kolaboratif masih dipengaruhi oleh beban administratif yang tinggi dan belum

tersedianya sistem pelaporan yang terintegrasi.

4. Dari aspek Outcomes, program MBG menunjukkan dampak positif pada peningkatan keteraturan konsumsi pangan bergizi, pemahaman gizi seimbang, dan perbaikan status kesehatan di sejumlah siswa. Kolaborasi juga meningkatkan interaksi antarlembaga serta memperkuat kepercayaan antara sekolah dan satuan layanan kesehatan. Namun dampak jangka panjang seperti penurunan signifikan stunting memerlukan data longitudinal yang belum tersedia pada tahun awal implementasi.

Secara keseluruhan, penelitian menyimpulkan bahwa Kolaborasi Government Program MBG berada dalam fase “moderately effective”, yaitu telah memiliki fondasi kolaboratif yang kuat, namun kapasitas implementasi, integrasi data, dan mekanisme koordinasi lintas-sektor masih perlu ditingkatkan agar dampak program dapat mencakup seluruh sekolah secara konsisten dan berkelanjutan. Apabila kelemahan-kelemahan ini diperbaiki, Program MBG di Sumedang Utara berpotensi menjadi model kolaborasi pemerintahan yang efektif di sektor intervensi gizi.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan merujuk pada analisis teori Emerson (2012), beberapa rekomendasi kebijakan yang perlu ditindaklanjuti untuk memperkuat implementasi MBG meliputi:

1. Penguatan Sistem Koordinasi Lintas Sektor
 - A. Pembentukan Forum Kolaborasi MBG Tingkat Kecamatan yang

beranggotakan Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Puskesmas, sekolah, UMKM pangan, PKK, dan komite sekolah. Forum ini menjadi wadah pengambilan keputusan, monitoring, dan evaluasi berkala.

- B. Penyusunan SOP kolaboratif bersama (joint SOP) yang lebih rinci terkait distribusi bahan pangan, standar menu, pelaporan gizi, dan alur eskalasi jika terjadi kendala.
 - C. Menetapkan pola rapat rutin evaluasi bulanan/triwulan untuk memastikan perbaikan program berjalan terus-menerus.
2. Optimalisasi Sumber Daya dan Penguatan Kapasitas Pelaksana

- A. Pemerintah daerah perlu meningkatkan dukungan anggaran untuk memperkuat logistik, penyimpanan makanan, serta fasilitas dapur SPPG.
- B. Meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan gizi sekolah, higienitas pangan, dan manajemen laporan MBG bagi guru, kader posyandu, dan penyedia makanan.
- C. Menambah tenaga pendamping di sekolah untuk mengurangi beban administratif guru yang selama ini terlampau berat.

3. Integrasi Sistem Informasi dan Penguatan Data Gizi

- A. Mengembangkan sistem informasi terintegrasi antara Dapodik, E-PPGBM, dashboard TPPS, dan laporan MBG agar tidak terjadi pengisian data berulang.
- B. Penyediaan *dashboard* khusus MBG untuk pelaporan harian menu, distribusi, dan status gizi siswa secara real-time.

4. Perbaikan Mekanisme Distribusi dan Standarisasi Menu
 - A. Penyedia lokal (UMKM) perlu diberikan pembinaan agar memenuhi standar gizi, higienitas, dan ketepatan waktu distribusi.
 - B. Dinas Kesehatan dan Puskesmas harus melakukan review menu mingguan dan uji keamanan pangan secara berkala.
 - C. SPPG sebagai dapur umum perlu dilengkapi dengan sarana yang lebih standar dan berkelanjutan.
5. Peningkatan Peran Sekolah, Komite, dan Masyarakat
 - A. Sekolah harus memperkuat tim pengawas internal (guru, komite, orang tua) agar kualitas makanan terjaga.
 - B. Mendorong partisipasi masyarakat dalam edukasi gizi dan pemantauan keamanan pangan melalui forum sekolah sehat.
 - C. Membangun budaya sadar gizi di sekolah melalui kegiatan rutin edukasi kesehatan.
6. Penguatan Monitoring–Evaluasi dan Riset Lanjutan
 - A. Pemerintah perlu melakukan monitoring triwulan berbasis indikator kinerja layanan gizi.
 - B. Melakukan *regulatory impact assessment* (RIA) terhadap implementasi MBG di daerah sebagai dasar perbaikan kebijakan.
 - C. Penelitian lanjutan diperlukan untuk mengukur dampak jangka panjang pada angka stunting, anemia, dan prestasi akademik siswa, mengingat data longitudinal saat ini masih terbatas

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis* (6th ed.). Routledge.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2020). *Studying public policy: Principles and processes*. Oxford University Press.
- Mazmanian, D., & Sabatier, P. A. (1989). *Implementation and public policy*. University Press of America.
- Subarsono, A. (2011). *Analisis kebijakan publik: Konsep, teori dan aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Wahab, S. A. (2014). *Analisis kebijakan: Dari formulasi ke penyusunan model-model implementasi kebijakan publik*. Bumi Aksara.
- Almatsier, S. (2011). *Prinsip dasar ilmu gizi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2021). *Pedoman gizi seimbang*. Direktorat Gizi Masyarakat.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration and Society*, 6(4), 445–488.
- Winarno, B. (2018). *Kebijakan publik: Teori dan proses*. Media Pressindo.

Tahun 2024. Pusat Data dan
Teknologi Informasi.

Artikel Ilmiah & Teori Kolaborasi

Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.

Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29.

Dokumen Pemerintah & Regulasi

Pemerintah Kabupaten Sumedang. (2024). *Peraturan Bupati Sumedang Nomor 41 Tahun 2024 tentang Uji Coba Program Makan Siang Bergizi Partisipatif bagi Peserta Didik Sekolah Dasar di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang*. Bagian Hukum Setda Sumedang.

Pemerintah Kabupaten Sumedang. (2025). *Keputusan Bupati Sumedang Nomor 400.7.13/KEP.389-HUK/2025 tentang Pembentukan Satuan Tugas Program Makan Bergizi Gratis Tingkat Kabupaten Sumedang*. Bagian Hukum Setda Sumedang.

Pemerintah Republik Indonesia. (2025). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025–2029*. Bappenas RI.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2024). *Profil Sekolah dan Data Siswa Kabupaten Sumedang*

Badan Pusat Statistik (BPS). (2023). *Statistik Kesehatan Indonesia 2023*. BPS RI.

Pemerintah Kabupaten Sumedang. (2023). *Laporan Kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang Tahun 2023*. Dinas Kesehatan.

Sumber Media & Berita

Tempo.co. (2024). *Kasus keracunan makanan sekolah jadi evaluasi Program Makan Bergizi Gratis*.

CNN Indonesia. (2024). *Presiden luncurkan Program Makan Bergizi Gratis Nasional 2024–2029*.