

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2015 mengenai Kementerian Perdagangan menyatakan bahwa Kementerian Perdagangan sebagai salah satu organisasi pemerintah yang bertugas membantu Presiden dalam bidang perdagangan. Hal ini berarti bahwa Kementerian Perdagangan, memiliki tugas dan fungsi yang vital dalam perekonomian. Keberhasilan Kementerian Perdagangan dalam mengemban tugasnya tersebut sangat dipengaruhi oleh peran serta dari seluruh pegawai yang ada di lingkungan Kementerian Perdagangan. Peran serta yang dimaksud adalah kinerja seluruh pegawai yang menjadi aset utama pencapaian rencana strategis yang dimiliki Kementerian Perdagangan.

Salah satu fungsi suatu organisasi pemerintah adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat secara umum yakni bagaimana pelayanan publik suatu organisasi pemerintah dalam upayanya menjalankan tugas dan fungsinya selalu menjadi perhatian publik. Pada saat ini masyarakat sangat kritis dalam menilai dan menyikapi pelayanan publik dari organisasi pemerintah. Dalam upaya menjawab segala ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan publik, pemerintah telah menerapkan reformasi sebagai jalan terbaik bagi setiap pemerintahan untuk memperbaiki performanya.

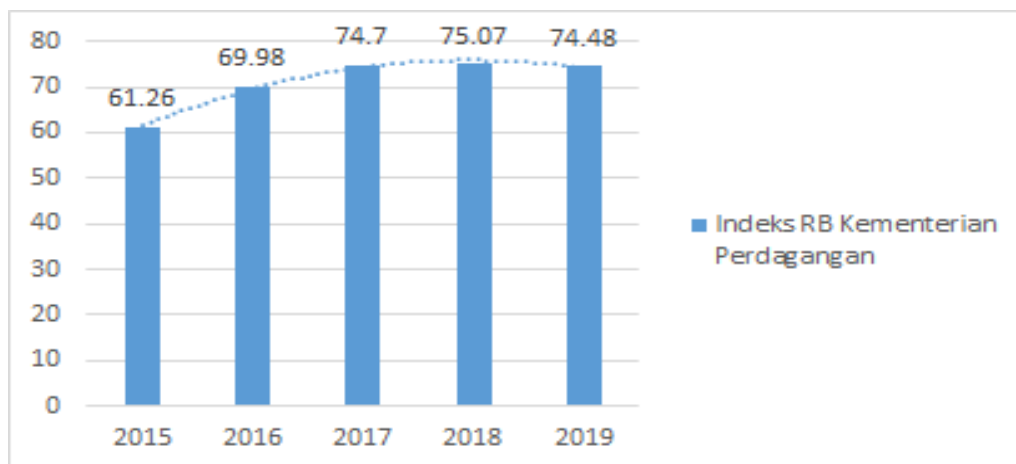
Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 mengenai *Road Map* Reformasi

Birokrasi Tahun 2015 – 2019, penerapan reformasi birokrasi pada organisasi pemerintah mencakup delapan area perubahan yang dikelompokkan ke dalam penguatan reformasi birokrasi dan akuntabilitas aparatur, penataan kelembagaan dan tatalaksana, peningkatan kualitas SDM aparatur, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB) sebagai tim penggerak reformasi birokrasi Nasional mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilaksanakan di setiap organisasi pemerintah, sebagai upaya untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan reformasi birokrasi pada organisasi pemerintah. Demikian juga dalam rangka perbaikan pelayanan publik di Kementerian Perdagangan telah dilakukan evaluasi oleh Kementerian PANRB terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian Perdagangan.

Hasil evaluasi reformasi birokrasi Kementerian Perdagangan cenderung mengalami kenaikan dalam beberapa tahun terakhir, namun pada tahun 2019 terjadi penurunan dari skor 75.07 pada tahun 2018 turun menjadi 74.48. Penurunan tersebut mengakibatkan target indikator kinerja program reformasi birokrasi di Kementerian Perdagangan pada tahun 2019 tidak tercapai 100%. Kedua data tersebut menunjukkan bahwa terdapat *gap* pada kinerja program reformasi birokrasi, walaupun secara persentase *gap* tersebut tidak terlalu besar, namun hal tersebut apabila tidak ditindaklanjuti dengan baik, tidak akan menutup kemungkinan adanya penurunan nilai di tahun-tahun mendatang.

Diagram 1. 1

Indeks Reformasi Birokrasi Kementerian Perdagangan



Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Perdagangan (2015-2019)

Tabel 1. 1

Kinerja Pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi
Kementerian Perdagangan Tahun 2019

Program	Target	Realisasi	Capaian (%)
Indeks Reformasi Birokrasi di Kementerian Perdagangan	Skor 75	Skor 74,48	99,31

Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Perdagangan (2019)

Sumber daya manusia (SDM) sebagai aset penting bagi suatu organisasi, karena keberhasilan suatu organisasi bergantung pada bagaimana kualitas sumber daya manusia organisasi itu sendiri. Larasati (2018) menyampaikan bahwa sumber daya manusia sangat penting dalam organisasi, dimana visi, misi dan tujuan organisasi adalah merupakan manifestasi keberadaan manusia di dalamnya, dan untuk menjalankannya sepenuhnya dilakukan oleh manusia. Sehingga dapat

disampaikan bahwa manusia adalah merupakan penggerak utama bagi semua aktivitas dalam organisasi.

Kinerja adalah proses kerja seorang individu, dan hasil dari pekerjaan yang dilakukan juga disebut sebagai kinerja. Sehingga setiap proses maupun hasil pekerjaan dapat pula dipandang sebagai kinerja (Wibowo, 2011). Selanjutnya menurut Masram dan Mu'ah (2017) mengemukakan bahwa kinerja atau *job performance* merupakan suatu capaian pekerjaan secara kuantitatif dan kualitatif dari pelaksanaan tugas dan fungsi seorang pegawai pada suatu organisasi. Kinerja adalah *output* suatu pekerjaan berdasarkan mutu dan volume pekerjaan yang telah dihasilkan oleh seseorang yang telah bekerja melaksanakan tugas dan fungsi berdasarkan tanggung jawab yang diembannya (Mangkunegara, 2017).

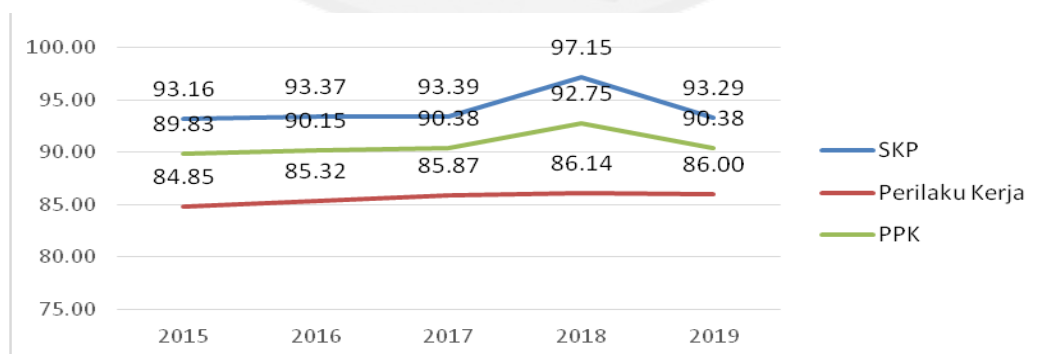
Menurut Kartini, Sujanto, dan Mukhtar (2017) di dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat dilihat melalui pemahaman pegawai terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan, proses dalam menyelesaikan tugas, hasil pelaksanaan tugas dan manfaat pelaksanaan tugas. Pendapat lain disampaikan Wibowo (2017) di dalam bukunya, yaitu bahwa kinerja pegawai terlihat melalui daya produksi pegawai, kualitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu, durasi lama waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian tugas, serta pemanfaatan sumber daya dalam melaksanakan tugasnya. Pendapat serupa juga disampaikan oleh Changriawan (2017) di dalam penelitiannya, bahwa kinerja pegawai bisa diketahui dari mutu, volume, akurasi waktu, efektivitas dan otonomi. Penghitungan kinerja pegawai di Kementerian dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 mengenai Penilaian Kinerja PNS. Pada

Peraturan Pemerintah ini tertulis bahwa penilaian kinerja PNS dilakukan melalui sistem Penilaian Prestasi Kerja (PPK) yang dihitung melalui kinerja individu lewat sasaran, hasil dan faedah yang dihasilkan serta sikap kerja yang meliputi keterikatan, tujuan pelayanan, partisipasi kerja dan gagasan dalam bekerja.

Pada Diagram 1.2, menggambarkan kinerja pegawai pada Kementerian Perdagangan yang ditunjukkan melalui Penilaian Prestasi Kerja (PPK). PPK tersebut diukur dengan indikator SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan perilaku kerja. Pada tahun 2019, PPK pegawai Kementerian Perdagangan mengalami penurunan dari tahun sebelumnya, yaitu dari 92.75% turun menjadi 90.38%. Meskipun angka penurunan tidak begitu tajam, namun hal tersebut telah berdampak secara langsung terhadap penurunan kinerja organisasi Kementerian Perdagangan yang telah disampaikan sebelumnya, yaitu terjadinya penurunan kinerja program reformasi birokrasi Kementerian Perdagangan, yang merupakan salah satu upaya dalam perbaikan pelayanan publik oleh Kementerian Perdagangan.

Diagram 1. 2

Rata-rata Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Kementerian Perdagangan
Periode 2015-2019

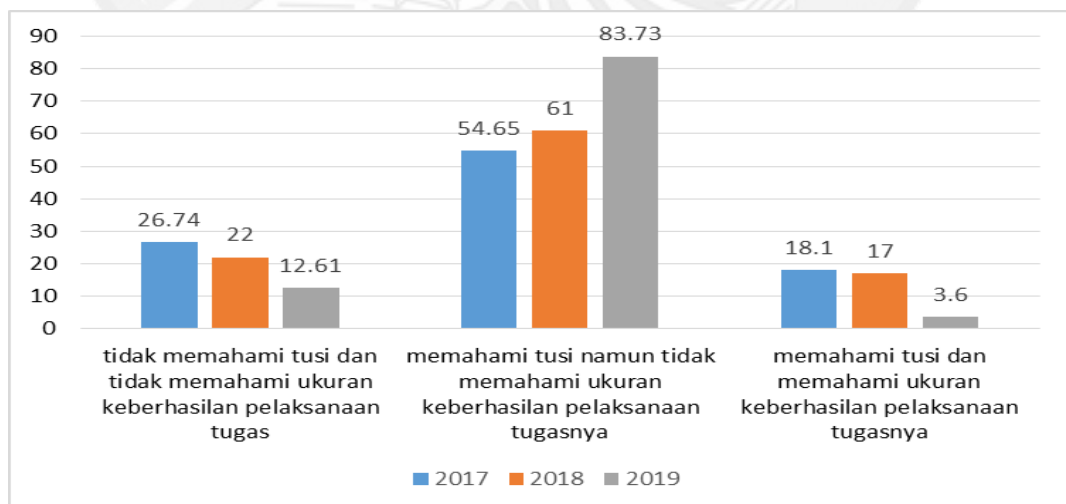


Sumber: Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Perdagangan (2020)

Pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi pemerintah menjadi cerminan bagi kinerja PNS sebagai abdi Negara pelaku pelayanan publik. Demikian pula dengan hasil penilaian oleh Kementerian PANRB terhadap pelaksanaan program reformasi birokrasi organisasi pemerintah tidak terlepas dari peran serta dan kinerja seluruh pegawai di lingkungan organisasinya. Hal ini menjadi perhatian utama bagi Kementerian PANRB sebagai tim penggerak reformasi birokrasi Nasional. Oleh karena itu, sejalan dengan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi telah dilaksanakan pula survei pada pegawai yang dilakukan oleh Kementerian PANRB terhadap persepsi pegawai atas integritas jabatannya. Survei ini bertujuan untuk mengukur pemahaman pegawai terhadap akuntabilitas kinerja jabatan dan ukuran keberhasilan pelaksanaan tugas jabatan yang diemban oleh setiap pegawai (Humas Kementerian PANRB).

Diagram 1. 3

Hasil Survei Pegawai Terhadap Integritas Jabatan



Sumber: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2019)

Berdasarkan diagram tersebut, dapat terlihat bahwa dari tahun ke tahun terdapat peningkatan pada jumlah pegawai Kementerian Perdagangan yang memahami tugas dan fungsi atas jabatannya namun tidak memahami ukuran keberhasilan pelaksanaan tugasnya tersebut. Berdasarkan pengertian kinerja yang disampaikan oleh Masram (2017), yaitu bahwa kinerja atau *job performance* merupakan suatu capaian kerja menurut kuantitatif dan kualitatif dari pelaksanaan tugas dan fungsi seorang pegawai. Selain itu berdasarkan hasil penelitian Kartini, Sujanto, dan Mukhtar (2017) yang menyatakan bahwa kinerja dapat dilihat dari adanya pemahaman pegawai terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan dan hasil pelaksanaan tugasnya, maka dari diagram tersebut menggambarkan bahwa terdapat fenomena yang merupakan suatu masalah bagi Kementerian Perdagangan, yaitu bahwa sebagian besar pegawai Kementerian Perdagangan tidak mengetahui ukuran keberhasilan atas pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya.

Dapat dipahami bahwa penurunan kinerja organisasi Kementerian Perdagangan pada program reformasi birokrasi dikarenakan adanya penurunan kinerja pegawai yang tercermin dari terjadinya penurunan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Kementerian Perdagangan. Besarnya jumlah pegawai yang tidak memahami ukuran keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi jabatannya dapat berdampak pada tidak pahamnya pegawai terhadap ukuran kinerjanya, hal ini menjadi masalah yang krusial bagi pengembangan SDM aparatur dalam upayanya meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan.

Kementerian Perdagangan pada saat ini memiliki 2.664 orang PNS dan 1.017 orang pramubakti (Data Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian

Perdagangan, 2020). Dengan banyaknya jumlah SDM yang dimiliki Kementerian Perdagangan bukanlah hal yang mudah untuk mengelolanya. Kementerian Perdagangan melalui Biro Organisasi dan Kepegawaian dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuannya dalam mengelola dan menjadikan SDM dalam organisasinya sebagai SDM berkualitas dan berkinerja tinggi yang dapat memberikan kontribusi terbaik mereka bagi organisasi Kementerian Perdagangan.

Berkembangnya ilmu dan cara pandang pada manusia telah menimbulkan dampak pada kompetisi dunia pekerjaan yang menyebabkan adanya perbedaan generasi kerja. Perbedaan generasi kerja merupakan subjek pembahasan yang selalu muncul dan berkembang dari waktu ke waktu dalam pengembangan sumber daya manusia. Angkatan kerja telah mengalami regenerasi, telah tumbuh generasi muda dalam persaingan dunia kerja yang akrab disebut dengan generasi Y. Shiffman dan Kanuk (2007) menyampaikan bahwa yang dimaksud generasi Y adalah mereka yang lahir pada tahun 1977 sampai dengan 1994. Bencsik dan Machova (2016) memberikan gambaran tentang karakteristik perilaku setiap generasi. Gambaran karakteristik perilaku tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1. 2

Karakteristik Perilaku Generasi

	<i>Baby boom</i>	Gen X	Gen Y	Gen Z
Cara Pandang	Komunal	Berpusat pada diri sendiri dan jangka menengah	Egois, jangka pendek	Tidak masuk akal, hidup untuk saat ini
Hubungan	personal	Personal dan virtual	virtual	virtual
Tujuan	eksistensi	Posisi yang aman	Persaingan untuk posisi pemimpin	Hidup untuk saat ini

	<i>Baby boom</i>	Gen X	Gen Y	Gen Z
Nilai	Sabar, menghormati tradisi, EQ, pekerja keras	Pekerja keras, terbuka, menghormati perbedaan, ingin tahu, bertindak praktis	Fleksibel, mobilitas tinggi, berorientasi untuk sukses, kreatif, memprioritaskan kebebasan informasi	Hidup untuk saat ini, cepat bereaksi, inisiator, berani, cepat mengakses informasi
Dorongan/motivasi	Kesempatan promosi, kesempatan baru, pekerjaan tetap	Status, materialisme	Kebebasan bergerak, kesempatan untuk membuat keputusan, kompetisi, kesadaran diri	Kebebasan, tidak berkomitmen
Evaluasi kerja	Berdasarkan fakta, berdasarkan masa lalu	Berorientasi pada masa depan, pegawai aktif, penetapan tujuan, perencanaan karir	Berorientasi pada masa depan, umpan balik langsung, kemampuan manajerial	Tidak terbatas, percaya diri, nilai dan citra diri terdistrosi
Latihan, pembelajaran, pengembangan	System pendidikan tradisional, pengalaman, menyeluruh	Fleksibel, waktu belajar lebih singkat, peniru, interaktif	Gesit, individual, berdasarkan teknologi, memiliki alternative, tepat waktu	Berdasarkan ketertarikan, pembelajaran tidak formal

Sumber: Bencsik dan Machova (2016)

Menurut Hawkins dan Mothersbaugh (2016) karakteristik pada generasi Y berbeda dengan generasi yang lahir sebelum tahun 1977, hal ini dikarenakan generasi Y tumbuh pada era di mana mulai terdapat adanya kesetaraan *gender*, yang ditandai dengan kesempatan kerja penuh bagi wanita, adanya peningkatan pemahaman teknologi dan sikap saling menghargai terhadap perbedaan suku dan budaya. Generasi Y cenderung akan bertahan lebih lama dalam pekerjaan dengan teknologi canggih, menantang dan menyenangkan. Dengan ilmu pengetahuan yang lebih baik dari generasi sebelumnya, generasi Y memiliki ide-ide visioner dan inovatif dalam pekerjaannya. Generasi Y dinilai sebagai generasi yang dapat bekerja dalam tim secara lebih baik, lebih kooperatif dan lebih optimis pada masa

depan dibandingkan dengan generasi *baby boomer* dan generasi X. Generasi Y kurang menyukai prosedur pengawasan yang ketat dengan jadwal kerja yang kaku. Mereka cenderung lebih antusias, ambisius, kreatif, kritis, peduli dengan isu kemanusiaan dan *multitasking* dalam bekerja. Salah satu karakteristik generasi Y, yaitu menuntut adanya *work-life balance* (Oktariani, Hubeis dan Sukandar, 2017).

Menurut hasil penelitian Gallup (2016) menyatakan bahwa generasi Y adalah generasi yang benar-benar berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya (*baby boomer* dan gen X). Dalam penelitian tersebut disebutkan beberapa karakteristik generasi Y dalam bekerja, yaitu:

1. *Gen Y don't just work for a paycheck*

Gen Y tidak hanya bekerja untuk mendapatkan upah/gaji, bagi mereka bekerja harus memiliki suatu tujuan dan arti. Berbeda dengan generasi sebelumnya *baby boomer* dan gen X yang bekerja demi untuk mendapatkan gaji.

2. *Gen Y are not pursuing job satisfaction*

Gen Y tidak berorientasi pada kepuasan kerja semata, namun dalam bekerja mereka juga berorientasi pada pengembangan diri. Generasi Y akan lebih termotivasi dalam bekerja melalui kesempatan pengembangan diri.

3. *Gen Y don't want bosses*

Generasi Y tidak menginginkan adanya bos, namun mereka lebih menginginkan adanya pelatih (*coaches*). Mereka tidak menyukai adanya bos dengan gaya memerintah dan mengendalikan. Mereka lebih

mengharapkan untuk memiliki manajer yang dapat melatih dan menghargai mereka sebagai karyawan serta membantu dan membangun mereka melalui kekuatan mereka sendiri.

4. *Gen Y don't want annual reviews*

Generasi Y tidak menginginkan adanya evaluasi tahunan, mereka lebih berorientasi pada perbaikan yang berkelanjutan. Mereka lebih menyukai evaluasi dengan umpan balik secara langsung. Mereka beranggapan evaluasi tahunan hanya akan membuat pekerjaan menjadi lebih lama.

5. *Gen Y don't want to fix their weaknesses*

Generasi Y lebih menginginkan mengembangkan kekuatan mereka dan meminimalkan kelemahan daripada memperbaiki kelemahan mereka. dalam hal ini generasi Y meyakini bahwa kelemahan tidak akan pernah berkembang, sedangkan kekuatan akan berkembang tanpa batas.

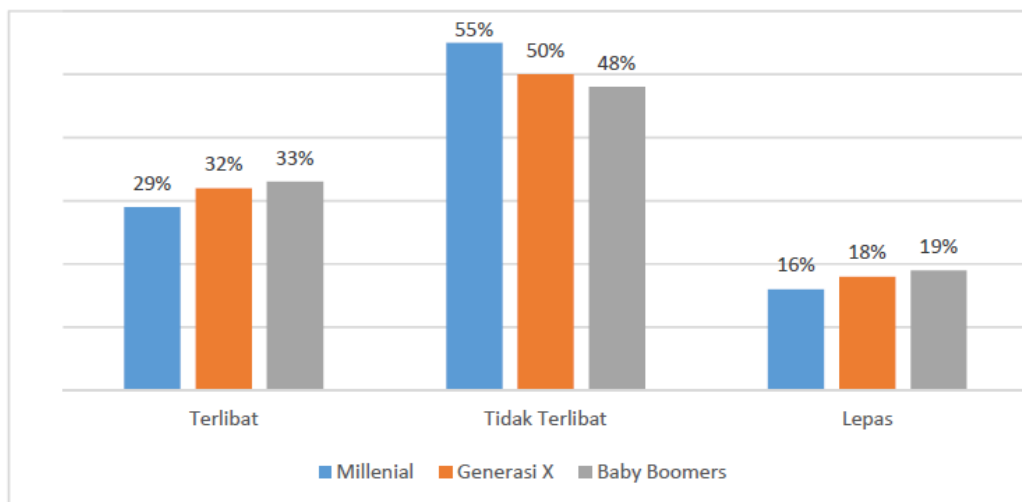
6. Generasi Y beranggapan bahwa apa yang menjadi pekerjaannya bukanlah hanya sekedar pekerjaan, namun menganggap pekerjaan sebagai hidupnya. Generasi Y akan mempertimbangkan bagaimana organisasi menghargai dan kontribusi mereka dalam bekerja karena bagi mereka pekerjaan adalah hidup mereka dan mereka akan memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gallup (2016), menyatakan bahwa generasi Y merupakan generasi dengan tingkat keterlibatan kerja yang rendah, yaitu hanya 29% dari generasi Y terlibat dalam pekerjaan baik secara emosional dan perilaku, dan sebanyak 16% generasi Y tidak terlibat sama sekali,

cenderung apatis dan seringkali menimbulkan permasalahan bagi organisasi. Hasil penelitian Gallup tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Diagram 1. 4

Tingkat Keterlibatan Kerja



Sumber: Gallup, Inc. (2016)

Generasi yang berbeda-beda pada suatu organisasi seringkali dapat menimbulkan beberapa permasalahan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia. Pada saat ini sumber daya manusia di Kementerian Perdagangan terdiri dari beberapa generasi yang berbeda, yaitu generasi *baby boomer*, generasi X dan generasi Y. Suatu generasi dapat mempengaruhi tren dalam bekerja. Mempelajari kesalahan dan kesuksesan generasi-generasi sebelumnya sangatlah diperlukan guna mengurangi permasalahan yang dapat terjadi di tempat kerja dan juga dapat sebagai suatu cara dalam mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien.

Karakteristik generasi Y yang tidak menyukai prosedur pengawasan yang ketat, jadwal kerja yang kaku dan menyukai kebebasan membuat generasi Y kurang menyukai pekerjaan dengan jam kerja yang tidak fleksibel. Hal ini menyebabkan generasi Y cenderung untuk bertindak indisipliner. Berbeda dengan dua generasi sebelumnya, yaitu *baby boomer* dan generasi X yang bekerja demi untuk mendapatkan gaji. Dalam bekerja, generasi Y tidak berorientasi pada gaji/upah semata, namun generasi Y memiliki tujuan yang lain dalam bekerja. Generasi Y menganggap pekerjaan sebagai hidupnya, dengan demikian mereka akan terus berkinerja dan memberikan yang terbaik pada pekerjaan dengan pertimbangan sejauh mana organisasi mengapresiasi pekerjaannya, pengembangan diri seperti apa yang mereka dapatkan. Berdasarkan pertimbangan tersebut, dapat terlihat bahwa apa yang menjadi motivasi generasi Y dalam bekerja berbeda dengan motivasi generasi sebelumnya. Demikian pula dengan kepuasan generasi Y dalam bekerja sangat berbeda dengan kepuasan kerja pada generasi *baby boom* dan generasi X. Generasi Y tidak begitu mementingkan kepuasan dalam bekerja, mereka lebih berorientasi pada pengembangan diri yang mereka dapat dari bekerja.

Generasi Y sebagai usia produktif telah mendominasi angkatan kerja pada saat ini. Demikian juga dengan sumber daya manusia di Kementerian Perdagangan didominasi oleh generasi Y dengan jumlah yang mencapai 68.62% dari keseluruhan jumlah PNS di Kementerian Perdagangan, yaitu sebanyak 1.828 orang (Data Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Perdagangan, 2020). Semakin banyak karyawan dengan generasi Y pada suatu organisasi maka akan semakin memberikan tantangan tersendiri bagi organisasi tersebut. Hal ini dipengaruhi oleh

perbedaan karakter dengan generasi sebelumnya dalam hal sikap dan nilai yang berhubungan dengan pekerjaan (Fathonah, Hubies dan Panjaitan, 2016). Generasi Y dengan karakteristiknya dapat berisiko bagi organisasi, oleh karena itu sangat penting bagi organisasi untuk memahami, melibatkan dan mempertahankan generasi Y dalam organisasi. Begitu juga pada Kementerian Perdagangan, dominasi gen Y pada sumber daya manusia membuat Biro Organisasi dan Kepegawaian harus tepat dalam pengelolaan manajemen SDM, terutama generasi Y sebagai dominan SDM agar kinerja SDM Kementerian dapat meningkat.

Pengelolaan dan manajemen SDM Kementerian Perdagangan sebagai salah satu instansi pemerintah dilakukan sesuai dengan pedoman pengelolaan kepegawaian yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang berfungsi sebagai instansi pembina pusat Aparatur Sipil Negara (ASN). BKN menetapkan sistem pengukuran indeks profesionalitas ASN sebagai salah satu instrumen penilaian derajat profesionalitas ASN sebagai panduan struktur pengembangan pegawai ASN. BKN telah melakukan penilaian indeks profesionalitas ASN secara menyeluruh terhadap instansi pusat dan daerah.

Tabel 1. 3

Hasil Penilaian Indeks Profesionalitas ASN Kementerian Perdagangan
Tahun 2019

Jumlah PNS	Jumlah Responden	Persentase	Dimensi					
			Kualifikasi	Kompetensi	Kinerja	Disiplin	Nilai	Kategori
2.529	2.287	90,40%	15	19	25	5	64	Rendah
Keterangan: a.sangat tinggi (90-100); b. tinggi (81-90); sedang (71-80); rendah (61-70)								

Sumber: Laporan Pengukuran IP ASN (2019)

Dapat dilihat pada tabel di atas, BKN telah melakukan pengukuran indeks profesionalitas ASN Kementerian Perdagangan melalui penilaian terhadap 90.4% pegawai Kementerian Perdagangan yaitu sebanyak 2.287 orang. Berdasarkan hasil pengukuran tersebut terlihat bahwa tingkat profesionalitas SDM Kementerian Perdagangan mendapatkan nilai 64. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 90.4% pegawai Kementerian Perdagangan memiliki tingkat profesionalitas dengan kategori rendah. Sehingga dapat disampaikan bahwa generasi Y pada SDM Kementerian Perdagangan yang merupakan generasi terbesar di Kementerian Perdagangan yaitu sebanyak 68,62% dari jumlah keseluruhan pegawai memiliki tingkat profesionalitas dengan kategori rendah. Menurut Rakhmawanto (2017) dasar pemikiran dari profesional ASN adalah bahwa profesionalitas dari seorang pegawai dapat ditingkatkan melalui peningkatan kompetensi, peningkatan kinerja, yang juga diiringi dengan perbaikan penghasilan dan peningkatan disiplin pegawai. Berdasarkan hal tersebut, rendahnya indeks profesionalitas mencerminkan masih kurangnya tingkat kinerja SDM pada Kementerian Perdagangan, dan jika diabaikan akan berdampak pada kurang optimalnya pencapaian tujuan strategis Kementerian Perdagangan. Hal ini sebagai salah satu yang mendasari pentingnya penelitian tersebut untuk dilakukan.

Disiplin merupakan salah satu aspek yang berpengaruh terhadap tingkat kinerja pegawai. Sriyono (2017) mengatakan bahwa tingkat kinerja dipengaruhi secara langsung oleh disiplin. Pegawai yang memiliki tingkat disiplin yang tinggi akan sangat bertanggung jawab atas pekerjaannya. Mereka akan bekerja dengan sungguh-sungguh untuk menuntaskan tugas-tugasnya dan pada akhirnya mampu

meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, pegawai dengan kedisiplinan kerja yang kecil maka tidak akan dapat bekerja secara maksimal dan pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja. Kedisiplinan dapat dinyatakan sebagai kepekaan dan kemauan seseorang untuk dapat mematuhi aturan dalam perusahaan atau organisasi dengan penuh tanggung jawab (Hasibuan, 2009). Disiplin kerja sebagai aspek penting pada organisasi sebab ditemukan signifikansi antara variabel kinerja dengan disiplin kerja, ditunjukkan dengan tingginya tingkat kedisiplinan kerja pegawai berdampak pada tingginya kinerja pegawai (Sinambela, 2019). Pendapat tersebut telah dibuktikan melalui hasil penelitian yang dilakukan oleh Arda (2017), yaitu bahwa disiplin kerja berpengaruh positif pada kinerja. Hal tersebut juga telah dibuktikan oleh Chairani (2020) pada hasil penelitiannya yang menunjukkan adanya signifikansi pada disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Organisasi memiliki tingkat kedisiplinan yang baik apabila semua pegawainya dapat mematuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan. Organisasi biasanya menerapkan hukuman untuk mengatasi masalah kedisiplinan. Hukuman ini diberikan untuk meningkatkan kedisiplinan dan mendidik pegawai agar selalu menaati peraturan serta memberikan efek jera bagi para pelanggarnya. Demikian halnya dengan Kementerian Perdagangan. Kementerian Perdagangan menerapkan hukuman disiplin kepada seluruh pegawainya dengan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Setiap pegawai yang tidak mematuhi kewajiban dan/atau menabrak ketentuan disiplin PNS di dalam atau di luar jam bekerja akan dijatuhi hukuman disiplin. Hukuman disiplin yang diberikan ada tiga kategori yakni ringan, sedang, dan berat tergantung

pada jenis pelanggarannya. Berikut merupakan tabel jumlah pegawai yang memperoleh hukuman disiplin akibat keterlambatan dan ketidakhadiran.

Tabel 1. 4

Daftar Jumlah Pegawai yang Memperoleh Hukuman Disiplin
Periode 2017-2019

No	Unit Eselon I	Jumlah Pegawai 2017		Jumlah Pegawai 2018		Jumlah Pegawai 2019	
		Gen Y	Total	Gen Y	Total	Gen Y	Total
1	Sekretariat Jenderal	127	222	82	139	43	81
2	Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri	40	73	21	39	12	28
3	Direktorat Jenderal Perlindungan Konsumen dan Tertib Niaga	78	108	42	65	30	45
4	Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri	84	144	51	93	19	36
5	Direktorat Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional	68	80	49	68	14	22
6	Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional	68	121	37	76	15	38
7	Inspektorat Jenderal	23	35	20	34	13	19
8	Badan Pengawas Perdagangan Berjangka Komoditi	23	39	12	23	6	8
9	Badan Pengkajian dan Pengembangan Perdagangan	14	24	5	9	0	1
Total		525	846	319	546	152	278
Persentase (%)		62.06		58.42		54.68	

Sumber: Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Perdagangan (2020)

Berdasarkan Tabel 1.4, terlihat bahwa jumlah pegawai yang memperoleh hukuman disiplin dari tahun 2017 sampai dengan 2019 trennya cenderung menurun. Namun perlu digarisbawahi bahwa dari keseluruhan jumlah pegawai yang memperoleh hukuman disiplin sebagian besar adalah pegawai generasi Y dan persentasenya masih cukup besar di atas 50% yaitu tahun 2017 sebesar 62.06%, tahun 2018 sebesar 58.42% dan tahun 2019 sebesar 54.68%. Data tersebut menunjukkan bahwa kontribusi pegawai generasi Y dalam hal pelanggaran disiplin cukup besar di Kementerian Perdagangan. Hal ini menandakan bahwa para generasi Y tidak terlalu memperdulikan peraturan yang telah dibuat oleh organisasi serta kurangnya kesadaran akan komitmen dan kontribusi yang besar terhadap tujuan dan nilai organisasi akan berdampak pada kesuksesan baik bagi organisasi maupun bagi diri pegawai itu sendiri. Fenomena tersebut tentunya menjadi perhatian, karena generasi Y merupakan generasi penyambung Kementerian Perdagangan untuk menjalankan tugas dan fungsinya terhadap negara.

Dalam mencapai tujuannya, organisasi perlu untuk mengetahui bagaimana pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi agar dapat memberikan kontribusi terbaiknya. Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, suatu organisasi harus dapat membangkitkan gairah karyawan untuk bergerak memberikan yang terbaik bagi tujuan organisasinya. Untuk bergerak karyawan memerlukan faktor penggerak dari individu karyawan itu sendiri yaitu yang biasa dikenal sebagai motivasi. Hasibuan (1999) menyampaikan bahwa motivasi merupakan penggerak yang menimbulkan hasrat bekerja pada seseorang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efektif.

Pada suatu organisasi, pemberian motivasi yang tepat kepada pegawai mampu meningkatkan kinerja mereka. Kreitner dan Kanicki (2001) menyampaikan bahwa motivasi kerja dapat berpengaruh terhadap tingkat kinerja. Oleh karena itu, penting sekali bagi organisasi untuk dapat meningkatkan motivasi pegawainya. Pemberian motivasi dapat dilakukan dengan berbagai macam cara. Dalam pemberian motivasi ini, organisasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan tempat pegawai bekerja mampu memenuhi kebutuhan yang penting bagi mereka (Wibowo, 2011).

Banyak para ahli yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan upaya atau perilaku seseorang guna menggapai suatu sasaran tertentu. Seperti disampaikan oleh Wibowo (2017), bahwa motivasi merupakan penggerak bagi serangkaian tindakan seseorang dalam rangka mencapai tujuannya, yang bersifat membangkitkan, memberi arahan, menjaga, intens, terus-menerus dan bertujuan. Robbins dan Judge (2013) meyakini motivasi sebagai “sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya”(p. 222). Upaya individu dalam bekerja harus selaras dengan tujuan organisasi dan dibutuhkan komitmen yang kuat agar mampu bertahan sampai tujuan organisasi tersebut tercapai. Selaras dengan pernyataan keduanya, Wibowo (2011) juga menyatakan bahwa “motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan “(p. 379). Seorang pegawai yang termotivasi akan melakukan upaya yang maksimal dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pegawai yang kurang termotivasi tentunya tidak akan maksimal saat bekerja.

Motivasi seorang pegawai akan muncul bila mereka merasa perlu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pegawai yang termotivasi inilah yang akan melakukan pekerjaan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja. Pernyataan ini searah dengan pendapat Yasmin dan Wahyudi (2016) dalam penelitiannya yang mengungkap adanya signifikansi antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, sehingga kenaikan tingkat motivasi dapat menaikkan tingkat kinerja pegawai tersebut. Hasil serupa juga diperoleh dari riset Widodo (2017) yang menunjukkan pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Motivasi kerja pegawai sangat penting bagi organisasi. Tujuan organisasi tidak akan tercapai apabila motivasi kerja pegawai rendah. Sebaliknya merupakan suatu jaminan atas keberhasilan dan ketercapaian tujuan organisasi apabila motivasi kerja pegawai tinggi. Menurut Gita dan Yuniawan (2017) motivasi seorang pegawai dapat terdorong melalui terpenuhinya kebutuhan, seperti perasaan aman, sosial, pengakuan, otonomi, dan aktualisasi diri. Senada dengan hal tersebut, Frederick Herzberg dalam Wibowo (2017) melalui teorinya *hygiene factors*, mengemukakan aspek-aspek yang dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja, yakni upah dan tunjangan, lingkungan kerja, kebijakan organisasi, hubungan, pengontrolan, dan keamanan. Menurut Changgriawan (2017), motivasi kerja dapat dilihat melalui perilaku, usaha, dan kegigihan pegawai. Kurangnya motivasi menjadikan individu berperilaku tidak selaras dengan ketentuan organisasi, seperti terlambat masuk kerja.

Setiap pegawai harus mematuhi kewajiban dan menjauhi larangan yang sudah ditetapkan dalam peraturan perundangan dan/atau peraturan kedisinasan (PP

RI No. 53 Tahun 2010). Salah satunya adalah keharusan untuk mematuhi jam kerja. Berdasarkan Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 71 Tahun 2018 tentang Penerapan Jam Kerja dan Pedoman Pembayaran Tunjangan Kinerja, jam kerja di lingkungan Kementerian Perdagangan adalah 7,5 jam dengan toleransi waktu kedatangan pegawai yang diberikan sebesar 60 menit dan penggantian waktu pulang kerja sesuai dengan waktu keterlambatan juga paling lama 60 menit dihari yang sama. Toleransi waktu yang diberikan seharusnya dapat mengakomodir keterlambatan pegawai sebesar 0%, atau dapat dikatakan tidak ada lagi pegawai yang melanggar ketentuan jam kerja. Namun kewajiban untuk menaati ketentuan jam kerja sesuai dengan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 mengenai Disiplin Pegawai Negeri Sipil tidak sesuai dengan kenyataannya. Di lingkungan Kementerian Perdagangan masih saja ada pegawai yang melanggar aturan jam kerja. Mengenai pelanggaran ini dapat ditunjukkan melalui Tabel 1.5.

Tabel 1. 5

Data Keterlambatan Pegawai di Lingkungan Kementerian Perdagangan
Tahun 2019

No	Unit	Jumlah Pegawai	Jumlah Kehadiran dalam 1 Tahun (Jam)	Akumulasi Keterlambatan dalam 1 Tahun (Jam)	%
1	Sekretariat Jenderal	552	2.152,5	577	26.81
2	Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri	211	2.152,5	75	3.48
3	Direktorat Jenderal Perlindungan Konsumen dan Tertib Niaga	646	2.152,5	244	11.34

No	Unit	Jumlah Pegawai	Jumlah Kehadiran dalam 1 Tahun (Jam)	Akumulasi Keterlambatan dalam 1 Tahun (Jam)	%
4	Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri	249	2.152,5	403	18.72
5	Direktorat Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional	203	2.152,5	160	7.43
6	Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional	235	2.152,5	131	6.09
7	Inspektorat Jenderal	98	2.152,5	237	11.01
8	Badan Pengawas Perdagangan Berjangka Komoditi	122	2.152,5	40	1.86
9	Badan Pengkajian dan Pengembangan Perdagangan	91	2.152,5	12	0.56
Total		2407		1879	

Sumber: Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Perdagangan (2020)

Ketentuan jam kerja diatur dalam Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 71 Tahun 2018 dengan toleransi waktu kedatangan dan keterlambatan serta kejelasan mengenai diwajibkannya menaati ketentuan tersebut tetap saja dilanggar oleh beberapa pegawai di Kementerian Perdagangan. Berdasarkan tabel 1.4, menunjukkan bahwa pada tahun 2019 masih ada pegawai di setiap unit di lingkungan Kementerian Perdagangan yang melanggar aturan jam kerja dengan persentase keterlambatan terbesar berada di unit Sekretariat Jenderal. Data tersebut menunjukkan kurangnya motivasi pegawai yang membuat mereka tidak mematuhi ketentuan jam kerja. Kurangnya motivasi pegawai ini perlu menjadi perhatian karena apabila tidak ditindaklanjuti maka akan berdampak pada menurunnya kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Bagi sebuah organisasi, kinerja pegawai sangatlah penting guna pelaksanaan tugas dan fungsinya. Berbagai upaya selalu dilakukan agar pegawai dapat selalu meningkatkan kinerjanya. Kinerja tidak dapat meningkat begitu saja dengan sendirinya, tetapi banyak faktor yang menjadi penggeraknya salah satunya adalah kepuasan kerja dari pegawai. Masram dan Mu'ah (2017) menyatakan bahwa “kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang” (p. 117). Pendapat senada juga disampaikan oleh Priyono dan Marnis (2008), yang menyampaikan bahwa kepuasan kerja adalah perilaku dan ekspresi yang memperlihatkan kesenangan dan kecintaannya terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan ungkapan yang menyenangkan saat bekerja. Pegawai yang memiliki kepuasan akan memperlihatkan respon positif terhadap situasi dan kondisi di tempat kerjanya, dia akan selalu merasa gembira dan bersemangat, dengan demikian pekerjaan yang dihasilkan pun dapat tercapai sesuai target dan berjalan seperti yang diharapkan.

Kepuasan kerja pegawai juga penting sebagai pertimbangan dalam kinerja. Kepuasan kerja sebagai *output* yang diberikan manusia dalam berhubungan dengan lingkungan kerjanya secara emosional yang ditunjukkan melalui rasa senang atau ketidakpuasan dalam kerja. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan bekerja dengan penuh semangat dan dapat meningkatkan produktivitasnya. Melalui hasil penelitian Oktafien dan Yuniarsih (2017), diungkapkan bahwa ada signifikansi antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Menurut Suwanto (2001) kepuasan kerja sebagai suatu keadaan psikologis yang menggembirakan dan bersifat subjektif bergantung individu itu sendiri dan keadaan kerjanya. Newstorm

dan Davis (1997), mengungkapkan bahwa: *“Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”*. Kepuasan kerja dalam pekerjaan merupakan rasa senang dan puas yang dinikmati oleh pegawai atas pencapaian hasil kerjanya dengan bentuk pujian, perlakuan yang baik, penempatan yang diperoleh, peralatan kerja dan suasana lingkungan kerja yang baik (Hasibuan, 2009). Changgriawan (2017) melalui penelitiannya mengemukakan bahwa pembayaran gaji atau upah, rekan kerja, promosi, pengawasan, bahkan pekerjaan itu sendiri mampu memberikan kepuasan kerja bagi pegawai. Menurut Gilmer (dikutip dalam Sinambela, 2019, p.308), kepuasan kerja dapat berupa peluang untuk maju, keselamatan kerja, kondisi kerja, komunikasi, serta fasilitas kerja. Sehubungan dengan penunjang kepuasan kerja yang diterima pegawai, dibawah ini merupakan persepsi pegawai terhadap fasilitas kerja yang mencakup layanan kesehatan, kendaraan dinas, protokoler dan kerumahtanggaan Kementerian yaitu pemeliharaan dan perawatan bangunan gedung.

Tabel 1. 6

**Indeks Kepuasan Terhadap Sarana dan Prasarana
di lingkungan Kementerian Perdagangan Tahun 2017- 2019**

No	Program	2017			2018			2019		
		Target	Realisasi	Capaian (%)	Target	Realisasi	Capaian (%)	Target	Realisasi	Capaian (%)
1	Indeks Kepuasan terhadap sarana dan prasarana di lingkungan Kementerian Perdagangan	75	76.35	101.80	77	81.33	105.62	78	74.91	96

Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Perdagangan (2017-2019)

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa indeks kepuasan terhadap fasilitas penunjang pelaksanaan pekerjaan pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan pada tahun 2019 tidak memenuhi target yang ditetapkan dengan hasil skor 74,91 dari target skor 78 dengan capaian target 96%. Berbeda dengan hasil skor tahun sebelumnya yaitu tahun 2017 capaian targetnya mencapai 101,80% dan tahun 2018 capaian targetnya 105,62%. Menurunnya indeks kepuasan terhadap sarana dan prasarana di tahun 2019 ini menunjukkan bahwa pegawai merasa tidak memperoleh atau belum merasa terpenuhinya fasilitas kerja sebagai penunjang dalam pelaksanaan pekerjaan, maka kondisi tersebut berpotensi menyebabkan ketidakpuasan atas hasil kerjanya. Dampak dari situasi tersebut dikhawatirkan akan mempengaruhi semangat dan *output* pekerjaan secara kuantitas maupun kualitas dari pegawai sehingga pada akhirnya dapat merugikan organisasi. Kerugian yang langsung dapat dirasakan adalah terjadinya penurunan produktivitas kerja dan terganggunya layanan organisasi, baik terhadap pihak internal maupun eksternal.

1.2 Rumusan Masalah

Bersumber dari hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya dan beberapa fenomena yang telah diuraikan sebelumnya, bahwa mengangkat topik kinerja dalam penelitian ini sangat tepat sebagai upaya untuk mencapai tujuan strategis Kementerian Perdagangan sebagai instansi pemerintah sehingga tugas dan fungsi yang melekat dapat terlaksana secara optimal. Fenomena pertama adalah menurunnya kinerja pegawai Kementerian Perdagangan yang dapat dilihat melalui penilaian Prestasi Kerja Pegawai. Kedua, kurangnya pemahaman akan ukuran

keberhasilan pelaksanaan tugas jabatan yang dapat dilihat pada hasil survei integritas jabatan. Ketiga adalah kurangnya tingkat kinerja pegawai yang dapat dilihat melalui Indeks Profesionalitas ASN Kementerian Perdagangan, dimana kinerja merupakan salah satu indikatornya. Ada berbagai aspek yang dapat berpengaruh terhadap kinerja, namun berdasarkan fenomena yang terlihat, maka disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dirasa sesuai apabila diangkat dalam penelitian. Oleh karena itu, pada penelitian ini fokus membahas aspek yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja pada PNS generasi Y di Kementerian Perdagangan. Sedangkan, fokus penelitian pada PNS generasi Y dikarenakan jumlah PNS generasi Y yang melebihi setengah dari keseluruhan jumlah pegawai di Kementerian Perdagangan.

Berdasarkan uraian dan permasalahan yang telah disampaikan sebelumnya mengenai penurunan kinerja pegawai, kurangnya pemahaman pegawai mengenai tugas jabatan dan rendahnya indeks profesionalitas ASN pada Kementerian Perdagangan, maka perumusan masalah yang diharapkan dapat dijawab pada penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pada PNS generasi Y di Kementerian Perdagangan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pada PNS generasi Y di Kementerian Perdagangan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pada PNS generasi Y di Kementerian Perdagangan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan di atas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pada PNS generasi Y di Kementerian Perdagangan.
2. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pada PNS generasi Y di Kementerian Perdagangan.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada PNS generasi Y di Kementerian Perdagangan.

1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan hasil penelitian dapat dilihat dari dua sisi, yaitu secara teoritis dan praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi dalam perluasan ilmu manajemen, terutama manajemen sumber daya manusia mengenai konsep kinerja sehingga dapat memperkaya pengetahuan mengenai kinerja pegawai dan variabel-variabel yang mempengaruhinya.
2. Sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya terkait dengan masalah peningkatan kinerja pegawai.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Menambah wawasan dan pemahaman bagi penulis dalam mengerjakan riset ilmiah atau penelitian.

2. Menjadi bahan masukan bagi Kementerian Perdagangan dalam meningkatkan kinerja seluruh pegawai, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

1.5 Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri atas lima bab dengan uraian sebagai berikut:

1. Bab I Pendahuluan

Memperhatikan permasalahan yang ada dan menjadi perhatian yang perlu ditindaklanjuti secara signifikan melalui penelitian dengan menguraikan permasalahan yang melatarbelakangi, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

2. Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab tersebut berisi mengenai berbagai teori mendasar yang berkaitan dengan kedisiplinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja Aparatur Sipil Negara. Di dalam bab ini akan menyampaikan hasil penelitian sebelumnya yang sejalan dengan dengan penelitian yang dilakukan saat ini.

3. Bab III Metode Penelitian

Bab tersebut menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian, rancangan penelitian, metode penentuan sampel, instrumen pengumpulan data, pengukuran variabel dan metode analisis data.

4. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisi mengenai hasil dan pembahasan yang dijelaskan pada bab III tentang hubungan atau keterkaitan antar variabel dan dikaitkan dengan teori-teori yang digunakan dalam penelitian.

5. Bab V Kesimpulan

Pada bab tersebut menyampaikan kesimpulan dan saran peneliti beserta beberapa rekomendasi yang diharapkan dapat berguna dan berkontribusi dalam pemecahan masalah pada penelitian ini.

