

# Analisis Kebijakan Perekrutan Dosen CASN 2024 dalam Perspektif Manajemen SDM di Lingkungan Kemendikbud

Sri Astuti Nasir<sup>1)\*</sup>, Gita Irawanda<sup>2)</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar, Indonesia

e-mail: <sup>1</sup>[sri.astuti.nasir@unm.ac.id](mailto:sri.astuti.nasir@unm.ac.id), <sup>2</sup>[gita.irawanda@unm.ac.id](mailto:gita.irawanda@unm.ac.id)

Article Information

Submit: 21-08-2025

Revised: 15-09-2025

Accepted: 15-09-2025

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis kebijakan perekrutan dosen CASN 2024 di lingkungan Kemendikbudristek melalui perspektif manajemen sumber daya manusia. Metode yang digunakan adalah kajian literatur dengan pendekatan analisis konten tematik terhadap regulasi, pedoman resmi, laporan LLDIKTI, serta artikel ilmiah terkait periode 2014–2024. Hasil analisis mengidentifikasi empat isu utama: (1) penerapan prinsip meritokrasi melalui sistem Computer Assisted Test (CAT) dan live score yang memperkuat transparansi seleksi; (2) variasi kesiapan pelamar, khususnya pada aspek microteaching dan literasi bahasa; (3) tantangan menjaga integritas dan persepsi keadilan dalam wawancara; serta (4) kebutuhan integrasi perencanaan SDM jangka panjang untuk menyesuaikan formasi dosen dengan proyeksi kebutuhan perguruan tinggi. Secara teoritis, penelitian ini menambah pemahaman mengenai implementasi prinsip merit dalam konteks rekrutmen akademik di sektor publik. Secara praktis, temuan ini memberikan masukan bagi Kemendikbudristek dan LLDIKTI dalam memperkuat standar seleksi, mengembangkan program persiapan calon dosen, serta merancang kebijakan rekrutmen yang adaptif terhadap kebutuhan pendidikan tinggi di Indonesia.

**Kata kunci:** CASN 2024, Manajemen Sumber Daya Manusia, Perguruan Tinggi, Rekrutmen Dosen

## Abstract

*This study aims to analyze the recruitment policy of Civil Servant Candidates (CASN) for lecturers in 2024 within the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology from a human resource management perspective. The research employed a literature review with a thematic content analysis approach, examining regulations, official guidelines, LLDIKTI reports, and relevant scholarly articles published between 2014 and 2024. The analysis identified four key issues: (1) the implementation of merit-based principles through the Computer Assisted Test (CAT) and live score system, which enhances transparency in the selection process; (2) variations in applicants' readiness, particularly in microteaching and language literacy; (3) challenges in safeguarding integrity and ensuring perceived fairness during interviews; and (4) the need for long-term HR planning integration to align lecturer formations with higher education workforce projections. Theoretically, this study contributes to a deeper understanding of merit system implementation in academic recruitment within the public sector. Practically, the findings provide policy insights for the Ministry and LLDIKTI to strengthen selection standards, develop preparatory programs for prospective lecturers, and design adaptive recruitment policies that address the evolving needs of higher education in Indonesia.*

**Keywords:** CASN 2024, Human Resource Management, Higher Education, Lecturer Recruitment,

## PENDAHULUAN

Pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik di perguruan tinggi negeri merupakan bagian penting dari strategi pembangunan sumber daya manusia di Indonesia. Dalam beberapa tahun terakhir, pemerintah melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) secara konsisten membuka seleksi Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) untuk formasi dosen. Upaya ini ditujukan untuk mengisi kekosongan tenaga akademik yang cukup signifikan di berbagai institusi pendidikan tinggi, sekaligus memperkuat kapasitas kelembagaan.

Pada tahun 2024, Menteri PANRB menetapkan 40.541 formasi CASN di lingkungan Kemendikbudristek, yang terdiri atas 15.462 formasi CPNS dan 25.079 formasi PPPK. Dari jumlah tersebut, seleksi CPNS membuka 12.843 formasi, dengan rincian 10.395 formasi untuk jabatan fungsional dosen, 2.067 formasi teknis, dan 381 formasi tenaga kependidikan (LLDIKTI 8, 2024).

Besarnya alokasi formasi dosen mencerminkan bahwa perekrutan tenaga pendidik menjadi prioritas strategis dalam memperkuat kualitas pendidikan tinggi di Indonesia.

Dalam perspektif MSDM, rekrutmen merupakan pintu masuk individu ke dalam organisasi dan harus dilakukan secara sistematis untuk mencegah *mismatch* antara kompetensi dan tuntutan pekerjaan. Proses ini, sebagaimana ditegaskan (Armstrong, 2020) dan (Dessler, 2020), menuntut analisis jabatan yang jelas, pemahaman kebutuhan institusi, serta mekanisme seleksi transparan.

Prinsip merit menjadi dasar hukum kebijakan rekrutmen ASN di Indonesia (UU No. 5 Tahun 2014) yang menekankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja tanpa diskriminasi. Penerapan Computer Assisted Test (CAT) dengan sistem live score memperkuat akuntabilitas sesuai prinsip fairness dalam MSDM (Noe dkk., 2021). Sejumlah studi sebelumnya menyoroti berbagai tantangan dalam implementasi rekrutmen ASN, mulai dari keterbatasan akses informasi dan prosedur birokrasi (Rosa dkk., 2025), kendala fasilitas dan operator tes (Albariu & Amalia, 2022), serta lemahnya konsistensi penerapan merit system (Chairiah dkk., 2020; Dwiputrianti, 2018). Selain itu, variasi keterbukaan informasi di pemerintah daerah juga menunjukkan perlunya optimalisasi sistem digital untuk mendukung transparansi rekrutmen (Farhan Hr dkk., 2023). Meskipun demikian, penelitian terdahulu umumnya masih membahas rekrutmen ASN secara umum, baik terkait merit system, transparansi seleksi CAT, maupun peran pengawasan Ombudsman (Abdullah dkk., 2025). Kajian khusus mengenai rekrutmen dosen melalui jalur CASN belum banyak dilakukan, padahal kebutuhan dosen di Indonesia semakin mendesak. Besarnya alokasi formasi dosen CASN 2024 yang mencapai lebih dari 10 ribu (LLDIKTI 8, 2024) menegaskan urgensi pemenuhan tenaga pendidik berkualitas untuk mendukung rasio dosen–mahasiswa, mutu pembelajaran, dan daya saing global pendidikan tinggi.

Keterbatasan inilah yang menjadi dasar kebaruan penelitian ini, yakni dengan menempatkan rekrutmen dosen CASN dalam perspektif manajemen sumber daya manusia strategis. Penelitian ini tidak hanya menganalisis kebijakan rekrutmen secara administratif, tetapi juga menekankan aspek merit, kompetensi, fairness, dan perencanaan SDM jangka panjang, sehingga berkontribusi pada pengembangan literatur MSDM di sektor pendidikan tinggi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode kajian literatur untuk menganalisis kebijakan perekrutan dosen CASN 2024 di lingkungan Kemendikbudristek dalam kerangka manajemen sumber daya manusia (MSDM). Data penelitian bersumber dari regulasi dan kebijakan resmi, seperti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pedoman seleksi CASN 2024 yang diterbitkan Kemendikbudristek dan Badan Kepegawaian Negara (BKN), serta publikasi ilmiah terkini mengenai rekrutmen ASN dan MSDM strategis di sektor publik.

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis konten tematik melalui identifikasi informasi kunci, pengelompokan tema-tema utama seperti prinsip merit, kesiapan pelamar, integritas seleksi, dan perencanaan SDM, serta interpretasi dengan membandingkan kondisi empiris CASN 2024 dan teori MSDM. Pemilihan metode ini didasarkan pada dokumentasi yang kuat melalui regulasi dan laporan resmi, sehingga memungkinkan telaah komprehensif sekaligus memberikan kontribusi konseptual melalui pengaitan temuan dengan literatur MSDM. Validitas penelitian dijaga melalui triangulasi sumber literatur dan konsistensi analisis berbasis MSDM. Pendekatan kajian literatur semacam ini dinilai efektif dalam menghasilkan pemahaman konseptual yang mendalam terhadap kebijakan publik, sebagaimana ditegaskan oleh (Snyder, 2019).

Periode penelitian difokuskan pada tahun 2019–2025 karena rentang waktu tersebut mencerminkan dinamika kebijakan rekrutmen ASN pasca penerapan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dan pelaksanaan sistem Computer Assisted Test (CAT) secara penuh termasuk fase pandemi COVID-19 hingga masa pemulihan yang berdampak pada strategi perekrutan dosen.

Sumber data sekunder yang dianalisis terdiri atas 26 dokumen, dengan komposisi: 15% regulasi dan laporan resmi pemerintah, 23% artikel jurnal nasional terakreditasi, 46% artikel jurnal internasional dan prosiding bereputasi, 12% buku akademik, dan 4% media daring. Proporsi ini dipilih untuk menjaga keseimbangan antara kerangka regulasi, literatur nasional, dan perspektif global dalam menganalisis kebijakan rekrutmen dosen CASN. Jumlah serta variasi dokumen tersebut dinilai memadai untuk mendukung analisis tematik secara komprehensif.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis kebijakan perekrutan dosen CASN 2024 menunjukkan bahwa proses seleksi ini merupakan instrumen strategis dalam memperkuat tata kelola manajemen sumber daya manusia di pendidikan tinggi. Berdasarkan data resmi, Kemendikbudristek membuka 12.843 formasi CPNS, dengan 10.395 di antaranya adalah formasi dosen (LLDIKTI 8, 2024). Jumlah ini mencerminkan kebutuhan mendesak untuk memperkuat kapasitas perguruan tinggi di Indonesia. Tahapan seleksi dosen CASN 2024 beserta komponen ujian dan maknanya dalam perspektif MSDM disajikan secara sistematis pada Table 1.

**Tabel 1. Tahapan seleksi dosen CASN 2024, komponen ujian, serta maknanya dalam perspektif MSDM.**

| Tahapan Seleksi                 | Komponen Ujian/Proses                                                                                                                                          | Makna MSDM                                                                                |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Seleksi administrasi            | Verifikasi dokumen persyaratan (ijazah, transkrip, KTP, berkas pendukung) melalui SSCASN                                                                       | Transparan dan berbasis bukti objektif                                                    |
| Seleksi Kompetensi Dasar (SKD)  | Tes Wawasan Kebangsaan (TWK)<br>Tes Intelegensia Umum (TIU)<br>Tes Karakteristik Pribadi (TKP)                                                                 | Mengukur kemampuan dasar, kognitif, dan kepribadian                                       |
| Seleksi Kompetensi Bidang (SKB) | Etika & Tri Dharma PT, Literasi Bahasa Inggris, Penalaran & Pemecahan Masalah, Dimensi Psikologi<br>Tambahan: Wawancara & Microteaching (via video conference) | Menilai penguasaan substansi, keterampilan pedagogis, dan kesiapan psikologis calon dosen |

Sumber: Diolah dari Kemendikbudristek (2024 dan LLDIKTI 8,2024)

Berdasarkan kerangka seleksi di atas, terdapat empat isu utama yang menjadi perhatian. **Pertama, penerapan prinsip merit dan transparansi.** Seleksi dosen CASN 2024 membuka 10.395 formasi dosen dari total 12.843 formasi CPNS Kemendikbudristek (LLDIKTI 8, 2024). Penggunaan sistem Computer Assisted Test (CAT) dengan fitur live score memperkuat objektivitas dan akuntabilitas seleksi. Transparansi ini selaras dengan merit system dalam MSDM, yakni rekrutmen berbasis kompetensi, bukan preferensi subjektif (Dessler, 2020). Hal ini sejalan dengan temuan (Ibrahim Kristofol Kendi, 2024) yang menegaskan bahwa digitalisasi seleksi berbasis merit meningkatkan akuntabilitas publik, meskipun masih menghadapi tantangan teknis di tingkat daerah. Namun, tantangan muncul karena disparitas infrastruktur digital dan kapasitas teknis di beberapa wilayah, sehingga implementasi prinsip merit tidak selalu konsisten meskipun dasar hukumnya sudah kuat.

**Kedua, kesiapan dan kompetensi pelamar.** Tahapan SKB, khususnya microteaching

dan literasi bahasa Inggris, menuntut kemampuan praktis dalam pedagogi dan komunikasi. Kondisi ini menjadi tantangan bagi pelamar dengan pengalaman terbatas. Dari perspektif MSDM, hal tersebut menunjukkan perlunya pelatihan dan *capacity building* agar kompetensi calon dosen sesuai dengan kebutuhan institusi (Dwiputrianti dkk., 2024). Kendala ini muncul karena distribusi kualitas pendidikan tinggi di Indonesia belum merata, sehingga memperlihatkan adanya kesenjangan struktural antara standar nasional seleksi dosen dan kesiapan individu di berbagai daerah.

**Ketiga, integritas dan persepsi keadilan.** Proses verifikasi dokumen berjalan transparan dan berbasis aturan objektif. Namun, tahapan wawancara masih berpotensi menimbulkan subjektivitas, sebagaimana juga ditemukan dalam praktik rekrutmen publik di berbagai konteks. Untuk meminimalkan risiko ini, perlu pedoman penilaian yang terstandar serta pengawasan konsisten. Langkah tersebut sesuai dengan teori *organizational justice* yang menekankan bahwa persepsi keadilan sangat memengaruhi motivasi dan kepercayaan pelamar (Colquitt, 2013). Temuan (Sofyan dkk., 2023) memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa praktik seleksi ASN di beberapa daerah masih menghadapi risiko pengaruh faktor politik birokrasi, yang berimplikasi pada persepsi keadilan substantif rekrutmen.

**Keempat, integrasi perencanaan SDM.** Penentuan formasi CASN 2024 sudah mempertimbangkan kebutuhan dosen aktual, namun belum sepenuhnya mengantisipasi proyeksi jangka panjang, seperti distribusi rumpun ilmu atau tantangan digitalisasi pendidikan tinggi. Perspektif strategic human resource management menekankan pentingnya penyelarasan perencanaan tenaga kerja dengan visi jangka panjang organisasi (Noe dkk., 2021). Keterbatasan ini menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan masih cenderung reaktif, bukan proaktif, sehingga berisiko menimbulkan mismatch antara kebutuhan masa depan dengan formasi yang ditetapkan saat ini.

**Tabel 2. Temuan Penelitian.**

| Isu Utama                         | Temua Penelitian                                                                                                                             | Implikasi MSDM                                           |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Prinsip Merit & Transparansi      | Seleksi berbasis CAT meningkatkan objektivitas dan akuntabilitas                                                                             | Menguatkan merit system dan kepercayaan publik           |
| Kompetensi Substantif & Pedagogis | SKB menguji akademik, pedagogi, bahasa Inggris, dan psikologi                                                                                | Menjamin rekrutmen dosen yang komprehensif dan adaptif   |
| Integritas & Persepsi Keadilan    | Tahapan wawancara memiliki potensi subjektivitas, sehingga diperlukan pedoman penilaian yang lebih terstandar serta pengawasan berkelanjutan | Menjaga fairness dan motivasi pelamar                    |
| Integrasi Perencanaan SDM         | Formasi menjawab kebutuhan saat ini, namun kurang proyektif                                                                                  | Perlu integrasi strategi jangka panjang perguruan tinggi |

Jika dikaitkan dengan teori manajemen sumber daya manusia, keempat isu tersebut mencerminkan pentingnya penerapan SHRM. Prinsip merit dan transparansi melalui CAT selaras dengan teori human capital yang menekankan bahwa kualitas rekrutmen akan menentukan kinerja organisasi jangka panjang (Becker, 1993). Kesiapan kompetensi pelamar, termasuk microteaching dan literasi bahasa Inggris, sesuai dengan pendekatan competency-based HRM yang menekankan perlunya kesesuaian kompetensi individu dengan tuntutan organisasi. Sementara itu, persoalan integritas dan persepsi keadilan dapat dianalisis melalui perspektif *organizational justice* (Colquitt dkk, 2013), yang menegaskan bahwa fairness dalam proses seleksi akan meningkatkan motivasi serta

komitmen kandidat. Akhirnya, kebutuhan integrasi perencanaan SDM selaras dengan pandangan (Noe dkk., 2021)) mengenai pentingnya penyelarasan perencanaan tenaga kerja dengan strategi jangka panjang organisasi.

Sejalan dengan itu, (Rintaka dkk., 2024) menyoroti implementasi merit system dalam proses pengisian jabatan pimpinan di pemerintah daerah Indonesia, dan menemukan bahwa penerapan prinsip merit dipengaruhi oleh faktor sosial, politik, dan organisasi. Temuan ini relevan dengan konteks seleksi dosen CASN, karena memperlihatkan bahwa meskipun meritokrasi menjadi dasar hukum, praktik di lapangan masih menghadapi tantangan dari faktor eksternal dan kultural. Sementara itu, (Mählck dkk., 2020) menunjukkan bahwa meskipun rekrutmen profesor di Swedia dikenal transparan, praktiknya masih dipengaruhi oleh variasi dalam penerapan kriteria evaluasi serta bias struktural, terutama terhadap pelamar dari universitas non-Barat. Perbandingan ini menegaskan bahwa meskipun konteks berbeda, tantangan dalam menjaga meritokrasi, transparansi, dan keadilan adalah isu global dalam rekrutmen akademik.

Selain itu, Studi di Pakistan menunjukkan bahwa merit-based recruitment di universitas negeri meningkatkan efektivitas MSDM dengan menekankan pentingnya job description dan job specification sebagai dasar seleksi yang adil (Bano dkk., 2024). Di Indonesia, penelitian (Sary dkk. 2024) menemukan bahwa penerapan merit system dalam penempatan ASN memperkuat prinsip good governance dengan mencegah nepotisme dan korupsi, sedangkan (Siregar & Lubis, 2017) menunjukkan kontribusinya terhadap peningkatan kinerja birokrasi daerah. Perbandingan ini memperlihatkan bahwa arah kebijakan seleksi dosen CASN di Indonesia memiliki keselarasan dengan tren global rekrutmen publik yang menekankan meritokrasi, transparansi, dan kesesuaian kompetensi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa perekrutan dosen CASN 2024 merupakan instrumen strategis MSDM yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berorientasi pada penguatan kualitas pendidikan tinggi. Empat temuan utama merit dan transparansi, kesiapan kompetensi, integritas seleksi, serta integrasi perencanaan SDM menunjukkan bahwa kebijakan ini berpotensi menjadi fondasi profesionalisme, adaptabilitas, dan daya saing perguruan tinggi Indonesia, sepanjang dijalankan secara konsisten. Dari sisi kontribusi akademik, penelitian ini memperkaya literatur MSDM di sektor publik dengan menempatkan rekrutmen dosen CASN dalam kerangka SHRM. Temuan mengenai meritokrasi, kesiapan kompetensi, integritas seleksi, dan perencanaan SDM memperlihatkan bahwa konsep-konsep MSDM yang lazim diterapkan di sektor swasta juga relevan dan aplikatif dalam konteks kebijakan publik, khususnya pada tata kelola rekrutmen dosen di pendidikan tinggi.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kebijakan perekrutan dosen CASN 2024 merupakan instrumen strategis dalam penguatan manajemen sumber daya manusia di pendidikan tinggi. Analisis menghasilkan empat temuan utama. Pertama, penerapan merit system dan keterbukaan melalui Computer Assisted Test (CAT) memperkuat objektivitas seleksi. Kedua, mekanisme seleksi dinilai komprehensif karena mencakup aspek akademik, pedagogis, literasi bahasa, dan dimensi psikologis, yang mendukung profesionalisme dosen. Ketiga, meskipun verifikasi dokumen berlangsung objektif, tahapan wawancara masih memiliki potensi subjektivitas, sehingga penting dijaga konsistensi pedoman penilaian untuk memastikan fairness. Keempat, penentuan formasi dosen telah menjawab kebutuhan aktual, namun integrasi dengan perencanaan jangka panjang, termasuk distribusi rumpun ilmu dan tantangan digitalisasi, masih perlu diperkuat. Dari sisi kontribusi akademik, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia di sektor publik dengan menempatkan rekrutmen dosen CASN dalam kerangka strategic human resource management (SHRM). Temuan ini memperlihatkan bahwa konsep SHRM yang biasanya

diaplikasikan di sektor swasta juga dapat dijadikan landasan teoretis untuk menganalisis dan merumuskan kebijakan rekrutmen di sektor publik, khususnya pendidikan tinggi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, karena analisis hanya berbasis data sekunder berupa regulasi, laporan resmi, dan literatur akademik, sehingga belum sepenuhnya menangkap dinamika empiris di lapangan, seperti pengalaman pelamar, penguji, maupun pengelola seleksi.

## SARAN

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini merekomendasikan agar pemerintah melalui Kemendikbudristek dan BKN memperkuat implementasi *merit system* secara konsisten, terutama pada tahapan seleksi nonkomputasi seperti wawancara, dengan pedoman penilaian yang lebih terstandar. Selain itu, perencanaan kebutuhan dosen hendaknya diintegrasikan dengan proyeksi jangka panjang, termasuk distribusi rumpun ilmu dan tuntutan digitalisasi pendidikan tinggi. Perguruan tinggi disarankan mempersiapkan calon dosen melalui pelatihan *microteaching* dan literasi bahasa asing untuk mendukung kesiapan kompetensi. Untuk penelitian lanjutan, disarankan menggunakan pendekatan empiris berbasis data primer, misalnya melalui wawancara mendalam, survei, atau studi kasus di perguruan tinggi. Hal ini akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas kebijakan rekrutmen dosen CASN sekaligus menghasilkan rekomendasi yang lebih operasional bagi perumusan kebijakan MSDM di sektor pendidikan tinggi.

## REFERENCES

- Abdullah, K., Anwar, K., & Alrasyid, N. (2025). Peran Pengawasan Ombudsman Republik Indonesia dalam Menjamin Transparansi dan Akuntabilitas Proses Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 5(2), 1982-1990.
- Albariu, R. F., & Amalia, R. (2022). THE EFFECTIVENESS OF THE COMPUTER ASSISTED TEST (CAT) SYSTEM IN THE SELECTION OF CANDIDATES FOR CIVIL SERVANTS IN BAUBAU CITY, SOUTHEAST SULAWESI PROVINCE, INDONESIA. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 10(1), 104-122. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i1.2481>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2024). *Panduan seleksi CASN 2024*. BKN RI.
- Bano, H., Parhyar, A., & Sethar, W. A. (2024). Merit Based Recruitment and Selection: An Effective Tool Kit of HRM-A Case Study of University Sindh, Jamshoro. *Journal of Development and Social Sciences*, 5(2), 615-622. <https://www.ojs.idss.org.pk/journal/article/view/1105>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press. <https://books.google.co.id/books?id=9t69iICmrZ0C>
- Chairiah, A., Ariski, S., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia: The Implementation of Merit-Based System on State Civil Apparatus in Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383-400. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dwiputrianti, S. (2018). Challenges with implementation of the merit system in the open recruitment of government high positions: The case in Indonesia. *Proceedings of the Annual International Conference on Administrative Science (AAPA 2018)*, 35-39. Atlantis Press. [10.2991/aapa-18.2018.8](https://doi.org/10.2991/aapa-18.2018.8)

- Dwiputrianti, S., Lestari, E. W. T., Sutiyono, W., & Purba, C. O. (2024). Critical Success Factors Merit Implementation of Civil Service Management in Indonesia. Dalam A. Rahman, S. Dwiputrianti, & M. N. Afandi (Ed.), *Proceedings of the Fourth International Conference on Administrative Science (ICAS 2022)* (Vol. 776, hlm. 112–120). Atlantis Press SARL. [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-104-3\\_12](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-104-3_12)
- Farhan, M. F. H. R., Suswanta, S., Setyowati, E., & Anwar, K. (2023). Merit system: Assessment of the Indonesian government website. *Sosiohumaniora: Jurnal Ilmu-ilmu Sosial dan Humaniora*, 25(3), 430–441. <http://jurnal.unpad.ac.id/sosiohumaniora/article/view/44834>
- Ibrahim, K. K. (2025). *Evaluation of the effectiveness of civil servant recruitment based on regulation changes in Indonesia*. International Journal of Sociology and Law, 2(1), 44–55. <https://doi.org/10.62951/ijsl.v2i1.279>
- Lutfi, M. R. (2025). Efektivitas Sistem Rekrutmen ASN berbasis CAT dalam Menjamin Seleksi yang Objektif dan Transparan. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(5), 604–615. <https://journal.hasbaedukasi.co.id/index.php/at-taklim/article/view/364>
- Rintaka, M. I. N. I., Ratminto, R., & Sumiar, H. R. (2024). MERIT SYSTEM: A CASE STUDY OF THE TOP MANAGEMENT TEAM FULFILLMENT PROCESS. Corporate Board: Role, Duties and Composition, 20(3), 62–70. 10.22495/cbv20i3art6
- Rosa, N., Aditiawarman, Y., Yuliani, R., Mardianti, Z., & Fahmi, Z. (2025). Transparansi seleksi CPNS di Indonesia: Realita, tantangan, dan implikasinya – Kajian literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 22(1), 23–34. <https://jurnal.universitasmbojobima.ac.id/index.php/jian/article/view/289>
- Sary, J. S., Sukmariningsih, R. M., Mulyani, S., & Noor, A. (2024). Enhancing Good Governance through the Implementation of the Merit System in the Placement of State Civil Apparatus. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 22(2). 10.57239/PJLSS-2024-22.2.00407
- Siregar, Z. M. E., & Lubis, J. (2017, March). Merit System in The Placement of Civil Servants and its Effect toward Performance of Sub-district Office in Labuhanbatu Region Nort Sumatera. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 180, No. 1, p. 012258). IOP Publishing. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/180/1/012258/meta>
- Sofyan, S., Haning, T., & Abdullah, T. (2022). *Merit System Principle: A Missed Opportunity for Fairness in Indonesia's Civil Service*. In *Proceedings of the International Conference on Intellectuals' Global Responsibility (ICIGR 2022)* (pp. 521–531). Atlantis Press. [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-052-7\\_57](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-052-7_57)
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Kemendikbudristek. (2024). *Pedoman seleksi CASN 2024*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. <https://casn.kemdikbud.go.id>
- Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah VIII (LLDIKTI 8). (2024). *Formasi dosen CASN 2024 di lingkungan Kemendikbudristek*. <https://lldikti8.kemdikbud.go.id>
- Mählck, P., Kusterer, H. L., & Montgomery, H. (2020). What professors do in peer review: Interrogating assessment practices in the recruitment of professors in Sweden. *Gender, Work & Organization*, 27(6), 1361–1377. <https://doi.org/10.1111/gwao.12500>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Tirto.id. (2024, June 15). *Formasi CPNS Kemendikbudristek 2024: Dosen paling banyak dibuka*. <https://tirto.id>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (2014). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6.