

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi yang ditandai dengan persaingan lintas sektor yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi perubahan. Menurut Denhardt (2000) tidak hanya teknologi yang terus berkembang, tetapi juga ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik semakin meningkat, khususnya di lembaga pemerintah yang memiliki peran strategis dalam mengelola kebijakan dan pelayanan. Armstrong (2011) menjelaskan bahwa sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu kunci utama dalam memastikan bahwa organisasi dapat memenuhi tuntutan ini. SDM yang berkualitas tidak hanya mampu menjalankan tugasnya dengan baik, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan dan keberlanjutan organisasi. Tantangan ini menuntut lembaga pemerintah untuk tidak hanya fokus pada hasil akhir pelayanan, tetapi juga pada proses pengelolaan internal, terutama dalam hal pengelolaan SDM. Menurut Pollitt & Bouckaert (2011) keberhasilan pengelolaan SDM dapat mencerminkan kapasitas organisasi dalam beradaptasi dengan dinamika eksternal sekaligus mengoptimalkan potensi internal. Untuk menjawab tantangan ini, perlu adanya integrasi teknologi dalam pengelolaan karir, seperti melalui platform digital yang mempermudah akses informasi tentang peluang pengembangan karir, pelatihan, dan evaluasi kinerja secara transparan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di sektor publik memiliki tantangan unik, mengingat sifat pekerjaannya yang sering kali terstruktur dengan birokrasi yang kompleks. Salah satu aspek penting dari MSDM adalah memastikan pengelolaan karir yang baik bagi pegawai. Ardana (2016) menyatakan pengembangan karir tidak hanya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang secara profesional, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja, kepuasan, dan keterlibatan karyawan dalam mendukung misi organisasi. Menurut Suparyadi (2015) pengelolaan SDM yang efektif pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas karyawan, yang merupakan elemen penting dalam menciptakan stabilitas dan efisiensi organisasi. Miradipta (2013) menjelaskan di tengah tuntutan untuk meningkatkan pelayanan publik, penting bagi sektor publik untuk mengatasi hambatan birokrasi yang dapat menghambat fleksibilitas dalam pengelolaan karir. Inovasi dalam sistem pengembangan karir dapat menjadi solusi untuk mendorong karyawan mencapai potensi maksimalnya.

Ineson et. Al (2013) menyatakan loyalitas karyawan merupakan bentuk komitmen jangka panjang terhadap organisasi, yang diwujudkan dalam dedikasi, kepercayaan, dan keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi. Loyalitas ini penting untuk menjaga keberlanjutan organisasi, mengurangi tingkat turnover, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Namun, loyalitas karyawan tidak muncul secara otomatis. Miradipta (2013) menyebutkan terdapat berbagai faktor dapat memengaruhi loyalitas, salah satunya adalah pengalaman karyawan dalam menjalani pengembangan karir di

tempat kerja. Sementara menurut Sutrisno (2016), pengembangan karir yang terstruktur dan berorientasi pada kebutuhan karyawan dapat menjadi faktor kunci dalam mendorong loyalitas yang lebih tinggi. Meskipun demikian, loyalitas karyawan juga dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap keadilan dalam organisasi. Ketidakpuasan terhadap perlakuan yang tidak adil, seperti distribusi peluang pengembangan karir yang tidak merata, dapat menghambat loyalitas meskipun program pengembangan karir telah tersedia.

Miradipta (2013) menyatakan bahwa hubungan antara pengembangan karir dan loyalitas karyawan juga dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan. Menurut Hackman and Oldham (2020) karakteristik pekerjaan, seperti keragaman keterampilan, otonomi, dan umpan balik, dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas. Sebagai contoh, seorang karyawan dengan otonomi yang tinggi dalam pekerjaannya cenderung lebih responsif terhadap program pengembangan karir dibandingkan karyawan dengan pekerjaan yang monoton atau kurang fleksibel. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana karakteristik pekerjaan memoderasi hubungan antara pengembangan karir dan loyalitas karyawan. Dalam konteks ini, Morgesin et al. (2015) menyatakan bahwa organisasi perlu melakukan analisis pekerjaan yang lebih mendalam untuk mengidentifikasi kebutuhan spesifik karyawan berdasarkan karakteristik pekerjaannya. Dengan pendekatan yang terfokus, program pengembangan karir dapat dirancang lebih relevan bagi berbagai jenis pekerjaan.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 7 Provinsi Jawa Barat yang berlokasi di Jalan Baros No. 64, Kecamatan Cimahi Selatan, Kota Cimahi. Kantor Cabang Dinas ini memiliki wilayah kerja di Kota Bandung dan Kota Cimahi sehingga terdapat 33 Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) dan 19 Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) yang dinaunginya dari kedua kota tersebut.

Tabel 1. 1

Kegiatan Pelatihan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 7 Provinsi Jawa Barat Tahun 2022-2025

Tahun	Nama Kegiatan Pelatihan	Jenis Pelatihan	Jumlah Peserta
2022	Bimbingan Teknis Pengelolaan Data Dapodik	Teknis Substantif	44 pegawai
2022	Pelatihan Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai	Manajerial	52 pegawai
2023	Workshop Manajemen Pelayanan Prima	Sosial Kultural	48 pegawai
2023	Pelatihan Penggunaan SIMPEG dan e-Office	Teknologi Informasi	45 pegawai
2024	Bimtek Pengelolaan Dana BOS dan Laporan Keuangan	Teknis Substantif	51 pegawai
2024	Workshop Penguatan Integritas ASN	Sosial Kultural	43 pegawai
2025	Pelatihan Penyusunan Laporan Kinerja Tahunan	Manajerial	47 pegawai
2025	Workshop Pengembangan Kompetensi ASN Berbasis Digital	Teknologi Informasi	44 pegawai

Sumber : Dinas Pendidikan Wilayah 7 Provinsi Jawa Barat

Pada Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 7 Provinsi Jawa Barat, tantangan yang dihadapi berkaitan dengan peran strategis lembaga ini dalam mendukung implementasi kebijakan pendidikan di tingkat wilayah. Sebagai organisasi yang memiliki tugas penting dalam mengoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan pendidikan, keberhasilan lembaga ini sangat bergantung pada loyalitas dan kompetensi karyawannya. Oleh karena itu, Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 7 Provinsi Jawa Barat memberikan fasilitas kepada karyawannya berupa pelatihan, seminar, bimbingan teknis, dan sejenisnya guna meningkatkan kompetensi para karyawan. Hal tersebut sejalan dengan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2023 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi yang ditetapkan pada 22 Mei 2023 dengan tujuan utama mewujudkan pegawai ASN yang professional, berkinerja tinggi, dan berintegritas, serta mendukung penerapan sistem merit yang terintegrasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai, ditemukan fenomena di lapangan bahwa masih terdapat sebagian kecil pegawai pada Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 7 Provinsi Jawa Barat yang tidak hadir setiap hari sesuai ketentuan jam kerja. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidakkonsistenan dalam tingkat kehadiran pegawai, meskipun mayoritas pegawai tetap melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik. Ketidakhadiran sebagian kecil pegawai tersebut dapat mencerminkan adanya permasalahan terkait loyalitas karyawan terhadap organisasi. Pegawai yang

memiliki loyalitas tinggi umumnya menunjukkan komitmen dengan hadir secara konsisten, menyelesaikan tanggung jawab tepat waktu, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya tingkat kehadiran dapat mengindikasikan kurangnya ikatan emosional maupun rasa tanggung jawab terhadap instansi. Fenomena ini menjadi penting untuk diperhatikan, karena loyalitas karyawan memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas kinerja, kualitas pelayanan, serta citra organisasi di mata publik.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi tingkat loyalitas karyawan adalah pengembangan karir. Program pengembangan karir yang terencana dengan baik akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi, memperoleh pengalaman baru, serta memiliki prospek jenjang karir yang lebih jelas. Sejalan dengan temuan Nurteja (2022) yang menemukan bahwa adanya jalur kemajuan karir yang jelas dan program pengembangan keterampilan meningkatkan loyalitas karena bagi karyawan terlihat adanya prospek nyata untuk promosi atau peningkatan kompetensi.

Meskipun berbagai program pengembangan karir telah diterapkan, masih terdapat kendala dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan perlunya kajian lebih mendalam tentang efektivitas program pengembangan karir yang ada, dengan mempertimbangkan karakteristik pekerjaan sebagai salah satu faktor moderasi. Kajian ini juga penting untuk mengevaluasi sejauh mana program pengembangan karir yang ada mampu memenuhi kebutuhan organisasi di tengah dinamika pendidikan yang terus berkembang, terutama dalam menghadapi perubahan kebijakan dan teknologi. Selain itu, kajian ini

juga dapat memberikan masukan strategis bagi lembaga untuk memperbaiki proses manajemen perubahan, yang sering kali menjadi hambatan dalam pelaksanaan program pengembangan karir secara optimal.

Sejumlah penelitian telah meneliti hubungan antara pengembangan karir dengan loyalitas karyawan. Namun terdapat penelitian sebelumnya yang hasilnya tidak konsisten. Contohnya, penelitian Yudha et al. (2022) mengungkapkan bahwa variabel pengembangan karir tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan. Begitupun dengan penelitian Farhan et al. (2024) yang mengungkapkan bahwa variabel pengembangan karir tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sementara itu penelitian Anggraeni (2024) mengungkapkan bahwa hubungan variabel pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menciptakan gap penelitian yang menunjukkan perlunya kajian atau penelitian lebih lanjut guna mendalami pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan. Hackman dan Oldham dalam Dwiatmaja (2020) mengatakan *“The psychological states experienced by employees, which are influenced by job characteristics, will affect the relationship between work-related interventions and outcomes such as job satisfaction, motivation, or organizational commitment.”*. Berdasarkan penelitian dan teori tersebut, penulis mengasumsikan bahwa terdapat variabel lain yang dapat memperkuat ataupun memperlemah pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan, yaitu karakteristik pekerjaan.

Berdasarkan gambaran latar belakang masalah tersebut, penulis termotivasi untuk meneliti peran karakteristik pekerjaan dalam memoderasi pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan relevan di sektor publik.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi latar belakang diatas, peneliti menyimpulkan permasalahannya sebagai berikut:

1. Adanya inkonsistensi pada hasil penelitian terdahulu yang menciptakan gap penelitian mengenai hubungan variabel pengembangan karir dengan variabel loyalitas karyawan. Hal tersebut mengindikasikan adanya variabel lain yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan.
2. Adanya fenomena sebagian kecil pegawai di Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 7 Provinsi Jawa Barat yang tidak hadir setiap hari sesuai ketentuan jam kerja mengindikasikan adanya permasalahan dalam loyalitas karyawan. Kondisi tersebut menimbulkan dugaan bahwa program pengembangan karir yang belum optimal dapat memengaruhi tingkat loyalitas karyawan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian tersebut, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan di Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 7 Provinsi Jawa Barat?
2. Apakah terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan dalam memoderasi pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan di Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 7 Provinsi Jawa Barat?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan yang diharapkan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan di Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 7 Provinsi Jawa Barat.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan dalam memoderasi pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan di Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 7 Provinsi Jawa Barat.

E. Manfaat Penelitian

Apabila tujuan dari penelitian ini tercapai, maka harapan peneliti mengenai hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan agar bisa bermanfaat untuk:

- a. Membantu berkontribusi untuk menghasilkan penelitian ilmiah dalam bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
- b. Memberikan pemahaman dan pengetahuan baru kepada penulis dalam teori dan praktik tentang Pengembangan Karir, Loyalitas Karyawan, dan Karakteristik Pekerjaan.
- c. Sebagai dasar untuk studi perbandingan dan acuan untuk penelitian selanjutnya yang serupa dikemudian hari.
- d. Menambah referensi penelitian ilmiah tentang pembahasan pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan dengan Karakteristik Pekerjaan sebagai variable moderasi.

2. Manfaat Praktis

Bagi instansi terkait, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dan pertimbangan yang dilakukan oleh jajaran pimpinan dalam merancang kebijakan pengembangan karir yang terstruktur guna meningkatkan loyalitas karyawan. Selain itu, pemahaman mengenai karakteristik pekerjaan membantu instansi dalam merancang tugas yang lebih bermakna dan sesuai dengan kompetensi individu, sehingga upaya pengembangan karir akan berdampak

lebih maksimal pada loyalitas. Dengan demikian, instansi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan meningkatkan produktivitas guna keberlanjutan instansi ke arah yang lebih maju.

