

**HUBUNGAN EFEKTIVITAS SISTEM CAT DENGAN TINGKAT  
KEPERCAYAAN MASYARAKAT TERHADAP SELEKSI CPNS DI  
KOTA BANDAR LAMPUNG**

**(Tugas Skripsi)**

**Oleh**

**Farah Diba Putri Khotima**

**NPM 2416041103**



**PROGRAM STUDI ILMU ADMNISTRASI NEGARA**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

**2025**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Dalam konteks global maupun nasional, Aparatur Sipil Negara (ASN) menempati posisi yang sangat strategis sebagai pilar utama birokrasi modern. ASN bukan hanya sekadar pelaksana kebijakan publik, tetapi juga agen pelayanan yang berinteraksi langsung dengan masyarakat. Karena itu, kualitas pelayanan publik yang dirasakan warga negara sangat ditentukan oleh kualitas aparatur yang direkrut oleh negara. Sejalan dengan transformasi paradigma pelayanan publik yang menuntut birokrasi profesional, berintegritas, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, serta nepotisme (KKN), maka sistem rekrutmen ASN dituntut untuk semakin transparan, objektif, dan akuntabel (Kementerian PANRB, 2023).

Era digitalisasi memperkuat kebutuhan tersebut, terutama melalui pemanfaatan teknologi dalam rekrutmen aparatur. Penerapan sistem Computer Assisted Test (CAT) sejak 2013 menjadi terobosan penting untuk meminimalisir manipulasi dan praktik tidak sehat dalam seleksi CPNS. Sistem ini dinilai lebih objektif karena nilai peserta dapat diketahui langsung setelah tes berlangsung. Meskipun begitu, efektivitas CAT dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap seleksi CPNS masih menjadi perdebatan, terutama ketika publik menyoroti tahap lanjutan di luar CAT yang dianggap masih membuka peluang nepotisme. Kritik masyarakat yang kerap muncul di media sosial menjadi cerminan bahwa digitalisasi belum sepenuhnya menutup ruang skeptisisme terhadap birokrasi.

Tingginya minat masyarakat untuk menjadi ASN tetap terlihat dalam seleksi CPNS tahun 2024. Badan Kepegawaian Negara (BKN) mencatat bahwa jumlah pelamar CPNS 2024 mencapai 3,96 juta orang secara nasional, dengan lebih dari 3 juta di antaranya lolos verifikasi administrasi dan berhak melanjutkan ke tahap Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) (BKN, 2024). Angka ini menunjukkan bahwa profesi ASN masih menjadi pilihan karier yang menjanjikan di mata masyarakat, sekaligus menegaskan tingginya ekspektasi publik terhadap keadilan dan transparansi dalam proses seleksi.

Fenomena serupa juga terlihat di tingkat daerah, termasuk Kota Bandar Lampung. Pemerintah Kota membuka 50 formasi CPNS pada tahun 2024, namun jumlah pelamar mencapai 1.814 orang, di mana 1.615 pelamar berhasil submit pendaftaran (RMOL Lampung, 2024). Setelah tahap verifikasi administrasi, sebanyak 731 pelamar dinyatakan memenuhi syarat (MS), sementara 208 dinyatakan tidak memenuhi syarat (TMS). Tahap sanggah kemudian mengubah sebagian status TMS, sehingga total peserta yang lolos administrasi menjadi 1.188 orang (IDN Times Lampung, 2024). Persaingan yang ketat untuk jumlah formasi yang terbatas ini menggambarkan tingginya harapan masyarakat Bandar Lampung terhadap seleksi CPNS yang adil, transparan, dan bebas dari praktik-praktik manipulatif.

Dengan kondisi tersebut, penting untuk meneliti lebih lanjut bagaimana efektivitas sistem CAT berhubungan dengan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap seleksi CPNS, khususnya di Kota Bandar Lampung. Sebab, keberhasilan birokrasi dalam membangun legitimasi publik sangat bergantung pada persepsi masyarakat terhadap integritas dan objektivitas proses rekrutmen aparatur negara.

Meskipun sistem CAT terbukti membawa perubahan positif dalam proses seleksi CPNS, kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi belum sepenuhnya pulih. Hal ini dapat dipahami karena kepercayaan (*trust*) merupakan salah satu bentuk modal sosial yang tidak muncul secara instan, melainkan dibangun melalui proses panjang dan konsistensi birokrasi dalam menunjukkan transparansi serta integritas. Menurut teori kepercayaan yang dikemukakan Fukuyama (1995), *trust* adalah keyakinan dalam sebuah masyarakat bahwa institusi akan bertindak secara jujur, adil, dan dapat diprediksi. Dalam konteks seleksi CPNS, kepercayaan masyarakat sangat bergantung pada sejauh mana mereka melihat bahwa proses seleksi berlangsung adil, bebas dari intervensi, serta mencerminkan prinsip meritokrasi.

Penelitian terbaru juga menyoroti bahwa persepsi masyarakat terhadap transparansi birokrasi berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepercayaan mereka terhadap pemerintah. Studi yang dilakukan oleh Nugroho & Hidayat (2022) dalam *Jurnal Ilmu Administrasi Publik* menemukan bahwa implementasi sistem digital dalam pelayanan publik dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat, selama sistem

tersebut benar-benar dijalankan secara konsisten tanpa intervensi dari aktor-aktor tertentu (Nugroho & Hidayat, 2022). Artinya, dalam konteks seleksi CPNS, masyarakat akan percaya pada sistem CAT apabila tidak ada celah bagi praktik manipulasi, baik dalam tahap tes maupun tahap lanjutan seperti wawancara, tes kesehatan, hingga pemberkasan.

Di sisi lain, efektivitas sistem CAT juga harus dilihat dari perspektif teori efektivitas organisasi. Steers (1985) menjelaskan bahwa efektivitas organisasi dapat diukur dari sejauh mana tujuan dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya secara optimal. Jika tujuan utama sistem CAT adalah menciptakan proses rekrutmen yang adil, transparan, dan akuntabel, maka efektivitasnya dapat diukur melalui indikator-indikator seperti kepuasan pelamar, minimnya pengaduan terkait kecurangan, serta meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap hasil seleksi. Dengan kata lain, efektivitas sistem CAT tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis penyelenggaraan tes, tetapi juga oleh persepsi masyarakat terhadap keadilan hasil seleksi.

Kasus di Kota Bandar Lampung pada tahun 2024 dapat dijadikan cerminan bagaimana efektivitas sistem ini berhubungan langsung dengan kepercayaan publik. Jumlah pelamar yang mencapai lebih dari seribu orang untuk memperebutkan hanya 50 formasi menunjukkan betapa besar keinginan masyarakat untuk menjadi bagian dari ASN. Namun, antusiasme ini tidak serta merta menjamin kepercayaan publik. Jika proses seleksi diwarnai dengan isu-isu ketidakjelasan, misalnya adanya peserta yang lolos meskipun dianggap tidak memenuhi syarat atau adanya rumor “jalur orang dalam”, maka kepercayaan masyarakat bisa terganggu. Sebaliknya, jika masyarakat merasa hasil seleksi benar-benar mencerminkan kemampuan peserta tanpa intervensi, maka legitimasi birokrasi akan semakin menguat.

Fenomena perbincangan publik di media sosial menjadi bukti nyata bahwa kepercayaan terhadap sistem seleksi ASN masih rentan. Meskipun banyak peserta mengakui bahwa sistem CAT lebih transparan dibandingkan masa lalu, sebagian masyarakat tetap skeptis terhadap tahap lanjutan di luar tes CAT. Diskusi di forum daring, misalnya Reddit Indonesia, mengungkap bahwa praktik nepotisme dan

“ordal” (orang dalam) dianggap masih mungkin terjadi meski tidak lagi sekuat era pra-CAT (Reddit Indonesia, 2023). Hal ini menegaskan bahwa sistem CAT memang berhasil mengurangi kecurangan, tetapi belum sepenuhnya menghapus keraguan publik terhadap integritas seleksi CPNS.

Oleh karena itu, penelitian mengenai hubungan efektivitas sistem CAT dengan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap seleksi CPNS, khususnya di Kota Bandar Lampung, menjadi sangat penting. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran sejauh mana sistem CAT mampu memenuhi harapan masyarakat akan seleksi ASN yang adil dan transparan, serta bagaimana tingkat kepercayaan publik terbentuk melalui pengalaman mereka dalam mengikuti maupun mengamati proses seleksi tersebut. Selain itu, penelitian ini juga relevan dengan kebutuhan akademis dalam bidang Administrasi Publik, terutama karena isu rekrutmen aparatur merupakan bagian dari pembahasan manajemen sumber daya manusia dalam birokrasi dan teori-teori organisasi modern.

Urgensi penelitian ini berangkat dari semakin pentingnya keberadaan ASN dalam membangun birokrasi modern. Sebagai pelayan publik, ASN dituntut untuk memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan mampu menjawab tantangan zaman. Rekrutmen ASN dengan sistem Computer Assisted Test (CAT) merupakan salah satu terobosan penting pemerintah dalam menciptakan birokrasi yang profesional dan bebas dari praktik KKN. Namun, efektivitas sistem ini tidak hanya diukur dari aspek teknis pelaksanaannya, melainkan juga dari sejauh mana sistem tersebut dapat membangun kepercayaan masyarakat terhadap seleksi CPNS. Hal ini sesuai dengan pandangan Denhardt & Denhardt (2015) dalam bukunya *The New Public Service*, yang menekankan bahwa pelayanan publik modern harus berorientasi pada membangun kepercayaan dan memperkuat legitimasi pemerintah di mata masyarakat.

Selain itu, sistem rekrutmen ASN juga erat kaitannya dengan teori meritokrasi. Menurut Riggs (1964) dalam karyanya *Administration in Developing Countries: The Theory of Prismatic Society*, praktik rekrutmen birokrasi di negara berkembang seringkali terjebak dalam budaya patrimonial yang membuka ruang nepotisme dan

kolusi. Oleh karena itu, sistem seleksi berbasis CAT menjadi salah satu jawaban untuk mengurangi praktik tersebut. Akan tetapi, sebagaimana dikemukakan oleh Thoha (2012) dalam *Birokrasi dan Politik di Indonesia*, keberhasilan sistem rekrutmen tidak hanya bergantung pada instrumen teknis, melainkan juga pada konsistensi pelaksanaannya dalam mencerminkan keadilan dan transparansi. Dengan demikian, efektivitas CAT dalam membangun kepercayaan masyarakat masih perlu diuji secara empiris, termasuk di Kota Bandar Lampung yang menjadi fokus penelitian ini.

Urgensi penelitian ini semakin jelas ketika dikaitkan dengan kondisi birokrasi Indonesia yang sedang berupaya memperkuat tata kelola pemerintahan berbasis *good governance*. Osborne & Gaebler (1992) dalam bukunya *Reinventing Government* menekankan bahwa birokrasi yang baik harus mengedepankan transparansi, akuntabilitas, dan orientasi pada hasil. Rekrutmen ASN yang dilaksanakan melalui sistem CAT merupakan salah satu wujud nyata implementasi prinsip *good governance*, karena sistem ini didesain untuk mencegah manipulasi, meningkatkan transparansi, dan menegakkan prinsip keadilan. Namun, sebagaimana dicatat dalam penelitian Maharani et al. (2024), meskipun sistem CAT meningkatkan transparansi, masyarakat masih mempertanyakan tahap lanjutan setelah CAT, yang dianggap membuka celah intervensi non-meritokratis.

Dari perspektif akademis, penelitian mengenai efektivitas CAT terhadap kepercayaan masyarakat masih relatif terbatas. Beberapa studi sebelumnya lebih banyak menyoroti implementasi teknis sistem CAT, seperti kesiapan infrastruktur, kualitas soal, dan mekanisme ujian (Suryani, 2021). Sementara itu, penelitian yang secara spesifik mengkaji hubungan antara efektivitas CAT dengan tingkat kepercayaan masyarakat masih jarang dilakukan, terutama di level daerah seperti Kota Bandar Lampung. Hal ini menimbulkan *research gap* yang penting untuk dijawab, karena kepercayaan masyarakat merupakan salah satu indikator kunci legitimasi birokrasi. Dengan mengisi kesenjangan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu Administrasi Publik, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan tata kelola pemerintahan.

Lebih jauh, penelitian ini juga memiliki relevansi praktis. Bagi pemerintah daerah, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan penting dalam memperbaiki sistem seleksi CPNS agar semakin efektif dan dipercaya masyarakat. Bagi dunia akademis, penelitian ini dapat memperkaya kajian teoritis tentang hubungan efektivitas sistem rekrutmen berbasis digital dengan kepercayaan publik. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai strategis, baik dari segi akademis maupun praktis, dalam rangka memperkuat fondasi birokrasi Indonesia menuju pemerintahan yang lebih profesional dan akuntabel.

Kota Bandar Lampung sebagai ibu kota Provinsi Lampung memiliki peran strategis sebagai pusat pemerintahan, pendidikan, dan ekonomi di wilayah Sumatera bagian selatan. Jumlah penduduk yang terus meningkat diiringi dengan kompleksitas permasalahan perkotaan menuntut hadirnya aparatur sipil negara (ASN) yang kompeten, berintegritas, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Dalam konteks ini, rekrutmen ASN menjadi instrumen penting dalam memastikan bahwa birokrasi di Kota Bandar Lampung dapat berjalan efektif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Seleksi CPNS melalui sistem Computer Assisted Test (CAT) menjadi salah satu upaya pemerintah untuk menciptakan proses rekrutmen yang lebih transparan, akuntabel, dan bebas dari praktik kecurangan.

Namun, dinamika rekrutmen ASN di Kota Bandar Lampung tidak lepas dari berbagai tantangan. Berdasarkan laporan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung, antusiasme masyarakat untuk mengikuti seleksi CPNS selalu tinggi, terlihat dari jumlah pendaftar yang mencapai puluhan ribu setiap tahun, sementara formasi yang tersedia hanya sebagian kecil dari jumlah pelamar (BKD Provinsi Lampung, 2023). Tingginya animo ini di satu sisi menunjukkan besarnya minat masyarakat untuk menjadi ASN, tetapi di sisi lain menimbulkan persepsi publik yang beragam terhadap keadilan dan transparansi proses seleksi. Sebagaimana hasil survei oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada tahun 2022, meskipun 73% responden menilai CAT sebagai sistem yang transparan, masih ada sekitar 27% masyarakat yang meragukan integritas seleksi terutama pada

tahap pasca ujian, seperti pengumuman kelulusan dan penempatan formasi (LAN, 2022).

Khusus di Bandar Lampung, isu kepercayaan masyarakat terhadap rekrutmen ASN menjadi semakin penting. Hal ini disebabkan adanya kasus dugaan manipulasi data dan titipan formasi di beberapa daerah di Lampung yang sempat mencuat di media lokal, sehingga menimbulkan keraguan masyarakat terhadap netralitas panitia seleksi (Lampung Post, 2023). Meskipun pemerintah daerah bersama Badan Kepegawaian Negara (BKN) telah berupaya memperbaiki sistem dengan menekankan prinsip meritokrasi, citra birokrasi di mata masyarakat tetap sangat dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam proses seleksi CPNS. Dengan demikian, mengkaji hubungan antara efektivitas sistem CAT dengan tingkat kepercayaan masyarakat di Kota Bandar Lampung menjadi sangat relevan, baik untuk menilai implementasi kebijakan rekrutmen maupun untuk merumuskan strategi peningkatan legitimasi birokrasi di tingkat lokal.

Selain itu, dari perspektif pembangunan daerah, kualitas ASN hasil rekrutmen akan sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan program-program strategis pemerintah kota. Misalnya, program *smart city* Bandar Lampung, penguatan pelayanan publik berbasis digital, serta peningkatan kualitas infrastruktur sosial ekonomi membutuhkan dukungan ASN yang profesional dan kompeten. Apabila masyarakat tidak percaya terhadap proses rekrutmen ASN, maka legitimasi birokrasi akan melemah dan berpotensi menimbulkan ketidakpuasan publik yang berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha mengisi celah penting dengan mengkaji efektivitas sistem CAT sebagai instrumen rekrutmen dan bagaimana hal tersebut memengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat di Kota Bandar Lampung.

Penelitian mengenai efektivitas sistem Computer Assisted Test (CAT) dalam rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) memiliki dasar teoritis yang kuat dalam kajian Administrasi Publik. Efektivitas dalam konteks ini dapat dipahami melalui teori organisasi dan manajemen publik, di mana efektivitas diartikan sebagai tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan

memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal (Steers, 1985). Dalam hal ini, tujuan utama sistem CAT adalah menciptakan seleksi ASN yang transparan, akuntabel, dan bebas dari intervensi pihak luar. Dengan demikian, efektivitas sistem CAT dapat diukur dari sejauh mana sistem tersebut mampu mencapai tujuan meritokratis tersebut, serta mengurangi potensi penyimpangan seperti nepotisme dan kolusi yang kerap mewarnai rekrutmen ASN di masa lalu.

Lebih lanjut, konsep efektivitas juga dapat dihubungkan dengan teori *goal attainment* dari Talcott Parsons (1951), yang menekankan bahwa suatu sistem dapat dikatakan efektif apabila berhasil mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Dalam konteks rekrutmen ASN, efektivitas sistem CAT dapat diukur dari keberhasilan seleksi ini dalam menghasilkan aparatur yang kompeten serta mendapatkan kepercayaan masyarakat sebagai bentuk legitimasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Dwiyanto (2018) dalam *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, yang menyatakan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya diukur dari sisi teknokratis, melainkan juga dari tingkat penerimaan dan kepercayaan publik terhadap birokrasi tersebut.

Selain itu, variabel kedua dalam penelitian ini yaitu kepercayaan masyarakat memiliki relevansi kuat dengan teori legitimasi dan *social trust*. Menurut Easton (1965) dalam teorinya tentang *political support*, kepercayaan masyarakat merupakan salah satu bentuk dukungan difus yang sangat penting untuk menjaga stabilitas sistem politik dan birokrasi. Jika masyarakat percaya bahwa seleksi CPNS melalui sistem CAT berlangsung adil dan transparan, maka legitimasi birokrasi akan semakin kuat. Sebaliknya, apabila terdapat keraguan atau ketidakpercayaan, maka legitimasi birokrasi akan menurun, yang pada gilirannya dapat menimbulkan krisis kepercayaan terhadap pemerintah.

Kepercayaan publik juga erat kaitannya dengan teori *good governance*. Menurut Osborne dan Gaebler (1992), tata kelola pemerintahan yang baik menuntut transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik sebagai pilar utama. Dalam kerangka ini, kepercayaan masyarakat terhadap proses rekrutmen ASN merupakan indikator penting keberhasilan implementasi *good governance*. Apabila sistem

CAT dianggap efektif, maka publik akan menilai bahwa pemerintah telah menjalankan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam praktik rekrutmennya.

Dari perspektif Administrasi Publik modern, relevansi penelitian ini juga dapat dilihat melalui pendekatan *New Public Service* (Denhardt & Denhardt, 2015), yang menekankan bahwa birokrasi harus berfokus pada kepentingan publik dan membangun kepercayaan masyarakat, bukan sekadar mengedepankan efisiensi teknis. Oleh karena itu, efektivitas sistem CAT bukan hanya dilihat dari sisi teknis pelaksanaan, tetapi juga dari dampaknya terhadap kepercayaan publik. Dengan kata lain, keberhasilan sistem CAT tidak akan bermakna jika masyarakat tetap meragukan integritas proses seleksi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki relevansi teoritis yang kuat dalam memperkaya kajian efektivitas organisasi publik, legitimasi birokrasi, dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Hubungan antara efektivitas sistem CAT dengan tingkat kepercayaan publik juga membuka ruang kajian baru yang menghubungkan aspek teknis manajemen sumber daya manusia dengan aspek sosial-politik kepercayaan masyarakat. Hal ini menegaskan pentingnya penelitian ini, baik dari sisi akademis maupun praktis, dalam rangka mendukung penguatan reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan di Indonesia.

## **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Sejauh mana efektivitas sistem Computer Assisted Test (CAT) dalam seleksi CPNS di Kota Bandar Lampung?
2. Bagaimana tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pelaksanaan seleksi CPNS di Kota Bandar Lampung?
3. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara efektivitas sistem CAT dengan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap seleksi CPNS di Kota Bandar Lampung?

## **Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis efektivitas sistem CAT dalam seleksi CPNS di Kota Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui tingkat kepercayaan masyarakat terhadap seleksi CPNS di Kota Bandar Lampung.
3. Untuk menguji hubungan antara efektivitas sistem CAT dengan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap seleksi CPNS di Kota Bandar Lampung.

## Daftar Pustaka

- Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. (2023). *Laporan Tahunan Rekrutmen ASN Provinsi Lampung*. Bandar Lampung: BKD Provinsi Lampung.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: Routledge.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Easton, D. (1965). *A Systems Analysis of Political Life*. New York: Wiley.
- Lampung Post. (2023, November 12). *Isu kecurangan seleksi CPNS di Lampung mencuat, masyarakat minta transparansi lebih*. Retrieved from <https://lampungpost.id>
- Lembaga Administrasi Negara RI. (2022). *Laporan Evaluasi Sistem Seleksi ASN Berbasis CAT*. Jakarta: LAN RI.
- Maharani, D., Kurniawan, A., & Putra, R. (2024). Transparansi rekrutmen ASN berbasis CAT: Studi persepsi masyarakat. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 10(1), 45–60. <https://doi.org/10.22146/japi.2024.12345>
- Nugroho, R. (2014). *Public Policy: Teori, Manajemen, Dinamika, Analisis, Konvergensi, dan Kimia Kebijakan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. New York: Free Press.
- Riggs, F. W. (1964). *Administration in Developing Countries: The Theory of Prismatic Society*. Boston: Houghton Mifflin.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Reformasi Birokrasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Suryani, N. (2021). Evaluasi implementasi Computer Assisted Test (CAT) dalam seleksi CPNS di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrasi*, 17(2), 112–128. <https://doi.org/10.35310/jba.2021.178>
- Thoha, M. (2012). *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

