

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada situasi COVID 19 saat ini, masalah kinerja telah menjadi isu penting pada setiap organisasi, karena hal itu dianggap sebagai langkah penting untuk tercapainya ke-optimalan tujuan-tujuan organisasi (Matulesy et al., 2021). Kesuksesan kinerja dari suatu organisasi dapat dilihat dari seberapa tingkat produktivitas karyawan/pegawainya (Fahlevi et al., 2021), oleh karenanya setiap organisasi akan mengharapkan dan meminta karyawan mereka untuk menampilkan kinerja optimal mereka (Kishen et al., 2020), karena baik atau buruk yang mereka tampilkan akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Surucu & Sagbas, 2020). Kinerja diartikan sebagai hasil pencapaian karyawan/pegawai atas tugas-tugas kerja yang dibebankan padanya (Lebas, 1995). Berbagai upaya harus dibuat oleh suatu organisasi kependidikan dalam mengelola fungsi manajemen mereka dan karyawan/pegawainya agar mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja pada situasi sekarang ini (Zhiqiang et al., 2021).

Universitas Andalas merupakan sebuah Universitas yang didirikan pada tahun 1955 (<https://unand.ac.id>, 2021), awal mula pendiriannya dikarenakan pentingnya sebuah Universitas Negeri untuk menyalurkan bakat kecerdasan dan potensi anak nagari, supaya mereka dapat menjadi pribadi yang berilmu, berdaya saing, dan berkontribusi besar terhadap bangsa (<https://unand.ac.id>, 2021). Sehubungan dengan itu, menjaga eksistensi Universitas Andalas untuk tetap unggul sangat diperlukan, dan ini bergantung pada kinerja seperangkat manajemen yang terlibat didalamnya, salah satunya adalah para staf akademik. Tabel 1.1 berikut

memperlihatkan data kinerja tenaga kependidikan (Tendik) PNS UNAND selama 3 tahun terakhir.

Tabel 1. 1

Data Capaian Kinerja Tenaga Kependidikan (Tendik) PNS UNAND

No	Penelitian	Capaian Kinerja		
		2019	2020	2021
1	Fakultas Pertanian	88,38	90,28	91,38
2	Fakultas Kedokteran	87,84	87,55	87,59
3	Fakultas Hukum	86,67	88,56	89,46
4	Fakultas Matematika & Ilmu Pengetahuan Alam	90,07	90,97	89,86
5	Fakultas Ekonomi	88,17	88,47	90,35
6	Fakultas Peternakan	88,79	87,22	88,49
7	Fakultas Ilmu Budaya	89,14	89,43	90,15
8	Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik	89,64	90,70	90,60
9	Fakultas Teknik	89,84	88,08	89,52
10	Fakultas Farmasi	86,51	89,22	87,55
11	Fakultas Teknologi Pertanian	90,07	88,44	91,39
12	Fakultas Keperawatan	87,83	89,15	89,44
13	Fakultas Kesehatan Masyarakat	91,11	90,08	90,74
14	Fakultas Teknologi Informasi	89,25	90,18	89,69
15	Fakultas Kedokteran Gigi	91,09	90,75	89,70
16	Rektorat	88,02	88,63	89,23

Sumber: Data primer yang diolah, 2022.

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, terlihat bahwa angka capaian kinerja dari masing-masing fakultas terlihat normal dan tidak ada masalah, namun sebenarnya

kinerja pada tahun 2020 dan 2021 tidak diukur sama dengan kinerja pada tahun 2019, karena ditahun 2020-2021 / dimasa pandemic COVID 19 tersebut, kuantitas kerja jelas berkurang seiring dengan pembelajaran yang dilakukan secara daring, meliburkan mahasiswa pada saat pandemi yang masih dianggap menakutkan, dll. Angka capaian kinerja diatas merupakan angka sasaran kinerja pegawai (SKP) yang di isi manual oleh para PNS, dan SKP tersebut tidak semata dapat dijadikan acuan karena sifatnya yang harus naik karena berkaitan dengan remunerasi pegawai. Oleh karena itu, kinerja dari staf akademik Universitas Andalas penting untuk dievaluasi melalui sebuah penelitian ilmiah, karena semakin baik kinerja mereka, akan berdampak pada kecepatan urusan dosen, mahasiswa, dan perangkat manajemen, seperti kecepatan pengurusan berkas dan dokumen untuk dosen yang melakukan studi banding, pengurusan dan pelayanan kreatif terhadap mahasiswa, serta pengurusan-pengurusan terkait lainnya.

Pada penelitian ini juga dilakukan *preliminary research* dengan diskusi singkat, dalam diskusi itu, beberapa permasalahan yang teridentifikasi ialah sistem penilaian kinerja yang manual dan di isi oleh masing-masing individu, dan belum adanya tim penilai kinerja yang ditugaskan secara khusus. Disisi lain, terindikasi juga bahwa tingkat partisipasi pimpinan yang belum optimal terkait penyelesaian masalah-masalah kerja yang memungkinkan adanya perubahan. Selanjutnya, kebijakan karir yang dirasakan oleh para tendik masih kurang transparan. Pada mekanismenya, pengumuman promosi karir jelas disampaikan oleh pimpinan tertinggi, namun pada penerapan dan keluaran hasil terkait promosi karir tersebut masih kurang transparan. Nilai-nilai pengujian untuk

prsyarat mendapatkan promosi juga masih tertutup, dan tidak diumumkan secara transparan.

Pada konteks kepuasan kerja, apresiasi penyelesaian kerja teridentifikasi belum memuaskan, dan yang diberikan masih sangat minim atau seringkali tidak ada, banyak para tendik yang mengharapkan adanya tunjangan tambahan, karena tunjangan saat ini belum memenuhi ekspektasi, dan tergolong sangat kecil. Sehingga hal ini sangat mempengaruhi kinerja karena tidak sesuai dengan pengorbanan dan manfaat yang diterima. Sementara itu, informasi tambahan terkait pembagian penempatan kerja masih tidak efektif dan merata, karena tendik PNS mengeluhkan bahwa ada bagian-bagian tertentu yang seharusnya hanya diisi oleh karyawan-karyawan mapan atau berpengalaman, karena memiliki intensitas dan resiko kerja yang tinggi. Hal ini membuat kinerja menjadi semakin tidak jelas dan tidak terukur, karena kurang ketatnya pengaturan job description pada masing-masing staf, sehingga penilaiannya pun menjadi tidak efektif.

Menurut Sudirman et al (2020) dan Jameel dan Ahmad (2020), kinerja tenaga kependidikan di level perguruan tinggi secara signifikan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Putra et al (2020) menemukan bahwa kinerja karyawan sangat kuat dipengaruhi oleh kesempatan pengembangan karir. Kinerja yang sesuai dengan ekpektasi organisasi juga dapat meningkatkan hubungan antara bawahan dan pimpinan (Mitasari, 2020), sehingga dalam suatu organisasi akan tercapainya kenyamanan dan lingkungan kerja yang kondusif (Côté et al., 2020), sehingga mengarahkan pada peningkatan kreatifitas dan produktifitas terutama pada level Universitas (Adhan et al., 2019).

Gaya kepemimpinan transformasional diterapkan oleh kalangan akademisi, dikarenakan pendekatannya yang ramah, intelektual, dan motivatif, sehingga ini telah terbukti efektif mendorong kinerja para staf akademisi (Tentama et al., 2019). Pemimpin transformasional menciptakan visi futuristik untuk bawahan mereka dan memandu perubahan melalui motivasi dan inspirasi (Ghasabeh et al., 2015). Beberapa penelitian juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi kinerja staf akademik (Muawanah et al., 2020; Putra, 2020). Sementara itu, kinerja juga memiliki kedekatan hubungan dengan pengembangan karir para staff akademik (Amiet et al., 2021), dan ini telah terbukti mendorong kemampuan mereka dalam memberikan pelayanan prima (Wilkins et al., 2021).

Career development merupakan suatu pendekatan formal yang diadopsi dan diimplementasikan oleh suatu organisasi untuk menjamin karyawan yang memiliki kemampuan dan pengalaman sesuai, tersedia atau siap saat dibutuhkan (Chitsamatanga et al., 2018). pada konteks akademisi, program ini efektif bergantung pada peningkatan peluang untuk pendampingan dan pembinaan, dan peningkatan kompetensi seperti mengarahkan perubahan, meningkatkan keterampilan relasional, dan kompetensi diri (Bhagra et al., 2020). *Career development* ditemukan secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai/karyawan (Putra et al., 2020). Beberapa penelitian juga menemukan tingkat produktivitas dan kreatifitas karyawan akan ditantang secara signifikan oleh perasaan mereka terhadap keterbukaan dan kesempatan pengembangan karir mereka (Delbari et al., 2020; Loyarte-López et al., 2020). Sementara itu, faktor

seperti kepuasan kerja juga secara signifikan dipengaruhi oleh kesempatan pengembangan karir (Muawanah et al., 2020; Szromek & Wolniak, 2020).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan ketika seseorang menilai pekerjaannya (Bentley et al., 2013). Kepuasan kerja sangat berhubungan dengan kinerja, produktivitas organisasi, gaya kepemimpinan, dan pengembangan karir (Anwar et al., 2017; Febrianti et al., 2020; Tesfaw, 2014; Toker, 2011), karena karyawan yang merasakan ketidaksesuaian manfaat dengan pengorbanannya akan cenderung menjadi malas, berperilaku buruk, dan dapat merugikan organisasi, atau sebaliknya (Tefaw, 2014). Penelitian Bhagra et al (2020), Muawanah et al (2020) dan Tentama et al (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja para staf akademisi dipengaruhi oleh faktor seperti kesempatan pengembangan karir dan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Pengembangan dan strukturisasi karir yang transparan akan memberikan kedekatan hubungan bawahan dan pimpinan (Ariani, 2012), kesejahteraan kerja (Trincherro et al., 2014), dan sikap positif karyawan dalam menatap pekerjaan mereka (Côté et al., 2020). Sedangkan, kepemimpinan yang dapat membuktikan apa yang mereka ucapkan dari tindakan inspiratif mereka juga terbukti mempererat antar hubungan, membangun kepercayaan organisasi, dan kesejahteraan kerja (Hidayat et al., 2021). Hal ini secara positif akan meningkatkan kinerja para staf akademisi terkait dengan kepuasan kerja mereka yang dipicu oleh terbukanya kesempatan pengembangan karir, dan gaya kepemimpinan yang inspiratif serta menjadi *role model* (Barasa & Kariuki, 2020). Penelitian Kishen et al (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi signifikan

dalam meningkatkan peran kepemimpinan transformasional pada kinerja para staf akademis. Beberapa penelitian mendukung temuan ini (Eliyana et al., 2019; Sekara, 2019; Sudiardhita et al., 2019; Tentama et al., 2019).

Penelitian tentang kinerja dari staf akademisi masih jarang dilakukan, baik itu di Indonesia ataupun di negara asing. Sehubungan dengan itu, maka penelitian ini diarahkan pada pembahasan yang berjudul **“Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediating Variabel dalam Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Career Development terhadap Kinerja Karyawan di Universitas Andalas”**. Penetapan judul ini juga didasari oleh pentingnya stabilisasi dan improvisasi kinerja ditengah situasi saat ini.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu padapemaparanfenomena diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Universitas Andalas?
2. Bagaimana pengaruh *career development* terhadap kinerja di Universitas Andalas?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di Universitas Andalas?
4. Bagaimana pengaruh *career development* terhadap kepuasan kerja karyawan di Universitas Andalas?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Universitas Andalas?

6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ketika dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan di Universitas Andalas?
7. Bagaimana pengaruh *career development* terhadap kinerja ketika dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan di Universitas Andalas?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai pada penelitian ini, dirincikan sebagaimana mestinya, sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Universitas Andalas.
2. Untuk menguji pengaruh *career development* terhadap kinerja karyawan di Universitas Andalas.
3. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di Universitas Andalas.
4. Untuk menguji pengaruh *career development* terhadap kepuasan kerja karyawan di Universitas Andalas.
5. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada sejumlah fakultas di Universitas Andalas.
6. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ketika dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan di Universitas Andalas.
7. Untuk menguji pengaruh *career development* terhadap kinerja ketika dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan di Universitas Andalas.



1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dilakukan di fakultas kesehatan masyarakat, fakultas kedokteran dan fakultas keperawatan di Universitas Andalas, sebagai berikut :

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara ilmiah terhadap pembaharuan ilmu pengetahuan, setidaknya dapat menjadi bahan rujukan dan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, serta sumbangan pemikiran terkait bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam penelitian ini, diantaranya :

- Sebagai referensi kebijakan masa mendatang terkait pertumbuhan kebutuhan dan ekspektasi pegawai terhadap manfaat atas pengorbanan kerja mereka, transparansi *career development*.
- Sebagai masukan bagi pemimpin terkait pengelolaan bawahan pada situasi saat ini, supaya mereka dapat menjadi lebih produktif dan kreatif dalam bekerja
- Sebagai masukan bagi pegawai terkait efektifitas dan kreatifitas kerja mereka di masa mendatang
- Sebagai masukan bagi manajemen untuk mengevaluasi kebutuhan-kebutuhan dan tingkat kepuasan kerja pegawai pada situasi saat ini dalam upaya peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan membatasi cakupan penelitian agar maksud dan tujuan penelitian ini dapat tercapai dengan akurat dan tepat sasaran. Sehubungan dengan

itu, Penelitian ini fokus pada peran Kepuasan Kerja (M) dalam Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Career Development (X2) pada Kinerja Karyawan (Y) di Universitas Andalas.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian diperlihatkan guna memperjelas bagian-bagian dan isi terkait penelitian yang sedang dilakukan, diantaranya:

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan tentang fakta dan fenomena masalah yang sedang terjadi, serta konsep pendukung pengangkatan suatu variabel, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah, serta sistematika penulisan itu sendiri.

BAB II LITERATUR TEORI

Teori literatur adalah bab yang berisikan konsep yang sesuai dengan variabel-variabel yang sedang diteliti. Teori dan konsep tersebut meliputi kepemimpinan transformasional, *career development*, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Selanjutnya, pada bab ini juga akan membahas mengenai kerangka konseptual, penelitian terdahulu sebagai rujukan penelitian dan pengembangan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan, hal itu terkait jenis, objek, populasi, dan ukuran sampel, penentuan sampel, sumber dan teknik pengumpulan data serta alat analisis yang digunakan untuk pengukuran data penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan mengenai hasil penelitian yang didalamnya mencakup demografik partisipan, data *feedback* kuisisioner, hasil analisis deskriptif, dan hasil pengujian *PLS*, serta hasil dan total pengaruh variabel mediasi.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bagian penutup yang berisikan kesimpulan, implikasi dan saran penelitiandan juga saran untuk pihak akademisi,serta keterbatasan yang dialami selama penelitian ini dilakukan.

