

SKRIPSI



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**ANALISIS POLA PENGADAAN PEGAWAI DENGAN
PENGUNAAN *COMPUTER ASSISTED TEST* BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA (CAT BKN) DALAM
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI LEMBAGA
PENYIARAN PUBLIK RADIO REPUBLIK INDONESIA
(LPP RRI)**

Disusun Oleh :

Nama : Alifa Maulidia
NPM : 2120121148
Jurusan : Administrasi Publik
Prodi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

JAKARTA, 2026



**ANALISIS POLA PENGADAAN PEGAWAI DENGAN
PENGUNAAN *COMPUTER ASSISTED TEST* BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA (CAT BKN) DALAM
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI LEMBAGA
PENYIARAN PUBLIK RADIO REPUBLIK INDONESIA
(LPP RRI)**

Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna memperoleh gelar

Sarjana Terapan

Oleh:

NAMA : Alifa Maulidia
NPM : 2120121148
JURUSAN : Administrasi Publik
PROGRAM STUDI : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

SKRIPSI

PROGRAM SARJANA TERAPAN

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

JAKARTA, 2026

LEMBAR PERSETUJUAN

SKRIPSI

NAMA : ALIFA MAULIDIA
NPM : 2120121148
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR
JUDUL : “ANALISIS POLA PENGADAAN PEGAWAI
DENGAN PENGGUNAAN COMPUTER ASSISTED
TEST BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA (CAT
BKN) DALAM PENINGKATAN KINERJA
PEGAWAI DI LEMBAGA PENYIARAN PUBLIK
RADIO REPUBLIK INDONESIA (LPP RRI)”

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Pada Kamis, 18 Juni 2026

Dosen Pembimbing

Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA.

LEMBAR PENGESAHAN

Telah diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Tugas Akhir Program Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara pada tanggal 30 Juni 2026

Ketua merangkap anggota,

Bambang Suhartono, S.Sos., M.E

Sekretaris merangkap anggota,

Rima Ranintya Yusuf, S.I.P., M.P.A

Anggota,

Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Alifa Maulidia

NPM : 2120121148

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan tugas akhir yang telah saya buat dengan judul *“ANALISIS POLA PENGADAAN PEGAWAI DENGAN PENGGUNAAN COMPUTER ASSISTED TEST BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA (CAT BKN) DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI LEMBAGA PENYIARAN PUBLIK RADIO REPUBLIK INDONESIA (LPP RRI)”* merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 18 Juni 2026

Penulis,

Alifa Maulidia

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah S.WT. karena atas pertolongannya, petunjuk, nikmat yang diberikan, Skripsi yang berjudul *“Analisis Pola Pengadaan Pegawai Dengan Penggunaan Computer Assisted Test Badan Kepegawaian Negara (CAT BKN) Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI)”* dapat diselesaikan. Proposal ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademik dalam rangka penyelesaian studi pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari sempurna. Penulis mengharapkan kritik dan saran guna penyempurnaan penelitian di masa yang akan datang. Penulis berharap Skripsi ini dapat memberikan manfaat kontribusi akademik dalam pengembangan kajian manajemen kinerja sektor publik, sekaligus memberikan manfaat praktis bagi peningkatan kualitas perencanaan dan pembinaan kinerja ASN.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses penyusunan skripsi ini.

1. Bapak Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan arahan, dukungan, motivasi kepada penulis.
2. Mama Penulis atas kepercayaannya, kasih sayang, doa tiada henti yang selalu diberikan setiap langkah kehidupan penulis.
3. Para *keyinforman* yang bersedia meluangkan waktu, memberikan data dan informasi serta diskusi yang menyenangkan.
4. Keluarga, sahabat, rekan-rekan kerja, seluruh pegawai di STIA LAN Jakarta yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terimakasih.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat sebagaimana yang diharapkan.

Jakarta, 18 Juni 2026

Penulis

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pola pengadaan pegawai dengan menggunakan metode CAT BKN terhadap kinerja pegawai di lingkungan Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan data yang diperoleh dari observasi, wawancara para pegawai LPP RRI, pimpinan LPP RRI, serta para manajemen pemangku kebijakan terhadap 11 informan kunci dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengadaan pegawai dengan CAT BKN dan Kinerja Pegawai sudah berjalan dengan optimal, namun dengan tidak dilaksanakannya Seleksi Kompetensi Bidang Tambahan untuk jabatan *corebusiness* LPP RRI dan perencanaan pengembangan serta tindak lanjut pelaksanaan pengembangan kompetensi berkelanjutan kemampuan teknis dan perilaku belum tergambar dalam proses pengadaan.

Kata Kunci : Pengadaan Pegawai, Computer Assisted Test (CAT), Kinerja Pegawai, Kompetensi Teknis, LPP RRI

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRACT

This study aims to examine the employee recruitment pattern using the National Civil Service Agency's Computer Assisted Test (CAT) method and its relationship to employee performance within Radio Republik Indonesia (RRI) Public Broadcasting Institution. This research employed a qualitative approach, with data collected through observations, interviews with RRI employees, RRI management, and policy-making stakeholders involving 11 key informants, as well as document analysis. The findings indicate that the employee recruitment process through the BKN CAT system and employee performance have generally been implemented effectively. However, the absence of an additional Field Competency Selection for RRI's core business positions, along with the lack of comprehensive planning and follow-up in continuous competency development programs, has resulted in technical competencies and behavioral aspects not being adequately reflected in the recruitment process. Therefore, improvements in competency assessment mechanisms and sustainable competency development are necessary to ensure the alignment of employee capabilities with organizational needs.

Keywords: *Employee Recruitment, Computer Assisted Test (CAT), Employee Performance, Technical Competence, Radio Republik Indonesia (RRI).*

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. LATAR BELAKANG PERMASALAHAN	1
B. RUMUSAN PERMASALAHAN	9
C. TUJUAN PENELITIAN	9
D. MANFAAT PENELITIAN.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
A. TINJAUAN KEBIJAKAN DAN TEORI	10
B. KONSEP KUNCI	21
C. KERANGKA BERPIKIR.....	22
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	23
A. METODE PENELITIAN	23
B. OBYEK PENELITIAN.....	23
C. TEKNIK PENGUMPULAN DATA	25
D. TEKNIK PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS DATA	27
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	28
A. PENYAJIAN DATA.....	28
B. PEMBAHASAN.....	74
C. SINTESIS PEMECAHAN MASALAH	81
BAB V PENUTUP.....	85
A. KESIMPULAN	85
B. SARAN	89
DAFTAR PUSTAKA	94

LAMPIRAN.....	1
PEDOMAN WAWANCARA.....	2
SURAT IZIN PENELITIAN.....	42
SURAT SELESAI PENELITIAN	43
SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME.....	44
HASIL TURNITIN	45
RIWAYAT HIDUP PENELITI.....	47

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah PNS LPP RRI	4
Tabel 1.2 Jumlah PBPNS LPP RRI	4
Tabel 1.3 Jumlah PPPK LPP RRI	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	19
Tabel 3.1 Key Informan	24

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Model Berpikir.....	22
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi LPP RRI.....	29
Gambar 4. 2 Indeks IP ASN 2025 LPP RRI	80

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. LATAR BELAKANG PERMASALAHAN

Tantangan bagi berbagai organisasi di lingkup sektor publik saat ini adalah bagaimana memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Berbagai OPD (Organisasi Perangkat Daerah) di berbagai instansi Pemerintah Daerah dan juga instansi Pemerintah Pusat lainnya yang salah satu tugas pokoknya adalah memberikan pelayanan publik pasti memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional, berkinerja tinggi, berkompetensi baik, dan memiliki moral yang baik dalam bekerja guna mencapai tujuan dari organisasi.

SDM dalam suatu organisasi kerap dimaknai sebagai salah satu sumber daya yang sangat penting dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Pengelolaan SDM di suatu organisasi meliputi beberapa kegiatan yaitu: pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, penitregasian, pemeliharaan dan pelepasan atau terminasi untuk mencapai tujuan organisasi dan masyarakat (Satar, 2022). Oleh karna itu, Sumber Daya Manusia yang tepat sangat diperlukan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi yang merupakan salah satu fungsi dalam suatu perusahaan yang dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Salah satu unsur terpenting dalam MSDM adalah proses pengadaan pegawai. Dalam menciptakan SDM yang kompeten dan profesional adalah penting untuk dilaksanakan proses pengadaan dengan rekrutmen serta seleksi dengan baik. Pengadaan atau rekrutmen pegawai merupakan proses menyaring atau menyeleksi calon pegawai yang cakap untuk ditempatkan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan yang akan diemban. Dengan demikian dalam pelaksanaan pekerjaan akan efisien dan tepat guna (Hangewa, 2013). Proses seleksi dilakukan sebagai suatu rangkaian kegiatan untuk memilih calon pegawai yang nanti setelahnya akan ditempatkan sesuai dengan formasi jabatan dan unit kerja yang dilamar atau dibuka di suatu organisasi atau perusahaan sehingga tercapailah kondisi dimana pegawai tersebut menempati jabatan atau

posisi yang tepat dan sesuai dengan keahlian dan kualifikasi yang dibutuhkan jabatan atau posisi tersebut atau dengan kata lain disebut dengan *“the Right Man in the Right Place.”*

Pengelolaan SDM di lingkup organisasi sektor publik diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara dan diatur secara teknis dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS untuk memastikan terwujud dan terciptanya profil Aparatur Sipil Negara (ASN) atau SDM Aparatur yang profesional, berkompetensi dan berkinerja tinggi serta berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dasar ASN (Ber-AKHLAK) juga bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Manajemen ASN diimplementasikan dalam berbagai kegiatan meliputi: perencanaan kebutuhan, pengadaan, penguatan budaya kerja dan citra institusi, pengelolaan kinerja, pengembangan talenta dan karir, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan dan pengakuan dan pemberhentian. Beberapa organisasi pemerintah pusat yang ditugaskan oleh Undang-Undang dan Pemerintah dalam pengelolaan ASN adalah Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Badan Kepegawaian Negara, dan Lembaga Administrasi Negara dengan masing-masing peran dan kewenangan yang sudah diatur dan ditentukan dalam implementasi pengelolaan atau manajemen ASN di Indonesia. Secara khusus, proses pengadaan ASN (Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja) diselenggarakan dengan BKN sebagai koordinatornya.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2024 Tentang Pengadaan Pegawai ASN, proses pengadaan ASN dilaksanakan untuk pemenuhan kebutuhan pegawai ASN yang tepat sasaran, tepat jumlah, dan tepat guna serta peningkatan kualitas pelayanan publik untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan pelayanan kepada masyarakat. Proses Pengadaan ASN dilakukan dengan

tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, dan pengangkatan.

Dalam proses seleksi, pengadaan ASN diselenggarakan dengan beberapa tahap melalui Seleksi Kompetensi Dasar dan Seleksi Kompetensi Bidang di mana dalam kedua tahapan itu BKN menetapkan untuk penggunaan CAT (*Computer Assisted Test*). CAT ini merupakan seleksi yang menggunakan teknologi digital dimana sistem ini menerapkan sistem meritokrasi. Calon atau kandidat pegawai ASN melaksanakan tes menggunakan komputer yang hasilnya objektif berbasis kompetensi dan transparan langsung dapat diketahui saat itu juga dan hasilnya diumumkan melalui *website* dimana seluruh masyarakat dapat mengakses skor secara langsung dan hasil akhirnya.

Pelaksanaan seleksi menggunakan CAT ini masih memiliki kekurangan sebagaimana tertuang dalam penelitian Lubis, Handayani, dkk. (2024) yang menemukan bahwa proses digitalisasi masih rentan terhadap penipuan, ada *mismatch* antara kualifikasi pelamar dan kebutuhan lapangan, ketimpangan gender, ketimpangan formasi, ketimpangan distribusi ASN, hambatan implementasi untuk daerah terpencil, sampai masalah budaya kerja di lingkungan birokrasi yang sering terbentur pada resistensi internal dari pegawai terdahulu yang cenderung mempertahankan *status quo*.

Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) sebagai salah satu instansi pemerintah Pusat yang menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2005 Tentang Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 3 tahun 2024 merupakan Lembaga Penyiaran Publik yang menyelenggarakan kegiatan Penyiaran Radio, dengan menggunakan spektrum frekuensi radio melalui udara, kabel dan/atau media lainnya.

LPP RRI memiliki visi menjadi Media Terpercaya, Relevan, Berdampak, dan Inspirasi Nilai-nilai Keindonesiaan dalam Rangka Mewujudkan: Bersama Indonesia Maju Menuju Indonesia Emas 2045, dan untuk mendukung Visi tersebut LPP RRI memiliki salah satu misi yaitu Mengelola serta

mengembangkan sumber daya dan manajemen sesuai prinsip good public governance (Rencana Strategis LPP RRI 2025 - 2029, 2025). Misi tersebut menjadi tugas Direktorat SDM dan Umum LPP RRI, dimana Direktorat SDM dan Umum LPP RRI adalah bagian yang menangani pengelolaan Sumber Daya Manusia di LPP RRI yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS), Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dan Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS).

Realita yang terjadi saat ini dalam pengelolaan SDM LPP RRI dihadapkan pada masalah yaitu keterbatasan pegawai yang kompeten, berintegritas dan professional. Hal ini diakibatkan karena banyaknya pegawai PNS di LPP RRI yang pensiun, mengundurkan diri, terkena kasus disiplin, meninggal dunia namun tidak dilakukannya proses pengadaan atau rekrutmen PNS selama 20 tahun terakhir ini. Belum lagi, permasalahan lainnya yang turut memengaruhi adalah adanya keterbatasan dalam pengadaan pegawai non-ASN. Adapun Jumlah pegawai di LPP RRI sejak 2018 – 2025 terlampir pada data dibawah ini.

Tabel 1.1 Jumlah PNS LPP RRI

PNS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
AWAL TAHUN	3.595	3.108	2.731	2.333	1.787	2.015	1.796	1.566
BUP/ SANKSI	487	424	423	546	288	219	230	173
PENAMBAHAN	-	47	25	-	516	4		793
JUMLAH	3.108	2.731	2.333	1.787	2.015	1.800	1.566	2.186

Sumber : SIASN (November, 2025)

Tabel 1.2 Jumlah PBPNS LPP RRI

PBPNS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
AWAL TAHUN	2.398	2.441	2.433	2.453	2.423	776	736	727
BUP/ SANKSI	29	8	33	30	51	40	9	14
Inpassing ke PPPK	-	-	-	-	1.596	-	-	708

PENAMBAHAN	72	-	63	-	-	-	-	-
JUMLAH	2.441	2.433	2.463	2.423	776	736	727	5

Sumber : SIASN (November, 2025)

Tabel 1.3 Jumlah PPPK LPP RRI

PPPK	2021	2022	2023	2024	2025
AWAL TAHUN	-	1.596	1.517	1.615	2.119
BUP/ SANKSI	-	79	43	10	3
PENAMBAHAN	1.596	-	141	514	708
JUMLAH	1.596	1.517	1.615	2.119	2.824

Sumber : SIASN (November, 2025)

Dalam menghadapi hal ini, salah satu langkah yang sudah dan sedang dilakukan oleh Direktorat SDM dan Umum LPP RRI adalah dengan melakukan proses pengadaan atau rekrutmen guna mendukung kinerja LPP RRI. Proses pengadaan pegawai LPP RRI terdiri dari 3 (tiga) jalur yaitu jalur mandiri untuk PBPNS dan Tenaga Kontrak, melalui pihak ketiga untuk tenaga *outsourcing* (misalnya pamubakti, keamanan, dan pengemudi), dan seleksi nasional CASN (Calon Aparatur Sipil Negara) melalui Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Adapun pegawai PNS di LPP RRI tercatat terakhir melakukan pengadaan atau rekrutmen adalah pada masa Orde Baru yaitu tahun 1998 dengan dasar hukum UU No. 8 Tahun 1974 (Darmanto, 2013). Proses pengadaan akhirnya dilakukan kembali pada tahun 2018, dan pada tahun tersebut LPP RRI untuk pertama kalinya melakukan pengadaan PNS menggunakan CAT sesuai dengan ketentuan dari BKN. Dalam rentan waktu antara 1998 sampai 2018 tersebut, untuk mengisi kekosongan pegawai, di LPP RRI melaksanakan pengadaan secara mandiri untuk merekrut Pegawai non-ASN yang disebut Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS), yang pengangkatannya berdasarkan Surat Keputusan Direktur Utama LPP RRI.

Pengadaan pegawai non-ASN di LPP RRI terakhir dilaksanakan pada tahun 2021, berbeda pelaksanaannya dengan seleksi CASN melalui CAT BKN. Proses pengadaan pegawai non-ASN yang dilakukan secara mandiri ini dinilai

tidak akuntabel dan tidak memiliki standar, sehingga tidak terjamin obyektivitasnya, transparansi, akuntabilitas, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, dan tidak berbasis kompetensi. Proses pengadaan pegawai *outsourcing* melalui pihak ketiga dimulai pada tahun 2022 melalui sistem Pengadaan Barang dan Jasa, sehingga pegawai pada posisi pramubakti, keamanan dan pengemudi sudah tidak ada lagi yang berstatus PBPNS atau ASN.

Menurut Syafri & Alwi, (2014) dalam pelaksanaan pengadaan pegawai biasanya terdapat tantangan internal dan tantangan eksternal. Tantangan internal dapat berupa nilai-nilai kekeluargaan. Hal ini akan merusak sistem kerja dan semangat pegawai yang lainnya. Kesalahan dalam proses seleksi berakibat fatal terhadap kemajuan organisasi. Satu kesalahan dalam seleksi maka akan berdampak selama pegawai itu masih ada dalam organisasi publik, karena sulitnya untuk memecat pegawai dan banyak yang dipertimbangkan terutama pertimbangan kemanusiaan. Pada penelitian sebelumnya Darmanto 2013 menyebutkan bahwa LPP RRI di era Reformasi melakukan rekrutmen non ASN dengan pengangkatan didasarkan pada Surat Keputusan Direktur Utama LPP RRI, pada saat ini rekrutmen secara tertutup berpotensi menimbulkan masalah baru berupa peluang terjadinya nepotisme, potensi ketidakadilan dan tidak adanya kesempatan yang sama, hingga penurunan kualitas SDM. Sesuai Peraturan Direktur Utama LPP RRI Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pedoman Jam Kerja, Tata Cara Pemberian, Pemotongan dan Penghentian Pembayaran Tunjangan Kinerja, secara penghasilan antara Non ASN dan ASN sama. Hal tersebut memengaruhi suasana kerja.

Tantangan internal seperti itu tidak terjadi pada saat pelaksanaan proses pengadaan pegawai di LPP RRI dengan menggunakan CAT pada saat seleksi nasional CASN.

Tantangan organisasional atau tantangan eksternal dapat terjadi berupa adanya kebijakan-kebijakan organisasi yang menjadi hambatan bagi LPP RRI dalam seleksi CASN. Beberapa tantangan eksternal yang ditemukan dalam

proses pelaksanaan pengadaan CASN adalah adanya kebijakan jenis seleksi tambahan yang harus dilakukan dan syarat administrasi berupa sertifikat Bahasa Inggris yang dilaksanakan pada 2 (dua) periode seleksi CASN Tahun Anggaran 2018 dan 2019. Sedangkan pengadaan bagi pegawai non-ASN di LPP RRI kebijakannya tidak diatur dan masih belum terstandarisasi.

Proses pengadaan pegawai di suatu organisasi publik maupun privat menjadi beberapa kegiatan yang dilakukan untuk menarik calon atau kandidat pegawai yang memenuhi kualifikasi yang relevan dan pencarian kandidat terbaik untuk meningkatkan kinerja organisasi publik (Lubis, Handayani, & dkk, 2024).

Terkait dengan kinerja, apabila menilik dari definisinya, Vroom (1964) menegaskan bawah kinerja pada prinsipnya merupakan hasil perkalian antara motivasi dan kemampuan atau dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = f(\text{motivasi} \times \text{kemampuan}).$$

Dengan rumus tersebut menggambarkan bahwa kinerja pegawai akan optimal bila memiliki motivasi dan kemampuan. Kemampuan ini sangat erat hubungannya dengan proses pengadaan pegawai. Kemampuan pegawai yang tepat sesuai dengan standar kompetensi jabatan yang kosong dapat mendukung kinerja individu dan organisasi.

Gua mendapat gambaran awal dalam proses penelitian ini penulis mewawancarai salah satu pegawai di LPP RRI yang telah melaksanakan 2 tipe rekrutmen, dimana yang bersangkutan merupakan pegawai PBPNS dengan proses pengadaan pegawai secara tertutup lalu mengikuti proses pengadaan pegawai secara terbuka melalui pengadaan CPNS, yaitu Evi Fauziah. Pengalaman yang bersangkutan dalam menjalani proses pengadaan PBPNS pada saat itu dilaksanakan secara tertutup, tanpa ada pengumuman resmi, dan informasi hanya dapat diakses oleh pihak tertentu, dengan proses psikotest, tes pengetahuan umum, pengetahuan lembaga, hitungan dan Bahasa Inggris, lalu hasil seleksi di tempel di papan pengumuman. Sebaliknya untuk proses pengadaan CPNS bersifat terbuka dan transparan dengan informasi yang jelas

mengenai kualifikasi, formasi jabatan, lokasi penempatan, hingga penghasilan semua disampaikan melalui situs resmi dan media sosial sehingga lebih mudah diakses oleh publik. Menurut Evi, perbedaan mekanisme pengadaan ini turut mempengaruhi kinerja, pada saat menjadi non ASN, beban kerja yang diterima cenderung tidak terarah dan seringkali tugas pokok tidak sesuai dengan pekerjaannya, seperti menangani keuangan meskipun formasi utamanya adalah penyiaran. Setelah menjadi ASN, kejelasan formasi dan pembagian tugas pokok/ dialog kinerja membuat pekerjaan menjadi lebih terarah, dimana bidang penyiaran menjadi fokus utama dan tugas lainnya menjadi tugas tambahan.

Penulis juga mewawancarai Direktur SDM dan Umum LPP RRI Bapak Dedi Suparman dan Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Penyiaran Radio LPP RRI Bapak Yulian S. Saaba. Berdasarkan wawancara kepada kedua narasumber tersebut diketahui bahwa secara kompetensi umum dan teknologi calon pegawai yang diseleksi menggunakan CAT lebih baik dibandingkan dengan calon pegawai yang diseleksi tanpa menggunakan CAT. Hal ini diakibatkan karena seleksi dengan CAT sudah lebih terstandar sehingga para calon pegawai memiliki pengetahuan dasar. Bahkan apabila diamati setelah calon pegawai tersebut diterima, apabila dilihat dari sisi kinerja dan tanggungjawab bekerjanya secara umum lebih baik dari calon pegawai yang diseleksi dengan tanpa metode CAT. Selain itu, tidak adanya konflik kepentingan dan praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) menjadi beberapa kondisi yang tidak dapat dilakukan atau terjadi dengan pelaksanaan seleksi menggunakan metode CAT. Akan tetapi pelaksanaan seleksi CASN menggunakan metode CAT ini sangat membutuhkan penyesuaian terhadap dinamika kantor.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik untuk mendalami dan meneliti lebih lanjut tentang “Analisis Pola Pengadaan Pegawai dengan Penggunaan CAT (*Computer Assisted Test*) dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI).”

B. RUMUSAN PERMASALAHAN

Adapaun rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana pola pengadaan pegawai dengan penggunaan CAT (*Computer Assisted Test*) dalam peningkatan kinerja pegawai di LPP RRI?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui dan menganalisis secara mendalam mengenai pola pengadaan dengan penggunaan CAT (*Computer Assisted Test*) dalam peningkatan kinerja pegawai di LPP RRI.

D. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini penulis harapkan dapat menjadi informasi terkait pola rekrutment di LPP RRI yang menggunakan CAT BKN
 - b. Sebagai bahan untuk penelitian selanjutnya
2. Kegunaan Praktis
 - a. Bagi Penulis untuk mendapatkan pemahaman lebih mendalam sehingga dapat menggali informasi yang bermanfaat untuk pekerjaan sehingga dapat meningkatkan profesionalisme dan mengaplikasikan teori dan ilmu yang diperoleh selama melaksanakan perkuliahan
 - b. Bagi LPP RRI khususnya Direktorat SDM dan Umum sebagai bahan untuk evaluasi dan mendukung rencana yang akan diambil pada masa mendatang.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan seluruh temuan dalam penelitian terhadap pola pengadaan pegawai dengan penggunaan CAT (*Computer Assisted Test*) dalam peningkatan kinerja pegawai di LPP RRI dapat disampaikan bahwa penerapan CAT BKN ini mendukung terlaksananya proses pengadaan pegawai di LPP RRI.

Proses pengadaan pegawai dengan penggunaan CAT ini memenuhi aspek keakuratan, keadilan dan keyakinan sehingga dapat berjalan dengan baik. Dalam segi kinerja bahwa sebagian besar dari indikator hasil kerja, kesetiaan, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, Prakarsa kepemimpinan menunjukan hal yang baik, sehingga berkontribusi positif terhadap peningkatan kualitas kinerja pegawai yang direkrut. Dengan rincian sebagai berikut :

1. Pengadan Pegawai

a. Keakuratan

Kesesesuaian pengetahuan berdasarkan latar belakang pendidikan yang relevan dengan jabatan pada umumnya telah sesuai dengan proses pengadaan pegawai melalui CAT BKN ini. Namun demikian, kompetensi teknis bersifat spesifik pekerjaan *core business* LPP RRI yaitu siaran dengan jabatan pranata siaran dan teknik siaran dengan jabatan teknisi siaran belum bisa dipenuhi. Oleh karena itu pengembangan kompetensi wajib diberikan untuk meningkatkan kemampuan teknis.

b. Keadilan

Sejara keseluruhan, pelaksanaan pengadaan pegawai melalui CAT BKN ini menunjukan tingkat keadilan yang baik.

Tercermin dengan proses yang dilakukan secara transparan, objektif dan berdasarkan kompetensi para pelamar. Seluruh peserta yang ingin melamar ke LPP RRI bisa mendaftar, dan bisa lolos bila memenuhi persyaratan secara administrasi. lulus Seleksi Kompetensi Dasar dan Lulus Seleksi Kompetensi Bidang, tidak ada pertimbangan khusus lainnya.

Namun dalam penelitian ini penulis menemukan bahwa para narasumber memaknai pertimbangan khusus sebagai pertimbangan tambahan nilai dalam proses pengadaan pegawai. Hasil pendalaman menunjukan bahwa temuan yang muncul adalah dengan tidak adanya pertimbangan tambahan diluar tahapan seleksi yang ditetapkan standar oleh BKN yaitu SKD dan SKB CAT untuk CPNS dan SKT untuk PPPK, kondisi ini menyebabkan kompetensi teknis yang relevan dengan kebutuhan organisasi belum dapat dipenuhi, sehingga perlu dilakukannya seleksi kompetensi tambahan.

c. Keyakinan

Informan penelitian seluruhnya menyampaikan keyakinan bahwa Pengadaan Pegawai melalui CAT BKN bermanfaat untuk menunjang kinerja LPP RRI dan memiliki banyak keunggulan untuk mendapatkan pegawai yang adaptif terhadap teknologi, memiliki daya tangkap yang cepat, dan orang-orang yang bisa beradaptasi. Dengan efektivitas pengadaan ini, membuat para pimpinan selaku *user* pegawai ini, memunculkan harapan agar satuan kerja dapat dilibatkan dalam proses pengadaan, hal ini bertujuan untuk dapat mengakomodir kebutuhan satuan kerja, karena tiap satuan kerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, sehingga pegawai yang direkrut dapat memiliki karakteristik sesuai dengan satuan kerja yang dilamar.

2. Kinerja

a. Hasil Kerja

Hasil Kerja para pegawai yang melalui proses pengadaan CAT BKN menunjukkan hasil yang positif. Memiliki ide ide dan gagasan baru dalam pelaksanaan pekerjaan. Dapat memenuhi target yang diberikan pimpinan. Hal tersebut didukung oleh para pimpinan dan unit kerja dalam penggalan potensi pegawai, pemetaan pegawai, proses pendampingan, pembelajaran, transfer pengetahuan. Dalam penelitian ini juga menemukan bahwa pemetaan menjadi hal yang penting di Satuan Kerja, dengan adanya karakteristik pembagian bidang dalam jabatan utama LPP RRI yaitu Pranata Siaran dan Teknisi Siaran. Dengan Pemetaan yang tepat pegawai bisa ditempatkan sesuai bidang yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Sayangnya saat ini pemetaan menjadi cara yang dipakai karena dalam proses pengadaan belum bisa diakomodir. Satuan Kerja melakukan pemetaan mandiri setelah pegawai masuk secara mandiri.

b. Kesetiaan

Aspek kesetiaan atau loyalitas pegawai masih kurang optimal. Hal ini terlihat dari banyaknya pegawai yang mengajukan mutasi atau permindahan penempatan, sampai mempertimbangkan keluar dari unit kerja. Perlu LPP RRI menjelaskan lebih rinci terkait lokasi satuan kerja, penguatan komitmen dalam proses seleksi administrasi, menyampaikan nilai tambah bekerja di daerah yang termasuk 3T, serta optimal dalam pengusulan formasi untuk putra putri daerah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan MenpanRB.

c. Tanggungjawab

Secara umum, sampai saat ini tanggungjawab pegawai dalam penyelesaian pekerjaan dinilai sangat baik. Para pegawai pun selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik meskipun

seringkali menghadapi kendala. Namun hal tersebut baru dapat diketahui setelah pegawai berada di unit kerja dan dilakukan evaluasi kinerjanya oleh para pimpinannya masing masing. Hal ini menjadi kekurangan dari proses pengadaan CASN LPP RRI bahwa potensi belum dapat tergambar sebelum pegawai masuk.

d. Ketaatan

Dalam keseharian pegawai yang pengadaannya melalui CAT BKN memiliki ketaatan atau kedisiplinan yang baik. Hasil menunjukan bahwa peran lingkungan turut mempengaruhi. Perilaku pegawai senior cenderung menjadi rujukan bagi pegawai lain. Peran pimpinan menjadi penting untuk keteladanan dan pemberian motivasi secara rutin.

e. Kejujuran

Meskipun sebagian besar informan menilai aspek kejujuran pegawai telah optimal, terdapat perbedaan pandangan dari Direktur SDM dan Umum LPP RRI selaku pejabat yang memiliki kewenangan strategis dan cakupan pengawasan seluruh pengelolaan SDM di LPP RRI. Bahwa pegawai hasil pengadaan pegawai yang baru-baru, dengan usia muda, terkait integritas masih perlu dapat perhatian. Hal ini menjadi kekurangan dalam pengadaan pegawai dimana integritas tidak dapat tergambar dari proses awal. Perlu diadakan seleksi kompetensi tambahan untuk dapat gambaran diawal.

f. Kerjasama

Dalam bekerja, secara kerjasama pegawai dianggap sudah melaksanakan dengan baik. Dari sisi pegawai, mereka merasakan kendala terbesar adalah adanya perbedaan pendapat. Hal ini muncul sebagai konsekuensi dari beragamnya latar belakang, pengalaman dan sudut pandang para yang dimiliki pegawai, dan konsekuensi ini sudah dipahami para pegawai. Sehingga dari segi

pegawai, berusaha untuk tetap profesional. Dari segi pimpinan berusaha mengakomodir kebutuhan kebutuhan, berbagai pandangan, memberikan arahan dan penjelasan serta mendorong sikap saling membantu guna menjaga efektifitas kerjasama dalam tim ataupun dalam pekerjaan.

g. Prakarsa

Pegawai sudah menunjukan prakarsa dalam pekerjaan sehari-hari, namun bila dihadapi dalam pengambilan keputusan yang strategis, pegawai cenderung berhati hati karena keterbatasan kewenangan. Perlu dukungan dari pimpinan agar pimpinan bisa lebih berani dalam pengambilan keputusan dan inisiatif kerja.

h. Kepemimpinan

Dengan kewenangan terbatas, pegawai merasa sisi kepemimpinannya masih belum dapat kesempatan untuk menunjukannya. Dari segi pimpinan faktor faktor tersebut belum diketahui para pimpinan, pimpinan merasa para pegawai belum terlihat sisi kepemimpinannya terutama yang baru, untuk pegawai yang relatif sudah lama sudah mulai terlihat. Komunikasi antar atasan dan pimpinan menjadi hal yang penting, dapat dituangkan dalam Individual Development Plan untuk dapat menyampaikan rencana karir kedepannya seperti apa dan kemampuan apa yang diperlukan untuk mencapai hal tersebut serta pengembangan kompetensi yang perlu dilakukan.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan tersebut masih terdapat beberapa temuan yang menunjukan perlunya langkah langkah strategis baik dalam pelaksanaan pengadaan pegawai maupun tindak lanjut guna memperkuat pengadaan pegawai di LPP RRI sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai dimasa mendatang. Maka dari itu penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Seleksi Kompetensi Bidang Tambahan berupa kompetensi teknis.

Dengan adanya arahan kebijakan pimpinan berupa pengadaan kedepannya akan lebih kompetitif dan adanya temuan bahwa proses pengadaan belum dapat mencerminkan kemampuan teknis. Perlunya penambahan Seleksi Kompetensi Bidang berupa kompetensi teknis. Khususnya dibidang Siaran, LPP RRI perlu melaksanakan SKB tambahan berupa Uji Keterampilan khusus.

Sehubungan dengan jabatan pranata siaran dan teknisi siaran adalah jabatan terbuka, hal ini perlu melalui pembahasan matang sebelum pengadaan pegawai dimulai bersama dengan instansi pembina komdigi. Penyusunan pedoman SKB tambahan perlu disusun bersama sama, dengan mempertimbangkan jenis tes tambahan, pokok substansi, kompetensi penguji / lembaga penguji, bobot penilaian, sifat setiap jenis tes serta formulir atau aplikasi resmi yang digunakan untuk tes dan/ atau penilaian.

2. Seleksi Kompetensi Bidang Tambahan berupa assessment, studi kasus dan wawancara.

Temuan bahwa pegawai yang masuk, dengan test CAT BKN tidak dapat tercerminkan terkait sikap, sifat, integritasnya, dan dari LPP RRI dapat memperbaiki dengan penambahan SKB tambahan berupa assesment, studi kasus, wawancara oleh lembaga psikologi, agar terlihat gambaran sifat dan sikap serta komitmen dari calon pegawai.

3. Penyusunan syarat Administrasi yang disesuaikan dengan karakteristik kebutuhan Satuan Kerja serta melibatkan Satuan Kerja dalam proses perencanaan pengadaan pegawai.

Selama ini dalam proses pengadaan pegawai, yaitu perencanaan Direktorat SDM dan Umum tidak melibatkan Satuan Kerja dan melakukan proses perencanaan hanya berdasarkan data, tidak berdasarkan kebutuhan dan keadaan di lapangan. Dengan adanya perbedaan karakteristik Unit Kerja di LPP RRI, perlu adanya ke khususan persyaratan dalam proses pengadaan pegawai, tidak dapat dipukul rata. Direktorat SDM dan Umum

perlu berkomunikasi dengan Satuan Kerja khususnya dengan para Pimpinan Unit dan Kepala Tata Usaha terkait prioritas jabatan pegawai yang dibutuhkan, selain jabatan perlu digali juga bidang apa yang dibutuhkan dan jenis pendidikan yang sesuai dengan bidang tersebut, kedepannya kebutuhan harus lebih spesifik dan mementingkan kuantitas.

4. Memperkuat komitmen pada masa seleksi administrasi dan optimalkan formasi Putra Putri daerah sesuai dengan ketentuan.

Sehubungan dengan tinggi nya permohonan perpindahan pegawai khususnya di daerah timur, LPP RRI dapat meningkatkan kuota untuk putra putri papua. Saat ini LPP RRI hanya sekedar menggugurkan syarat dengan penentuan kuota putra putri papua di ambang batas minimal. Peningkatan kuota menjadi salah satu cara untuk mendapatkan putera putri daerah dengan domisili wilayah timur.

Komitmen pada masa seleksi administrasi dapat melalui surat pernyataan tidak meminta dipindahkan ke unit kerja lain.

Serta perlu penjelasan lebih jelas terkait lokasi, alamat, keadaan satuan kerja di berbagai wilayah di LPP RRI.

5. Pengembangan Kompetensi

- a. Perencanaan Pengembanagan Kompetensi

LPP RRI khususnya Direktorat SDM dan Umum berserta Pusbangkom Penyiaran LPP RRI melakukan pengembangan kompetensi sesuai dengan Peraturan LAN nomor 10 tahun 2008 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, dengan tahapan:

- a) Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi
- b) Pelaksanaan pengembangan kompetensi
- c) Evaluasi pengembangan kompetensi.

Tahapan tersebut sudah dilakukan tetapi ada kekurangan dimana penyusunan kebutuhan cenderung bersifat umum belum sepenuhnya berbasis ke individu, sehingga pegawai tidak

mendapatkan pengembangan kompetensi sesuai bidang secara merata.

LPP RRI perlu melakukan penyusunan Human Capital Development Plan (5 tahun) dan Individual Development Plan (per tahun). Ini menjadi hal yang *urgent* karena menjadi salah satu elemen penilaian sistem merit, dan harus di sampaikan melalui Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA), dan amanat pasal 49 Undang Undang Nomor 20 tahun 2023 bahwa Pengembangan Kompetensi wajib bagi pegawai ASN.

Melalui penyusunan Individual Development Plan (IDP) secara kolaboratif antara Pimpinan dan bawahan, dapat dirumuskan rencana pengembangan karir individu dan arah pengembangan kompetensi pegawai. Dengan adanya IDP ini diharapkan dapat menjadi instrumen untuk mempersiapkan potensi kepemimpinan para pegawai secara bertahap dan dapat menyelesaikan perpedaan perspektif terkait kepemimpinan yang terjadi di LPP RRI.

b. Pelatihan Jabatan Fungsional Teknisi Siaran dan Pranata Siaran.

Kendala dalam kompetensi teknis yang dimiliki khususnya jabatan utama LPP RRI di Siaran dan Teknik dapat dipenuhi dengan pengembangan kompetensi sesuai jenjang jabatan fungsional. Jabatan Fungsional wajib mengikuti Diklat Fungsional tapi jabatan jabatan teknisi siaran dan pranata siaran di LPP RRI belum pernah ada yang mengikuti Diklat Fungsional tersebut dan Instansi Pembina yaitu Komdigi juga belum melakukan pembinaan.

Direktorat SDM dan Umum perlu menyampaikan kepada Komdigi selaku instansi pembina Jabatan Pranata Siaran dan Teknisi Siaran terkait urgensi Pelatihan Jabatan Fungsional serta melampirkan identifikasi kebutuhan diklat Fungsional.

6. Pemberian kompensasi: Insentif lokasi 3 T, membangun sistem mutasi yang jelas dan berfatiatif.

Saat ini LPP RRI tidak memberikan tunjangan kemahalan kepada pegawai yang berada di lokasi timur dan belum memiliki aturan terkait mutasi. LPP RRI diharapkan dapat memberikan kompensasi tersebut dan membuat aturan terkait mutasi.

Dengan adanya tambahan kompensasi dan sistem mutasi transparan diharapkan selain dapat meningkatkan kinerja, juga dapat meratakan distribusi pegawai.

7. Pemetaan kompetensi pegawai

Karena karakter jabatan siaran dan teknisi siaran memiliki karakteristik khas yaitu terdiri atas bidang tugas dan spesialisasi yang memerlukan kompetensi yang berbeda beda, satuan kerja melakukan pemetaan masing masing. Guna memastikan kesesuaian Direktorat SDM dan Umum disarankan untuk melakukan Pemetaan Kompetensi Pegawai pada saat pegawai baru masuk guna mendukung penempatan yang tepat yang diawali dengan menetapkan ketentuan umum terkait pemetaan.

8. Pemberian reward.

Dalam penelitian ditemukan bahwa para pegawai selalu menyampaikan bahwa selalu berusaha memberikan yang terbaik, secara keseluruhan pimpinan pun puas dengan pekerjaan. Hal tersebut perlu didukung dengan pemberian reward agar motivasi pegawai tidak turun. Direktorat SDM dan Umum perlu membuat aturan terkait pemberian penghargaan untuk pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

a. Buku :

- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. (F. Edition, Ed.) United States of America: Pearson.
- Emzir. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik Jakarta*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Satar, M. (2022). *Pengantar Studi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sugiyono. (2010). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Suryani, N. K., & FoEh, J. E. (2018). *Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Syafri, H., & Alwi. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang: IPDN Press.

b. Jurnal :

- Darmanto. (2013). Urgensi Perubahan Kebijakan SDM RRI untuk Mendukung Transformasi Menjadi Radio Publik. *Jurnal Komunikasi*, 12.
- Hangewa, F. U. (2013). Pengaruh Pola Rekrutment Pegawai Negeri Sipil Terhadap Efektifitas Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik Jurusan Ilmu Administrasi FISIPOL UNSRAT*.

Lubis, M. T., Handayani, U. T., & dkk. (2024). Analisis Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Indonesia ; Tantangan dan Peluang di Era Digital. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 446-454.

Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kualitatif (Qualitative Research Approach)*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Jhon Wiley & Sons.

Widyastuti, T., & Ratnaningsih, I. Z. (2018). Hubungan Antara Person Job - Fit Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kantor Pusat Bank Jateng, Semarang.

Yusuf, A. (2014). *Metode Penelitian*. Jakarta: Kencana.

c. Peraturan Perundang Undangan :

Undang-undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah No 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2005 Tentang Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 3 tahun 2024.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Manajemen Kinerja PNS.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2024 tentang Pengadaan Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Direktur Utama LPP RRI Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pedoman Jam Kerja, Tata Cara Pemberian, Pemotongan dan Penghentian Pembayaran Tunjangan Kinerja .

Peraturan Direktur Utama Nomor 03 Tahun 2017 sebagaimana telah dirubah dengan Peraturan Direktur Utama Nomor 01 Tahun 2021 tentang Manajemen Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia .

- d. Dokumen Dokumen Lainnya :
Rencana Strategis LPP RRI 2025 - 2029. (2025).

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A