

OPTIMALISASI SELEKSI PEGAWAI PEMERINTAH DENGAN PERJANJIAN KERJA (PPPK) DI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

Muhammad Adnan Mubarak^{1*)}

¹Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta

*Email Korespondensi : adnan08052@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tantangan reformasi birokrasi dalam seleksi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Badan Kepegawaian Negara (BKN) Tahun 2024, di mana terdapat kesenjangan antara tuntutan standar kompetensi digital dengan kondisi riil pelamar dari tenaga non-ASN. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor determinan yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan seleksi PPPK di lingkungan BKN. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui studi dokumentasi, observasi langsung, dan wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara organisasional, penerapan sistem Computer Assisted Test (CAT) berhasil menjamin transparansi, akuntabilitas, dan validitas data pelamar tanpa adanya praktik kecurangan. Namun, efektivitas seleksi belum berjalan maksimal akibat kendala faktor individual, yakni rendahnya literasi digital peserta dalam mengoperasikan perangkat ujian serta ketidaksesuaian antara formasi jabatan yang dilamar dengan latar belakang pengalaman kerja teknis sebelumnya. Temuan ini mengindikasikan perlunya strategi seleksi yang lebih adaptif dalam mengakomodasi transisi tenaga non-ASN.

Kata kunci: PPPK, efektivitas seleksi, BKN, reformasi birokrasi, tenaga non-ASN

Abstract

This research is motivated by the challenges of bureaucratic reform regarding the 2024 selection of Government Employees with Work Agreements (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja or PPPK) at the State Civil Service Agency (BKN), specifically the gap between digital competency standards and the actual condition of non-ASN applicants. This study aims to analyze the determinant factors affecting the effectiveness of the PPPK selection process within BKN. Employing a descriptive qualitative approach, data were collected through documentation study, direct observation, and in-depth interviews. The results indicate that organizationally, the implementation of the Computer Assisted Test (CAT) system successfully ensured transparency, accountability, and the validity of applicant data without fraudulent practices. However, the effectiveness of the selection process was not maximized due to individual factor constraints, specifically the participants' low digital literacy in operating exam devices and the mismatch between the applied job positions and their previous technical work experience. These findings indicate the need for a more adaptive selection strategy to accommodate the transition of non-ASN personnel.

Keywords: PPPK, selection effectiveness, BKN, bureaucratic reform, non-ASN personnel

PENDAHULUAN

Agenda reformasi birokrasi di Indonesia saat ini berada pada fase krusial dengan tujuan utama menciptakan tata kelola pemerintahan yang profesional, akuntabel, dan berbasis sistem merit. Sebagaimana diungkapkan oleh (Perbawa & Najicha, 2022), inti dari reformasi adalah perubahan struktur tata kelola demi peningkatan standar pelayanan publik. Salah satu langkah strategis yang diambil pemerintah untuk merealisasikan visi tersebut adalah

penataan tenaga non-ASN melalui pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) tahun 2024. Kebijakan ini menjadi momentum penting karena merupakan upaya afirmasi terakhir yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, di mana penyelesaian status tenaga non-ASN ditargetkan tuntas pada tahun ini. Dengan alokasi formasi PPPK yang mencapai lebih dari satu juta posisi, kebijakan ini tidak hanya bersifat administratif, melainkan sebuah komitmen jangka panjang untuk memberikan kepastian status bagi eks Tenaga Honorer Kategori II (THK-II) dan tenaga non-ASN yang terdata dalam pangkalan data Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Urgensi penelitian ini terletak pada kompleksitas transisi status kepegawaian yang tidak sekadar memindahkan data administrasi, tetapi menuntut kesiapan kompetensi dan adaptasi terhadap budaya kerja berkinerja tinggi. BKN, sebagai instansi pembina manajemen kepegawaian, memegang peran sentral dalam kebijakan ini, namun secara internal juga menghadapi tantangan dalam menata Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di lingkungannya sendiri. Terdapat kontradiksi yang nyata di lapangan, di satu sisi pemerintah menuntut standar kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural yang tinggi melalui seleksi berbasis komputer (CAT), namun di sisi lain, realitas demografi pelamar menunjukkan adanya kendala signifikan.

Strategi seleksi efektif dalam konteks sektor publik memerlukan pendekatan sistemik yang mengintegrasikan berbagai elemen mulai dari perencanaan, desain instrumen, implementasi, hingga evaluasi hasil. (Sari & Damayanti, 2023) dalam *framework strategic selection* menekankan bahwa strategi seleksi harus selaras dengan strategi organisasi dan mampu mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Pada konteks PPPK, strategi seleksi harus mendukung tujuan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Model seleksi bertahap atau *multi-stage selection* telah terbukti efektif dalam mengoptimalkan akurasi prediksi sambil mengelola efisiensi biaya dan waktu. Efektivitas proses seleksi dipengaruhi oleh *multiple factors* yang saling berinteraksi dalam sistem yang kompleks. Ardhanariswari & Setyadi, (2023) mengkategorikan faktor-faktor ini menjadi tiga level: *individual factors* (karakteristik pelamar dan *assessor*), *organizational factors* (budaya, struktur, dan sumber daya organisasi), dan *environmental factors* (regulasi, tekanan politik, dan ekspektasi stakeholder).

Observasi lapangan menemukan pelamar dengan usia tidak produktif, kondisi kesehatan yang menurun, hingga keterbatasan literasi digital dan kemampuan dasar baca-tulis. Hal ini diperburuk dengan temuan DPR-RI dan Ombudsman mengenai praktik maladministrasi, seperti manipulasi data honorer dan lemahnya verifikasi di daerah, yang mencederai prinsip keadilan dalam seleksi. Permasalahan semakin pelik ketika mekanisme seleksi digital disamaratakan untuk seluruh jabatan. Sebagaimana dikritisi oleh berbagai pihak, termasuk pandangan yang muncul dalam rapat Komisi II DPR RI, penerapan seleksi digital bagi jabatan pelaksana teknis seperti petugas kebersihan atau keamanan dinilai tidak relevan dan berpotensi menjadi penghambat penyerapan tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan. Ketidaksinkronan antara desain seleksi yang kaku dengan karakteristik pelamar prioritas ini menciptakan hambatan struktural dan kultural yang menghambat efektivitas reformasi birokrasi itu sendiri. Jika tidak dikaji secara mendalam, proses seleksi ini berisiko hanya menjadi formalitas pengguguran kewajiban undang-undang tanpa menghasilkan ASN yang berkualitas, atau sebaliknya, gagal menyerap tenaga honorer yang telah lama mengabdikan karena tingginya pagar teknis seleksi.

Meskipun isu mengenai PPPK dan tenaga non-ASN telah banyak dibahas dalam penelitian terdahulu, terdapat celah analisis yang belum tersentuh. Studi yang dilakukan Hanamunika et al. (2021) lebih menyoroti logika kebijakan dan lingkungan implementasi di daerah, sementara (Hadian et al., 2023) dan (Setiawan et al., 2023) berfokus pada strategi transformasi tata kelola secara umum di sektor kesehatan. Di sisi lain, Damanik et al., (2022) dan Mawar et al., (2024) lebih banyak mengupas aspek perlindungan hukum dan ketenagakerjaan, serta Astuti & Winarni, (2023) yang membahas persepsi tenaga non-ASN. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada fokus kajian yang secara spesifik menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas proses seleksi PPPK dari perspektif sistemik dan strategis, khususnya pada lingkup BKN yang seharusnya menjadi role model manajemen kepegawaian nasional namun mengalami kendala internal yang serupa. Belum adanya penelitian yang secara komprehensif membedah kegagalan maksimalisasi seleksi dari sudut pandang kesenjangan antara kompetensi pelamar, integritas data, dan relevansi metode seleksi menjadi dasar kuat dilakukannya studi ini.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor determinan yang menyebabkan pelaksanaan seleksi PPPK kurang optimal, khususnya di lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan strategis bagi perbaikan mekanisme rekrutmen ASN di masa mendatang, sehingga keseimbangan antara standar meritokrasi dan afirmasi kemanusiaan bagi tenaga non-ASN dapat tercapai

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang dipilih sebagai tempat penelitian karena BKN merupakan penyelenggara manajemen ASN dan sekaligus pembina penyelenggaraan manajemen ASN yang melaksanakan perekrutan PPPK. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif yang bertujuan menggali secara mendalam efektivitas seleksi PPPK di BKN

Penelitian ini bersifat deskriptif karena berupaya menggambarkan proses seleksi PPPK. Pendekatan deskriptif bertujuan untuk mencari, menemukan, dan menjelaskan hasil penelitian secara objektif dan mendalam (Ghony, M. D., & Almanshur, 2012). Pengumpulan data dimulai dengan telaah dokumentasi sebagai data sekunder. Data diperoleh melalui kajian terhadap peraturan-peraturan terkait pelaksanaan Seleksi Nasional CASN, serta dokumen pendukung lain yang dibuat sebagai bentuk akuntabilitas kegiatan yang telah dilaksanakan. Observasi juga dilakukan terhadap pelaksanaan seleksi PPPK di BKN Pusat untuk melihat proses pelaksanaan seleksi calon PPPK.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi sumber, yang meliputi: studi dokumentasi, observasi, dan wawancara. Wawancara dilakukan dengan menggunakan metode *snowball*. Informan pertama yang diwawancara yaitu satu pengawas, kemudian diikuti dengan wawancara kepada dua Petugas IT dan terakhir satu koordinator titik lokasi. Metode ini bertujuan untuk mendapatkan data yang akurat dan mendalam terkait pelaksanaan seleksi PPPK di BKN.

Definisi operasional dari Efektivitas Seleksi PPPK yaitu sebagai keberhasilan proses penyaringan calon pegawai yang diukur dari kesesuaian antara rencana formasi dengan realisasi pelamar yang lolos, kelancaran teknis pelaksanaan (sistem CAT), serta kemampuan sistem seleksi dalam mengakomodasi kompetensi pelamar (khususnya tenaga non-ASN)

sesuai dengan kebutuhan jabatan, tanpa mengabaikan kendala budaya dan struktural yang ada.

Teknik Analisis Data Data yang terkumpul dianalisis secara kualitatif interaktif. Proses analisis meliputi Reduksi Data dengan Memilah dan merangkum data dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang relevan dengan fokus efektivitas seleksi kemudian Penyajian Data dengan menyusun data yang telah direduksi dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis agar pola dan hubungan antar masalah dapat dipahami. Penarikan Kesimpulan dengan menyimpulkan hasil temuan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas seleksi PPPK di BKN berdasarkan bukti-bukti yang telah diverifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini difokuskan di BKN karena peran strategisnya dalam manajemen ASN nasional, mulai dari penyusunan formasi, verifikasi data, hingga pelaksanaan seleksi CASN (PNS dan PPPK). Sebagai lembaga yang menyusun dan mengelola pangkalan data ASN, BKN memegang kendali atas semua jalur seleksi nasional, termasuk pengawasan transparansi dan integritas proses PPPK. Kajian di BKN penting untuk memahami sejauh mana prinsip reformasi birokrasi dan meritokrasi diimplementasikan secara riil dalam seleksi PPPK. Berdasarkan fungsi-fungsi strategis tersebut, BKN menjadi barometer terkait sejauh mana prinsip reformasi birokrasi dan meritokrasi diimplementasikan. Studi kasus di BKN memungkinkan peneliti menilai langsung sejauh mana kebijakan nasional terwujud dalam praktik seleksi PPPK, serta tantangan yang muncul di level operasional.

Berdasarkan data yang ada, total pegawai di BKN berjumlah 2.432 orang, yang terdiri dari 2.273 PNS dan 159 PPPK. Komposisi ini mengindikasikan bahwa meskipun jumlah PNS di BKN masih dominan (93,45 %), proporsi PPPK terus tumbuh sebagai bagian dari penataan tenaga non-ASN. Formasi PPPK di BKN utamanya diperuntukkan bagi jabatan pendukung teknis dengan jumlah petugas kebersihan/*cleaning service* sebanyak 61 pegawai, pramubakti 39 pegawai, serta petugas keamanan dan resepsionis 45 pegawai. Status sebelumnya yaitu PPNPN sebelum dibuka formasi jabatan untuk operator layanan operasional seperti Penata Layanan Operasional, Pengelola Layanan Operasional, dan Pengadministrasi Perkantoran. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 329 Tahun 2024 tentang Penetapan Kebutuhan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja di Lingkungan Instansi Pemerintah Tahun Anggaran 2024, BKN memperoleh alokasi kebutuhan PPPK Tenaga Teknis sebanyak 115 formasi. Pada pelaksanaan seleksi, tercatat jumlah pelamar yang memenuhi syarat dan mengikuti tahapan seleksi sebanyak 454 peserta yang tersebar dalam beberapa jabatan fungsional teknis, yaitu:

Tabel 1. Pelamar PPPK tahap II di lingkungan BKN

No.	Nama Formasi	Jumlah Peserta
1	Pengadministrasi Perkantoran	159
2	Operator Layanan Operasional	227
3	Penata Layanan Operasional	61
4	Pengelola Layanan Operasional	7

Dengan demikian, total peserta seleksi PPPK BKN Tahun 2024 berjumlah 454 orang yang memperebutkan 115 formasi yang tersedia. Rasio kompetisi ini mencerminkan adanya tingkat persaingan yang cukup tinggi sekitar 1:3,95, atau hampir empat peserta untuk setiap satu formasi yang diperebutkan. Hal ini menunjukkan bahwa seleksi PPPK di

lingkungan BKN dilaksanakan dalam iklim kompetitif yang menuntut integritas proses dan kesiapan kompetensi peserta secara optimal.

Adapun seleksi PPPK dilaksanakan berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2024 tentang Prosedur Penyelenggaraan Seleksi dengan metode *Computer Assisted Test* Badan Kepegawaian Negara. Peraturan ini bertujuan untuk memastikan proses seleksi CPNS diselenggarakan secara transparan, adil, dan efisien. Penetapan formasi PPPK di BKN dilakukan berdasarkan analisis jabatan dan beban kerja yang dilakukan oleh instansi pemerintah serta memperhatikan jumlah pegawai non ASN yang ada sebagai langkah penyelesaian penataan tenaga non-ASN di BKN. Seleksi Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) merupakan langkah strategis untuk memenuhi kebutuhan SDM berkualitas di pemerintahan. Langkah ini bertujuan menjaring individu terbaik yang memiliki kompetensi, integritas, dan komitmen dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan, serta memberikan pelayanan publik yang prima. Proses seleksi CASN tahun 2024 dilaksanakan berdasarkan peraturan perundang-undangan dengan mengedepankan prinsip transparansi, akuntabilitas, objektivitas, dan keadilan. Seleksi ini juga didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi untuk memastikan efisiensi serta menjaga integritas proses seleksi. Untuk menguatkan aspek keterbukaan, BKN menyiarkan *live streaming* hasil CAT dan pengumuman kelulusan melalui kanal YouTube resmi (Official CAT BKN). Publik dapat menyaksikan secara *real-time* perolehan skor peserta sehingga mengurangi peluang manipulasi data nilai.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap koordinator titik lokasi pengadaan CASN BKN Pusat sebagai informan kunci didapatkan informasi terkait Proses Seleksi PPPK di BKN yang dianalisis menggunakan teori (Ardhanariswari & Setyadi, 2023) yang mengategorikan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas seleksi menjadi tiga level yaitu *individual factors*, *organizational factors*, dan *environmental factors*.

Faktor pertama yaitu *individual factors* berupa karakteristik pelamar dan assessor. Faktor individual pelamar mencakup tidak hanya kompetensi yang dimiliki, tetapi juga motivasi, ekspektasi karier, dan kesiapan untuk beradaptasi dengan lingkungan birokrasi. Faktor individual mencakup karakteristik personal pelamar dan assessor yang mempengaruhi proses dan hasil seleksi. Menurut Robbins, S. P., & Judge, (2017), karakteristik individu yang mempengaruhi kinerja antara lain kompetensi, motivasi, persepsi, dan kesiapan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Pada konteks seleksi PPPK di BKN, ditemukan bahwa sejumlah pelamar mendaftarkan diri pada formasi jabatan yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang dijalankan selama menjadi Pegawai Pemerintah Non-Pegawai Negeri (PPNPN). Misalnya, pelamar yang sebelumnya bertugas sebagai *cleaning service* mendaftar pada formasi Administrasi Perkantoran karena ketersediaan formasi lebih banyak, tanpa mempertimbangkan relevansi kompetensi yang dimiliki. Hal ini berimplikasi pada ketidaksesuaian materi ujian dengan pengalaman kerja pelamar, sehingga menurunkan kemungkinan keberhasilan dalam seleksi.

Selain itu, hasil observasi menunjukkan bahwa masih terdapat peserta yang mengalami kendala dalam penggunaan perangkat komputer. Beberapa peserta menunjukkan keterbatasan literasi digital dasar, seperti penggunaan mouse dan navigasi dalam aplikasi CAT. Bahkan, ditemukan peserta yang mengalami *low-vision* serta peserta yang tidak dapat membaca, yang pada akhirnya hanya menebak-nebak jawaban ujian. Temuan ini mencerminkan pentingnya asesmen kesiapan teknologi sebagai bagian dari strategi seleksi berbasis digital, sebagaimana ditegaskan oleh teori *Technology Acceptance Model* (Davis,

1989) yang menyatakan bahwa persepsi kemudahan dan kegunaan teknologi sangat menentukan keberhasilan implementasi sistem berbasis digital.

Faktor kedua yaitu *organizational factors* berupa budaya, struktur, dan sumber daya organisasi yang meliputi kapasitas institusi penyelenggara, ketersediaan sumber daya (finansial, teknologi, dan SDM), serta budaya organisasi dalam menerapkan prinsip merit. Faktor organisasi merujuk pada aspek struktural, budaya organisasi, serta ketersediaan sumber daya yang mempengaruhi pelaksanaan seleksi (Zendrato et al., 2024). Pada konteks nasional, sejumlah pemerintah daerah mengalami kesulitan dalam mengalokasikan anggaran untuk pengadaan PPPK, terutama di masa transisi kepemimpinan daerah. Kebijakan efisiensi anggaran dan pembatasan belanja pegawai maksimal 30 persen dari APBD sering kali tidak sinkron dengan kebijakan pemerintah pusat yang mendorong percepatan pengangkatan tenaga non-ASN menjadi PPPK. Hal ini mencerminkan adanya disonansi kebijakan antara level pusat dan daerah.

Di sisi lain, BKN sebagai instansi pusat telah menunjukkan kesiapan dari aspek kelembagaan dan pengelolaan anggaran, termasuk pengalokasian belanja pegawai pasca-efisiensi. Hal ini sejalan dengan konsep *Organizational Readiness for Change* (Weiner, 2009) yang menekankan bahwa kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan bergantung pada persepsi bersama terhadap kebutuhan perubahan serta kemampuan institusi untuk menindaklanjutinya.

Faktor ketiga yaitu *environmental factors* berupa regulasi, tekanan politik, dan ekspektasi stakeholder meliputi kapasitas institusi penyelenggara, ketersediaan sumber daya (finansial, teknologi, dan SDM), serta budaya organisasi dalam menerapkan prinsip merit. Faktor lingkungan seperti regulasi, tekanan politik, dan ekspektasi stakeholder memengaruhi penerapan prinsip merit pada seleksi PPPK, termasuk kapasitas institusi, ketersediaan sumber daya finansial, teknologi, SDM, serta budaya organisasi. Penelitian (Anggitayani et al., 2025) menunjukkan bahwa intervensi politik dan resistensi budaya sering menghambat transparansi dalam manajemen ASN Indonesia. Proses seleksi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di BKN dilaksanakan dengan menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT). Metode ini memanfaatkan perangkat komputer sebagai media ujian, di mana peserta menjawab soal-soal secara langsung melalui sistem digital yang telah dikembangkan oleh BKN. Keunggulan utama dari penggunaan CAT adalah hasil ujian dapat ditampilkan secara *real-time* sehingga nilai setiap peserta dapat segera diketahui setelah menyelesaikan ujian. Sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas publik, pelaksanaan seleksi PPPK dengan CAT di BKN juga disiarkan secara langsung melalui kanal YouTube resmi CAT BKN, sehingga masyarakat umum dan pemangku kepentingan dapat memantau langsung jalannya seleksi. Langkah ini secara signifikan meminimalkan potensi kecurangan, intervensi pihak luar, dan manipulasi hasil seleksi.

Berdasarkan observasi lapangan dan wawancara dengan koordinator titik lokasi, ditemukan adanya kendala dari sisi kesiapan peserta, khususnya mereka yang berasal dari latar belakang tenaga pendukung teknis yang telah lama bekerja sebagai Pegawai Pemerintah Non-Pegawai Negeri (PPNPN). Beberapa peserta menunjukkan kesulitan dalam mengoperasikan komputer, seperti ketika menggunakan tetikus, menavigasi antarmuka aplikasi CAT, serta memahami instruksi digital. Kondisi ini berdampak pada performa mereka saat mengikuti seleksi sehingga meskipun sistem telah dirancang transparan, tidak semua peserta memiliki kemampuan digital yang memadai untuk mengikuti seleksi secara optimal.

Di sisi lain, hasil wawancara dan dokumentasi internal BKN menunjukkan bahwa seluruh peserta yang mendaftar dan mengikuti seleksi PPPK di BKN adalah mereka yang benar-benar telah bekerja dan mengabdikan diri di instansi ini dalam kapasitas sebagai tenaga non-ASN. Tidak terdapat praktik titipan, atau peserta yang secara tiba-tiba dimasukkan ke dalam daftar pendaftar tanpa rekam jejak pengabdian di BKN. Proses verifikasi administrasi dilakukan dengan ketat dan berbasis pada data kepegawaian aktual yang tercatat dalam sistem informasi kepegawaian. Dengan demikian, prinsip kesesuaian antara formasi, kebutuhan organisasi, dan rekam jejak kerja individu benar-benar diterapkan secara konsisten sehingga memperkuat komitmen BKN dalam menjaga integritas seleksi dan mendukung tata kelola SDM aparatur yang berbasis meritokrasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai optimalisasi seleksi PPPK di Badan Kepegawaian Negara (BKN), dapat disimpulkan bahwa efektivitas seleksi dipengaruhi oleh dinamika antara faktor individual, organisasional, dan lingkungan. Secara umum, proses seleksi berlangsung dalam iklim yang kompetitif dengan rasio persaingan mencapai 1:3,95 yang menuntut integritas tinggi.

Pada sisi organisasional dan lingkungan, BKN menunjukkan kesiapan yang matang. Penggunaan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) yang disiarkan secara *live streaming* berhasil menjamin transparansi, akuntabilitas, serta meminimalkan potensi kecurangan dan intervensi pihak luar. Selain itu, integritas data terbukti terjaga dengan baik, di mana seluruh peserta terverifikasi sebagai tenaga non-ASN yang memiliki rekam jejak pengabdian nyata di BKN, tanpa adanya praktik peserta titipan atau manipulasi data.

Namun, kendala utama yang menghambat optimalisasi seleksi terletak pada faktor individual. Ditemukan adanya kesenjangan kompetensi pelamar, khususnya terkait rendahnya literasi digital yang menyulitkan peserta dalam mengoperasikan perangkat ujian (CAT), serta keterbatasan fisik dan kemampuan dasar pada sebagian peserta. Selain itu, terdapat ketidaksesuaian antara formasi yang dilamar dengan pengalaman kerja sebelumnya seperti tenaga kebersihan yang melamar formasi administrasi yang berimplikasi pada ketidaksiapan peserta menghadapi materi ujian. Dengan demikian, meskipun sistem seleksi telah dirancang secara modern dan transparan, efektivitasnya belum maksimal karena hambatan kemampuan adaptasi teknologi dan kompetensi dasar dari sisi peserta.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar BKN memperkuat pendampingan pra-seleksi melalui simulasi intensif penggunaan sistem CAT bagi pelamar dengan literasi digital rendah, serta mempertimbangkan diferensiasi metode evaluasi yang lebih relevan seperti uji praktik kerja bagi jabatan pelaksana teknis agar penilaian tidak semata bergantung pada tes berbasis komputer yang kurang akomodatif. Selain itu, diperlukan pemetaan kompetensi dan verifikasi awal yang lebih presisi untuk memastikan kesesuaian antara pengalaman kerja riil tenaga non-ASN dengan formasi yang dilamar guna mencegah ketidaksiapan substansial.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang paling berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini terutama kepada kepala Badan Kepegawaian Negara beserta jajaran dan tim yang bertugas melaksanakan seleksi PPPK terkhusus Koordinator Titik Lokasi, Pengawas, dan Petugas IT yang telah menjadi narasumber.

REFERENSI

- Anggitayani, N. P. D., Wijaya, K. A. S., & Prabawati, N. P. A. (2025). Implementasi Sistem Computer Assisted Test (CAT) Pada Penerimaan Calon Pegawai Aparatur Sipil Negara Sebagai Inovasi Transparansi Dari Badan Kepegawaian Negara Regional X. *Socio-Political Communication and Policy Review*. <https://doi.org/10.61292/shkr.222>
- Ardhanariswari, A., & Setyadi, H. B. (2023). Optimalisasi Perlindungan Hukum bagi PPPK yang Terkena PHK ketika Masih dalam Periode Kontrak. *Jurnal Ilmiah Dinamika Hukum*. <https://doi.org/10.35315/dh.v24i2.9327>
- Astuti, D., & Winarni, A. T. (2023). Diskresi Perekrutan PPNPN (Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri) Berdasarkan Surat Menteri PANRB NO. B/185/M.SM.02.03/2022 Tentang Status Kepegawaian Di Instansi Pemerintah Pusat Serta Pemerintah Daerah. *Mimbar Administrasi Fisip UNTAG Semarang*. <https://doi.org/10.56444/mia.v20i2.1129>
- Damanik, N. K., Ariyanto, A., & Setiawan, F. (2022). Kebijakan Penerimaan PPPK Guru dan Dampak terhadap Pendidikan Swasta. *MASALIQ*. <https://doi.org/10.58578/masaliq.v2i3.379>
- Davis, F., & Davis, F. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13, 319. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Ghony, M. D., & Almanshur, F. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Ar-Ruzz Media.
- Hadian, A., Mulyadi, D., & Nurliawati, N. (2023). Strategi Transformasi Tata Kelola Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri Sipil (PPNPN) di Unit Pelaksana Teknis Puskesmas Dinas Kesehatan Kota Bandung. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 3(2), 124–137. <https://doi.org/10.31113/jmat.v3i2.62>
- Mawar, S., Hany, A., Adiwinarto, S., & Jember, U. M. (2024). Analisis Yuridis Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 811/SEK/SK/VIII/2021 Tentang Pedoman Pengelolaan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri pada Mahkamah Agung. *[Nama Jurnal Tidak Tercantum]*, 8(7), 830–837.
- Perbawa, I., & Najicha, F. U. (2022). Tantangan Reformasi Birokrasi dalam Mewujudkan Good Governance berbasis Partisipasi Masyarakat. *Jurnal Discretie*, 3(3), 170–181. <https://jurnal.uns.ac.id/discretie/article/view/90765>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Sari, F. E., & Damayanti, Y. E. (2023). Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kantor Bupati Kabupaten Malang. *MESTAKA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(5). <https://doi.org/10.58184/mestaka.v2i5.156>
- Setiawan, F., Oktafiona, T. C., Setiawati, K. E., & Arham, R. M. (2023). Analisis Penghentian Seleksi Guru PNS. *Khazanah Pendidikan*, 17(2). <https://doi.org/10.30595/jkp.v17i2.18571>
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Weiner, B. (2009). A theory of organizational readiness to change. *Implementation Science : IS*, 4, 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Zendrato, R. R. S., Waruwu, M. H., Mendrofa, S. A., & Hulu, P. F. (2024). Analisis Proses Perekrutan PPPK Daerah di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Gunungsitoli. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 7(1), 175–187. <https://doi.org/10.57093/metansi.v7i1.265>