

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era globalisasi mendorong setiap gerak serta langkah suatu organisasi agar dapat menghasilkan *output* yang optimal. Untuk mewujudkan kinerja yang maksimal maka perlu kelengkapan dari salah satu unsur dasar sebuah organisasi yaitu sumber daya pada sektor manusia (SDM). Mukminin *et al* (2019, h.5), “sumber daya manusia adalah setiap orang yang bekerja dan berkontribusi dalam suatu organisasi ataupun lembaga”. Manusia menempati posisi sentral dalam sebuah organisasi karena dapat menyumbangkan tenaga, ide pemikiran, serta gagasan yang berasal dari akal pikiran dan hati nurani. Dengan demikian, manusia merupakan elemen penting dalam sebuah organisasi yang berproses secara terus menerus dan kedudukannya merupakan kunci untuk keberhasilan dari aktivitas sebuah organisasi (Elbadiansyah, 2019).

Dalam sebuah organisasi yaitu sektor publik dan sektor privat, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk melakukan berbagai jenis pekerjaan sehari-hari. Sumber daya manusia dalam sektor pemerintahan penentu utama dari kekuatan daya saing suatu bangsa. Dengan demikian, diharapkan aparatur harus memiliki kinerja yang wajib mempunyai kinerja yang cakap agar tercapainya target secara profesional maupun sebagai abdi negara yang merekatkan bangsa (Sedarmayanti, 2019).

Indonesia akan memasuki bonus demografi diperkirakan tahun 2030 - 2040 yaitu jumlah penduduk usia produktif akan meningkat secara signifikan

(<http://www.bappenas.go.id> diakses 29 November 2020). Badan Kependudukan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) mendefinisikan usia produktif sebagai kelompok yang terdiri dari orang berusia 15 tahun hingga 64 tahun. Penduduk dengan umur produktif jika dibangun menjadi penduduk yang bermutu maka akan terwujud daya saing yang besar dan diperoleh manfaat seperti perkembangan ekonomi, kenaikan kesejahteraan penduduk, kenaikan akan tabungan, penyusutan jumlah kemiskinan dan penurunan kesenjangan dalam bidang sosial dan ekonomi. Jumlah penduduk Indonesia yang besar harus dipandang sebagai modal bangsa yang utama dan perlu penguatan komitmen pemerintah terhadap kebijakan peningkatan sumber daya manusia (<https://www.finance.detik.com> diakses 23 Agustus 2020). Penduduk Indonesia pada tahun 2020 mengalami kenaikan 1,07% dibanding tahun 2019 (<https://www.worldmeters.info> diakses 16 September 2020).

Tabel 1.1. Populasi Indonesia Tahun 2015 - 2020

Tahun	Populasi	Persentasi Perubahan	Perubahan per Tahun	Angka Kelahiran	Rangking Indonesia
2020	273.523.615	1,07%	2.898.047	2,32	4
2019	270.625.568	1.10%	2.955.025	2,42	4
2018	267.670.543	1,14%	3.019.580	2,42	4
2017	264.650.963	1,18%	3.094.582	2,42	4
2016	261.556.381	1,23%	3.173.125	2,42	4
2015	258.383.256	1,33%	3.309.808	2,45	4

Sumber: <http://www.worldmeters.info>, diakses 16 September 2020.

Jumlah penduduk Indonesia yang besar perlu diikuti dengan kebijakan pemerintah untuk dapat meningkatkan kualitas dari SDM di Indonesia tersebut. Pada periode kedua, Presiden Joko Widodo menetapkan program tahun pertama pada periode rencana pembangunan jangka menengah 2020 – 2024 yaitu fokus kepada pembangunan SDM sebagai penunjang kekuatan ekonomi Indonesia. Indonesia butuh SDM yang punya kompetensi dalam bidangnya masing – masing. Untuk itu modal terkuat yang harus dimiliki oleh Indonesia yaitu pembangunan SDM.

APBN untuk sektor pendidikan tahun 2020 disebutkan bahwa belanja negara akan mencapai Rp. 508,1 triliun atau sekitar 20% dari APBD yang diperuntukkan untuk meningkatkan mutu SDM serta tindak lanjut dari program perlindungan sosial sebagai langkah untuk menanggapi tantangan demografi. Langkah kebijakan belanja pemerintah pusat dalam sektor peningkatan kualitas SDM diantaranya yaitu program Kartu Indonesia Pintar (KIP) kuliah, Kartu Pra Kerja, dan keberlanjutan penyediaan layanan kesehatan (<https://www.kemenkeu.go.id> diakses 24 Agustus 2020). Program kerja tersebut merupakan dasar untuk mempersiapkan bonus demografi di Indonesia. Program Presiden tersebut membuktikan bahwa sasaran organisasi tidak akan terwujud tanpa peran pada sektor manusia walaupun peralatan perusahaan menggunakan teknologi terbaru. Kedudukan SDM di dalam sebuah organisasi sebagai bagian penjual jasa baik pikiran maupun tenaganya. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan sektor manusia yang semakin bermutu.

Sektor manusia pada instansi pemerintah disebut Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) terdiri dari pegawai negeri sipil serta pegawai pemerintah yang memiliki perjanjian kerja yang bertugas pada instansi di pemerintahan. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Nasional (BKN) jumlah PNS yang tersebar di Indonesia sebagai berikut:

Tabel 1.2. Grafik Pertumbuhan PNS

Tahun	Jumlah PNS
2010	4.598.100
2011	4.570.818
2012	4.467.982
2013	4.362.805
2014	4.455.303
2015	4.593.604
2016	4.374.341
2017	4.289.396
2018	4.185.503
2019	4.189.121

Sumber: Badan Kepegawaian Nasional, diakses 29 Juli 2020.

PNS pada 31 Desember 2019 berjumlah 4.189.121 orang dimana periode 2015 sampai desember 2018 PNS secara kuantitas terjadi penurunan, hal ini dikarenakan banyaknya jumlah PNS yang pensiun dan moratorium PNS selama 2 (dua) tahun, selanjutnya terjadi peningkatan kuantitas PNS pada bulan Desember 2019 sebesar 0,09%.

Jumlah PNS tersebut yang berkedudukan sebagai unsur aparatur negara sebagaimana tertuang di dalam Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu berfungsi selaku pemangku

pembuat kebijakan, pelayan masyarakat, mendekatkan serta pemersatu bangsa. Seorang PNS harus bisa bertindak selaku perancang, pelaku, serta mengawasi jalannya peran pemerintah dan pembangunan nasional sehingga dibutuhkan komitmen dalam penyelenggaraan pemerintahan. Masing-masing PNS yang tersebar di seluruh Indonesia memiliki akal, rasa, kebutuhan, jenis kelamin, pendidikan, usia yang berbeda - beda yang masuk ke organisasi.

Salah satu instansi pemerintah di Indonesia adalah Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Kementerian Perdagangan Republik Indonesia (disingkat Kemendag) berdasarkan Undang – Undang Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perdagangan adalah Kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan Perdagangan. Berdasarkan amanat tersebut maka Kementerian Perdagangan ketika melaksanakan peran dan kewajibannya serta dalam merealisasikan organisasi yang berlandaskan kinerja melalui penerapan pemerintahan yang baik atau *good governance*. Undang - Undang Nomor 28 tahun 1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme pun merupakan salah satu dasar penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) di lingkungan Kementerian Perdagangan.

Penelitian ini mengambil objek yaitu ASN di Kementerian Perdagangan dimana memiliki tugas untuk menyelenggarakan urusan di bidang perdagangan dalam pemerintahan untuk membantu presiden dalam hal penyelenggaraan pemerintahan. Dengan demikian, diharapkan ASN dapat menjalankan kewajibannya dengan baik serta meraih prestasi kerja secara maksimal dan pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja ASN merupakan faktor

penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sehingga pelayanan publik dapat terselenggara dengan baik. Berdasarkan hasil survei Lembaga Survei Alvara Research Center bahwa Menteri dengan kinerja memuaskan yang masuk peringkat 10 besar dalam kurun waktu 100 hari kerja pemerintah Joko Widodo – Ma'ruf Amin dengan menggunakan skala 1 (sangat tidak puas sekali) sampai 6 (sangat puas sekali), diperoleh Top 10 Menteri yang menonjol dengan persepsi kinerja yang memuaskan publik yaitu:



Gambar 1.1. Sepuluh Menteri dengan Kinerja Memuaskan
 Sumber: <https://www.kompas.com>, diakses 27 Agustus 2020.

Salah satu faktor yang menjadi penilaian responden pada hasil survei pada Gambar 1.1. adalah kebijakan beberapa menteri yang menjadi salah satu pertimbangan para responden dalam menilai kinerja para menteri tersebut.

Survei terhadap performa Kementerian juga dilakukan oleh katadata.co.id dengan hasil sebagai berikut:



Gambar 1.2. 10 Kementerian dengan performa terbaik di 100 hari kabinet Indonesia Maju
Sumber: <https://katadata.co.id>, diakses 27 Agustus 2020.

Kementerian Luar Negeri (Kemenu) pada Gambar 1.2. menjadi Kementerian yang memiliki performa paling baik dalam kabinet Jokowi – Maruf pada saat ini. Berdasarkan survei sesuai Gambar 1.2., Kemenu mendapat skor tertinggi yang dipilih 84% responden. Beberapa faktor yang menjadi tolak ukur dalam penilaian persepsi publik ini adalah hasil kerja, konsistensi pernyataan popularitas, pintar, tegas, dan lainnya. Kementerian yang tidak masuk dalam kategori 10 besar pada kedua survei tersebut bisa dikatakan masih belum maksimal kinerjanya di mata masyarakat. Untuk itu perlu adanya perbaikan kinerja dari masing - masing Kementerian tersebut. Perbaikan kinerja Kementerian terkait dengan kinerja ASN yang berkontribusi langsung.

Pemantauan manajemen kinerja PNS telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam kurun waktu 2 (dua) tahun 2018 - 2019. BKN melakukan pemantauan ini untuk melihat penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Hasil pemantauan tersebut diperoleh data yaitu:

Tabel 1.3. Evaluasi manajemen kinerja PNS

Kategori	Persentase
Sangat baik	3,3%
Baik	35%
Cukup	50%
Buruk	11,7%

Sumber: <https://www.bkn.go.id>, diakses 10 september 2020.

Hasil evaluasi pada Tabel 1.3. menunjukkan bahwa masih banyaknya kinerja PNS di bawah kategori baik yaitu kategori cukup sebesar 50% dan kategori buruk sebesar 11,7%. Beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja para PNS yaitu banyaknya pegawai di bidang administratif dan jumlah PNS yang dianggap lebih besar (<https://finance.detik.com> diakses 10 september 2020). PNS dianggap kalah dengan pegawai swasta karena tidak adanya beban dan target yang ditetapkan dan jumlah PNS yang besar.

Rendahnya kinerja PNS bisa dikarenakan faktor pengisian jabatan di dalam instansi pemerintah tidak berdasarkan kompetensi (<https://mediaindonesia.com> diakses 10 September 2020). Ketidaksiesuaian pengisian jabatan membuat PNS tidak paham dengan tugas dan fungsinya. Generasi lama di lingkungan PNS tidak

berkeinginan untuk memperbaiki kualitasnya sehingga mempersulit dalam pelaksanaan birokrasi organisasi yang berjalan gesit dan tepat pada waktunya seperti yang ditunjukkan Gambar 1.3. Kondisi buruk ini ditambah dengan kondisi yang bertumpukan antara kewajiban dan wewenang antar instansi. Banyaknya faktor yang menyebabkan buruknya kinerja ASN menyebabkan ASN tidak merasa sebagai abdi negara yang harus melayani masyarakat dan hanya mencari keuntungan pribadi. Hal inilah yang menyebabkan sebanyak 1.372 ASN diberhentikan secara tidak terhormat oleh Pemerintah (<https://www.suara.com> diakses 10 September 2020).



Gambar 1.3. Dampak kinerja ASN terhadap runtuhnya birokrasi Pemerintah di Indonesia
Sumber: <https://www.suara.com>, diakses 10 September 2020.

Faktor rendahnya kinerja yang dilakukan oleh para ASN juga tergantung bagaimana seorang pemimpin dalam instansi Pemerintahan memimpin para pegawainya. Penyelesaian pekerjaan dengan baik dan benar diperlukan hubungan

yang ideal antara pemimpin dan pegawainya sebagai bentuk dari perilaku konsisten yang diperlihatkan oleh seorang pemimpin untuk menggerakkan pegawainya dalam bekerja. Fenomena terkait kepemimpinan merupakan sesuatu yang melekat pada keberadaan organisasi baik untuk sektor publik maupun sektor bisnis. Fungsi yang ada pada organisasi dapat berjalan dengan baik apabila dikendalikan oleh para pemimpin yang memiliki komitmen untuk mengoptimalkan fungsi, peranan dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, kepemimpinan dalam sektor publik dibutuhkan untuk membangun perspektif tentang bagaimana seharusnya kekuasaan dikelola, bagaimana cara menghasilkan pemimpin yang handal di bidangnya sehingga mampu melayani masyarakat dan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat di masa mendatang. Keadaan di lapangan menunjukkan bahwa banyak pimpinan instansi publik tidak dilihat dari segi kemampuannya dimana yang bersangkutan belum memenuhi unsur kelayakan sehingga pelaksanaan pekerjaan tidak terselenggara dengan baik dan sesuai yang diharapkan (<https://www.kompasiana.com> diakses 12 Agustus 2020).



Gambar 1.4. Peningkatan Kinerja dan Kendala Kepemimpinan di Instansi Pemerintah
Sumber: <https://www.kompasiana.com>, diakses 12 Agustus 2020.

Fenomena buruknya terkait kinerja ASN di Indonesia sangat membutuhkan perhatian sehingga pemerintah merasa perlu melakukan reformasi terhadap birokrasi. Pelaksanaan reformasi birokrasi bukan hanya tugas dari satu pihak instansi tetapi perlu partisipasi dari seluruh instansi dan masyarakat yang ada di Indonesia. Hal ini untuk mewujudkan reformasi birokrasi yang akan menciptakan pemerintahan yang baik atau *good governance*.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 merupakan langkah awal mempercepat terwujudnya manajemen pemerintahan yang baik. Peran dari reformasi birokrasi adalah sebagai upaya dalam menciptakan birokrasi pemerintah agar kualitas SDM dapat ditingkatkan dengan sikap berkompetensi sehingga setiap ASN memiliki kemampuan teknis yang mumpuni serta memiliki kemampuan

manajerial yang tangguh untuk menghasilkan prestasi yang tinggi. Salah satu wujud dari reformasi birokrasi ini yaitu melakukan penyederhanaan birokrasi secara keseluruhan pada instansi pemerintahan sesuai dengan tujuan dari arahan Presiden Joko Widodo (<https://www.menpan.go.id> diakses 12 Agustus 2020). Bentuk dari penyederhanaan birokrasi ini berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional merupakan langkah awal birokrasi melalui penataan kelembagaan dan pengalihan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional melalui mekanisme penyetaraan jabatan, meski pada organisasi tertentu jabatan tersebut masih tetap dipertahankan karena masih dibutuhkan oleh organisasi.

Kementerian Perdagangan telah melaksanakan reformasi birokrasi dengan melakukan perampingan jabatan untuk eselon III dan IV. Penyederhanaan struktur organisasi tersebut dengan menghilangkan beberapa struktur jabatan untuk eselon III dan eselon IV yang kemudian dialihkan menjadi jabatan fungsional. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 1.4. Perbandingan Jabatan Struktural Kemendag 2019 - 2020

No.	Jabatan	Jumlah Pegawai	
		per 3 Desember 2019	Per 11 Agustus 2020
1.	Eselon I	12	12
2.	Eselon II	55	54
3.	Eselon II (DPK)	-	1
4.	Eselon III	208	118
5.	Eselon III (DPK)	2	2
6.	Eselon III (KDEI)	9	8
7.	Eselon IV	511	275
8.	Eselon IV (DPK)	4	5
9.	Eselon IV (KDEI)	2	2
10.	Atase	23	21
11.	Fungsional	568	896
12.	ITPC	38	37
13.	Konsul Perdagangan	1	1

14.	Luar Negeri	10	12
15.	Pelaksana	1.229	1.145
	Jumlah	2.672	2.589

Sumber: Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Perdagangan, 2020.

Penyederhanaan birokrasi dengan mengalihkan jabatan administrasi ke jabatan fungsional tersebut telah dilakukan oleh Kementerian Perdagangan sejak April 2020. Penyelarasan kebijakan penyederhanaan birokrasi ini perlu penyesuaian diri para ASN dengan struktur organisasi yang dinamis, *agile*, dan profesional dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik sesuai surat edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 393 tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi. Terciptanya tata kelola pegawai yang baik adalah dasar dari harapan organisasi agar mendapat pegawai yang mempunyai kinerja yang sesuai. (Wiswari & Sudibya, 2016).

Banyaknya instansi yang telah menjalankan reformasi birokrasi tersebut tidak selalu diikuti dengan kualitas kinerja yang baik (Ria *et al*, 2016). Perlu diperhatikan terkait aspek pendorong kinerja karyawan karena akan berdampak terhadap tinggi dan rendahnya kinerja ASN. Ketidakpuasan di dalam perusahaan atau organisasi dapat menyebabkan terjadinya permasalahan, seperti ketidakhadiran, permasalahan dengan atasan yang berpengaruh pada pekerjaan, dan tingginya *turn over* karyawan (Putra & Surya, 2020).

Ada sejumlah faktor yang dapat menciptakan kinerja dengan baik, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Menurut Susanto (2019), gaya kepemimpinan

yaitu cara pemimpin dengan memberikan sebuah petunjuk, perencanaan, dan motivasi kepada anak buahnya. Lingkungan yang terus berubah dengan cepat saat ini sehingga mengelola kinerja karyawan terutama di sektor publik dapat menjadi sulit. Hal tersebut disebabkan karena semakin menumpuknya tekanan di tempat kerja, birokrasi yang berlebihan dan rendahnya kepuasan dapat berpusat pada kinerja yang lemah sehingga diperlukan pemimpin yang sepenuhnya memahami pegawai dengan gaya kepemimpinan yang tepat (Othemeng *et al*, 2018). Penelitian sebelumnya terkait studi kepemimpinan berpendapat menemukan bahwa gaya kepemimpinan mencakup dari transformasional, transaksional, dan *Laissez-faire* (Zhu *et al*, 2018). Dasar dari *transformational leadership* yaitu penyatuan dari konsep yang dikembangkan melalui pendekatan gaya, watak, serta kontingensi (Satriowati *et al*, 2016). Penerapan *transformational leadership* di setiap organisasi akan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kemudian akan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan tersebut dan kinerja dari pekerja (Chandrasekara, 2019).

Faktor kedua yang dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai adalah pengembangan karir atau *career development* (Nyambura *et al*, 2017). *Career development* adalah cara sistematis yang digunakan dalam menghubungkan arah karir pegawai dan keperluan karir perusahaan dalam sebuah organisasi (Kakui & Gachunga, 2016). *Career development* merupakan aspek fundamental untuk organisasi dalam mencocokkan antara tujuan karir individu dan organisasi (Mwashila, 2017). Organisasi terus berkembang dalam era modern ini maka kebutuhan praktik *career development* pun akan semakin berkembang (Mwashila,

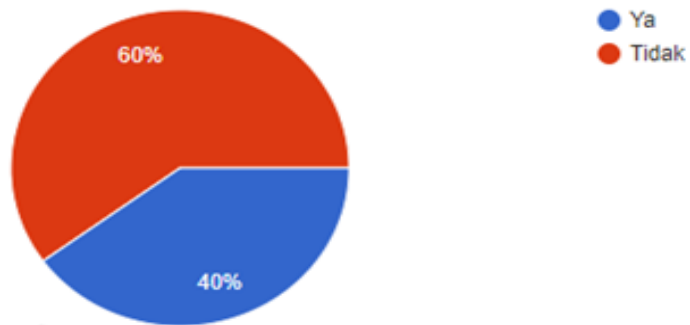
2017). Dengan terdapatnya pengembangan karir pegawai yang baik dalam organisasi, maka seorang pegawai akan menganggap ada karir yang pasti dapat diraih di masa depan sehingga pada akhirnya pegawai akan memberikan kinerja optimal (Balbed & Sintaasih, 2019).

Satu diantara aspek yang juga berdampak pada kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja sangat berkaitan dengan pengembangan karir karena merupakan aspek internal yang berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai pada suatu organisasi. Menurut Hilyati *et al* (2018) tingginya rasa puas dalam bekerja yang dimiliki oleh tenaga kerja akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja, dan sebaliknya tenaga kerja yang rendah tingkat kepuasan kerjanya maka akan terjadi penurunan kinerja. Hal tersebut disebabkan karena dengan adanya pengembangan karir akan memicu pegawai untuk mengembangkan kualitas pekerjaannya menjadi lebih baik agar karirnya dapat berkembang dalam organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Seorang personil yang merasa adanya kepuasan kerja akan menggunakan semua keterampilan yang dimilikinya untuk mengerjakan pekerjaannya dalam organisasi sehingga akan mendukung optimalisasi kinerja organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat menjadi variabel *intervening* selain sebagai variabel *independen* (Kriswanti, 2017). Kepuasan kerja pegawai seringkali mencakup unsur pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan pimpinan, peluang di masa mendatang. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi hubungan antara *transformational leadership* dengan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik dimana *transformational leadership* dan

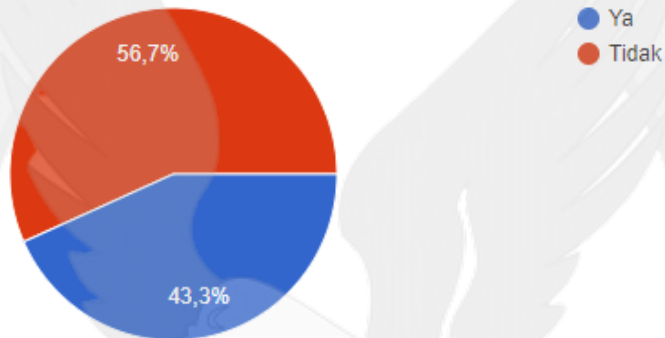
kepuasan kerja dapat berkontribusi positif untuk kinerja pegawai (Alshehhi *et al*, 2019).

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka sebelum melakukan penelitian yang mendalam dilakukan sebuah survei sederhana terlebih dahulu untuk membantu mengetahui fenomena yang terjadi di lapangan terkait praktik *transformasional leadership* dan *career development* dalam mempengaruhi kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja. Hasil survei sederhana ini diharapkan dapat menunjukkan ada atau tidaknya *gap* atau celah terkait dengan fokus variabel - variabel penelitian ini.

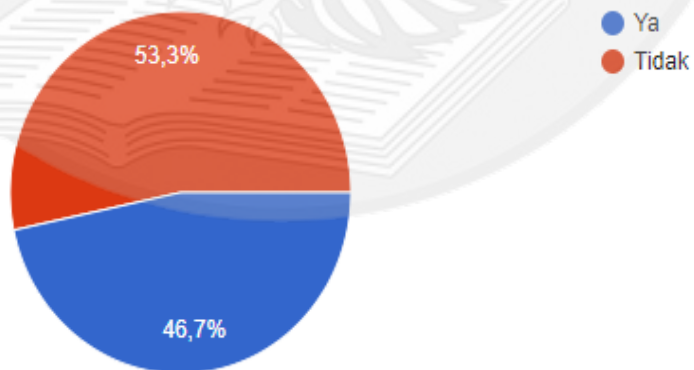
Survei sederhana dilakukan pada tanggal 11 Agustus 2020 sampai 12 Agustus 2020 kepada 30 responden. Pekerjaan responden terdiri dari 46,7% adalah ASN, 30% merupakan pegawai swasta, 10% bekerja di BUMN dan sisanya 3,3 % merupakan wiraswasta. Jenis kelamin responden terdiri dari 70% adalah perempuan dan 30% adalah laki - laki. Pendidikan responden terdiri dari 56,7% adalah S1, 23,3% adalah SMA/Diploma, dan sisanya 20% merupakan S2. Hasil survei ditunjukkan pada grafik di bawah, sebesar 60% responden merasa bahwa *leadership* tidak memiliki kaitan erat dengan kinerja, 56,7% responden merasa bahwa *career development* tidak memiliki asosiasi dengan kinerja, dan sisanya 53,3% responden merasa bahwa organisasi belum memperhatikan *career development* secara jelas.



Gambar 1.5. Asosiasi *leadership* terhadap kinerja pegawai
 Sumber: Data primer diolah, 2020.



Gambar 1.6. Asosiasi *career development* terhadap kinerja pegawai
 Sumber: Data primer diolah, 2020.



Gambar 1.7. Organisasi belum memperhatikan *career development* secara jelas
 Sumber: Data primer diolah, 2020.

Berdasarkan survei sederhana yang telah dilakukan, maka ditemukan bahwa masih banyaknya organisasi yang belum melakukan *career development* dengan baik. Para responden berpendapat bahwa kinerja para pegawai tidak dipengaruhi oleh *leadership* dan *career development*. Hasil survei sederhana ini tidak ditemukan kesesuaian dengan hasil penelitian terdahulu dan literatur yang ada yang menyebutkan bahwa *transformational leadership* dan *career development* berpengaruh pada kepuasan dan kinerja pegawai. Dari temuan ini, maka dilakukan penelitian mendalam untuk mengkaji lebih lanjut fenomena yang ditemukan, yakni dengan meneliti pengaruh *transformational leadership* dan *career development* terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja pada Aparatur Sipil Negara Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian berfokus pada pengaruh kepada *transformational leadership* dan *career development* terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja pada Aparatur Sipil Negara Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Berdasarkan latar belakang dan masalah yang ditemukan, diharapkan penelitian ini tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. apakah *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia?
2. apakah *career development* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia?

3. apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia?
4. apakah *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia?
5. apakah *career development* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia?
6. apakah kepuasan kerja memediasi positif dan signifikan terhadap pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia?
7. apakah kepuasan kerja memediasi positif dan signifikan terhadap pengaruh *career development* terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian bertujuan untuk menganalisis tentang bagaimana *transformational leadership* dan *career development* berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja pada Aparatur Sipil Negara Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Oleh sebab itu tujuan penelitian ini adalah:

1. untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.
2. untuk menganalisis pengaruh *career development* terhadap kepuasan kerja di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.
3. untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja ASN terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.

4. untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.
5. untuk menganalisis pengaruh *career development* terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.
6. untuk menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.
7. untuk menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *career development* terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, adapun manfaat akademis dan manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Akademis

Bagi sivitas akademika maka penelitian ini dapat bermanfaat untuk meningkatkan pengetahuan, wawasan, serta dapat mengaplikasikan teori dan konsep yang terkait dengan *human resources* yang diperoleh saat perkuliahan, khususnya terkait *transformational leadership*, *career development*, kepuasan kerja dan kinerja Aparatur Sipil Negara.

1.4.2. Manfaat Praktis

Bagi Kementerian Perdagangan dapat bermanfaat sebagai acuan ataupun masukan dalam mengevaluasi faktor-faktor apa saja yang

mempengaruhi kinerja organisasi khususnya terkait *transformational leadership* dan *career development* sehingga dapat dibuat langkah-langkah untuk perbaikan dan pencegahan pada masa mendatang.

1.5. Sistematika Penulisan

Penelitian ini berjudul “Pengaruh *transformational leadership* dan *career development* terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja pada Aparatur Sipil Negara Kementerian Perdagangan Republik Indonesia” yang akan dikembangkan dalam struktur penulisan, yaitu:

BAB 1: PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Bab ini mengulas latar belakang penelitian sehingga ditemukan alasan mengapa penelitian ini dilakukan dan menemukan kontribusi penelitian itu sendiri.

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang tinjauan pustaka, hasil penelitian sebelumnya yang relevan, kerangka berpikir dan hipotesis. Dalam bab ini dijabarkan teori yang digunakan untuk menganalisis permasalahan dalam tesis ini. Teori diambil dari berbagai macam buku literatur yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

BAB 3: METODOLOGI PENELITIAN

Berisi tentang jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data. Bab ini mengulas langkah penelitian, latar belakang

pemilihan narasumber, variabel penelitian dan pengukuran data dan metode analisis data atas hal yang ditemukan dalam penelitian.

BAB 4: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang jawaban atas pernyataan di dalam rumusan masalah dengan menggunakan metode penelitian yang telah dibahas di bab sebelumnya. Bab ini menjelaskan temuan dalam penelitian dalam bentuk deskripsi data kuantitatif.

BAB 5: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini dijelaskan kesimpulan dan keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagai bahan masukan bagi penelitian selanjutnya.

