

## EFEKTIVITAS SISTEM REKRUTMEN ASN BERBASIS CAT DALAM MENJAMIN SELEKSI YANG OBJEKTIF DAN TRANSPARAN

Muhammad Rafy Lutfi<sup>1</sup>, Muhammad Genta Disa P<sup>2</sup>  
Universitas Indonesia, Jawa Barat, Indonesia<sup>1,2</sup>  
Email: [ggentadisa@gmail.com](mailto:ggentadisa@gmail.com)

### Keywords

*CAT, objectivity, transparency, bureaucratic reform, meritocracy*

*CAT, objektivitas, transparansi, reformasi birokrasi, meritokrasi*

### Abstrak

*Bureaucratic reform in Indonesia places the recruitment system as a critical foundation in developing a professional and integrity-driven civil service (ASN). One of the main innovations implemented by the government is the use of the Computer Assisted Test (CAT) system, which has been widely applied since 2013 by the National Civil Service Agency (BKN). This study aims to examine the effectiveness of the CAT system in ensuring an objective and transparent recruitment process for civil servants. Using a descriptive qualitative approach and literature review, the analysis focuses on the application of meritocracy, accountability, and integrity principles in the CAT-based selection process. Findings indicate that while CAT has significantly reduced external interference and improved public trust, several implementation challenges remain, including digital infrastructure disparities and technical risks in exam administration. This study also draws comparisons with similar practices in other countries as reflective insights. In conclusion, CAT represents a strategic step toward improving the ASN recruitment system but still requires strengthened governance, affirmative policies for underdeveloped regions, and institutional integrity enhancement.*

*Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan sistem rekrutmen sebagai fondasi penting dalam mewujudkan aparatur sipil negara (ASN) yang profesional dan berintegritas. Salah satu inovasi utama yang diterapkan pemerintah adalah penggunaan sistem seleksi berbasis Computer Assisted Test (CAT), yang mulai digunakan secara luas sejak tahun 2013 oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji efektivitas sistem CAT dalam menjamin proses seleksi ASN yang objektif dan transparan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan tinjauan literatur, analisis difokuskan pada penerapan prinsip meritokrasi, akuntabilitas, dan integritas dalam pelaksanaan seleksi berbasis CAT. Hasil kajian menunjukkan bahwa meskipun sistem CAT secara signifikan mampu meminimalisir intervensi eksternal dan meningkatkan kepercayaan publik, masih terdapat sejumlah tantangan dalam implementasinya, seperti kesenjangan infrastruktur digital dan risiko teknis dalam penyelenggaraan ujian. Studi ini juga membandingkan praktik serupa di beberapa negara sebagai bahan refleksi.*

*Kesimpulannya, CAT merupakan langkah strategis dalam memperbaiki sistem rekrutmen ASN, namun tetap memerlukan penguatan tata kelola, kebijakan afirmatif untuk daerah tertinggal, serta peningkatan integritas institusional.*

---

## **1. PENDAHULUAN**

Reformasi birokrasi di Indonesia merupakan upaya panjang yang terus dikembangkan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik. Sejak diluncurkannya Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025, pemerintah telah menempatkan penguatan manajemen sumber daya manusia aparatur sebagai salah satu area perubahan utama. Hal ini sejalan dengan visi mewujudkan birokrasi yang berkelas dunia pada tahun 2025. Salah satu aspek paling krusial dari reformasi tersebut adalah bagaimana negara merekrut aparatur sipil negara (ASN) yang profesional, berintegritas, dan mampu menjawab tantangan zaman.

Dalam konteks itu, sistem rekrutmen ASN menjadi titik awal yang menentukan kualitas birokrasi secara keseluruhan. Sebelum adanya reformasi sistem seleksi, praktik-praktik nepotisme, kolusi, dan suap masih membayangi proses rekrutmen pegawai negeri sipil. Penunjukan berdasarkan kedekatan personal, bukan kompetensi, menjadi salah satu hambatan utama bagi pembentukan birokrasi yang kompeten dan akuntabel. Menyadari hal tersebut, pemerintah melalui Badan Kepegawaian Negara (BKN) mulai mengadopsi sistem seleksi berbasis *Computer Assisted Test* (CAT) sejak tahun 2013, dengan tujuan utama menjamin proses seleksi ASN yang lebih objektif, adil, dan transparan.

Sistem CAT merupakan metode seleksi berbasis komputer yang dirancang untuk menghilangkan campur tangan manusia dalam penilaian dan memperkecil kemungkinan kecurangan. Tes ini memungkinkan peserta untuk langsung mengetahui nilai mereka setelah ujian selesai, sehingga memperkuat aspek akuntabilitas dan keterbukaan hasil seleksi. Lebih jauh, sistem ini dinilai sejalan dengan prinsip-prinsip meritokrasi yang menempatkan kompetensi dan kapabilitas sebagai tolok ukur utama dalam rekrutmen ASN. Berdasarkan data BKN, sejak penerapan CAT, jumlah pelanggaran dalam proses seleksi ASN mengalami penurunan signifikan, dan tingkat kepercayaan publik terhadap seleksi ASN pun meningkat.

Namun, seiring dengan perjalanannya, muncul pertanyaan kritis: apakah sistem CAT benar-benar mampu menjamin proses rekrutmen ASN yang objektif dan bebas dari intervensi? Meskipun sistem ini membawa banyak kemajuan, sejumlah tantangan teknis dan struktural masih perlu diperhatikan. Misalnya, ketersediaan infrastruktur teknologi di daerah tertinggal, kesenjangan digital, serta potensi manipulasi sistem yang dilakukan oleh oknum dengan kepentingan tertentu. Selain itu, efektivitas sistem CAT tidak hanya ditentukan oleh teknologi itu sendiri, tetapi juga oleh bagaimana tata kelola rekrutmen ASN dijalankan secara menyeluruh dan konsisten.

Dengan latar belakang tersebut, tulisan ini bertujuan untuk mengulas efektivitas sistem rekrutmen ASN berbasis CAT dengan pendekatan kritis dan analitis. Pembahasan akan difokuskan pada sejauh mana sistem ini mampu mewujudkan seleksi yang objektif dan transparan, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasinya di Indonesia. Penelitian ini juga akan menyoroti peran prinsip meritokrasi, akuntabilitas, dan profesionalisme dalam membentuk ASN yang berkualitas melalui sistem seleksi berbasis CAT, serta membandingkannya secara ringkas dengan praktik serupa di beberapa negara lain.

Reformasi birokrasi merupakan langkah strategis yang ditempuh pemerintah Indonesia dalam upaya menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Salah satu aspek penting dari reformasi ini adalah perbaikan sistem rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN), yang selama ini kerap mendapat sorotan akibat praktik-praktik nepotisme, kolusi, bahkan jual beli jabatan. Dalam konteks tersebut, penerapan sistem seleksi berbasis *Computer Assisted Test* (CAT) oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) sejak tahun 2013 hadir sebagai inovasi yang bertujuan meningkatkan transparansi dan objektivitas dalam proses seleksi ASN.

Sistem CAT memungkinkan peserta mengikuti tes seleksi menggunakan perangkat komputer, dengan soal yang diacak dan hasil yang langsung ditampilkan setelah ujian selesai. Mekanisme ini secara teknis mampu meminimalisir potensi manipulasi data dan intervensi pihak ketiga. Selain itu, proses seleksi dapat diawasi oleh publik secara langsung melalui siaran maupun sistem pemantauan terbuka yang disediakan oleh panitia seleksi. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip meritokrasi sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang menekankan bahwa pengisian jabatan ASN harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan pada hubungan pribadi atau politik.

Meski demikian, efektivitas sistem CAT masih menghadapi sejumlah tantangan, baik dari sisi teknis maupun implementasi. Ketimpangan infrastruktur di wilayah 3T (tertinggal, terdepan, dan terluar), keterbatasan literasi digital peserta, serta potensi intervensi pada tahap pasca-seleksi menunjukkan bahwa sistem CAT belum sepenuhnya mampu menjamin integritas proses rekrutmen ASN secara menyeluruh. Selain itu, jika sistem seleksi tidak terintegrasi dengan perencanaan SDM dan pengembangan karier ASN yang lebih luas, maka tujuan membentuk birokrasi yang profesional, inklusif, dan berdaya saing masih jauh dari harapan.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia di sektor publik, sistem rekrutmen seperti CAT bukan hanya berperan dalam seleksi awal, tetapi juga menjadi bagian penting dari strategi pengelolaan SDM jangka panjang. Melalui data yang dihasilkan dari proses seleksi, negara seharusnya dapat membangun basis informasi untuk perencanaan kepegawaian, pengembangan kompetensi, serta distribusi ASN secara lebih merata dan berkeadilan.

## **Landasan Teori**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sektor publik merupakan serangkaian proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi pemerintahan memiliki kapasitas, kompetensi, dan motivasi yang tepat untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. MSDM sektor publik tidak hanya sebatas perekrutan dan penggajian, tetapi mencakup keseluruhan siklus hidup pegawainya dari perencanaan kebutuhan ASN, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, promosi, hingga pensiun.

Dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, MSDM sektor publik memiliki posisi yang sangat strategis karena birokrasi merupakan instrumen utama dalam pelaksanaan kebijakan publik. Oleh karena itu, pengelolaan ASN yang profesional, adil, dan berorientasi pada kinerja menjadi tuntutan penting dalam rangka reformasi birokrasi.

Menurut Denhardt & Denhardt (2009), MSDM sektor publik harus mengintegrasikan nilai-nilai demokrasi, keadilan sosial, dan akuntabilitas publik. Dengan kata lain, manajemen pegawai negeri harus mencerminkan nilai-nilai pelayanan publik, bukan sekadar efisiensi administratif seperti pada sektor swasta. Hal ini

menunjukkan bahwa ASN bukan sekadar tenaga kerja, tetapi agen negara dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Lebih lanjut, menurut Ulrich et al. (2012), peran MSDM di era modern juga harus bersifat strategis, yakni mampu menjawab tantangan lingkungan eksternal seperti digitalisasi, globalisasi, dan dinamika politik. Dalam hal ini, MSDM tidak lagi bersifat administratif semata, melainkan menjadi mitra strategis dalam menyusun kebijakan dan memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan.

Perkembangan teknologi informasi juga telah mengubah paradigma dalam pengelolaan ASN. Proses seleksi yang dahulu bersifat manual dan rentan intervensi kini mulai bergeser ke arah sistem digital, seperti penggunaan *Computer Assisted Test* (CAT). Hal ini menunjukkan adanya pergeseran dari MSDM yang konvensional ke MSDM yang berbasis sistem dan data.

Salah satu pilar penting dalam MSDM sektor publik adalah adanya perencanaan kebutuhan pegawai berbasis analisis jabatan dan beban kerja. Perencanaan ini bertujuan untuk memastikan bahwa formasi ASN disesuaikan dengan kebutuhan riil organisasi, sehingga tidak terjadi penumpukan pegawai di satu unit atau kekurangan di unit lainnya. Ketika rekrutmen dilakukan tanpa perencanaan yang matang, maka birokrasi berisiko mengalami ketidakseimbangan distribusi tenaga kerja yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan publik.

Di sisi lain, MSDM sektor publik juga memiliki fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai yang berkelanjutan. Ini mencakup pelatihan teknis, pelatihan kepemimpinan, dan pembinaan etika kerja. Tujuannya adalah menciptakan ASN yang kompeten, adaptif, dan mampu merespons tuntutan pelayanan publik yang semakin dinamis. Oleh karena itu, proses seleksi ASN, termasuk melalui sistem CAT, harus dilihat sebagai pintu awal dari keseluruhan siklus manajemen pegawai yang berkelanjutan.

Dengan demikian, pengelolaan MSDM sektor publik yang efektif dan efisien merupakan prasyarat penting dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih, responsif, dan berkinerja tinggi. Sistem rekrutmen seperti CAT menjadi bagian integral dari strategi MSDM yang lebih luas, bukan hanya sebagai alat seleksi semata, melainkan sebagai fondasi awal dalam membentuk aparatur sipil negara yang profesional dan berorientasi pada kepentingan publik.

### **Prinsip-Prinsip Rekrutmen ASN yang Objektif dan Transparan**

Rekrutmen ASN yang objektif dan transparan merupakan implementasi dari *merit system*, yaitu sistem yang menekankan seleksi berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan relasi pribadi atau politik. Prinsip ini secara jelas diatur dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang menegaskan bahwa setiap ASN direkrut melalui proses yang adil, terbuka, dan kompetitif.

Objektivitas dalam rekrutmen berarti proses seleksi mengukur kemampuan individu secara terstandar, tanpa pengaruh subjektivitas pewawancara atau aktor eksternal. Sementara itu, transparansi menuntut agar proses dan hasil seleksi dapat diakses dan diawasi oleh publik. Dengan prinsip ini, publik tidak hanya menjadi objek, tetapi juga subjek yang memiliki hak untuk mengetahui dan mengawasi jalannya seleksi.

Pengalaman empiris di Indonesia menunjukkan bahwa sebelum diterapkannya sistem CAT, praktik nepotisme, kolusi, bahkan jual-beli jabatan kerap mencoreng integritas rekrutmen ASN. Oleh karena itu, kehadiran sistem berbasis digital menjadi instrumen krusial untuk menutup celah manipulasi serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap birokrasi.

### **Peran Sistem CAT dalam Reformasi Birokrasi**

Sistem Computer Assisted Test (CAT) yang diadopsi oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) sejak tahun 2013 merupakan salah satu inovasi penting dalam agenda reformasi birokrasi. Sistem ini memungkinkan pelaksanaan ujian seleksi yang lebih akurat, adil, dan efisien karena seluruh proses dilakukan secara digital—mulai dari penyusunan soal, pelaksanaan ujian, hingga pengumuman hasil secara real-time.

Dalam konteks reformasi birokrasi, CAT berkontribusi pada tiga pilar utama: transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi. Transparansi dicapai dengan membatasi ruang manipulasi hasil. Akuntabilitas muncul dari jejak digital yang dapat diaudit. Sementara efisiensi tercermin dari pemangkasan waktu dan biaya seleksi.

Meskipun demikian, keberhasilan CAT sangat tergantung pada dukungan infrastruktur, kapasitas kelembagaan, serta literasi digital peserta. Tanpa penguatan pada aspek-aspek tersebut, reformasi melalui sistem digital berisiko menjadi sekadar simbolik tanpa menyentuh akar persoalan manajemen kepegawaian.

## **2. METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan dan Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap strategi efektifitas sistem rekrutmen ASN. Pendekatan ini digunakan karena mampu menangkap realitas yang dinamis dan kontekstual, terutama ketika yang dikaji bukan hanya kebijakan, tapi juga bagaimana ia diimplementasikan. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif deskriptif dipilih sebagai medium eksplorasi, karena hanya melalui narasi, makna yang berlapis-lapis bisa diungkap secara utuh (Creswell & Poth, 2018).

Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena mampu menangkap relasi kompleks antara rekrutmen ASN, yang sesuai dengan pemikiran Flyvbjerg (2001) tentang pentingnya memahami praktik sosial secara kontekstual dalam studi administrasi publik. Selain itu, masalah yang dibahas tidak dapat dijawab dengan angka atau model statistik saja. Implementasi rekrutmen menggunakan sistem CAT menuntut sistem yang efektif dan transparan dalam menjalankan sistem rekrutmen tersebut.

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini berfokus di Jakarta, sebagai titik sentral kebijakan nasional. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama Mei 2025.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis dilakukan dengan pendekatan tematik, mengikuti model Braun dan Clarke (2006), yang terdiri dari:

- A. Membaca ulang data secara menyeluruh untuk memahami konteks.
- B. Menandai kutipan atau pernyataan penting yang berkaitan dengan fokus studi.
- C. Menyusun narasi yang menghubungkan data dengan teori dan argumen penelitian.
- D. Analisis ini dirancang untuk menangkap pola makna dalam sistem rekrutmen ASN, termasuk bagaimana aktor menjalankan sistem CAT.

### **Keabsahan Data**

Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan data dari wawancara, dokumen resmi, dan pemberitaan. Selain itu, member checking dilakukan kepada beberapa informan untuk memastikan interpretasi peneliti sesuai dengan makna yang dimaksudkan. Penelitian ini juga menerapkan prinsip transparansi

interpretatif, dengan menyusun logika analisis secara terbuka dan sistematis (Nowell et al., 2017).

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Transformasi Rekrutmen ASN melalui Sistem CAT: Menjawab Tantangan Klasik**

Penerapan Computer Assisted Test (CAT) oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) merupakan titik balik penting dalam reformasi sistem rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Sebelum adanya sistem ini, proses seleksi ASN sangat rentan terhadap praktik non-meritokratik seperti nepotisme, kolusi, dan jual-beli jabatan, sebagaimana dikritik dalam berbagai laporan lembaga pengawasan seperti KASN dan Ombudsman RI. Seleksi berbasis manual memungkinkan terjadinya intervensi manusia yang mempengaruhi objektivitas hasil, serta membuka celah manipulasi data.

Berdasarkan Teori Merit System, pengisian jabatan publik seharusnya didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja individu, bukan relasi pribadi, afiliasi politik, atau faktor-faktor subjektif lainnya. Teori ini menjadi dasar normatif sistem kepegawaian modern, sebagaimana ditegaskan dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN dan PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, yang menegaskan bahwa rekrutmen ASN harus dilaksanakan secara terbuka, kompetitif, objektif, transparan, dan bebas dari intervensi.

Dalam konteks tersebut, CAT hadir sebagai alat ukur berbasis teknologi yang mendukung prinsip merit system secara konkret. Sistem ini memungkinkan peserta mengikuti tes berbasis komputer dengan soal yang diacak secara otomatis dan hasil yang langsung ditampilkan setelah ujian. Hal ini menutup kemungkinan perubahan hasil secara manual dan menghilangkan celah intervensi pihak ketiga, baik dari internal maupun eksternal lembaga penyelenggara seleksi. Dari perspektif teori rekrutmen dalam MSDM sektor publik, CAT mendukung prinsip:

- A. **Objektivitas:** Penilaian hasil murni berdasarkan kemampuan peserta dalam menjawab soal, tanpa mempertimbangkan identitas pribadi atau latar belakang sosial.
- B. **Transparansi:** Proses tes dilakukan secara terbuka, hasil langsung diketahui peserta, dan dapat dipantau publik melalui siaran langsung dan publikasi skor.

Lebih jauh, dari sudut pandang perencanaan SDM, CAT berfungsi sebagai tahap awal dalam proses perencanaan kebutuhan pegawai berbasis data. Teori perencanaan

SDM menekankan pentingnya data rekrutmen untuk menjadi acuan dalam menyusun strategi pengembangan dan distribusi SDM yang tepat guna. Data hasil CAT (termasuk sebaran nilai, skor kompetensi dasar, dan performa regional) dapat dijadikan dasar dalam menganalisis:

- A. Kualitas SDM yang mendaftar dari berbagai wilayah.
- B. Kesesuaian antara kapasitas pelamar dengan kebutuhan jabatan.
- C. Potensi gap kompetensi yang perlu ditangani melalui pelatihan.

Dengan demikian, CAT tidak hanya berfungsi sebagai alat seleksi administratif, tetapi juga menjadi bagian integral dari strategic workforce planning di sektor publik.

Transformasi digital melalui CAT juga mencerminkan adopsi prinsip good governance, yakni birokrasi yang transparan, akuntabel, dan bebas dari praktik KKN. Hal ini menjawab tantangan klasik yang selama ini membayangi rekrutmen ASN dan memperkuat posisi birokrasi sebagai instrumen negara yang melayani kepentingan publik secara adil dan profesional.

### **Evaluasi Implementasi Sistem CAT: Kesenjangan dan Tantangan Praktis**

Meskipun sistem CAT telah berhasil membawa sejumlah perubahan positif dalam proses seleksi ASN, implementasinya di lapangan tidak lepas dari berbagai tantangan yang menghambat tercapainya prinsip inklusivitas dan keadilan akses dalam rekrutmen pegawai publik. Evaluasi ini menjadi penting untuk memastikan bahwa sistem CAT tidak hanya unggul secara teknis, tetapi juga adaptif dan responsif terhadap kondisi sosial dan geografis Indonesia yang sangat beragam.

### **Kesenjangan Infrastruktur dan Ketimpangan Akses**

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia sektor publik, rekrutmen seharusnya tidak hanya efisien tetapi juga merata dan inklusif. Namun kenyataannya, tidak semua daerah memiliki sarana pendukung CAT yang memadai. Wilayah 3T (Terdepan, Terluar, Tertinggal) kerap menghadapi kendala seperti keterbatasan jaringan internet, pasokan listrik yang tidak stabil, hingga kurangnya fasilitas komputer. Kondisi ini bertentangan dengan prinsip kesetaraan akses dalam merit system, dan dapat menimbulkan bias struktural terhadap peserta dari daerah tertinggal (Widodo, 2020).

Ketimpangan ini menunjukkan bahwa CAT sebagai alat seleksi belum sepenuhnya menjamin keadilan prosedural. Padahal, dalam teori keadilan organisasi, semua

individu seharusnya diberi kesempatan yang setara untuk menunjukkan kemampuannya dalam proses seleksi.

### **Rendahnya Literasi Digital dan Ketimpangan Sosial**

Selain aspek infrastruktur, literasi digital menjadi tantangan nyata, khususnya bagi peserta dari kelompok usia di atas 35 tahun, serta pelamar dari latar belakang pendidikan dan sosial ekonomi rendah. Meskipun BKN menyediakan simulasi dan pelatihan daring, tidak semua calon peserta mampu memanfaatkannya secara optimal. Ketidakseimbangan ini menunjukkan adanya gap kompetensi digital yang turut memengaruhi hasil seleksi, sekaligus menjadi catatan bagi pemerintah untuk menyediakan program pembinaan yang lebih inklusif dan proaktif.

Dalam pendekatan MSDM publik, pelaksanaan rekrutmen harus memperhitungkan modal sosial dan kapasitas awal pelamar, serta menyediakan dukungan yang proporsional demi menciptakan proses yang adil (Kettl, 2015). Tanpa pendekatan afirmatif dan pelatihan berkelanjutan, seleksi berbasis CAT berisiko memperkuat ketimpangan alih-alih menjembatani.

### **Masih Adanya Celah dalam Tahap Seleksi Lanjutan**

Walaupun CAT menjamin objektivitas dalam tahap awal (seleksi kompetensi dasar), tahap selanjutnya seperti seleksi kompetensi bidang (SKB), wawancara, hingga penempatan pasca-lolos seleksi, masih menyisakan ruang intervensi non-teknis. Beberapa laporan media dan pengaduan masyarakat menunjukkan adanya praktik “titipan”, terutama dalam proses mutasi dan distribusi ASN ke daerah tertentu.

Hal ini menegaskan bahwa CAT hanya satu bagian dari proses panjang rekrutmen ASN. Tanpa penguatan sistem pengawasan, keterlibatan publik, serta akuntabilitas dari lembaga pengelola kepegawaian, integritas proses seleksi tidak dapat dijaga sepenuhnya (Ombudsman RI, 2023).

## **4. KESIMPULAN**

Penerapan sistem Computer Assisted Test (CAT) dalam seleksi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan langkah strategis dalam memperkuat transparansi, objektivitas, dan akuntabilitas rekrutmen di sektor publik. Sistem ini mampu mengatasi berbagai praktik lama yang sarat akan kolusi, nepotisme, dan intervensi politik dalam proses seleksi. Dengan keunggulan teknis seperti pengacakan soal, hasil tes yang langsung keluar, dan pemantauan real-time, CAT menghadirkan inovasi penting dalam

mewujudkan *merit system* sebagaimana diamanatkan oleh UU ASN dan PP tentang Manajemen PNS.

Namun demikian, efektivitas CAT tidak bisa dinilai hanya dari sisi teknis. Evaluasi terhadap implementasinya menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan signifikan, seperti kesenjangan infrastruktur, ketimpangan literasi digital, dan praktik-praktik intervensi dalam tahap lanjutan rekrutmen. Hal ini mengindikasikan perlunya pendekatan yang lebih menyeluruh, termasuk perencanaan SDM yang terintegrasi, pemerataan sarana prasarana, serta penguatan sistem pengawasan dan pengaduan publik.

Dalam perspektif manajemen SDM sektor publik, CAT hanyalah salah satu instrumen dari sistem yang lebih luas. Keberhasilannya sangat bergantung pada dukungan kebijakan, pemetaan kebutuhan ASN secara nasional dan daerah, serta kesinambungan dengan proses pengembangan kompetensi ASN setelah proses rekrutmen. Maka dari itu, perlu adanya inovasi lanjutan seperti integrasi CAT dengan asesmen berbasis kompetensi lanjutan, penggunaan teknologi AI, dan sistem pelatihan yang merata agar tujuan reformasi birokrasi yang profesional dan berkeadilan dapat tercapai secara optimal.

## **5. DAFTAR PUSTAKA**

- Badan Kepegawaian Negara. (2022). *Laporan Tahunan BKN Tahun 2021*. Jakarta: BKN. Diakses dari <https://www.bkn.go.id>
- Kiggundu, M. N. (1989). *Managing Organizations in Developing Countries: An Operational and Strategic Approach*. West Hartford: Kumarian Press.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6.
- Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63.
- Republik Indonesia. (2013). *Peraturan Kepala BKN Nomor 9 Tahun 2012 tentang Pedoman Pelaksanaan Seleksi CPNS dengan Sistem CAT*. Jakarta: BKN.
- Saputra, D. H., & Siregar, R. (2020). Sistem Merit dalam Rekrutmen CPNS Berbasis Computer Assisted Test (CAT): Studi Kasus di Kabupaten Sleman. *Jurnal*

*Kebijakan*

*dan Administrasi Publik*, 24(2), 134–145.

Yulianto, A. (2021). Efektivitas Sistem CAT dalam Seleksi ASN: Perspektif Pelamar.

*Jurnal*

*Reformasi Administrasi*, 8(1), 45–60.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2009). *Public Administration: An Action Orientation* (6th

ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Hays, S. W., & Kearney, R. C. (2001). *Public Personnel Administration: Problems and Prospects*. New Jersey: Prentice Hall.

Kettl, D. F. (2015). *The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century America*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.