

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen merupakan ilmu untuk mengelola sumber daya yang ada, khususnya dalam mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki, dengan cara yang seefisien dan seefektif mungkin untuk mencapai tujuan. (Hasibuan, 2014). Dalam arti sederhana manajemen merupakan cara untuk mengelola sumber daya manusia yang dilakukan dengan efisien juga efektif. Dalam perusahaan karyawan sumber daya yang penting untuk dikelola adalah karyawan. Dimana seorang karyawan sendiri merupakan seseorang yang membantu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan.

Selain itu karyawan juga merupakan asset bagi perusahaan. Untuk itu penting sebuah perusahaan untuk mengelola karyawan dengan baik. Contohnya dalam mempertahankan loyalitas karyawan. Setiap perusahaan atau organisasi tentu dituntut untuk dapat mengelola karyawannya dari berbagai aspek. Masalah yang bisa terjadi pada pengembangan karier adalah minimnya kesempatan yang diberikan perusahaan. Padahal dengan melakukan pengembangan karier tentu karyawan akan dapat memberikan kinerja terbaik juga loyalitasnya terhadap perusahaan.

Di Indonesia sendiri dalam survey yang dilakukan oleh Towers Watson mengenai Global Workplace Study 2012 dilakukan di 29 negar termasuk Indonesia dengan total responden sebanyak 32.000 karyawan. Khusus untuk Indonesia,

ditemukan bahwa sekitar dua pertiga karyawan di Indonesia tidak memiliki *engagement* yang tinggi terhadap perusahaannya. Bahkan, survey itu juga menyebutkan bahwa sekitar 27% dari karyawan sudah merencanakan untuk pindah dalam dua tahun kedepan. Selain itu 42% dari total responden di Indonesia sebanyak 1.005 karyawan menyatakan bahwa mereka harus meninggalkan tempat mereka bekerja untuk meningkatkan kariernya.

Hal tersebut tentu menjadi contoh pentingnya untuk terus meningkatkan dan menjaga loyalitas karyawan. Selain itu di Indonesia sendiri status guru honorer sendiri masih belum terselesaikan. Dimana guru honorer menjadi bukti dari ketidaksejateraan guru dimana gaji mereka lebih rendah disbandingkan dengan guru yang berstatus sebagai ASN. Seringkali beba kerja guru honorer tak sebanding dengan gaji yang mereka terima. Hal tersebut menjadi faktor rendahnya loyalitas karyawan dalam hal ini adalah guru honorer.

Berdasarkan pengamatan awal karyawan SD Plus Al-Ghifari merupakan karyawan yang disiplin dalam bekerja. Namun dari segi loyalitas sendiri masih terdapat karyawan dengan loyalitas yang lebih rendah dibanding karyawan lainnya. Meskipun sudah berikan fasilitas pelatihan kerja juga insentif, ternyata belum bisa membangun loyalitas yang tinggi pada organisasi. Dalam beberapa tahun terakhir sudah ada karyawan yang keluar tanpa melakukan surat pengunduran diri yang tidak resmi sehingga menimbulkan masalah administrasi.

Loyalitas karyawan di SD Plus Al-Ghifari terdapat kecenderungan menurun dengan keluarnya beberapa karyawan. Penurunan loyalitas ini terjadi di beberapa

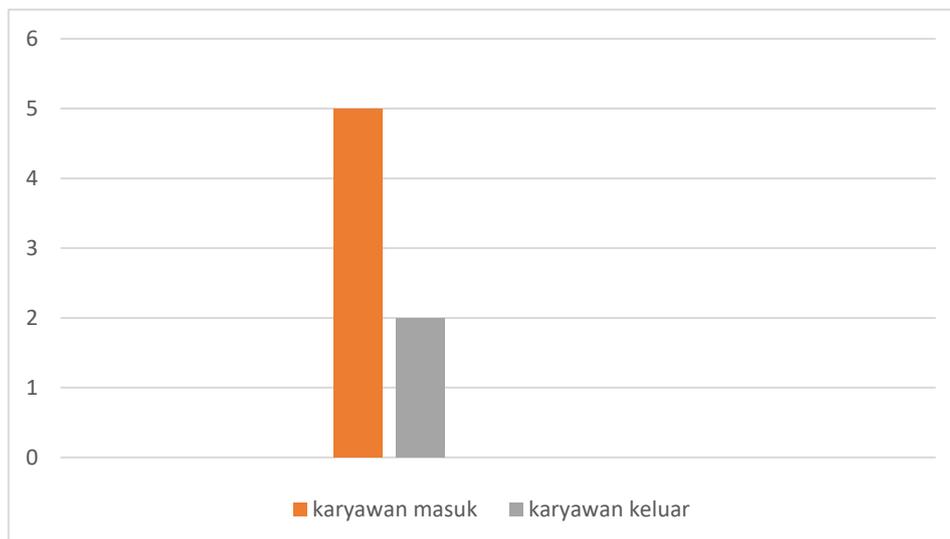
tahun terakhir. Terdapat beberapa karyawan yang keluar setelah bekerja cukup lama. Hal tersebut menimbulkan kekosongan posisi pekerjaan yang harus diatasi dengan merekrut karyawan baru.

Penurunan loyalitas ini tentu harus menjadi perhatian serius agar tidak terulang. Tentu organisasi harus mampu mengelola dan menjaga loyalitas karyawan dengan berbagai kebijakan seperti kompensasi maupun kenaikan gaji. Selain itu perlu dilakukan pelatihan kerja guna mengembangkan kompetensi karyawan agar tetap loyal terhadap organisasi. Namun pelatihan bagi karyawan di SD Plus Al-Ghifari sendiri jarang dilakukan.

Pelatihan kerja bisa saja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Dimana pelatihan kerja sendiri bermanfaat untuk melatih karyawan supaya lebih produktif dalam bekerja. Semangat dan etos kerja karyawan tentu akan meningkat. Selain itu loyalitas nya pun cenderung akan meningkat.

Tentu jika dibiarkan akan menyebabkan masalah yang serius. *Turn over* karyawan yang tinggi tentu akan memberikan efek pada karyawan lain untuk mengundurkan diri dan membuat perusahaan harus terus merekrut karyawan baru. Sehingga mempertahankan loyalitas karyawan juga tentu menjadi fokus bagi perusahaan atau organisasi.

**Grafik 2.1 Kenaikan Dan Penurunan Jumlah Karyawan SD Plus Al-Ghifari
Dalam 4 Tahun Terakhir**



Sumber Data Kepegawaian SD Plus Al-Ghifari

data diolah peneliti

Meskipun begitu, karyawan di SD Plus Al-Ghifari mengalami kenaikan jumlah karyawan. Tercatat pada tahun 2019 karyawan SD Plus Al-Ghifari berjumlah 54 orang. Sedangkan pada tahun 2022 karyawan SD Plus Al-Ghifari berjumlah 59 orang. Artinya jumlah karyawan naik 5 orang dari tahun 2019 ke tahun 2022, namun terdapat pula karyawan yang resign sebanyak 2 orang.

Loyalitas karyawan sendiri menjadi hal yang penting untuk dipertahankan oleh perusahaan. Hal tersebut karena dengan memiliki karyawan dengan loyalitas tinggi akan membantu perusahaan atau organisasi untuk terus tumbuh. Maka untuk terus mengembangkan perusahaan, perlu diimbangi dengan pengembangan karier bagi karyawan.

Pengembangan karier adalah hal yang penting yang bisa diberikan perusahaan terhadap karyawan. Tentu dengan kesempatan pengembangan karier yang diberikan maka karyawan dapat terus mengembangkan kemampuannya dalam bekerja. Dengan memberikan pengembangan karier tentu karyawan akan lebih dihargai dan diperhatikan perkembangannya, hal tersebut dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaannya. Namun jika pengembangan karier tidak dilakukan tentu berdampak pada menurunnya loyalitas karyawan karena karyawan akan jenuh dengan pekerjaan yang sama secara berulang.

Pengembangan karier sangat umum dilaksanakan di berbagai perusahaan. Semua karyawan tentu berhak untuk mendapatkan pengembangan karier. Tak terkecuali seorang guru yang termasuk sebagai karyawan di instansi pendidikan dimana ia bekerja. Tentu seorang guru pun layak diberikan pengembangan karier. Namun di Indonesia sendiri pengembangan karier seorang guru tidaklah mudah. Contohnya profesi guru yakni ASN yang belum mampu untuk memenuhi standar kompetensi yang ada, dan kurangnya insentif yang diberikan untuk mengembangkan karier. Untuk itu penting dalam hal ini membentuk kebijakan yang lebih baik dalam pemberian kesempatan dan kompetensi bagi guru khususnya dalam pengembangan karier.

Pengembangan karier yang terjadi di SD Plus Al-Ghifari pun berlangsung sejalan dengan rotasi pekerjaan yang biasa dilakukan 4 tahun sekali. Perubahan rotasi karyawan sendiri terjadi di berbagai lintas lembaga dengan jarak antar lembaga yang cukup berjauhan di setiap tahunnya. Sehingga pengembangan

kariernya pun menuntut karyawan untuk tetap maksimal dalam bekerja. Hal tersebut dikhawatirkan dapat menurunkan loyalitas karyawan.

Mengembangkan karier karyawan tentu harus diiringi dengan adanya pelatihan kerja. Pelatihan kerja berfungsi sebagai penunjang perkembangan keahlian dari seorang karyawan. Dengan memberikan pelatihan kerja maka pengetahuan dan kemampuan karyawan akan terus berkembang seiring berjalannya waktu. Adapun berbagai macam pelatihan kerja yang dapat dilakukan. Sebagai contoh bagi karyawan perusahaan biasanya diberikan pelatihan IT untuk menunjang kemampuannya dalam bekerja. Selain itu, adapun pelatihan guru profesional, pelatihan *public speaking*, workshop ujian yang biasanya bagi karyawan yang berprofesi sebagai guru di sekolah. Pelatihan-pelatihan tersebut tentu akan menunjang kemampuan seorang guru dalam mengajar.

Berbicara mengenai karyawan yang berprofesi sebagai guru tentu memiliki tanggung jawab dan kewajiban sebagai dua peran sekaligus. Hal tersebut karena profesi sebagai guru tentu memiliki tanggung jawab moral untuk mencerdaskan generasi suatu bangsa dan juga sebagai karyawan yang dituntut membantu perusahaan atau organisasi yang menaunginya dalam mencapai tujuan.

Salah satu perusahaan atau organisasi yang memiliki karyawan dengan dua peran tersebut adalah SD Plus Al-Ghifari Bandung. Sekolah ini bernaungi dibawah Yayasan Al-Ghifari yang didirikan oleh Bapak Sali Iskandar pada tahun 1997. Sekolah SD Plus Al-Ghifari ini sudah berdiri lebih dari 25 tahun. Selama berdiri para siswa maupun SD Plus Al-Ghifari yang sudah menorehkan prestasi.

Tentu keberhasilan tersebut diraih oleh dukungan guru dan fasilitas sekolah yang mendukung. Guru dan karyawan tentu saling bekerja sama untuk mencapai visi misi sekolah guna menciptakan generasi yang berprestasi. Keberhasilan akan kinerja karyawan selama 25 tahun juga tentu juga berpengaruh terhadap prestasi yang

Tentu dengan kenaikan jumlah karyawan selain menguntungkan bagi organisasi juga memberikan tantangan bagi perusahaan atau organisasi untuk menjaga loyalitas karyawan baru maupun karyawan lama. Tidak mudah bagi perusahaan untuk terus mempertahankan karyawan disetiap tahunnya. Untuk dapat mempertahankan loyalitas karyawan diperlukan motivasi, kompensasi, pelatihan maupun pengembangan karier yang dapat menaikkan semangat kerja positif karyawannya. Pelatihan kerja juga tentu harus diupayakan oleh perusahaan agar karyawan dapat terus memberikan kinerja terbaiknya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Selain itu, Pelatihan kerja pada SD Plus Al-Ghifari adalah bimbingan teknis bimbingan teknis ini dilaksanakan secara periodik setiap 3 bulan sekali. Namun pelatihan kerja dalam hal pengembangan skill masih belum dilakukan. Hal tersebut berbenturan dengan banyaknya kegiatan yang dilakukan disetiap tahunnya. Kurangnya pelatihan pada pengembangan skill merupakan yang dibutuhkan karyawan. Hal tersebut dikhawatirkan dapat menurunkan loyalitas karyawan dimasa ynung akan datang.

Maka penelitian ini penting untuk dilakukan karena untuk mengetahui bagaimana pengaruh mengenai pengembangan karier dan pelatihan kerja terhadap loyalitas karyawan. Dengan paparan latar belakang tersebut, dapat diambil kesimpulan penelitian akan dilakukan untuk menilai bagaimana pengaruh dari pengembangan terhadap loyalitas karyawan dengan pelatihan kerja sebagai variabel mediasi. Pelatihan kerja menjadi variabel mediasi yang diteliti untuk membantu pengaruh pengembangan karier terhadap loyalitas karyawan.

Maka dari itu peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian **“Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Pelatihan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”**.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Dari paparan latar belakang diatas, maka identifikasi masalah pada penelitian ini adalah :

1. Pengembangan karier yang terjadi di SD Plus Al-Ghifari pun berlangsung sejalan dengan rotasi pekerjaan yang biasa dilakukan 4 tahun sekali. Perubahan rotasi karyawan sendiri terjadi di berbagai lintas lembaga dengan jarak antar lembaga yang cukup berjauhan di setiap tahunnya. Sehingga pengembangan kariernya pun menuntut karyawan untuk tetap maksimal dalam bekerja. Hal tersebut dikhawatirkan dapat menurunkan loyalitas karyawan.

2. Masih terdapat karyawan yang memiliki loyalitas rendah dibanding karyawan lainnya. Meskipun sudah berikan fasilitas pelatihan kerja juga insentif yang sama, namun loyalitasnya masih rendah pada organisasi.
3. Pelatihan kerja pada SD Plus Al-Ghifari adalah bimbingan teknis ini hanya dilakukan 3 bulan sekali. Namun pelatihan kerja dalam hal pengembangan skill masih belum dilakukan. Hal tersebut berbenturan dengan banyaknya kegiatan yang dilakukan disetiap tahunnya. Kurangnya pelatihan pada pengembangan skill merupakan yang dibutuhkan karyawan. Hal tersebut dikhawatirkan dapat menurunkan loyalitas karyawan dimasa yang akan datang.

Berikut ini beberapa rumusan masalah yang dapat peneliti rumuskan untuk diteliti, yaitu :

1. Apakah pengembangan karier dapat memberikan pengaruh terhadap loyalitas karyawan?
2. Apakah pengembangan karier dapat memberikan pengaruh terhadap pelatihan kerja?
3. Apakah pelatihan kerja dapat memberikan pengaruh terhadap loyalitas karyawan?
4. Apakah pengembangan karier dapat memberikan pengaruh terhadap loyalitas karyawan dengan pelatihan kerja sebagai variabel mediasi?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dapat disimpulkan dari uraian perumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana pengaruh loyalitas karyawan dipengaruhi oleh pengembangan karier.
2. Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana pengaruh pelatihan kerja dipengaruhi oleh pengembangan karier.
3. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh loyalitas karyawan dipengaruhi oleh pelatihan kerja.
4. Dengan adanya pelatihan kerja sebagai mediator, penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana pengaruh pengembangan karier terhadap loyalitas karyawan dengan dipengaruhi oleh pelatihan kerja.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan manfaat untuk berbagai pihak yang terlibat, termasuk yang berkaitan dengan kegiatan baik praktisi maupun akademis. Selain itu, masih ada manfaat lain dari penelitian ini yakni :

1. Kegunaan Praktis

a. Perusahaan

Pedoman atau serangkaian rekomendasi untuk keputusan kebijakan personalia di masa depan diantisipasi dari penelitian ini. Saat mengelola karyawan mereka, eksekutif perusahaan dapat mempertimbangkan penelitian ini.

b. Institusi

Diharapkan penelitian ini bisa bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan terkhusus yang membahas tentang manajemen sumber

daya manusia. Selain itu diharapkan dapat dijadikan sebuah rekomendasi atau sebuah perbandingan untuk penelitian selanjutnya.

2. Kegunaan Akademis

Penelitian diharapkan bisa menjadi referensi untuk memperluas pengetahuan terkhusus tentang manajemen sumber daya manusia terutama yang berkenaan tentang pengembangan karier, pelatihan kerja juga loyalitas karyawan.

