

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Untuk dikelola secara efektif, kepemimpinan memainkan peran penting dalam persepsi kesuksesan karier karyawan. Penelitian kesuksesan karier di tempat kerja membangkitkan minat peneliti karena pemahaman pendahuluan kesuksesan karier karyawan sangat penting untuk mengembangkan tenaga kerja yang kompeten (Ballout, 2009), dan juga membantu untuk mencapai keberhasilan organisasi (Ng, Eby, Sorensen, dan Feldman, 2005). Telah terjadi peningkatan penelitian tentang faktor keberhasilan karier di berbagai profesi dan dosen tidak terkecuali (Aymans, Kortsch, dan Kauffeld, 2020). Untuk mengurangi tingkat atrisi di antara dosen, penting untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang dapat berkontribusi terhadap kesuksesan karier dosen (Laschinger, 2012). Dalam upaya untuk menguji faktor-faktor yang memengaruhi kesuksesan karier dosen, disertasi ini akan menguji pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan persepsi kesuksesan karier dosen.

Mempertahankan dosen yang berbakat penting bagi perguruan tinggi untuk meningkatkan kapasitas institusi dalam menanggapi dinamika penelitian dan pendidikan tinggi yang berubah secara global (Coetzer, Inma, Poisat, Redmond, dan Standing, 2018). Mahdi (2022) menemukan bahwa jumlah dosen Indonesia mencapai 311.642 orang pada 2021. Terdapat kenaikan sebesar 1,32% dibandingkan pada tahun 2020 yaitu sebanyak 307.577 orang. Secara rinci, dosen yang berasal dari perguruan tinggi di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbud Ristek) sebanyak 265.452 orang.

Sementara, dosen dari kampus di bawah Kementerian Agama sebanyak 46.190 orang. Bila dilihat status kampusnya, sebanyak 82.608 dosen mengajar di perguruan tinggi negeri (PTN). Sementara, ada 182.844 dosen di perguruan tinggi swasta (PTS). Jika melihat trennya, maka jumlah dosen cenderung meningkat dalam satu dekade terakhir. Pada 2011, jumlah dosen tercatat sebanyak 238.637 orang. Jumlah dosen lalu menurun ke level terendahnya sebanyak 202.295 orang pada 2015. Sejak setahun setelahnya, jumlah dosen terus naik hingga mencapai

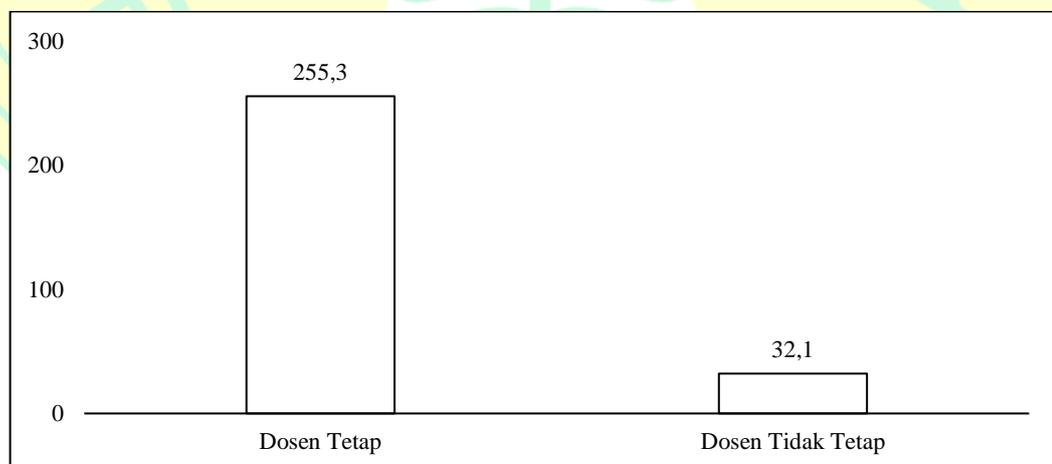
angka tertingginya pada tahun lalu. Di sisi lain, jumlah mahasiswa di Indonesia sebanyak 8.956.184 orang pada 2021. Jumlah itu naik 4,1% dibandingkan pada tahun sebelumnya yang sebanyak 8.603.441 orang (Mahdi, 2022).

Secara rinci, mahasiswa yang berasal dari perguruan tinggi di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbud Ristek) sebanyak 7,67 juta orang. Sementara, mahasiswa dari kampus di bawah Kementerian Agama sebanyak 1,29 juta orang. Bila dilihat status kampusnya, sebanyak 4,02 juta mahasiswa berkuliah di perguruan tinggi negeri (PTN). Sementara, ada 4,93 juta mahasiswa di perguruan tinggi swasta (PTS) (Mahdi, 2022).



Gambar 1.1 Jumlah Dosen Indonesia 2011-2021

Sumber: Badan Pusat Statistik (2022).



Gambar 1.2 Jumlah Dosen Tetap dan Tidak Tetap di Indonesia (dalam ribuan)

Sumber: <https://pddikti.kemdikbud.go.id/dosen>.

Menarik dan mempertahankan dosen muda berbakat menjadi semakin menantang sebagai akibat dari perubahan tren sosial, ekonomi, demografi, dan

psikologis. Tingkat pergantian dosen yang tinggi dapat merugikan institusi perguruan tinggi. Institusi mungkin harus berinvestasi dalam pembangunan sumber daya yaitu dengan menawarkan tunjangan gaji untuk mempertahankan dosen. Jika tidak, lembaga perlu masuk dalam proses perekrutan berulang kali untuk menarik bakat terbaik yang tersedia yang menghasilkan biaya tinggi (Thakur dan Bhatnagar, 2017).

Dalam perkembangan keilmuan, dosen juga dituntut untuk publikasi ilmiah yang merupakan salah satu komponen penting dalam sebuah perguruan tinggi. Karena menjadi media aktualisasi diri para akademis dan peneliti dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Di samping itu, dapat meningkatkan harga diri suatu negara dalam bentuk diplomasi mutu pendidikan dan ilmu pengetahuan di tingkat internasional (Aravik, Zamzam, dan Marnisah, 2021). Berdasarkan situs olahan pemeringkatan publikasi ilmiah Scimago Journal & Country Rank (SJR) melaporkan jumlah publikasi ilmiah internasional dari jumlah pada tahun 1996-2021 berdasarkan data dari Scopus, diketahui bahwa negara Indonesia berada pada peringkat 40 dari 242 negara di dunia dan peringkat 9 dari 33 negara di Asia. Berdasarkan rangking publikasi ini, maka jumlah publikasi bereputasi internasional Indonesia masih cukup rendah.

Tabel 1.1 Peringkat Publikasi Bereputasi Internasional di Kawasan Asia

Rank	Country	Documents	Citations	H index
1	China	8254736	96129346	1112
2	Japan	3191326	58822810	1171
3	India	2353482	26332969	745
4	South Korea	1400127	23272197	810
5	Taiwan	789909	13233047	615
6	Malaysia	410009	4465995	415
7	Hong Kong	392606	10170103	687
8	Singapore	373202	9580943	697
9	Indonesia	263491	1393314	284
10	Thailand	248087	3447129	396

Sumber: scimagojr.com

Penting bagi dosen untuk mencapai kesuksesan karier karena meningkatkan profesional, perilaku di tempat kerja, seperti meningkatkan kualitas kerja dan kinerja (Garza, Drysdale, Gurr, Jacobson, dan Merchant, 2014). Hal ini sangat relevan bagi dosen yang berperan dalam memberikan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas. Kesuksesan karier yang dirasakan

lebih besar juga ditemukan untuk meningkatkan retensi dosen (Allison, Voss, dan Dryer, 2001), dan motivasi untuk mempertahankan pekerjaan dosen (Aymans *et al.*, 2020). Kesuksesan karier didefinisikan sebagai pencapaian hasil kerja yang diinginkan pada setiap titik dalam pengalaman kerja seseorang dari waktu ke waktu (Arthur, Khapova, dan Wilderom, 2005).

Beberapa penelitian mengidentifikasi berbagai anteseden kesuksesan karier yang dirasakan dosen seperti pemberdayaan psikologis (Joo dan Lim, 2013), perilaku inovatif (Choong, Ng, Ai Na, dan Tan, 2020) dan sosialisasi organisasi (Castro, Kelly, dan Shih, 2010). Rani Thanacoody, Timothy, Michelle, dan Kerry (2006) bahwa perguruan tinggi gagal mencapai kesuksesan karier dosen meskipun memasukkan model kompetensi karier ke dalam sistem mereka. Mereka menyiratkan bahwa pengembangan gaya kepemimpinan dapat membantu untuk mencapai kesuksesan karier.

Di antara gaya kepemimpinan yang berbeda, kepemimpinan transformasional karena penekanannya pada motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual dianggap paling efektif dalam meningkatkan kesuksesan karier karyawan (Joo dan Nam, 2019). Lingkungan menantang yang diciptakan oleh pemimpin transformasional meningkatkan kesediaan karyawan untuk memajukan karier mereka dengan mengerahkan upaya dalam pekerjaan mereka dan merasa terpenuhi dan puas (Xanthopoulou, Baker, Heuven, Demerouti, dan Schaufeli, 2008).

Pemimpin transformasional memiliki karakteristik seperti menginspirasi untuk berjuang melampaui panggilan tugas, unggul dalam menantang *status quo*, mengembangkan rasa tujuan yang lebih tinggi, pemenuhan dan kebermaknaan, dan menciptakan visi yang menyelaraskan tujuan individu dan organisasi (Afsar, Badir, dan Saeed, 2014), dan karakteristik ini meningkatkan kesejahteraan karyawan (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, dan McKee, 2007), keseimbangan kerja-keluarga (Jiang, 2012), kepuasan hidup (Hallinger, 2010) dan kebermaknaan pekerjaan (Frieder, Wang, dan Oh, 2018). Namun, hingga saat ini, masih sedikit penelitian telah dilakukan untuk menyelidiki secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesuksesan karier yang dirasakan karyawan.

Hal ini agak mengejutkan karena kepemimpinan transformasional karena sifatnya membantu karyawan untuk mengembangkan karier dan menjadi puas (Ahmad dan Saad, 2019). Ada kebutuhan untuk mengklarifikasi bagaimana pemimpin transformasional memengaruhi kesuksesan karier karyawan mereka? Disertasi ini menilai bahwa kemampuan beradaptasi karier karyawan dan pendalaman kerja (*job embeddedness*) merupakan prasyarat penting untuk kesuksesan karier yang berkelanjutan. Kemampuan beradaptasi karier menjadi penting baik dalam penelitian dan praktik karena fakta bahwa fokus pengembangan karier dan kesuksesan bergeser ke kemampuan individu untuk mengembangkan, melihat ke depan, dan membuat pilihan yang sesuai dan layak yang dapat mencerminkan kebermaknaan pribadinya.

Alasan memilih pendalaman kerja sebagai mediator adalah karena pendalaman kerja merupakan seperangkat disposisi terkait retensi. Pendalaman kerja mengacu pada orientasi atau persepsi disposisional individu tentang: (1) kecocokan (sejauh mana seseorang memersepsikan bahwa pekerjaan, organisasi, dan lingkungan menyatu dengan atau melengkapi (cocok) area dan aspek lain dari ruang hidupnya), (2) hubungan (luasnya ikatan individu dengan orang lain dan aktivitas di tempat kerja dengan keluarga, minat di luar pekerjaan dan di luar pekerjaan), dan (3) pengorbanan (kemudahan yang dirasakan seseorang bahwa hubungan dapat dipatahkan, atau persepsi orang tentang apa yang harus mereka korbakan jika mereka meninggalkan posisi mereka saat ini (Ng dan Feldman, 2007).

Pendalaman kerja adalah konstruksi yang mewakili sejauh mana karyawan tertanam dalam pekerjaan atau organisasi mereka (Sekiguchi, Burton, dan Sablynski, 2008). Individu menganggap karier mereka menjadi lebih sukses ketika mereka terikat pada pekerjaan, lokasi, organisasi, orang dan masalah di tempat kerja. Pendalaman kerja mengacu pada kekuatan gabungan yang mencegah seseorang meninggalkan pekerjaannya (Yao, Lee, Mitchell, Burton, dan Sablynski, 2004). Singkatnya, semakin seorang karyawan merasakan apa yang harus dia lepaskan (secara finansial atau psikologis) dengan meninggalkan pekerjaan atau organisasi, semakin sulit bagi individu untuk memutuskan hubungan kerja dengan organisasi (Mitchell, Holtom, dan Lee, 2001; Shaw, Delery, Jenkins, dan Gupta,

1998). Oleh karena itu, penting bagi kita untuk memahami bagaimana pendalaman kerja memengaruhi kesuksesan karier.

Pemimpin transformasional menginspirasi dan membujuk bawahan mereka untuk tampil lebih baik dalam organisasi (Afsar *et al.*, 2014) yang merupakan tujuan utama dalam pengaturan organisasi. Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk menunjukkan sikap positif (misalnya dalam penelitian Caniels, Semeijn, dan Renders, 2018). Sikap positif ini dapat dimanifestasikan sebagai tingkat adaptasi karier yang lebih tinggi. Kemampuan beradaptasi karier tidak diragukan lagi merupakan sikap positif yang penting untuk keberhasilan organisasi (Guan, Zhou, Ye, Jiang, dan Zhou, 2015). Sebagaimana didefinisikan oleh Savickas dan Porfeli (2012) sebagai konstruksi psikososial yang menunjukkan sumber daya individu untuk mengatasi tugas saat ini dan yang diantisipasi, transisi, trauma dalam peran pekerjaan mereka.

Adaptasi karier mencakup kompetensi (kepedulian, kontrol, rasa ingin tahu dan percaya diri) yang memungkinkan karyawan untuk berhasil menangani masalah atau tugas yang rumit selama karier mereka (Savickas dan Porfeli, 2012). Menurut Savickas dan Porfeli (2012), individu yang dapat beradaptasi adalah orang yang menjadi prihatin tentang masa depan kejuruan, mengambil kendali untuk mencoba mempersiapkan masa depan kejuruan seseorang, menunjukkan rasa ingin tahu dengan mengeksplorasi kemungkinan diri dan skenario masa depan, dan memperkuat kepercayaan diri. untuk mengejar aspirasi seseorang. Manajer harus berusaha untuk mempertahankan karyawan yang dapat beradaptasi karena mereka benar-benar efektif dalam meningkatkan proses organisasi dan berkontribusi secara substansial dalam keberhasilan organisasi (Safavi dan Karatepe, 2018).

Orang-orang yang berkomitmen pada karier mereka harus mengalami lebih banyak kesuksesan karier daripada mereka yang kurang berkomitmen. Komitmen karier ditandai dengan pengembangan tujuan karier pribadi dan keterikatan individu, identifikasi dan keterlibatan dalam tujuan tersebut (Colarelli dan Bishop, 1990). Perhatian yang meningkat diberikan pada komitmen karier. Hal ini disebabkan tidak hanya oleh pentingnya karier bagi individu, organisasi dan masyarakat (Carson dan Bedeian, 1994), tetapi juga untuk mengubah loyalitas karyawan, tingkat pendidikan yang lebih tinggi, dan peningkatan merger, akuisisi

dan PHK) yang mengakibatkan individu tidak dapat bergantung pada satu organisasi untuk mempertahankan seluruh karier.

Untuk mengatasi ketidakpastian seperti itu, karyawan yang berpendidikan lebih baik menjadi semakin berkomitmen pada karier mereka sendiri daripada organisasi mereka. Seperti yang dijelaskan oleh Colarelli dan Bishop (1990) bahwa komitmen terhadap karier yang ditentukan secara internal telah menjadi sumber makna pekerjaan yang penting karena organisasi menjadi lebih cair dan kurang mampu menjamin keamanan kerja. Sementara karier di banyak pekerjaan, seperti manajer, terkait erat dengan kemajuan individu dalam organisasi tertentu, mereka sekarang dilihat lebih terkait dengan kemampuan individu untuk mendapatkan pekerjaan dan kemajuan dalam suksesi organisasi.

Karier melibatkan urutan individu yang dirasakan dari posisi terpisah tetapi terkait yang diduduki seseorang dari waktu ke waktu (Solomon dan Huse, 2019). Oleh karena itu, komitmen karier tampaknya menjadi penting untuk kemajuan karier dan pengembangan. Komitmen karier juga penting untuk pengembangan kemampuan, karena komitmen terhadap karier membantu seseorang bertahan cukup lama untuk mengembangkan keterampilan khusus. Tahun pelatihan, pengembangan dan pengalaman yang diperlukan untuk mencapai tingkat keterampilan yang tinggi. Kemudian, komitmen terhadap karier memberikan daya tahan untuk mengembangkan hubungan bisnis dan profesional. Hubungan seperti itu berguna untuk perdagangan bantuan dan layanan, sebagai sumber informasi dan untuk meningkatkan eksposur seseorang kepada pengambil keputusan organisasi.

Secara khusus, kesuksesan karier memengaruhi rasa efikasi diri orang dewasa muda tentang kemampuan pengambilan keputusan dan keterampilan mengatasi dua hal tersebut, stabilitas pilihan kejuruan awal mereka, kecepatan mereka mempelajari tanggung jawab pekerjaan baru, dan tingkat kemampuan mereka, kenyamanan dengan rekan kerja baru dan norma tempat kerja (Ng dan Feldman, 2007). Lingkungan ekonomi yang berubah dengan cepat saat ini mendorong orang dewasa baru untuk bersiap dengan sumber daya psikososial yang berguna untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di dunia kerja.

Hal ini membantu individu untuk mengintegrasikan diri mereka ke dalam struktur pekerjaan, perusahaan, dan komunitas mereka. Pemimpin transformasional

menginspirasi pengikut untuk menemukan makna dalam karier mereka dan untuk meramalkan prospek masa depan karier mereka tetapi efek ini tergantung pada tingkat keterikatan pekerjaan seseorang karena hubungan yang kuat mendorong individu untuk tetap berada di tempatnya (Ng dan Feldman, 2007). Secara khusus, kemampuan beradaptasi karier merupakan pengaruh sosial penting pada keterikatan pekerjaan dan, mempromosikan kesuksesan karier objektif dan subjektif (Zhang, Lam, Dong, dan Zhu, 2020). Oleh karena itu, masuk akal untuk mengusulkan bahwa pendalaman kerja akan memediasi hubungan antara komitmen karier dan adaptasi karier.

1.2 Pembatasan Penelitian

Penelitian ini membatasi penelitian dengan menggunakan variabel komitmen secara khusus yaitu komitmen karier dan tidak menggunakan komitmen secara umum. Kemudian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesuksesan karier tidak diuji, begitu juga mediasi variabel dalam penelitian ini tapi dibatasi dengan moderasi variabel pendalaman kerja. Dengan demikian, variabel dibatasi pada kepemimpinan transformasional, adaptasi karier, komitmen karier, pendalaman kerja, dan kesuksesan karier.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan penelitian di atas, pertanyaan penelitian yang diajukan yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap adaptasi karier?
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karier?
3. Apakah terdapat pengaruh adaptasi karier terhadap kesuksesan karier?
4. Apakah terdapat pengaruh komitmen karier terhadap kesuksesan karier?
5. Apakah terdapat pengaruh adaptasi karier terhadap komitmen karier?
6. Apakah pendalaman kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap adaptasi karier?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan teori konstruksi karier dan teori pendalaman kerja, tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap adaptasi karier dan komitmen karier dan serta adaptasi karier dan komitmen karier terhadap kesuksesan karier dengan menguji efek langsung masing-masing melalui moderasi pendalaman kerja.

1.5 *State of the Art*

Penelitian Joo dan Nam (2019) mengintegrasikan kepemimpinan, karakteristik pribadi, motivasi, dan penelitian karier. Sumber daya manusia dan profesional pengembangan organisasi dapat membantu manajer dengan menyediakan program pelatihan yang relevan dan menerapkan praktik pengembangan untuk mendorong pegawai layanan publik agar termotivasi secara intrinsik, diberdayakan, dan lebih puas dengan karier mereka. Penelitian Guan *et al.* (2015) menunjukkan bahwa adaptasi karier memoderasi hubungan antara manajemen karier organisasi yang dirasakan dan kepuasan karier sehingga hubungan positif ini lebih kuat di antara karyawan dengan tingkat kemampuan beradaptasi karier yang lebih tinggi.

Penelitian Zhang *et al.* (2020) menemukan bahwa atribut individu (usia) saja merupakan prediktor lemah komitmen karier, psikologis (kepuasan kerja) dan faktor organisasi (pertumbuhan karier organisasi) menunjukkan ukuran efek menengah. Selain itu, di antara faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, otonomi menunjukkan pengaruh yang relatif kuat terhadap komitmen karier. Penelitian Ng dan Feldman (2007) mengusulkan kerangka teoritis untuk mempelajari pendalaman organisasi dan pekerjaan. Pendalaman organisasi adalah totalitas kekuatan (kesesuaian (*fit*), hubungan (*links*), dan pengorbanan/*sacrifices*) yang mempertahankan orang-orang dalam organisasi mereka saat ini, sedangkan pendalaman kerja adalah totalitas kekuatan (kesesuaian, hubungan, dan pengorbanan) yang membuat orang tetap dalam pekerjaan mereka saat ini. Kerangka yang diusulkan mengidentifikasi anteseden dari proses paralel ini dan kapan dan mengapa mereka dapat menyimpang. Juga menyoroti peran yang dimainkan oleh tahapan karier individu dalam proses pendalaman.

Penelitian Ballout (2009) memberikan kontribusi yang berharga baik untuk komitmen karier dan literatur kesuksesan karier dengan menjadi salah satu yang pertama untuk menguji efek moderasi *self-efficacy* pada hubungan antara konsep karier yang penting ini. Penelitian Ng *et al.* (2005) menemukan bahwa sebagai sebuah kelompok, prediktor modal manusia dan sosio-demografi umumnya menunjukkan hubungan yang lebih kuat dengan kesuksesan karier objektif, dan sponsor organisasi dan perbedaan individu yang stabil umumnya lebih kuat terkait dengan kesuksesan karier subjektif.

