

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dunia organisasi dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan organisasi. Organisasi harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Kinerja menurut Rahadi (2010:31) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, sesuai dengan moral dan etika. Untuk mendukung kinerja, dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu hal yang tak dapat dielakkan, baik untuk meningkatkan keberhasilan pembangunan nasional maupun memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan cara yang lebih mudah dan hasil yang lebih baik.

Televisi Republik Indonesia (TVRI) merupakan stasiun televisi tertua di Indonesia dan satu-satunya televisi yang jangkauannya mencapai seluruh wilayah Indonesia dengan jumlah penonton sekitar 82 persen penduduk Indonesia. TVRI diperlukan karena Indonesia merupakan negara kepulauan yang berfungsi sebagai pemersatu bangsa, identitas nasional dan pembentuk citra positif bangsa di dunia internasional. Selain itu TVRI bertugas menyiarkan informasi pendidikan, budaya, dan hiburan. Maka TVRI diharapkan dapat mewujudkan tujuan pembangunan nasional yang adil,

makmur dan sejahtera. Era pertelevisian di Nusa Tenggara Timur, ditandai dengan berdirinya stasiun TVRI Nusa Tenggara Timur tepatnya di Kota Kupang. Pertengahan tahun 2009 atau tepatnya tanggal 29 Juli pada momen ulang tahun TVRI NTT untuk pertama kalinya dilaksanakan siaran lokal selama 4 jam setiap harinya hingga saat ini.

TVRI Stasiun NTT mempunyai visi dan misi dengan menetapkan 2 (dua) sasaran strategis yang hendak dicapai ; 1) Penyiaran Publik, yang merupakan tugas dan fungsi utama TVRI yaitu; menciptakan program dan merangkai berita, dukungan teknik penyiaran, pengembangan usaha dan peningkatan sumber daya manusia. 2) Dukungan Manajemen Satuan Kerja Daerah. Manajemen Satker Daerah ini untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi utama TVRI guna peningkatan kinerja manajemen internal dan akuntabilitas. Adapun realisasi kinerja dari sasaran dan indikatornya pada TVRI Stasiun NTT dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1.
Realisasi Kinerja dari Sasaran dan Indikator Kinerja
Pada TVRI Stasiun NTT

Sasaran	Indikator sasaran	Realisasi kinerja sasaran pada tahun ke			
		2017	2018	2019	2020
1.Meningkatnya penyebaran siaran dan meningkatnya kualitas konten (informasi, pendidikan, hiburan, budaya, religi) yang merata di seluruh wilayah NTT	Partisipasi masyarakat	75 %	70 %	60 %	50 %
	Populasi yang terlayani penyiaran digital	20 %	17 %	10 %	15 %
	Share nilai marketing terhadap pendapatan	65 %	70 %	75 %	80 %
2. Meningkatnya SDM yang handal	Pendidikan (S1)	25 %	25 %	20 %	17 %
	Pelatihan	65 %	65 %	50 %	40 %

	Kuantitas	55 %	55 %	50 %	45 %
3.Meningkatnya kualitas sarana dan prasarana	Gedung	30 %	45 %	50 %	55 %
	Peralatan transmisi	10 %	15 %	18 %	20 %
	Peralatan TPP	40 %	50 %	58 %	65 %

Sumber: TVRI Sta. NTT, tahun 2020

Berdasarkan dari tabel 1.1, pada sasaran 1 dan indikatornya menunjukkan realisasi kinerja dari tahun 2017 hingga 2020 terus mengalami penurunan. Pada sasaran 1 ini berkaitan erat dengan kinerja pegawai dimana hasil dari seluruh kinerja pegawai ditunjukkan pada sasaran 1. Realisasi sasaran 2 dengan indikatornya yaitu pendidikan, pelatihan dan kuantitas juga tidak dapat ditingkatkan. Pada realisasi kinerja sasaran 2 ini menunjukkan perkembangan SDM di TVRI stasiun NTT yang mengalami penurunan setiap tahunnya dari 2017 hingga 2020. Meskipun pada sasaran 3 terdapat peningkatan namun, tingkat realisasi kinerja menunjukkan bahwa sasaran 3 masih harus ditingkatkan. Sehingga dari data tersebut diketahui bahwa kinerja pegawai TVRI stasiun NTT mengalami penurunan setiap tahunnya dari 2017 hingga 2020 hal ini tentunya terjadi karena adanya banyak faktor yang mempengaruhi kinerja di TVRI stasiun NTT.

Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi, kepemimpinan dan disiplin Kerja (Razak, 2018). Motivasi menjadi potensi yang berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan dan peran kepemimpinan menjadi yang utama. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam membentuk keahlian, tenaga dan waktunya

untuk melakukan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2004: 138).

Hasil wawancara dengan 3 pegawai TVRI Stasiun NTT di bagian program, berita dan teknik mengatakan bahwa motivasi yang timbul dari dalam diri dan motivasi dari masing-masing pimpinan bagian setiap pagi pada saat *briefing* dapat meningkatkan semangat kerja untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, pegawai pada bagian teknik juga mengatakan bahwa pemberian motivasi berpengaruh penting dalam meningkatkan kreativitas dan berinovasi seorang editor (*design graphic*) yang dituntut untuk harus memiliki kreatifitas dan mampu berinovasi.

Sudaryo (2018: 147) menyatakan kepemimpinan adalah orang yang mempengaruhi orang lain untuk mencapai sasaran atau tujuan yang diinginkan. Seorang Pemimpin harus cakap dan mampu memberikan motivasi kerja pada pegawai, baik swasta maupun ASN. Kepemimpinan memiliki berbagai karakter yang berbeda. Motivasi menjadi salah satu dari beberapa faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Memotivasi para ASN agar dapat bekerja dengan maksimal bukanlah suatu hal yang mudah. Suatu organisasi pemerintah harus mampu menciptakan kondisi yang memungkinkan, sehingga para ASN dapat merasa nyaman dalam bekerja yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kualitas kinerja.

TVRI Stasiun NTT terdapat 11 pimpinan yang terdiri dari 1 Kepala Stasiun, 3 Kepala Seksi, 2 Kepala Sub Bagian dan 5 Kepala Sub Seksi.

Menurut Wahjosumidjo (1987:11) Kepemimpinan pada hakikatnya adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (personality), kemampuan (ability), kesanggupan (capability). Kepemimpinan juga sebagai rangkaian kegiatan (activity) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi. Berikut adalah data pimpinan TVRI Stasiun NTT.

Tabel 1.2.
Data Pimpinan TVRI Stasiun NTT Tahun 2020

NO	NAMA / NIP	PANGKAT		JABATAN	MASA KERJA
		GOL/ RUANG	TMT		
1	Trubus Surahto, SE, MM NIP. 19626121982031003	Pembina Tk.I/IV/b	1-4-2014	Kepala TVRI	2 Th
2	Dra. E. FR. I Barmantyas, MM NIP. 196408221994042005	Pembina/IV-A	1-4-2015	Kassie Berita	4 Th
3	Sarles Pieter Bolaman, SH NIP. 196711011994031003	Pembina/IV-A	1-4-2014	Kassie Teknik	2 Th
4	Marthen Banunaek, SE NIP. 196501041988031004	Penata Tk.I/III-D	1-10- 2018	Kasubag Umum	4 Th
5	Okta H. K. Djara, S.Sos, MM NIP. 197110041998032004	Penata/III-C	1-4-2018	Kassie Program & PU	4 Th
6.	Anaatje Leea Silooy NIP. 198608141993032007	Penata/III-C	1-10- 2018	Kasubag Keuangan	4 Th
7	Yustus K.C. Mataratu, S.Sos NIP. 196307081983031001	Penata Tk.I/III-D	1-10- 2015	Kasubsie Transmisi	6 Th
8	Bonny J. A. Loak NIP. 196604141987031004	Penata/III-C	1-4-2015	Kasubsie Program	3 Th
9	I Nyoman Setiawan, S.Kom NIP. 198604162011011008	Penata/III-C	1-4-2019	Kasubsie Teknik Transmisi	1 Th
10	Agustinus D. A. Suryanto, S.Kom.Msc NIP. 198908102011011005	Penata/III-C	1-4-2019	Kasubsie Teknik Produksi dan Penyiaran	1 Th
11	Akmal Yanto NIP. 19650920199931001	Penata Muda/III-A	1-10- 2015	Kasubsie Pengembangan Usaha	3 Th

Sumber : TVRI Sta. NTT Bagian Umum, 2020

Dari data pada Tabel 1.2 diatas, menunjukkan jabatan dan masa kerjanya berada ada pada rentang 1 tahun sampai 6 tahun. Yukl (2008:8)

mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, kepemimpinan turut berperan menentukan hasil kerja individu pegawai dan juga kinerja organisasi.

Agar kinerja pegawai dapat dipertahankan, maka perlu adanya disiplin kerja terhadap para pegawai. Menurut Hasibuan (2013) seorang pegawai dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi apabila memenuhi kriteria berdasarkan sikap, norma, dan tanggung jawab. Kriteria berdasarkan sikap mengacu pada mental dan perilaku pegawai yang berasal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan. Kriteria berdasarkan norma terkait peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam perusahaan. Kriteria berdasarkan tanggung jawab merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Tata Usaha, sebagaimana yang terjadi selama ini pada kedisiplinan waktu, pegawai juga sering terlambat saat pagi harinya dikarenakan jarak dari rumah ke kantor cukup jauh. Informasi tersebut juga didukung dengan data rekapan absensi pegawai TVRI Stasiun NTT.

Tabel 1.3.
Rekapitulasi Absen Pegawai TVRI Stasiun NTT Tahun 2020

Bulan	Jumlah Pegawai	Terlambat		Tidak masuk kantor tanpa izin		Pulang lebih awal	
		Orang	%	Orang	%	Orang	%
Januari	54	15	11,81%	4	3,15%	18	14,17%
Februari	54	17	13,39%	6	4,72%	22	17,32%
Maret	54	18	14,17%	6	4,72%	24	18,90%
April	54	14	11,02%	5	3,94%	21	16,54%
Mei	54	15	11,81%	3	2,36%	20	15,75%
Juni	54	17	13,39%	4	3,15%	23	18,11%
Jumlah		96		28		128	

Sumber: Unit kerja SDM TVRI Sta. NTT, 2020

Berdasarkan Tabel 1.3 terlihat pada pelanggaran jam kerja yaitu pegawai yang pulang lebih awal memperoleh kasus yang lebih signifikan daripada keterlambatan dan tidak masuk kantor tanpa izin, dengan jumlah rata-rata 128 pegawai pada 6 bulan terakhir.

Data rekapan absensi pegawai pada Tabel 1.3 menunjukkan persentase paling tinggi dari ketiga kasus absensi pegawai tersebut adalah kasus pulang lebih awal pegawai dengan presentasi 18,90% sedangkan tidak masuk kantor tanpa izin adalah 4,72% dan keterlambatan pegawai sebesar 14,17%. Hal ini disebabkan karena, pada saat waktu mendekati pulang kantor, pegawai sudah tidak memiliki pekerjaan, sehingga membuat pegawai ingin cepat pulang, dan lainnya adalah ketika pimpinan berada diluar kantor. Beberapa pegawai yang datang tidak sesuai dengan jam kantor dan sering izin saat Pimpinan berada diluar kantor, menjadi hal yang harus lebih diperhatikan. Sikap acuh dan tidak bertanggung jawab dari pegawai menjadi permasalahan selanjutnya. Dalam hal ini, Pimpinan sering mengevaluasi kinerja dan ditemukan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Akibatnya banyak pekerjaan terbengkalai, dan

pekerjaan yang dikerjakan dengan tidak maksimal, hasilnya pun mengecewakan. Melihat pada kasus tersebut motivasi kerja dan kepemimpinan sangat berpengaruh pada kedisiplinan pegawai dengan hasil menurunnya kinerja kerja pegawai pada TVRI Stasiun NTT.

Selain teori dan permasalahan yang terjadi, penelitian ini juga didukung dengan adanya research gap dari penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Wardhana (2014) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Cisauk Kabupaten Tangerang” memperoleh hasil bahwa Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Cisauk Kabupaten Tangerang. Berbeda dengan hasil penelitian tersebut, Temuan berbeda ditemukan oleh William (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Balitjestro Malang” memperoleh hasil bahwa Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja Balitjestro Malang. Dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Damanik (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Yayasan Sosial dan Pendidikan Ar-Rachmat”, dimana hasilnya mengungkapkan bahwa secara parsial motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Yayasan sosial dan pendidikan Ar-rachmat Tangerang Selatan.

Penelitian ini menganalisis tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu motivasi, kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

Berdasarkan teori dan permasalahan yang telah dijelaskan pada latar belakang penulisan ini, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Televisi Republik Indonesia Stasiun Nusa Tenggara Timur)”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah yang telah diuraikan, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang kinerja pegawai, kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja pada TVRI Stasiun NTT?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada TVRI Stasiun NTT?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pada TVRI Stasiun NTT?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada TVRI Stasiun NTT?
5. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada TVRI Stasiun NTT?

6. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada TVRI Stasiun NTT?
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui faktor disiplin kerja pada TVRI Stasiun NTT?
8. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui faktor disiplin kerja pada TVRI Stasiun NTT?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dirumuskan, maka tujuan yang ingin dicapai oleh penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran tentang kinerja pegawai, kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja pada TVRI Stasiun NTT.
2. Untuk mengetahui apakah faktor kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pada TVRI Stasiun NTT.
3. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pada TVRI Stasiun NTT.
4. Untuk mengetahui apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada TVRI Stasiun NTT.
5. Untuk mengetahui apakah faktor kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada TVRI Stasiun NTT.
6. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada TVRI Stasiun NTT.

7. Untuk mengetahui apakah faktor kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui faktor disiplin kerja pada TVRI Stasiun NTT.
8. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui faktor disiplin kerja pada TVRI Stasiun NTT.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini terdiri dari 3, yaitu manfaat teoritis, praktis, dan administratif akademis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan teoritis terhadap ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan aspek motivasi kerja, kepemimpinan, dan kinerja

2. Manfaat Praktis

Sebagai sumbangan pemikiran yang positif terhadap kinerja ASN pada TVRI Stasiun NTT khususnya berkaitan motivasi kerja dan kepemimpinan.

3. Manfaat Administratif Akademis.

Penelitian ini merupakan usaha memenuhi persyaratan akademis dalam menyelesaikan tesis Magister Manajemen.