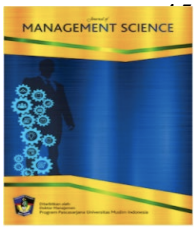
Journal of Management Science (JMS)
Volume 4, Nomor 1, Juni 2023
P-ISSN: 2722-4937, E-ISSN: 2722-4961
*Website: http: pasca-umi.ac.id/index.php/jms*
*This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.*




# Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai LPP TVRI

**Asraf[1], Nasir Hamzah[2], Syahnur Said[3] & Muchtar Lamo[4]**

[12,3,4,] *Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Muslim Indonesia.*
[2] *Koresponden Penulis, E-mail: asraf@gmail.com*

***ABSTRAK***
*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis (a). pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai LPP TVRI, (b). kepemimpinan terhadap kinerja pegawai LPP TVRI, (c). motivasi kerja terhadap kinerja pegawai LPP TVRI dan (d) kompetensi terhadap kinerja pegawai LPP TVRI. Populasi penelitian ini sebanyak 176 orang yang terdistribusipada 3 stasiun LPP TVRI meliputi Sulawesi Tenggara, Sulawesi Selatan, dan Sulawesi Barat. Sampel menggunakan metode sensus dimanaseluruh responden dijadikan sebagai sampel. Alatanalisis menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan program Smart PLS Versi 3.2. Adapun lokasi penelitian adalah TVRI Wilayah sulawesi selatan, Sulawesi Tenggara dan Sulawesi Barat Hasil penelitian bahwa; (a). budaya organisasi berpengaruh postif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai LPP TVRI, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai LPP TVRI, motivasi berepngaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai LPP TVRI dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan tehadap kinerja pegawai pegawai LPP TVRI.*

***Kata kunci**: Budaya Organisasi; Kepemimpinan; Motivasi; Kompetensi; Kinerja Pegawai*

***ABSTRACT***
*This study aims to determine and analyze (a). the influence of organizational culture on the performance of LPP TVRI employees, (b). leadership on the performance of LPP TVRI employees, (c). work motivation on LPP TVRI employee performance and (d) competence on LPRI TVRI employee performance. The study population was 176 people distributed in 3 LPP TVRI stations covering Southeast Sulawesi, South Sulawesi and West Sulawesi. The sample uses the census method where all respondents are used as samples. Alatanalisis uses Partial Least Square (PLS) with Smart PLS Version 3.2. The research locations are TVRI in South Sulawesi, Southeast Sulawesi and West Sulawesi. (a). organizational culture does not have a significant positive effect on the performance of LPP TVRI employees, leadership has a positive and significant effect on the performance of LPP TVRI employees, motivation has positive and significant influence on the performance of LPP TVRI employees and competence has a positive and significant effect on employee performance of LPP TVRI employees.*

*Keywords: Organizational Culture; Leadership; Motivation; Competence; Employee Performance*

## PENDAHULUAN

Beberapa teori yang dikemukakan olah para ahli yang dijadikan rujukan teori utama (*grand theory*) berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia yang selanjutyna disebut MSDM mangacu pada teori MSDM dan teori perilaku organisasi. Teori MSDM menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang berhubungan dengan sistem rancangan formal dari organisasi untuk menentukan efektifitas dan efisiensi dari bakat personil untuk mewujudkan kinerja dan sasaran organisasi (Mathis dan Jackson, 2011).

(Dessler, 2005) menambahkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses yang berfokus untuk memperoleh, melatih, memotivasi, menilai dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Hal yang sama dikemukakan oleh (Robbins dan Judge, 2006) bahwa MSDM sebagai bagian dari studi maajemen yag berfokus pada bagaimana merekrut, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan mempertahankan pegawai. Begitu pula dengan Pendapat (Ivancevich, 1999) yang menyatakan bahwa MSDM secara khusus dituntut fokus terhadap segala aktivitas yang berhubungan dengan manusia.

Grandteory tentang kinerja, kemampuan dan motivasi yang digunakan dalam penelitian ini seperti yang dikemukakan oleh (Harsey dan Blanchard, 1993) bahwa kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Motivation.(M) dan Opportunity (0) atau Kinerja = f (A x M x 0), artinya untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, namun kesediaan dan keterampilan tersebut tidak cukup efektif tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Konsep MSDM dan perilaku dalam organisasi merupakan faktor kunci dalam mengembangkan perilaku individu dalam organisasi sehingga peningkatan kinerja dan produktivitas dapat wujudkan dan visi, misi serta tujuan organisasi dapat dicapai. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan dan kinerja operasi suatu organisasi. Menurut Rivai (2004) kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil yang dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Penelitian ini dilakukan juga didasari atas fakta yang ada pada 3 lembaga penyiaran public di gambarkan bahwa Lembaga Penyiaran Publik (LPP TVRI) salah satu industri yang bergerak di bidang pertelevisan atau broadcast pertama di Indonesia yang berdiri pada tahun 24 Agustus 1962. Sebelum TVRI bertransformasi menjadi Lembaga Penyiaran Publik, intervensi pemerintah terhadap TVRI cukup besar, namun setelah menjadi LPP TVRI menjadi corong

bagi masyarakat, independent, cover both side, dan netral serta tidak memihak kepada siapapun.

Meskipun kegiatan operasional siaran TVRI sangat bergantung pada pemerintah. Bertransformasi menjadi Lembaga Penyiaran, TVRI dituntut bekerja lebih professional, menghasilkan produk siaran yang tidak hanya layak untuk ditonton tetapi menjadi tuntutan bagi pemirsanya. Menghasilkan produk siaran atau konten acara TVRI harus memegang tiga prinsip yaitu tayangan harus mengandung nilai nilai edukasi, menghibur dan informatif dengan tagline TVRI Media Pemersatu Bangsa.

Fenomena yang terjadi berdasarkan fakta yang ada di lapangan bahwa Sejarah mencatat kedua stasiun TVRI yakni TVRI Sulawesi Tenggara dan Sulawesi barat mendapat penghargaan secara nasional yaitu GATRA KENCANA, pada tahun 2015 TVRI Sulawesi Tenggara mendapatkan juara umum begitupula TVRI Sulawesi Barat mendapatkan juara umum Gatra Kencana pada tahun 2019. Hal ini menjadikan peneliti tertarik untuk mengkaji dan menganalisis lebih dalam faktor yang mempengaruhi kinerja TVRI di 3 stasiun tersebut, karena TVRI Sulawesi Selatan justru yang mendistribusikan pegawainya ke dua stasiun tersebut tidak pernah mendapatkan juara umum gatra kencana di tingkat nasional.

Berdasarkan pengamatan sementara peneliti melihat bahwa ketiga stasiun tersebut memiliki budaya organisasi yang berbeda di lain sisi Demikian halnya dengan kepemimpinan serta motivasi kerja dam kompetensi yang di miliki oleh pegawai terutama yang memiliki status pegawai sebagai aparatur sipil negara, meski tidak di pungkiri status kepegawaian di TVRI terbagi menjadi dua bagian yaitu pegawai yang berstatus ASN dan PBPNS (Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil) sebelumnya adalah pegawai LPP TVRI. Untuk memperhatikan segala permasalahan terutama mengenai budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, agar tidak terjadi hal-hal yang negatif.

Budaya kerja pada awalnya TVRI merupakan Lembaga Penyiaran Pemerintah sehingga acara atau program yang ditayangkan oleh TVRI masih ada campur tangan dari pemerintah. Setelah menjadi Lembaga Penyiaran Publik bukan berarti, pemerintah tidak ada campur tangan dalam acara atau program yang ditayangkan oleh TVRI karena sebagian biaya operasional TVRI masih ditanggung oleh pemerintah. Campur tangan pemerintah mempengaruhi budaya organisasi yang ada di TVRI. Beberapa poing yang terjadi adalah jumlah sumber daya manusia yang kurang, sarana teknologi pendukung yang tidak memadai serta penganggaran yang tidak maksimal Hal tersebut menjadikan TVRI menjadi kurang bisa bersaing dengan stasiun televisi swasta yang ada di Indonesia.

Sebagian karyawan TVRI merupakan pegawai Negeri Sipil atau ASN, PBPNS, sehingga upah tiap bulan pegawai TVRI masih ditanggung negara. Hal tersebut berakibat pada kinerja karyawan TVRI sendiri dalam membuat sebuah program acara mereka beranggapan bagaimanapun kualitas program acara yang mereka buat tidak akan mempengaruhi upah mereka. Hal tersebut mengakibatkan kurang adanya persaingan antar karyawan TVRI sedangkan persaingan dibutuhkan untuk meningkatkan kreativitas para karyawannya.

Selain itu tuntuan kepemimpinan juga menjadi hal yang sangat penting dalam organisasi karena memiliki pimpinan berperilaku baik atau mampu menciptakan iklim atau suasana kerja yang kondusif dan kekeluargaan maka akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan dan kinerja pegawai, dalam proses pra penelitian di temukan bahwa pimpinan di TVRI terkesan bersikap egois, tidak mau bersikap kooperatif, birokratif, tidak mau berkorban dan tidak mau memberikan dorongan untuk memberi motivasi kerja pada karyawan.

Begitupula dengan motivasi kerja di lingkungan TVRI motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap karyawan untuk bekerja dan menghasilkan karya lebih baik. Dengan motivasi yang tinggi, pegawai lebih bersemangat dan bergairah dalam bekerja. Namun, tak dapat dipungkiri pada kenyataannya pegawai di tvri banyak karyawan yang memiliki motivasi rendah atau menurun. Akibat minimnya motivasi, hasil kerja tidak memuaskan atau di bawah standar.

Pemicu kurangnya motivasi di lingkungan TVRI adalah Tidak puas dengan penghargaan serta kurangya kesempatan berkarir Walau bukan tujuan utama, penghargaan kesempatan berkarir, uang dan promosi seringkali dijadikan sebagai pertimbangan untuk mengukur tinggi rendahnya motivasi kerja. Semakin tinggi perhatian pimpinan terhadap pemberian insentif serta apresiasi terhadap pegawai yang berprestasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja begitupula sebaliknya sehingga berdampak pada kepuasan dan kinerja pegawai di LPP TVRI.

Pekerjaan yang di hadapi pegawai TVRI dari waktu ke waktu, jam ke jam, menit ke menit dan relatif membosankan tak urung membuat motivasi kerja anjlok. Karena merasa bahwa apa yang dikerjakan tidak mengandung sesuatu yang baru. seolah-olah sudah mempunyai rekaman terhadap apa saja yang harus dikerjakan, dan fungsi lebih banyak seperti menjadi robot. Akibatnya, kondisi seperti itu lambat laun akan mendatangkan kebosanan pada pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Peneliti juga melakukan pengamatan awal di lingkungan TVRI kurangnya kompetensi, seseorang akan memiliki semangat dan kepuasan kerja yang tinggi jika yakin bahwa dirinya memiliki kemampuan dan pengetahuan dan keahlian dalam melakukan pekerjaan. Potensi ini yang tidak dimiliki oleh pegawai TVRI sehingga membuat percaya diri, minder, rendah diri, Akibatnya tidak punya kepuasan kerja akhirnya pekerjaan tidak pernah mencapai hasil optimal dan berdampak pada kinerja pegawai.

Hubungan yang saling berkaitan ini sangat menarik untuk dikaji dan diteliti lebih dalam. Olehnya itu penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawa pegawai LPP TVRI.

## TINJAUAN PUSTAKA

### A. Konsep Budaya organisasi

Budaya menurut (Schein, 2002) mengartikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar, ditemukan, diciptakan dan dikembangkan oleh sekelompok orang, seperti

cara belajar, mengatasi masalah integrasi intern dan adaptasi ekstern, yang dipertimbangkan secara valid, dipilih oleh anggota kelompok sebagai jalan yang benar. Budaya dapat dipandang sebagai pengertian yang unik karena tidak diucapkan terhadap anggota kelompok. Lebih dari itu budaya menggambarkan atensi untuk menghadapi kehidupan organisasi yang kurang diperhatikan sebelumnya dan melalui pembagian interprestasi yang berfokus pada kegiatan.

Organisasi mempunyai bentuk struktur formal dan juga kekuatan informal yang membuat bentuk dan tingkah laku dalam organisasi menjadi khas. Pendekatan yang populer mengenai aspek-aspek informal dalam organisasi secara kolektif dipandang sebagai budaya organisasi (Ott dalam Riggio, 2000). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai pemberian nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, penerimaan-penerimaan, dan pola tingkah laku dalam organisasi (Ott dalam Riggio, 2000). Dalam banyak hal budaya organisasi mirip seperti organisasi dalam personaliti (Kilman, Saxton & Serpa) dalam (Riggio, 2000).

Budaya organisasi akan mencerminkan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku, sehingga budaya yang ada pada perusahaan dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi (Steer, 2001).

Indikator untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini merujuk pada teory yang dikembangkan oleh (Wallach, 1983) yang membagi budaya menjadi tiga yaitu: (a) Budaya birokrasi, (b) Budaya inovatif dan (c) Budaya suportif.

### A.1. Budaya Birokrasi

Adalah budaya yang kondisinya memerlukan susunan, perintah dan aturan. Pekerjaan disusun secara sistematis dan umumnya unit birokrasi cenderung berorientasi pada kematangan, stabil, hirarki, mapan, solid, waspada, dan kekuatan (Hood & Koberg, 1991) Budaya birokrasi memiliki struktur kegiatan operasional dengan rutinitas yang tinggi yang dicapai melalui spesialisasi, aturan yang sangat formal, tugas yang dikelompokkan berdasarkan fungsinya, sentralisas kekuasaan, ruang lingkup pengawasan yang kecil serta pengambilan keputusan yang berdasarkan rantai komando.

Kekuatan budaya ini adalah kemampuan untuk membuat standarisasi kegiatan dengan cara yang efisien (Robbin, 1998).Budaya ini cocok untuk perusahaan dengan pangsa pasar yang besar dalam suatu pasar yang stabil karena terdapat batasan yang jelas antara tanggung jawab dan kekuasaan. Staf yang terlatih dengan baik dan struktur yang sehat dengan sistem dan prosedur yang efisien membuat budaya birokrasi berhasil.

### A.2 Budaya Inovatif

Inovasi sendiri didefinisikan sebagai suatu penemuan atau ide baru yang diterapkan sebagai inisiatif untuk meningkatkan produk, proses atau pelayanan (Staw & Cummings, 1998) Agar penyampaian ide - ide tersebut dapat bergulir menjadi suatu inovasi baru dalam organisasi, maka ada kondisi yang disyaratkan yaitu ide yang

mengarahkan (Argyris, 1993). Setiap organisasi harus digerakkan oleh suatu ide tertentu. Tidak semua ide yang menggerakkan sesuatu organisasi itu benar. Tetapi ide itu dapat dikembangkan secara khusus.

Ide yang mengarahkan dari suatu organisasi bertitik tolak dari suatu wawasan, tata nilai, dan tujuan yang menyatakan apa yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan apa yang ingin dicapai oleh anggota-anggotanya. Di dalam kehidupan berorganisasi ide yang mengarahkan itu diwujudkan dalam bentuk prinsip-prinsip manajemen yang dijadikan pegangan pada waktu orang melakukan pengelolaan.

### A.3. Budaya Suportif

Adalah budaya yang dalam interaksi komunikasinya mengutamakan nilai kekeluargaan seperti keharmonisan, keterbukaan, persahabatan, kerjasama, dan kepercayaan. Lingkungan kerja yang bersahabat, saling membantu antar satu pekerja dengan pekerja lainnya adalah salah satu ciri budaya suportif. Pola interaksi komunikasi yang demikian berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai dalam organisasi, baik melalui kontribusi individu maupun kelompok yang bekerja bersama (Cook, 1991).

(Schuler, 1990) juga menyatakan bahwa yang dapat fleksibel mengikuti perubahan adalah manusia - manusia yang ada dalam organisasi tersebut bukan organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu perlakuan adil bagi semua pegawai/anggota organisasi harus merupakan prioriti perusahaan. Jika hal ini dilakukan maka pegawai akan merasa diperlakukan sama dan setara, yang selanjutnya ide-ide kreatifnya akan semakin tajam.

## B. Kosep Kepemimpinan

Berikut beberapa pengertian mengenai kepemimpinan menurut para ahli, diantaranya; Dalam buku The Art of Leadership, Ordway Tead menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Kartono, 2011). (Robbins dan Coulter ,2012) menyampaikan bahwa, *"Leadership is what leaders do. It's process of leading a group and influencing that group to achieve it's goals"*. "Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan." Sehingga jika disimpulkan dari beberapa pendapat di atas, bahwa kepemimpinan sebenarnya adalah bagaimana pemimpin bisa mengajak karyawannya menuju tujuan perusahaan.

Indikator kepemimpinan menurut Bass dan Avolio (Suwatno dan Priansa 2011) adalah:

1. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
3. *Intellectual simulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus

membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.

4. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh seluruh karyawannya.

## C. Konsep Motivasi Kerja

Motivasi *(motivation)* kata dasarnya motif *(motive)* adalah daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi *(motivation)* antara lain adalah kebutuhan *(need),* desakan *(urge),* keinginan *[wish),* dan dorongan *(drive).* Demikian pula dengan pengertian motivasi banyak ditafsirkan sesuai

(Robbins, 2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Intensitas terkait dengan seberapa keras seseorang berusaha, dan intensitas yang tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya itu tidak disalurkan kearah yang menguntungkan organisasi. Upaya yang diarahkan ke sasaran dan konsisten dengan sasaran organisasi adalah hal yang seharusnya diusahakan dan karena itu berlangsung lama. Dengan demikian, pegawai yang termotivasi tetap bertahan dengan pekerjaannya dalam waktu cukup lama untuk mencapai sasaran mereka.

(G.R. Terry, 2003) menyatakan bahwa motivasi dapat diartikan mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya. Selanjutnya (Richard L. Daft, 2006) mengemukakan motivasi adalah kekuatan-kekuatan internal atau eksternal seseorang yang membangkitkan antusias dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu.

Indikator penelitian ini mengadopsi dari indikator (Davis & Newstrom, 2005), Murray dalam (Mangkunegara, 2006) antara lain: pemberian penghargaan, kesempatan berkarir, tanggungjawab pekerjaan, pemberian insentif, dan kesempatan promosi. indikator tersebut diyakini berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada LPP TVRI Wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara dan Sulawesi Barat

## D. Kompetensi

Kompetensi didefinisikan (Mitrani, Daziel, and Fitt, 1992); (Spencer and Spencer, 1993) sebagai "*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation.* (Karakteristik

yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya). Berangkat dari pengertian tersebut, kompetensi individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan, sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi.

Menurut (Civelli, 1998), kompetensi merupakan karakteristik pribadi seseorang dan bagaimana mereka menggunakannya dalam lapangan kerja dan profesinya. Selanjutnya (Boutler, 1999) mengemukakan kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang untuk mampu menunjukkan suatu prestasi kerja yang baik dalam bidang pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Sedangkan (Robotham, 1996) mendefinisikan kompetensi sebagai perilaku tertentu dari suatu individu yang ditunjukkan dari bagaimana individu tersebut bereaksi terhadap lingkungan organisasi.

Teori kemampuan yang diperkenalkan oleh (Terry, 2005) menyatakan bahwa setiap sumber daya manusia memiliki kompetensi. Kompetensi ideal jika ditunjang oleh pengetahuan, keterampilan, keahlian dan profesional dalam bersikap. Jadi setiap sumber daya manusia yang berkembang dan maju tidak terlepas dari empat unsur yang saling berkaitan yaitu: pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap.

Menurut (Hamel (1995), semakin sering suatu kompetensi dipergunakan, justru semakin baik dan semakin bernilai. Sementara itu, (Munro (1994), kompetensi dipercaya sebagai faktor pemungkin *(enabler)* organisasi untuk membangun keunggulan dengan cara menyediakan kerangka untuk fungsi-fungsi sumberdaya-manusia guna diarahkan secara tajam pada aktivitas-aktivitas untuk membangun kapabilitas para pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari pegawai untuk mampu menunjukkan suatu prestasi kerja yang baik dalam bidang pekerjaannya. Ada beberapa elemen dari kompetensi yang akan dijadikan acuan dan dimensi variabel untuk mendukung penelitian ini, antara lain: pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikap professional. Keempat indikator kompetensi tersebut diyakini berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada LPP TVRI Wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara Sulawesi Barat.

## E. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari *kaiajob performance* atau *actual performance* yang diartikan sebagai prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Sikula *dalam* Madris, 2007). Karena itu, kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja yakni hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai, oleh seorang terjaga kerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Rivai (2008), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya

dalam perusahaan. Oleh karena itu, kinerja pegawai sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Selanjutnya (Prawirosentono,2007) mengemukakan kinerja *(performance)* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab rnasing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

(Gomes, 2003) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas dan sering dihubungkan dengan produktivitas. Selanjutnya definisi kinerja, menurut (Mangkunegara, 2006) bahwa kinerja pegawai (prestasfkerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

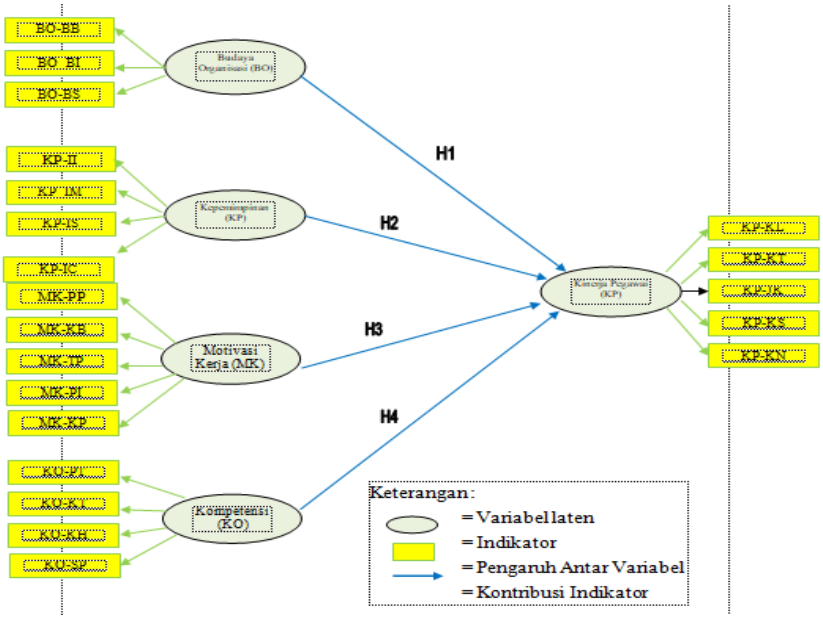
### F. Penilaian dan Pengukuran Kinerja

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawab dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, sesuai dengan moral dan etika. Dimensi pembentuk kinerja individu sangat beragam, namun dalam penelitian ini penulis hanya membatasi pada hal yang dominan, yaitu: kualitas kinerja, kuantitas kinerja, jam kerja, kerjasama, dan ketelitian. Kelima indikator tersebut diyakini mampu mengungkap kinerja pegawai pada LPP TVRI Wilayah sulawesi selatan, Sulawesi Tenggara dan Sulawesi Barat.

## KERANGKA KONSEPTUAL

Berdasarkan hasil kajian, keterbatasan penelitian sebelumnya serta *future research* maka peneliti mengembangkan model dari model penelitian Mariati dan Mauludin, (2018) yakni dengan menambah variabel kepemimpinan dan kompetensi sebagai variabel yang diduga kuat mempengaruhi kinerja pegawai. Pengembangan konsep penelitian ini sekaligus merupakan kebaruan dan originalitas penelitian ini seperti ditampilkan pada kerangka konsep berikut :

Gambar 3 Kerangka Konseptual Penelitian:




## HIPOTESIS

Berdasarkan uraian teori, fenomen dan gap riset pada latar belakang, masalah pokok, dan tujuan penelitian dan kajian literatur serta kerangka konsep penelitian, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

H2 Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

H3 Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai

H4 Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai.

## METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, maka penelitian ini menggunakan pola ekspansi *(level of explanation)*. Penelitian eksplanatori menurut (Sirigarimbun dan Effendi, 2002) adalah suatu bentuk penelitian yang dilakukan dengan cara menjelaskan gejala yang ditimbulkan oleh suatu objek penelitian, menguji dan memberikan penjelasan atau hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis. Hal yang sama juga dikemukakan oleh (Nazir, 2007), penelitian eksplanatori digunakan untuk mencari dan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Bertolak dari kedua pendapat tersebut di atas, maka jelaslah bahwa penggunaan *ekspanatory research* untuk meneliti masalah ini dipandang sudah tepat dan sesuai.

## B. Lokasi dan Waktu Penelitian

TVRI Wilayah sulawesi selatan, dan Sulawesi Tenggara Sulawesi Barat Kemudian penelitian dilakukan selama tiga bulan yaitu januari 2020 sampai dengan Maret Penelitian ini akan dilaksanakan di unit pelaksana induk (Kantor LPPTVRI)

## C. Jenis dan Sumber Data

Ditinjau dari jenis datanya, maka dalam penelitian ini ada dua jenis data yang akan dikumpulkan yaitu, data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara langsung dengan responden melalui daftar pertanyaan (kuesioner). Sedangkan data sekunder menurut (Emory dan Cooper, 2004) ada dua sumber yaitu sumber data *internal* dan *eksternal*. Sumber data *internal* adalah data yang berasal dari masing-masing Stasiun sebagai obyek penelitian. Sedangkan sumber data eksternal adalah data yang diperoleh dari luar perusahaan misalnya Biro Pusat Statistik Indonesia (BPS) dan Instansi terkait.

## D. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN LPP TVRI Wilayah sulawesi selatan, Sulawesi Tenggara dan Sulawesi Barat. Populasi atau *universe* yakni jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi dapat dibedakan kedalam dua kelompok, yaitu: populasi sampling dan populasi sasaran (Singarimbun, 2005). Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 289 orang yang tediri dari 179 orang ASN dan 110 pegawai bukan pegawai negeri sipil di 3 Stasiun LPP TVRI.

## E. Metode Analisis Data

Untuk keperluan analisis data, maka dalam penelitian ini akan dipergunakan 2 (dua) jenis metode analisis data, yaitu :

### 1. Analisis Statistik Deskriif

Analisis statistik deskriif ini dipakai untuk mendeskripsikan atau menjelaskan tanggapan (jawaban) responden terhadap berbagai variabel penelitian melalui pemberian angka, baik dalam jumlah orang (responden), persentase dan pemberian nilai rata-rata terhadap jawaban responden tersebut.

### 2. Analisis Partai Least Square (PLS)

Analisis data penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. SmartPLS dapat digunakan untuk menilai validitas konvergen, diskriminan dan reliabilitas instrumen. Metode PLS merupakan metode analisis yang *power full* dan tehnik analisis multivariat yang memungkinkan dilakukan analisis serangkaian dari beberapa variabel laten secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Evaluasi Goodness of Fit Model

Pengujian pada model struktural dievaluasi dengan memperhatikan persentase varian yang dijelaskan, yaitu melihat nilai $R^2$ untuk variabel laten dependen. Semakin mendekati nilai 1 (satu) berarti model semakin baik. Demikian juga sebaliknya apabila di bawah 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang baik. Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan nilai R Square variabel dependen. Hasil analisis disajikan pada tabel berikut :

Tabel 1. Hasil pengujian *R2*

| Model Struktural | Model Variabel Depedend | R- Square |
|---|---|---|
| 1 | Kinerja Pegawai (KP) | 0,891 |

Sumber: Hasil olahan data PLS, Tahun 2020

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diperoleh nilai $R^2$ = 0,891 atau 89,1%. Artinya akurasi atau ketepatan model penelitian ini dapat menjelaskan keragaman variabel Budaya organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 89,1%. Sisanya 10,9 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Karena itu model dikatakan baik karena memiliki nilai $Q^2$ lebih besar atau sama dengan 60%.

### B. Pengujian Model Struktural dan Hipotesis Penelitian

Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat nilai koefisien parameter jalur hubungan antara variabel laten. Pengujian model struktural (*inner model)* dilakukan setelah model hubungan yang dibangun dalam riset ini sesuai dengan data hasil observasi dan kesesuaian model secara keseluruhan (*goodness of fit model*). Tujuan pengujian terhadap model hubungan struktural untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang dirancang dalam studi ini. Dari *output* model PLS, pengujian model struktural dan hipotesis dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien jalur dan nilai probilitas yang signifikan pada $\alpha$ =0,05. Berdasarkan kerangka konseptual penelitian ini, maka pengujian model hubungan dan hipotesis antara variabel dapat dilakukan dengan dua tahapan yaitu: (1) pengujian koefisien jalur pengaruh langsung, dan (2) pengujian koefisien jalur pengaruh mediasi. Uraian hasil pengujian hubungan antara variabel penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

**Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh parsial atau langsung**

Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh secara langsung antara variabel budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi dan kinerja pegawai. Hasil analisis *Partial Least Squares* ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 2. Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Antar Variabel

| Hip | Eksogen | Mediasi | Endogen | Koef. Jalur | Standar Deviasi | T Statistik | P Values | Ket. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| H1 | Budatya Org. | - | Kinerja | 0.041 | 0.105 | 2.390 | **0.384** | **non sign** |
| H2 | Kepemimpinan | - | Kinerja | 0.226 | 0.085 | 2.665 | 0.004 | Signifikan |
| H3 | Motivasi kerja | - | Kinerja | 0.651 | 0.113 | 5.756 | 0.000 | Signifikan |
| H4 | Kompetensi | - | Kinerja | 0.301 | 0.085 | 3.544 | 0.000 | Signifikan |

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini sekaligus menjustifikasi hipotesis penelitian yang diajukan pada pokok bahasan sebelumnya. Berdasarkan tujuan, kesenjangan penelitian terdahulu, hipotesis dan hasil analisis data, maka pembahasan hasil penelitian mengkombinasikan teori, hasil-hasil penelitian terdahulu dan fakta empiris yang terjadi pada obyek yang dikaji guna memverifikasi hasil temuan penelitian, memperkuat atau menolak teori maupun hasil penelitian sebelumnya atau merupakan temuan baru. Uraian pembahasan hipotesis penelitian ini, sebagai berikut:

### 1) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis kelima ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signfikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien jalur positif menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang searah dan tidak signifikan. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan Deskripsi jawaban responden ditemukan bahwa mayoritas responden menyatakan Budaya Organisasi pegawai dinilai sudah baik dalam pelaksanaannya yang direfleksikan melalui aspek budaya birokrasi, budaya inovatif, dan budaya supportif. Namun demikian Budaya Inovatif merupakan faktor yang dapat diartikan bahwa Pegawai belum optimal meningkatkan proses kerja dengan ide ide baru, dipandang pegawai kurang dalam berinisiatif sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan individunya. Selain itu pegawai kurang memberikan informasi yang dapat diberitakan sebagai sebuah informasi yang inovatif, tidak mampunyai ide baru yang dapat diterapkan sebagai sebuah inovatif pegawai, dan juga kurangnya keinginan

meningkatkan kualitas pemberitaan dengan penyampaian yang inovatif. Jika dihubungkan dengan hasil analisis PLS berdasarkan nilai *outerloading* menunjukkan bahwa indikator yang paling dominan dan penting untuk meningkatkan budaya organisasi pegawai adalah kemampuan pegawai melaksanakan budaya birokrasi, budaya inovatif, dan budaya suportif.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif berdasarkan nilai deskripsi variabel dan analisis PLS menurut nilai outer loading dapat diinterpretasikan bahwa terdapat keselarasan antara fakta dan kebijakan yang seharusnya dilakukan oleh LPP TVRI di Sulawesi. Faktor paling dominan dan prioritas yang dibutuhkan oleh pegawai adalah budaya suportif.

Berdasarkan kondisi tersebut dapat ditegaskan budaya organisasi berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai karena tingginya penilaian responden terhadap budaya birokrasi yang tercermin dari pegawai yang selalu konsisten dalam setiap tindakan terutama dalam setiap melaksanakan pekerjaan dikantor, pegawai senantiasa menegakkan aturan kerja berdasarkan peraturan yang berlaku, dan pegawai selalu berorientasi pada struktur kegiatan operasional. Selain itu pegawai melakukan rutinitas kerja dengan spesialisasi yang tinggi sudah terimplementasi dengan baik.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Jamaludin, 2017) bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa korelasi product moment yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, hal ini berarti hipotesis yang diajukan yaitu" Diduga ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan pemerintah provinsi Sulawesi selatan.". dinyatakan diterima dengan tingkat pengaruh kuat. Pendapat ini menjelaskan bahwa jika budaya organisasi, termasuk di dalamnya faktor-faktor yang mengarahkan perilaku pegawai dalam meningkatkan kinerja dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat (Dharma & Akib, 2009) yaitu Inovasi dan Keberanian mengambil risiko; Perhatian terhadap detail; Berorientasi kepada hasil; Berorientasi kepada manusia; Berorientasi tim; Agresif; dan Stabil. Bahwa beberapa faktor budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Namun dalam realita dilapangan, terdapat masih banyak hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, seperti faktor sarana dan prasarana kantor, besaran gaji dan lain-lain yang tidak diselidiki dalam penelitan ini, yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

### 2) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis keenam bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signfikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien jalur positif menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang searah dan signifikan. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa

kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai yang dicerminkan melalui kualitas kinerja, kuantitas kinerja, jam kerja, kerja sama, dan ketelitian.

Berdasarkan deskripsi jawaban responden mayoritas menyatakan variabel kepemimpinan pegawai dinilai sudah baik yang direfleksikan melalui aspek Idealized Influence, Inspirational motivation, intellectual simulation, dan individualized consideration.

Namun demikian inspirational motivation merupakan faktor yang dapat diartikan bahwa pimpinan belum mampu memberikan motivasi kepada pegawai dalam bekerja dan atasan kurang dalam hal mengakomodir bawahan dalm menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu atasan masih kurang dalam memberikan arahan yang jelas kepada pegawainya. Jika dihubungkan dengan hasil analisis PLS berdasarkan nilai *outerloading* menunjukkan bahwa indikator yang paling dominan dan penting untuk meningkatkan kepemimpinan pegawai adalah kemampuan pegawai melaksanakan idealized influence, individualized consideration, dan intellectual simulation.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif berdasarkan nilai deskripsi variabel dan analisis PLS menurut nilai outer loading dapat diinterpretasikan bahwa antara fakta dan kebijakan sudah berjalan selaras dengan yang dilakukan oleh LPP TVRI di Sulawesi. Faktor paling dominan dan prioritas yang dibutuhkan oleh pegawai adalah Idealized influence.

Berdasarkan kondisi tersebut dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai karena tingginya penilaian reponden yang tercermin dari atasan yang mendorong bawahan agar mampu berinovatif dalam menyelesaikan tugas dan atasan memotivasi bawahan agar kreatif mencari ide-ide baru yang sudah diimplementasikan dengan baik

Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Dhefine Armelsa, 2019) Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja. Pengaruh langsung positif variabel kepemimpinan (X1) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,384 dengan nilai koefesien thitung sebesar 3,383. Nilai koefesien thitung lebih besar dari ttabel pada α 0,05 = 2,024,.Fakta di atas menunjukann t-Hitung > t-Tabeldengan demikian kepemimpinan (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) dinyatakan sangat signifikan.Besarnya pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja ditunjukan oleh R2 partial X1 terhadap Y yaitu sebesar 0,437. Hal ini sependapat dengan pendapat yang dikemukakan oleh A.Dale Timpe mengemukakan bahwa pemimpinlah yang menentukan kemana arah tujuan internal maupun tujuan ekstemal, dan menyelaraskan keterampilan organisasi dengan kesempatan dan resiko dipengaruhi oleh lingkungan.

**3) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis ketujuh bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signfikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien jalur positif menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang searah dan signifikan. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja

mampu meningkatkan kinerja pegawai yang dicerminkan melalui kualitas kinerja, kuantitas kinerja, jam kerja, kerja sama, dan ketelitian.

Berdasarkan deskripsi jawaban responden mayoritas menyatakan variabel kepemimpinan motivasi kerja dinilai sudah baik yang direfleksikan melalui aspek pemberian penghargaan, kesempatan berkarir, tanggung jawab pekerjaan, pemberian intensif, dan kesempatan promosi.

Namun demikian tanggung jawab pekerjaan merupakan faktor yang dapat diartikan bahwa kurangnya wewenang terhadap tugas yang telah menjadi tanggung jawab pegawai, masih banyak pegawai yang yang memberikan laporan atas pekerjaannya tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya dan pegawai yang kurang suka terhadap tantangan. Jika dihubungkan dengan hasil analisis PLS berdasarkan nilai *outerloading* menunjukkan bahwa indikator yang paling dominan dan penting untuk meningkatkan motivasi kerja adalah memberi kesempatan berkarir kepada pegawai untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja. Berdasarkan hasil analisis deskriptif berdasarkan nilai deskripsi variabel dan analisis PLS menurut nilai outer loading dapat diinterpretasikan bahwa antara fakta dan kebijakan sudah berjalan selaras dengan yang dilakukan oleh LPP TVRI di Sulawesi. Faktor paling dominan dan prioritas yang dibutuhkan oleh pegawai adalah Idealized influence.

Berdasarkan kondisi tersebut dapat ditegaskan bahwa motivasi berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai karena tingginya penilaian reponden yang tercermin dari pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaannya karena memiliki wawasan yang luas di bidangnya, dan kesenioran yang dimiliki pegawai menambah semangat dalam bekerja. Selain itu pegawai diberikan kesempatan untuk promosi kerja yang sudah diimplementasikan dengan baik.

Berdasarkan temuan diatas adanlisis dapat dijelaskan bahwa tingginya motivasi kerja yang dicerminkan melalui pemberian penghargaan, kesempatan berkarir, tanggung jawab pekerjaan, pemberian onsentif, dan kesempatan promosi diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Ary Sutrischastini, 2015) Kebutuhan akan berprestasi t inggi merupakan suatu dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berupaya mencapai target yang telah ditetapkan, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan dan memiliki keinginan untuk mengerjakan sesuatu secara lebih lebih baik dari sebelumnya. Pegawai yang mempunyai motivasi kerja sangat menyukai tantangan, berani mengambil risiko, sanggup mengambil alih tanggungjawab, senang bekerja keras. Doronganini akan menimbulkan kebutuhan berprestasi pegawai yang membedakan dengan yang lain, karena selalu ingin mengerjakan sesuatu dengan lebih baik. Berdasarkan pengalaman dan antisipasi dari hasil yang menyenangkan serta jika prestasi sebelumnya dinilai baik, maka pegawai lebih menyukai untuk terlibat dalam perilaku berprestasi. Sebaliknya jika pegawai telah dihukum karena mengalami kegagalan, maka perasaan takut terhadap kegagalan akan berkembang dan menimbulkan dorongan untuk menghindarkan diri dari kegagalan.

**4) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis kedelapan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signfikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien jalur positif menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang searah dan signifikan. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi mampu meningkatkan kinerja pegawai yang dicerminkan melalui kualitas kinerja, kuantitas kinerja, jam kerja, kerja sama, dan ketelitian.

Berdasarkan Deskripsi jawaban responden ditemukan bahwa mayoritas responden menyatakan kompetensi pegawai dinilai sudah baik dalam pelaksanaannya yang direfleksikan melalui aspek pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikap professional. Berdasarkan deskripsi variabel, sikap profesional merupakan merupakan faktor yang dapat diartikan bahwa adanya kejelasan batasan kerja membuat pegawai bekerja dengan profesional, pegawai menerima masukan dan kritikan dengan cara berdiskusi untuk menambah profesional, dan bentuk aktualisasi pegawai atas hasil kerja yang dicapai disusun dalam laporan hasil kerja. Jika dihubungkan dengan hasil analisis PLS berdasarkan nilai *outerloading* menunjukkan bahwa indikator yang paling dominan dan penting untuk meningkatkan kompetensi adalah keterampilan pegawai.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif berdasarkan nilai deskripsi variabel dan analisis PLS menurut nilai outer loading dapat diinterpretasikan bahwa terdapat keselarasan antara fakta dan kebijakan yang dilakukan oleh LPP TVRI di Sulawesi. Faktor paling dominan dan prioritas yang dibutuhkan oleh pegawai adalah keterampilan.

Berdasarkan kondisi tersebut dapat dimaknai bahwa penyebab kompetensi berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai karena keterampilan yang dimiliki pegawai sesuai dengan teknis pekerjaan yang dikerjakan, pelatihan keterampilan yang pernah diikuti pegawai di LPP TVRi berkaitan langsung dengan teknis pekerjaan pegawai, dan pegawai mampu memberikan umpan balik tentang permasalahan yang di dapat selama bekerja.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Dina Rande, 2016) pengaruh kompetensi pegawai administrasi perkantoran terhadap kinerja. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa memang terdapat pengaruh kompetensi pegawai secara signifikan terhadap kinerja pegawai administrasi perkantoran. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu bahwa terdapat hubungan antara tingkat kompetensi dengan kinerja pegawai. Karena kompetensi individu dalam hal ini pegawai memiliki pengaruh yang kuat terdapat kinerjanya, maka perlu diperhatikan tentang kompetensi pegawai administrasi perkantoran yang bekerja pada setiap organisasi. Pentingnya peran pegawai administrasi perkantoran dalam membantu tugas pimpinan organisasi, menjadi alasan yang kuat untuk memperhatikan kinerja mereka sehingga efektifitas pelayanan informasi dan administrasi perkantoran benar-benar terwujud berkat bantuan dari para pegawai.

(Mangkunegara, 2002) menyatakan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kinerja seseorang yaitu kemampuan yang terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realitas (knowledge dan skill). Menurut (Chetam and Chivers, 1996),

kompetensi beserta berbagai komponen penyusunnya akan berinteraksi sedemikian rupa yang kemudian akan menghasilkan kinerja yang spesifik.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan kuantitatif yang telah dikemukakan pada pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. hal ini dapat dimaknai bahwa perubahan budaya organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai LPP TVRI di Sulawesi.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dimaknai bahwa Perubahan Kepemimpinan yang lebih baik berdampak pada kinerja pegawai LPP TVRI di Sulawesi.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. hal ini dapat dimaknai bahwa perubahan motivasi kerja yang tercermin dari pemberian penghargaan, kesempatan berkarir, tanggung jawa b pekerjaan, pemberian insentif dan kesempatan promosi berdampak pada kinerja pegawai LPP TVRI di Sulawesi.
4. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai . Hal ini dapat dimaknai bahwa perubahan kompetensi yang lebih baik berdampak pada kinerja pegawai LPP TVRI di Sulawesi.

## SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan penelitian, maka beberapa saran yang direkomendasikan kepada pimpinan LPP TVRI di Sulawesi sebagai berikut :

1. Perlunya pihak LPP TVRI memprioritaskan budaya suportif seperti menjaga keharmonisan dalam melaksanakan pekerjaan dengan pegawai lain, pemenuhan kelengkapan fasilitas kerja serta ruang kerja yang baik dan tenang untuk mendukung penyelesaian tugas-tugas pegawai. Selain itu perlu meningkatkan budaya inovatif dan mengurangi budaya budaya birokrasi.
2. Perlunya pimpinan LPP TVRI Sulawesi memprioritaskan Kepemimpinan Individualized consideration dan idealized influence dengan cara menciptakan suasana harmonisasi antar pimpinan dan pegawai, mengenal potensi dan kemampuan bawahan, pimpinan memberi contoh yang baik serta membangun kepercayaan kepada bawahan.
3. Perlunya pimpinan LPP TVRI membangun motivasi kerja pegawai terutama pemberian kesempatan berkarir seluas-luasnya kepada pegawai untuk menduduki jabatan berdasarkan prestasi tanpa ada diskirminasi.
4. Perlunya pimpinan LPP TVRI Sulawesi meningkatkan kompetensi pegawai melalui peningkatan keterampilan dan keahlian seperti keterampilan dan keahlian teknis yang berkaitan dengan pekerjaan pegawai.
5. Menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan pengujian lanjutan terhadap variabel kepuasan kerja sebagai variabel yang mampu memberi penguatan terhadap kinerja pegawai..

## DAFTAR PUSTAKA

Dessler, G, (2000), *Human Resource Management,* Eighth Edition, New Jersey; Prentice-Hall, Inc.

Dessler, G, (2005). *Manajemen Sumberdaya Manusia,* edisi ketujuh, Jilid 1 dan 2, Prenhallindo, Jakarta.

Kurniawan, D.A., Guswandi & ASodikin, A. (2018), *The Effect Of Competence And Motivation On Employee Performance Through Employees capabilitieson PT. Binasinar amity*. International journal of research science & management ISSN: 2349-5197. DOI: 10.5281/zenodo.1249804

Donnelly, 2001, *Fundamental of Management,* Business Publication, Texas.

Emory, C, W. and Cooper, D, R., (2004). *Business Research Methods,* Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc, USA.

Flippo, E. B., (2001), *Personel Management,* Sixfth Edition New York : McGraw Hill Book Company.

Gani, A, (2006). *Gaya Kepemimpinan: Budaya Organisasi dan Motivasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Industri Kayu Olahan di Makassar Sulawesi Selatan.* Pasca Sarjana-Unibra, Malang.

Gani, S.U. M, (2006). *Pengaruh Karakteristik Indiv'du, Karakteristik Pekerjaan, Budaya organisasi, Motivasi Kerja, Imbalan, dan Kinerja, Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Study pada Kawasan Industri Makassar Sulawesi Seiatan).* Pasca Sarjana-Unibra, Malang.

Goleman, D. (2004) *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Bandung: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Griffin, R.W. dan Moorhead, G, (2014). *Organizational Behavior- Managing People and Organizations*. 5191 Natorp Boulevard Mason, OH 45040, USA: South-Western Cengage Learning.

Gomes, F.C., (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Andi Offset, Yogyakarta.

Hair, J. F. Jr., R.E. Anderson, R.I. Tatham and W.C. Black. (1998). *Multivariate Data Analysis,* 5th edition. Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Handoko, T. H. (2004). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE Press.

Hatch, M.J, (2002). *Organization Theory : Modem Symbolic and Posmodem Perspective,* Oxford University Press.

Harwiki, W. (2016) 'The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organization Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives' *Procedia – Social and Behaviour Sciences* 219 (2016) 283-290.

Ivancevich, J. M. dan Matteson, M.T. (1999), *Organizational Behavior and Management*, Fifth Edition, New York, Irwin-McGraw-Hill.

Kemon, J., (2005). *Human Resources Management and Development* Macmilann Press Ltd. Singapore.

Kerlinger, F., N., (2000). *Asas-Asas fienelitian Behavioral.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. ,

Koontz, H. and 'Donnel, C.O. (1992). *Principles of Management.* New York: McGraw-Hill Book Company.

Kotter, P. J., (2004). *Manager as Leader,* Amara Books, Puri Arsita A6, Yogyakarta.

Luthans, F, (2000). *A Social Learning Approach to Organization Behavior,* Academof Management Review, 281-290.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach,* Twelfth Edition, New York: McGraw-Hill.

Lucia, A. D dan R. Lepsinger, (1999). *The Art and Science of Competency Models,* San Francisco: Josey-Bass/Pfreiffer.

Mangkunegara, A.P. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A. P. 2006. *Perilaku dan Budaya Organisasi.* Refika Aditama, Bandung.

Mathis, Robert L, & John H. Jackson, (2002). *Human Resource Management,* Ninth Edition, South-Westem College Publishing, Thomson Learning, USA. Jemmy Sadeli & Bayu Prawira Hie (penerjemah) (2001), Salemba Empat, Jakarta.

Mitrani, A. Daziel, M. and Fitt, D., (1992). *Competency 'Based Human Resource Management:* Value-Driven Strategies for Recruitment, Development amd Reward, Kogan Page Limited: London.

Prawirosentono, S (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusiat Kibijakan Kiperja Katyawan,* BPFE, Yogyakarta.

Purwanggono, C. J., (2005). *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi terhadap Kinerja Ka'ryawetn Perusahaan Jasa Telekomunikasi dalam Menghadapi Persaingan.* Disertasi tidak dipublikasikan, Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Richard L. D. (2006). *Management* Edisi 6 Buku 2. Salemba Empat, Jakarta.

Robbins, P. S, (2006). *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi,* Arcan, Jakarta.

Robbins, S. (2008). *Organizationa Behaviour, Then Edition (Perilaku Organisasi Edisi Ke sepuluh*), Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat.

Robotham, D. (1996). *Competences: Measuring the Unmeasurable,* Management Development Review, Vol. 9 No. 5.

Schein, E. H., (2002). *Organization! Cultural and Leadership,* Jossey-Bass, San Fransisco.

Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Refika Aditama, Bandung.

Simamora, H, (2004). *Manajemen Sumberdaya Manusia.* Edisi Kedua, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.

Singarimbun, M., (2005). *Metode Penelitian Sun/ei.* LP3ES, Jakarta.

Spencer, M.Lyle and Spencer, M.Signe, (1993). *Competence at Work: Models for Superrior Performance*", New York: John Willey and Sons Inc.

Sutarto, (2005). *Leadership,* Prentice Hall International, New Jersey.

Spector, P.E., 2001. *Job Satisfaction: Application, Assesment, Cause, and Consequences, Sage Publication, New Delhi, India.*

Steer, R., M., (2001). *Efektivitas Organisasi.* Terjemahan Cetakan Kedua. Alih Bahasa Magdalena Jamin, Erlangg^, Jakarta.

'Terry, G., R., (2003). *Prinsip-Prinsip Manajemen.* Alih Bahasa oleh J. Smith D.F.M, Bumi Aksara, Jakarta.

.