

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya manusia dalam organisasi. Menurut Harjo *et al.*, (2026), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang manajemen yang mengatur seluruh aktivitas yang berkaitan dengan tenaga kerja, meliputi perencanaan kebutuhan karyawan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, proses perekrutan, pengembangan kompetensi, pemberian imbalan, pemeliharaan hubungan kerja, hingga penghentian hubungan kerja. Seluruh proses tersebut dilakukan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Faizah *et al.* (2025), menyatakan bahwa MSDM tidak hanya berfungsi sebagai pengelola tenaga kerja, tetapi juga berperan dalam menyelaraskan pengembangan sumber daya manusia dengan strategi organisasi agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, termasuk perkembangan transformasi digital.

Sumber daya manusia perlu dikelola dan dikembangkan agar tujuan dapat tercapai. Untuk dapat mewujudkan semua itu, tergantung kepada kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi, dan sistem informasi manajemen dalam mengimplementasikan, mengendalikan, dan menggerakkan segenap tanggung jawab. Sebuah organisasi memerlukan

sumber daya manusia unggul yang mampu meningkatkan hasil produksi. Menurut I Nyoman Gede Marta *et al.*, (2023) menjelaskan bahwa manusia selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan perusahaan, karena manusia menjadi penggagas dan pelaksana untuk tercapainya tujuan perusahaan, perangkat dan peralatan pada perusahaan tidak dapat berjalan tanpa peran aktif karyawan. Sebuah organisasi memerlukan sumber daya manusia unggul dalam menjalankan tugasnya. Agar dapat terwujudnya target itu, bidang ilmu personnel management dapat menjawab tentang perusahaan sebaiknya mencari, meningkatkan, memanfaatkan, mengkoreksi, dan menjaga pegawai secara kualitas dan kuantitas yang sesuai (I Nyoman Gede Marta *et al.*, 2023).

Terdapat dua jenis instansi di Indonesia yaitu instansi swasta dan instansi pemerintah, setiap instansi memiliki strategi tersendiri dalam pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia bertujuan meningkatkan sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia, meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan kewajiban guna mencapai tujuan instansi. Namun, terdapat perbedaan strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia antara instansi pemerintah dengan instansi swasta. Menurut Djunaedi, (2025), pengelolaan SDM di sektor publik memiliki tantangan unik dibandingkan sektor swasta, seperti birokrasi yang rumit, anggaran yang terbatas, dan fokus pada pelayanan publik, perubahan teknologi, masalah etika dan integritas, pendidikan dan pengembangan pegawai sehingga perbedaan

tersebut dapat dilihat mulai dari pengadaan sumber dana, struktur organisasi, kenaikan pangkat, hingga proses pemutusan hubungan kerja yang diatur lebih rinci dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peran manajemen sumber daya manusia tidak hanya menjadi perhatian bagi sektor swasta, tetapi juga memiliki kedudukan yang sangat penting dalam lembaga pemerintahan. Sebagai penyelenggara pelayanan publik, instansi pemerintah memerlukan aparatur yang kompeten, profesional, serta memiliki integritas tinggi agar pelaksanaan tugas dapat berjalan secara optimal. Oleh karena itu, setiap pegawai dituntut untuk mampu melaksanakan tanggung jawabnya secara profesional, cepat tanggap terhadap kebutuhan masyarakat, serta menjunjung tinggi prinsip akuntabilitas. Kompetensi tersebut menjadi faktor penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan berkualitas. Menurut Chaerunnisa *et al.*, (2023) sumber daya manusia merupakan komponen terpenting dalam setiap bisnis, baik pemerintah maupun swasta karena manusia berfungsi sebagai perencana, pengubah, dan pengendali sumberdaya lainnya dalam suatu organisasi.

Sumber daya manusia merupakan aset paling strategis dalam setiap organisasi, baik sektor swasta maupun publik. Di era persaingan global yang semakin kompetitif dan dinamis, kualitas kinerja karyawan menjadi faktor determinan utama yang menentukan keberhasilan suatu lembaga dalam mencapai tujuannya. Menurut data *World Economic Forum* (WEF), (2024),

lebih dari 85 juta pekerjaan diperkirakan mengalami pergeseran akibat perubahan teknologi dan transformasi digital, sehingga menuntut peningkatan kapabilitas dan kompetensi sumber daya manusia secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, faktor-faktor psikologis dan personal karyawan, seperti keyakinan diri terhadap kemampuan (*self efficacy*), semangat dan dedikasi dalam bekerja.

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas kinerja karyawannya, sehingga kinerja karyawan menjadi pertimbangan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan merupakan gambaran kemampuan, keterampilan, dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh individu dalam melaksanakan kewajibannya di tempat kerja. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, tingkat produktivitas, mutu hasil kerja, dan kapasitas kerja sama tim dapat digunakan sebagai dasar penilaian kinerja ini (Khusnul Khotimah & Ahmadi, 2025), sebagaimana ditegaskan oleh Retnowati *et al.*, (2023) bahwa kinerja merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap perkembangan perusahaan. Kinerja ini dapat dilihat dari segi kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugas tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Lumbantoruan & Puryandani, (2026) menekankan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan suatu tugas yang didasarkan atas kualitas, kuantitas dan waktu kerja. Penilaian kinerja pada suatu organisasi perusahaan sangat penting

oleh keberhasilan kompetensi yang dimiliki berdasarkan hasil kerja karyawan. Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi kerja yang dibuat oleh suatu perusahaan yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan yang bekerja di perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi (Parta *et al.*, 2023).

Fenomena rendahnya kinerja karyawan di lembaga-lembaga publik menjadi persoalan yang semakin mendesak untuk diselesaikan. Lembaga penyiaran publik, sebagai salah satu pilar penting dalam sistem informasi nasional, menghadapi tekanan ganda di satu sisi dituntut untuk meningkatkan kualitas layanan informasi kepada masyarakat, di sisi lain harus mampu bertahan dan bersaing di tengah derasnya transformasi media digital. Kondisi ini menciptakan kesenjangan antara tuntutan kinerja yang terus meningkat dengan kapabilitas aktual karyawan yang belum sepenuhnya optimal, sehingga memunculkan pertanyaan mendasar tentang faktor-faktor apa yang sesungguhnya menentukan kinerja karyawan di lembaga penyiaran public (Reformasi Birokrasi, 2023)

Permasalahan terkait kinerja karyawan tidak hanya menjadi isu di tingkat organisasi atau nasional, tetapi juga telah berkembang menjadi tantangan global yang memberikan konsekuensi ekonomi yang signifikan di berbagai negara. Menurut Clifton, (2023) pada *Gallup State of the Global Workplace 2023* mengungkapkan bahwa hanya 23% karyawan di seluruh dunia yang benar-benar terlibat aktif (*engaged*) dalam pekerjaan mereka, sementara 59% bekerja dengan keterlibatan minimal dan 18% secara aktif

tidak terlibat (*actively disengaged*). Kondisi ini mengakibatkan kerugian ekonomi global yang diperkirakan mencapai USD 8,8 triliun per tahun akibat rendahnya produktivitas. Selain itu, laporan *World Economic Forum* (WEF), (2024) memproyeksikan lebih dari 85 juta pekerjaan akan mengalami pergeseran akibat otomatisasi dan digitalisasi, sehingga menuntut adaptasi kapabilitas sumber daya manusia secara berkelanjutan. Fenomena global ini menegaskan bahwa pengelolaan kinerja karyawan, termasuk penguatan faktor-faktor psikologis dan personal yang mendorong kinerja, merupakan tantangan universal yang membutuhkan pendekatan ilmiah yang komprehensif.

Peningkatan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu agenda strategis pemerintah dalam mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Sebagai upaya untuk mengukur tingkat profesionalisme aparatur, Badan Kepegawaian Negara (BKN) mengembangkan Indeks Profesionalitas ASN yang menilai empat aspek utama, yaitu kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Hasil penilaian tersebut digunakan sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia aparatur agar semakin profesional dan berkualitas. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB) secara berkesinambungan menyelenggarakan Survei Budaya Kerja ASN guna mengevaluasi implementasi nilai-nilai dasar BerAKHLAK pada instansi pemerintah. Berdasarkan hasil survei, Indeks BerAKHLAK

Nasional pada tahun 2023 mencapai angka 61,1. Capaian tersebut mengindikasikan bahwa penguatan budaya kerja, peningkatan profesionalisme, serta komitmen ASN masih perlu terus ditingkatkan untuk mendukung keberhasilan reformasi birokrasi dan transformasi digital dalam penyelenggaraan pelayanan public (kar/HUMAS MENPANRB), 2024). Kondisi ini semakin kritis mengingat tuntutan transformasi digital yang mengharuskan seluruh ASN, termasuk di lembaga penyiaran publik, untuk mengadaptasi kompetensi baru dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Oleh karena itu, kemampuan internalisasi kompetensi baru dalam lingkungan kerja yang dinamis menjadi variabel determinan yang menentukan keberhasilan reformasi birokrasi di era digital (Sari *et al.*, 2023). Hal ini menegaskan bahwa pengalaman kerja bukan sekadar akumulasi masa kerja, melainkan cerminan nyata dari kapasitas individu dalam beradaptasi, berinovasi, dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pada tataran lokal, LPP RRI Madiun sebagai stasiun daerah dari jaringan Radio Republik Indonesia yang beroperasi berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran menghadapi tantangan serupa yang bahkan lebih kompleks. Penelitian (Sari *et al.*, 2023) mengungkapkan bahwa LPP RRI Madiun tengah menjalani proses konvergensi media di era digital yang mengharuskan seluruh karyawan mengadaptasi pola kerja baru yang menggabungkan siaran konvensional dengan platform digital. LPP RRI Madiun memiliki total 89 karyawan yang

terdiri dari 32 orang PNS, 41 orang PPPK, dan 16 karyawan tidak tetap (LPP RRI Madiun, 2026). Heterogenitas komposisi kepegawaian ini menciptakan tantangan dalam pengelolaan SDM, terutama dalam hal penyeragaman standar kinerja di tengah perbedaan latar belakang, masa kerja.

Kinerja karyawan merupakan variabel dependen utama dalam penelitian ini. Fernando et al.,(2026) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi yang dapat diukur tingkat keberhasilannya. Menurut Pardosi *et al.*, (2025) kinerja karyawan merupakan konsep yang bersifat multidimensional, yang tidak hanya tercermin dari hasil kerja, tetapi juga dari kualitas pelaksanaan pekerjaan, perilaku kerja inovatif, kreativitas, serta kemampuan karyawan dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Dalam konteks LPP RRI Madiun sebagai lembaga penyiaran publik, kinerja karyawan diukur dari sejauh mana mereka mampu menghasilkan konten siaran yang berkualitas, menyelesaikan tugas tepat waktu, bekerja secara mandiri dan proaktif, serta beradaptasi dengan tuntutan teknologi digital yang terus berkembang.

Keberhasilan LPP RRI Madiun dalam memberikan pelayanan informasi kepada masyarakat sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja pegawai yang dimiliki. Kinerja karyawan merupakan kristalisasi hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Dalam konteks lembaga penyiaran publik, kinerja individu yang optimal tidak sekedar berkontribusi terhadap pencapaian target administratif

semata, melainkan menjadi determinan utama dalam mendorong mutu pelayanan informasi yang aktual dan kredibel. Kinerja yang baik akan mendukung tercapainya tujuan organisasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik ke arah yang lebih responsif, serta memperkuat legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga. Sehingga kapasitas adaptif pegawai LPP RRI Madiun diuji untuk membuktikan eksistensinya sebagai media publik dimana menjadi fondasi menentukan keberhasilan sebuah organisasi (LPP RRI Madiun, 2026).

Kondisi kinerja karyawan di LPP RRI Madiun tidak lepas dari dinamika yang melingkupi lembaga penyiaran publik secara umum, di mana tuntutan terhadap kualitas layanan informasi terus meningkat. Fenomena kesenjangan kinerja karyawan di LPP RRI Madiun dapat diidentifikasi secara konkret melalui perbandingan antara target kinerja yang ditetapkan manajemen dengan realisasi kinerja aktual. Berdasarkan data internal LPP RRI Madiun tahun 2023–2025, data berikut menggambarkan kondisi tersebut secara kuantitatif:

Tabel 1. 1 Target Kinerja Karyawan LPP RRI Madiun

No.	Tujuan Strategis	KPI/ Target	PENILAIAN		
			2023	2024	2025
1	Meningkatkan hasil kerja karyawan	Nilai kinerja pegawai	90%	90%	95%
2	Bagaimana Penyelesaian Proyek Tepat Waktu	Nilai evaluasi bagaimana ketepatan waktu penyelesaian proyek	90%	95%	95%
3	Penguasaan terhadap teknologi baru	Mengikuti pelatihan dan menerapkan teknologi baru dalam pekerjaan	20 JP	20 JP	24 JP
4	Kualitas hasil kerja yang dilakukan	Meningkatkan ketepatan dan akurasi pekerjaan.	95%	95%	95%

No.	Tujuan Srategis		KPI/ Target		PENILAIAN		
					2023	2024	2025
5	Kuantitas pekerjaan yang dilakukan	hasil yang	Waktu dokumen/laporan target yang ditetapkan	Penyelesaian sesuai	100%	100%	100%
6	Kemandirian bekerja	dalam	Penyelesaian tugas tanpa pendampingan intensif		90%	90%	100%
7	Inisiatif atau ide untuk menyelesaikan tugas tanpa diperintah	ide	Mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan kerja setiap semester secara proaktif		90%	90%	100%

Sumber : LPP RRI Madiun, 2023, 2024, 2025

Kinerja pegawai dari aspek hasil kerja menunjukkan adanya peningkatan standar yang ditetapkan organisasi. Target capaian nilai kinerja yang semula sebesar 90% pada periode 2023–2024 dinaikkan menjadi 95% pada tahun 2025. Kenaikan target tersebut menggambarkan komitmen organisasi dalam mendorong peningkatan produktivitas serta kualitas hasil kerja pegawai agar memenuhi standar kinerja yang semakin tinggi. Aspek ketepatan waktu penyelesaian proyek juga menjadi indikator yang terus diperhatikan. Target yang sebelumnya ditetapkan sebesar 90% pada tahun 2023 meningkat menjadi 95% pada tahun 2024 dan tetap dipertahankan hingga tahun 2025. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam mengelola waktu secara efektif dipandang sebagai faktor penting untuk memastikan kelancaran pelaksanaan tugas sekaligus mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Perkembangan teknologi yang berlangsung secara cepat turut mendorong organisasi untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai. Hal tersebut tercermin dari kenaikan target partisipasi dalam program pelatihan, yaitu dari 20 jam pelajaran pada tahun 2023 dan 2024 menjadi 24 jam

pelajaran pada tahun 2025. Penambahan alokasi pelatihan tersebut menunjukkan bahwa organisasi berupaya memperkuat pengetahuan dan keterampilan pegawai sehingga mereka mampu mengikuti perkembangan teknologi serta menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan dan dinamika lingkungan kerja.

Organisasi juga berupaya menjaga kualitas hasil kerja melalui target ketepatan dan akurasi pekerjaan sebesar 95% secara konsisten selama periode 2023–2025. Sementara itu, dari aspek kuantitas kerja, seluruh pekerjaan ditargetkan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dengan capaian sebesar 100% setiap tahunnya. Target tersebut menunjukkan bahwa organisasi mengharapkan setiap pegawai mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu tanpa mengabaikan kualitas hasil pekerjaan. keterkaitan ini menuntut adanya sinkronisasi yang kuat antara kapabilitas teknis pegawai dengan visi lembaga dalam menyelenggarakan penyiaran publik yang berkualitas.

Aspek kemandirian dalam bekerja juga menjadi salah satu fokus pengembangan sumber daya manusia. Target penyelesaian tugas tanpa pendampingan intensif meningkat dari 90% pada tahun 2023 dan 2024 menjadi 100% pada tahun 2025. Peningkatan ini menunjukkan harapan organisasi agar pegawai memiliki kemampuan bekerja secara mandiri, bertanggung jawab, dan mampu mengambil keputusan sesuai dengan tugas yang diemban. Selain itu, organisasi juga mendorong munculnya inisiatif pegawai dalam mengidentifikasi serta menyelesaikan permasalahan kerja

secara proaktif. Target pada aspek ini meningkat dari 90% pada tahun 2023 dan 2024 menjadi 100% pada tahun 2025, yang menunjukkan pentingnya kreativitas dan kemampuan pemecahan masalah dalam mendukung efektivitas kerja organisasi guna menjadi peluang guna menyajikan konten informasi yang adaptif, dan edukatif.

Tabel 1. 2 Kinerja Karyawan LPP RRI Madiun

No.	KPI/ Target	Hasil Kinerja		
		2023	2024	2025
1	Nilai kinerja pegawai	85%	85%	89%
2	Nilai evaluasi bagaimana ketepatan waktu penyelesaian proyek	88%	88%	88%
3	Mengikuti pelatihan dan menerapkan teknologi baru dalam pekerjaan	18 JP	18 JP	22JP
4	Meningkatkan ketepatan dan akurasi pekerjaan.	84%	85%	89%
5	Waktu Penyelesaian dokumen/laporan sesuai target yang ditetapkan	98%	98%	98%
6	Penyelesaian tugas tanpa pendampingan intensif	86%	86%	88%
7	Mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan kerja setiap semester secara proaktif	87%	87%	90%

Sumber: LPP RRI Madiun, 2023, 2024, 2025

Tabel 1.2 menunjukkan data hasil kinerja pegawai periode 2023–2025, di mana capaian kinerja pada beberapa indikator masih berada di bawah target yang telah ditetapkan organisasi. Pada indikator nilai kinerja pegawai, capaian tercatat sebesar 85% pada tahun 2023, 85% pada tahun 2024, dan meningkat menjadi 89% pada tahun 2025, namun masih di bawah target organisasi yang ditetapkan sebesar 90% pada tahun 2023, 90% pada tahun 2024, dan 95% pada tahun 2025. Begitu pula pada indikator ketepatan waktu penyelesaian proyek, capaian tercatat sebesar 88% pada tahun 2023, 88% pada tahun 2024, dan 88% pada tahun 2025, masih di bawah target

yang ditetapkan sebesar 90% pada tahun 2023, 95% pada tahun 2024, dan 95% pada tahun 2025.

Aspek pengembangan kompetensi, partisipasi pegawai dalam pelatihan tercatat sebesar 18 jam pelajaran pada tahun 2023, 18 jam pelajaran pada tahun 2024, dan meningkat menjadi 22 jam pelajaran pada tahun 2025, namun masih di bawah target yang ditetapkan sebesar 20 jam pelajaran pada tahun 2023, 20 jam pelajaran pada tahun 2024, dan 24 jam pelajaran pada tahun 2025, menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai masih perlu ditingkatkan untuk mengikuti perkembangan teknologi dan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Kesenjangan antara kapasitas aktual aparatur dan akselerasi disrupsi digital dikhawatirkan memicu penurunan mutu pelayanan informasi secara masif.

Sementara itu, pada indikator kualitas pekerjaan yang diukur melalui ketepatan dan akurasi, capaian tercatat sebesar 84% pada tahun 2023, meningkat menjadi 85% pada tahun 2024, dan 89% pada tahun 2025, meskipun masih di bawah target organisasi yang ditetapkan sebesar 95% pada tahun 2023, 95% pada tahun 2024, dan 95% pada tahun 2025. Pada indikator kuantitas kerja yang diukur melalui ketepatan waktu penyelesaian dokumen atau laporan, capaian tercatat sebesar 98% pada tahun 2023, 98% pada tahun 2024, dan 98% pada tahun 2025, namun masih di bawah target yang ditetapkan sebesar 100% pada tahun 2023, 100% pada tahun 2024, dan 100% pada tahun 2025.

Capaian kemandirian dalam bekerja tercatat sebesar 86% pada tahun 2023, 86% pada tahun 2024, dan meningkat menjadi 88% pada tahun 2025, tetapi masih di bawah target yang ditetapkan sebesar 90% pada tahun 2023, 90% pada tahun 2024, dan 100% pada tahun 2025. Demikian pula pada aspek inisiatif pegawai, capaian tercatat sebesar 87% pada tahun 2023, 87% pada tahun 2024, dan meningkat menjadi 90% pada tahun 2025, namun belum mencapai target yang ditetapkan sebesar 90% pada tahun 2023, 90% pada tahun 2024, dan 100% pada tahun 2025, sehingga secara keseluruhan masih diperlukan upaya yang lebih optimal untuk memenuhi seluruh target kinerja yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, diperlukan sebuah pembuktian empiris melalui penelitian ini untuk mengurai dan menganalisis faktor-faktor dominan yang mampu mengakselerasi performa kerja di lingkungan tersebut.

Salah satu faktor psikologis yang secara konsisten dikaitkan dengan tinggi rendahnya kinerja karyawan adalah *self efficacy*. Menurut Bandura, (1997), sebagai keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu guna mencapai hasil yang diharapkan. Karyawan dengan *self efficacy* yang tinggi cenderung lebih termotivasi, lebih tahan terhadap tekanan pekerjaan, dan lebih berani mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menantang. *Self efficacy*, sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Bandura, (1997) dalam Teori Kognitif Sosialnya, merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu untuk

mencapai hasil yang diinginkan. Dalam konteks organisasi, *self efficacy* yang tinggi mendorong karyawan untuk menetapkan target lebih ambisius, lebih gigih menghadapi hambatan, dan lebih inovatif dalam mencari solusi atas permasalahan kerja yang ada dalam sebuah organisasi.

Menurut Rizki *et al.*, (2025) *self-efficacy* adalah keyakinan atau penilaian diri seseorang terhadap kemampuannya dalam menjakankan tugas untuk mencapai hasil yang optimal. *Self-efficacy* menjadi keyakinan yang memungkinkan pegawai menghadapi berbagai tantangan pekerjaan, menyelesaikan tugas dengan penuh percaya diri, bertahan dalam menghadapi hambatan, serta terus berupaya mencapai tujuan dan kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Mafrukhah *et al.*, (2024) menemukan bahwa *anteseden self efficacy* berasal dari aspek individu (kemampuan dan pengalaman), aspek organisasi (dukungan dan iklim kerja), serta aspek teknologi (kemudahan sistem digital) ketiganya sangat relevan dengan konteks RRI Madiun yang sedang bertransformasi digital. Kondisi *self-efficacy* karyawan LPP RRI Madiun dapat dilihat berdasarkan hasil asesmen internal yang dilakukan pada tahun 2025, sebagaimana disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. 3 Indikator Penilaian

Skor	Keterangan
5	Sangat tinggi
4	Tinggi
3	Cukup
2	Rendah
1	Sangat rendah

Sumber: Sumber: LPP RRI Madiun, 2025

Tabel 1. 4 Kondisi *Self Efficacy* Karyawan LPP RRI Madiun

Indikator	Fenomena Pekerjaan RRI	Skor	Kategori
Keyakinan menghasilkan konten/berita sesuai target	Masih terdapat target produksi berita, publikasi, dan best cut yang belum tercapai	2,5	Rendah
Keyakinan melakukan peliputan dan mencari narasumber	Kesulitan memperoleh narasumber dan memenuhi kebutuhan berita lapangan	3	Cukup
Keyakinan menggunakan media digital RRI	Pemanfaatan platform digital dan publikasi belum optimal	2	Rendah
Keyakinan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal siaran	Pelaksanaan program dan jadwal kerja masih mengalami kendala	2,7	Cukup
Keyakinan menghadapi tuntutan multitasking pekerjaan	Pegawai menangani beberapa tugas (siaran, berita, digital, program) secara bersamaan	2	Rendah
Rata-rata		2,4	Rendah

Sumber: Sumber: LPP RRI Madiun, 2025

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa rata-rata skor *self efficacy* karyawan RRI Madiun hanya sebesar 2,4 yang masuk kategori Rendah. Tiga dari lima indikator berada pada kategori rendah, yaitu, keyakinan menghasilkan konten atau berita sesuai target (skor 2,5), keyakinan menggunakan media digital (skor 2,0), dan keyakinan menghadapi tuntutan multitasking (skor 2,0). Rendahnya *self efficacy* ini secara langsung berkontribusi pada lemahnya inisiatif, kurangnya ketekunan dalam menghadapi tantangan, serta rendahnya kualitas pengambilan keputusan dalam pekerjaan yang konsisten dengan gap kinerja yang terlihat pada Tabel 1.2 sebelumnya. Kondisi ini memperkuat urgensi untuk mengkaji secara empiris bagaimana *self efficacy* karyawan RRI Madiun memengaruhi kinerja mereka dalam konteks lembaga penyiaran publik yang sedang bertransformasi digital.

Seseorang yang memiliki *self efficacy* cenderung memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan pekerjaan. Keyakinan tersebut mendorong individu untuk bekerja lebih optimal, bertahan dalam menghadapi kesulitan, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan individu dengan *self efficacy* rendah. Oleh karena itu, *self efficacy* dapat memengaruhi tingkat kinerja pegawai (Y. S. Suyasa & Agung, 2024). Karyawan yang memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuannya akan lebih mudah mengembangkan diri, menyelesaikan pekerjaan secara efektif, dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, rendahnya *self efficacy* dapat menghambat individu dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu, *self efficacy* merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Y. S. Suyasa & Agung, 2024). Sehingga, dapat diduga bahwa *self efficacy* dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Jaya Sutisna & Agustina, (2022), yang menemukan bahwa *self efficacy* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang menunjukkan bahwa semakin tinggi keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Menurut Hadi, (2023) dalam *International Journal of Research in Business and Social Science* terhadap 100 karyawan perusahaan manufaktur di DKI Jakarta, membuktikan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menegaskan

bahwa karyawan dengan keyakinan diri tinggi mampu mengelola masalah dengan lebih baik, lebih berani mengambil keputusan, dan menghasilkan solusi yang lebih optimal. Sedangkan menurut Nuryanti, (2025) dalam *International Journal of Business Management and Economic Review*, melalui penelitian kuantitatif dengan terhadap 165 pegawai pada Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur, menemukan bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang selanjutnya memediasi penuh pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut menegaskan bahwa keyakinan diri pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja apabila terlebih dahulu mampu menumbuhkan motivasi kerja pegawai.

Faktor kedua yang tidak kalah penting adalah *work ethic*. Menurut Mujanah & Utami, (2023) dalam penelitiannya pada perusahaan manufaktur menemukan bahwa *self efficacy*, kepemimpinan diri, dan *work ethic* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara Setiawan, (2023) memaknai etos kerja sebagai sikap dan komitmen kerja yang tercermin dari kedisiplinan, motivasi internal, serta rasa tanggung jawab tinggi terhadap tugas, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja karyawan. *Work Ethic* dapat diartikan sebagai nilai nilai dan etika dasar dalam suatu organisasi perusahaan yang mengarahkan perilaku individu dan kelompok kerja (Angelina *et al.*, 2024).

Work ethic yang kuat di dalam suatu organisasi mencerminkan budaya organisasi yang mendorong produktivitas, profesionalisme, dan tanggung jawab. Ini tidak hanya mencerminkan komitmen terhadap pekerjaan dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi, tetapi juga mempengaruhi motivasi, kualitas pekerjaan, dan kepuasan kerja (Immanuel Meireiza *et al.*, 2024). Yuliana Ngole *et al.*, (2023) menemukan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai instansi publik. Relevansi temuan-temuan tersebut bagi RRI Madiun tercermin dari data keterlambatan dan komitmen kerja karyawan sebagaimana disajikan berikut:

Tabel 1. 5 Daftar Absensi Keterlambatan Karyawan LPP RRI Madiun

Bulan	Jumlah pegawai	Pegawai terlambat (orang)	Presentase (%)
Januari	89	8	8,9%
Februari	89	7	7,8%
Maret	89	7	7,8%
April	89	9	10,1%
Mei	89	11	12,3%
Juni	89	8	8,9%
Juli	89	10	11,2%
Agustus	89	10	11,3%
September	89	13	14,6%
Oktober	89	9	10,1%
November	89	12	13,4%
Desember	89	10	11,2%

Sumber : Sumber: LPP RRI Madiun, 2023, 2024, 2025

Tabel 1.5 memperlihatkan bahwa rata-rata 11% karyawan RRI Madiun mengalami keterlambatan setiap bulannya sepanjang tahun 2025, dengan puncak keterlambatan mencapai 14,6% pada bulan September 2025. Secara kumulatif terdapat 114 kejadian keterlambatan dari 89 orang karyawan dalam satu tahun. Kondisi ini merupakan indikasi nyata lemahnya dimensi kedisiplinan dan tanggung jawab waktu dua komponen inti. Tingginya angka keterlambatan tersebut menunjukkan adanya permasalahan pada aspek kedisiplinan dan tanggung jawab terhadap waktu kerja yang merupakan bagian penting dari etos kerja. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Almira *et al.*, (2024) yang menyatakan bahwa rendahnya rendahnya disiplin waktu yang ditunjukkan melalui tingginya tingkat keterlambatan dapat menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap belum optimalnya pencapaian target kinerja karyawan yang diduga turut berkontribusi terhadap belum optimalnya pencapaian target kinerja karyawan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.2.

Waluyo & Sutianingsih, (2025) dalam *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, yang meneliti 110 karyawan Badan Keuangan Daerah (BKD) Boyolali, membuktikan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa karyawan dengan etos kerja tinggi cenderung lebih proaktif, konsisten dalam menghadapi tantangan, dan memiliki motivasi intrinsik yang kuat. Sedangkan Aria Mulyapradana, Nur Anisah, (2024) menemukan bahwa *work ethic* tidak

berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja apabila tidak disertai faktor pendukung organisasional yang memadai, sehingga kajian pada konteks spesifik lembaga penyiaran publik tetap diperlukan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa etos kerja tidak selalu secara langsung mampu meningkatkan kinerja pegawai, melainkan dapat dipengaruhi oleh kondisi organisasi seperti sistem manajemen, kepemimpinan, budaya kerja, fasilitas kerja, dan dukungan organisasi.

Variabel ketiga yang turut memengaruhi kinerja karyawan adalah *work experience* (pengalaman kerja). *Work experience* merupakan akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan praktis yang diperoleh seseorang melalui keterlibatannya dalam pekerjaan dari waktu ke waktu. Menurut Widyakto *et al.*, (2024) karyawan yang memiliki lebih banyak pengalaman cenderung menunjukkan keterampilan yang lebih baik, pemahaman yang lebih mendalam mengenai tugas yang mereka hadapi, dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di organisasi. Di lingkungan RRI Madiun, karyawan dengan jam terbang tinggi dalam dunia penyiaran tentu memiliki keunggulan dalam menghadapi dinamika siaran, namun belum tentu siap menghadapi perubahan teknologi digital yang sangat cepat, sehingga relevansi variabel ini perlu dikaji lebih mendalam. Kesenjangan antara pengalaman konvensional dan tuntutan digitalisasi inilah yang berpotensi menjadi hambatan laten dalam mempercepat transformasi pelayanan informasi publik.

Work experience dimaknai sebagai akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman yang diperoleh seseorang melalui keterlibatannya dalam aktivitas pekerjaan selama kurun waktu tertentu. Menurut Sirait *et al.*, (2025), karyawan dengan pengalaman mampu mengambil keputusan lebih cepat, lebih efisien dalam menyelesaikan tugas, dan lebih adaptif terhadap perubahan prosedur organisasi. Pengalaman kerja yang matang juga membentuk kemampuan dalam mengatasi permasalahan teknis secara mandiri, meningkatkan rasa percaya diri dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan.

Kondisi ini sangat relevan dengan komposisi kepegawaian LPP RRI Madiun dari 89 orang karyawan LPP RRI Madiun, sebagian besar yaitu 32 orang (35,96%) memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, diikuti oleh karyawan dengan masa kerja 10-15 tahun sebanyak 28 orang (31,46%), masa kerja 6-10 tahun sebanyak 16 orang (17,98%), serta masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 13 orang (14,61%), sementara tidak terdapat karyawan dengan masa kerja 15-20 tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan LPP RRI Madiun berada pada kelompok masa kerja kurang dari 5 tahun, yang mengindikasikan adanya proporsi karyawan baru yang cukup besar di lingkungan kerja tersebut. Kondisi ini mencerminkan adanya variasi tingkat pengalaman kerja di antara karyawan, di mana perbedaan lama bekerja tersebut berpotensi berimplikasi pada perbedaan kompetensi teknis dan kematangan profesional dalam melaksanakan tugas-tugas penyiaran.:

Tabel 1. 6 Data Lama Kerja Karyawan LPP RRI Madiun

Lama bekerja	Jumlah (orang)
< 5 tahun	32
6-10 tahun	16
10-15 tahun	28
15-20 tahun	0
>20 tahun	13
Total	89 orang

Sumber : LPP RRI Madiun, 2026

Sirait *et al.*, (2025) dalam *International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, melalui analisis regresi linier berganda terhadap 100 karyawan perusahaan berkembang di Jakarta, menemukan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh lebih signifikan terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi. Sebaliknya menurut Zalzabilla Putri Hartanti, (2023) pengalaman kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada penelitian ini. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi temuan empiris mengenai hubungan pengalaman kerja dan kinerja karyawan, sehingga masih diperlukan penelitian lebih lanjut pada objek dan karakteristik organisasi untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif.

Berdasarkan seluruh uraian di atas mulai dari konteks global transformasi SDM, fenomena kesenjangan kinerja yang terdokumentasi secara kuantitatif di LPP RRI Madiun, indikasi rendahnya *self efficacy*, lemahnya *work ethic*, hingga variasi *work experience* di antara karyawan terdapat urgensi yang kuat untuk melaksanakan penelitian dengan judul **"Pengaruh *Self Efficacy*, *Work Ethic*, dan *Work Experience* terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan LPP RRI Madiun."**

B. Batasan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka batasan penelitian ini meliputi:

1. Variabel yang digunakan pada penelitian ini meliputi *self efficacy*(X1), *work ethic*(X2), *work experience*(X3), dan kinerja karyawan sebagai variabel(Y).
2. Objek dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN dan P3K Lembaga Penyampaian Publik Radio Republik Indonesia Madiun.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskan permasalahan berikut:

1. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPP RRI Madiun?
2. Apakah *work ethic* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPP RRI Madiun?
3. Apakah *work experince* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPP RRI Madiun?
4. Apakah *self efficacy*, *work ethic*, *work experience* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPP RRI Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang menjadi tujuan penelitian adalah:

1. Untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan LPP RRI Madiun.

2. Untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *work ethic* terhadap kinerja karyawan LPP RRI Madiun.
3. Untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *work experince* terhadap kinerja karyawan LPP RRI Madiun.
4. Untuk mengetahui *self efficacy*, *work ethic*, *work experience* terhadap kinerja karyawan LPP RRI Madiun.

E. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan dari tujuan penelitian diatas bahwa penelitian ini dapat memberikan manfaat dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat digunakan untuk mengembangkan ilmu dan praktek kinerja karyawan maupun Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Bagi Pembaca

Diharapkan dari penelitian ini dapat memberikan informasi yang bermanfaat unyuk menambah pengetahuan dan referensi bagi pembaca.

3. Bagi Instansi

Penelitian ini dapat berfungsi sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan pada LPP RRI Madiun.

4. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan akan memberikan sumbangsih pemikiran dalam dunia Manjemen Sumber Daya Manusia terkhusus terkait

pengaruh *self efficacy, work ethic, work experience* terhadap Kinerja Karyawan LPP RRI Madiun.

5. Bagi Karyawan LPP RRI Madiun

Penelitian ini merupakan informasi, teori, dan implementasi pengaruh *self efficacy, work ethic, work experience* terhadap Kinerja Karyawan.