

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Sumber Daya Manusia merupakan sosok vital yang menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pencapaian suatu tujuan organisasi dapat dicapai mengingat suatu karya dari para entertainer dalam suatu organisasi, yaitu untuk terus bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi yang pasti kepada organisasi tersebut sehingga dapat mencapai tujuan normal dan memajukan organisasi. Sebagaimana ditunjukkan oleh Hasibuan (2019), sumber daya manusia adalah ilmu dan keahlian dalam mengawasi hubungan dan pekerjaan tenaga kerja sehingga berhasil dan produktif membantu pengakuan tujuan organisasi, perwakilan dan daerah. Karyawan sangat berharga bagi perusahaan, terutama sebagai pelaku penunjang tercapainya tujuan organisasi. Keberadaan karyawan perlu dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi positif pada kemajuan organisasi. Sebaliknya, apabila karyawan tidak dikelola dengan baik, maka karyawan akan kurang semangat dalam bekerja dan akhirnya mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja (*turnover*).

Dampak *Turnover Intention* pada karyawan dapat berdampak pada organisasi ketika berujung pada keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan organisasi (*turnover*), karena keinginan untuk keluar tersebut berasal dari individu karyawan sendiri dan bukan merupakan keinginan organisasi atau perusahaan.

Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain. Dengan demikian, *Turnover intention* (niat untuk keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya. Pergantian karyawan (*turnover*) secara sederhana dapat diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar organisasi/perusahaan.

Astiti (2020) *Turnover intention* adalah tindakan yang dilakukan oleh karyawan untuk melakukan pengunduran diri dari perusahaan baik secara sukarela yang disebabkan oleh faktor-faktor tertentu. Beberapa diantaranya seperti berfikir untuk keluar, Mencari Pekerjaan Baru dan Karyawan Membandingkan Pekerjaannya. Dari sudut pandang perusahaan pergantian karyawan yang tinggi dapat mempengaruhi ketidakstabilan organisasi berkaitan dengan perekrutan kembali karyawan untuk menggantikan posisi karyawan sebelumnya.

Ada banyak alasan seseorang mengundurkan diri dari suatu pekerjaan, mulai dari ingin melanjutkan pendidikan, masalah gaji, karier yang *stuck* dan tidak berkembang, hingga lingkungan kerja yang kurang nyaman bagi sebagian karyawan. Kondisi kesehatan yang kurang baik juga membuat performa dalam bekerja jadi menurun. Baik kesehatan fisik maupun mental jika mengalami gangguan kesehatan yang menyebabkan sulit bekerja atau tidak bisa bekerja kembali, maka dari itu banyak karyawan yang tidak bertahan lama bekerja di Tol *Road Operator*. Ada juga karyawan merasa tidak berkembang dan butuh tantangan baru dan menjadi alasan untuk resign yang masuk akal. Ini menunjukkan bahwa si karyawan ingin belajar dan berkembang agar menjadi lebih baik meskipun bukan di perusahaan tersebut. Hal ini yang menjadi masalah di sebuah perusahaan di karenakan situasi karyawan yang selalu bertukar keluar masuk dan tidak berpengalaman di karenakan sistem kontrak yang berlaku di perusahaan PT. Jasa Marga Toll Road Operator Ruas Belmera.

Rumusan perhitungan untuk mengetahui besarnya turnover yakni sebagai berikut :

$$\text{Turnover} = \frac{(karyawan\ Keluar - karyawan\ diterima)}{\frac{1}{2}(Karyawan\ awal + Karyawan\ akhir)} \times 100\%$$

Sumber : Malayu Hasibuan (2009)

Tabel 1.1
Data Turnover Karyawan PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan

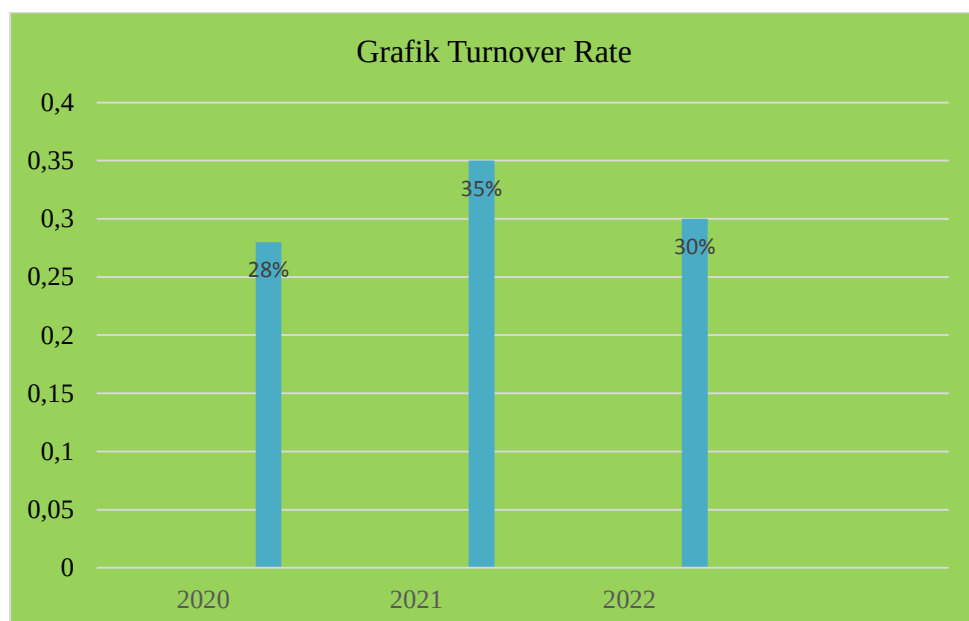
Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Yang Keluar	Jumlah Karyawan yang Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun
2020	60 Orang	30 Orang	50 Orang	80 Orang
2021	58 Orang	22 Orang	47 Orang	83 Orang
2022	83 Orang	35 Orang	65 Orang	113 Orang

Sumber : PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan (2023)

$$\text{Turnover Tahun 2020} = \frac{(30-50)}{\frac{1}{2}(60+80)} \times 100\% = 28\%$$

$$\text{Turnover Tahun 2021} = \frac{(22-47)}{\frac{1}{2}(58+83)} \times 100\% = 35\%$$

$$\text{Turnover Tahun 2022} = \frac{(35-65)}{\frac{1}{2}(83+113)} \times 100\% = 30\%$$



Gambar 2.1
Grafik Turn Over Rate

Dari data turnover yang didapat pada Tabel 1.1 dapat dihitung persentase tingkat *turnover* karyawan pada PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan dengan menggunakan rumusan LTO (*Labour Turn Over*). Harris (2019) menyatakan bahwa standar tingkat *turnover* karyawan yang bisa ditolerir pada tiap perusahaan berbeda - beda, namun jika tingkat *turnover* mencapai lebih dari 10% per tahun adalah terlalu tinggi menurut banyak standar.

Berdasarkan perhitungan LTO (*Labour Turn Over*), persentase tingkat *turnover* karyawan PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2022 sebesar 35 % dan 30 % dari keseluruhan karyawan. Tingkat rata-rata *turnover* karyawan pada 2 (dua) tahun terakhir di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan telah melebihi standar yang ditolerir.

Berdasarkan observasi yang dilakukan pada awal penelitian, kontrak kerja yang ada di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan di buat sepihak tanpa ada sosialisasi dengan karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Menurut peneliti awalnya kontrak yang berlaku disana bisa mencapai 2 atau 3 tahun kedepan pada saat negosiasi kontrak kerja dengan pihak perusahaan. Namun hal ini di abaikan dengan mengubah kontrak yang sudah di sepakati di awal kontrak menjadi 3 sampai 6 bulan dan ini berlaku bagi seluruh pekerja yang berstatus karyawan. Hal ini bisa disimpulkan bahwa pihak perusahaan mengambil kebijakan sepihak tanpa melakukan sosialisasi untuk keseluruhan karyawan. Dan kejadian ini terjadi

semenjak 2021 dimana saat itu rata-rata karyawan yang bekerja masih memiliki kontrak yang masih lama.

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. *Turnover* karyawan dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi karyawan, juga peningkatan biaya rekrutmen. Oleh karena itu suatu perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, seperti mampu memberikan balas jasa tinggi dan memahami hal-hal yang mampu membuat karyawannya kerasan untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Dara selaku SO (*Senior Officer*) di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera diketahui bahwa tingginya *turnover* karyawan di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan ini disebabkan oleh banyak faktor seperti ketidakpuasan terhadap jabatan dan ketidakpuasan karyawan terhadap kontrak kerja.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut Oamen (2020) Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang dirasakan oleh karyawan terhadap pandangan pekerjaannya yang dilakukan di sebuah organisasi apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan, Adapun gambaran mengenai kepuasan kerja karyawan pada PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan dapat dilihat dari pra survey awal yang dilakukan

kepada 30 orang pegawai pada divisi Pultol/CS yang disajikan pada tabel 1.2 dibawah ini.

Tabel 1.2
Pra Survey Awal Variabel Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Jasa
Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan

No.	Kepuasan Terhadap Gaji	Puas	Tidak Puas
1.	Saya merasa dibayar secara adil sesuai pekerjaan yang saya lakukan	60%	40%
2.	Penghasilan yang saya peroleh dapat membuat semangat kerja meningkat	58%	42%
Kepuasan Terhadap Jabatan			
1.	Saya bangga atas jabatan yang diberikan di pekerjaan saya sendiri	35%	65%
2.	Peraturan yang jelas dari perusahaan tentang promosi jabatan	30%	70%
3.	Kesempatan untuk maju dalam promosi dalam pekerjaan yang saya miliki.	30%	70%
Kepuasan Terhadap Kontrak Kerja			
1.	Proses kenaikan jabatan di perusahaan terbuka bagi siapa saja yang berpotensi tanpa diskriminasi	30%	70%
2.	Pembagian kelompok kerja yang sesuai dengan keterampilan yang saya miliki.	50%	50%
3.	Adanya perjanjian yang jelas dengan pihak perusahaan saat menetapkan aturan Pemutusan Hubungan Kerja	40%	60%

Sumber : Data Diolah (2023)

Pada tabel 1.2 penulis mendapatkan adanya persentase yang sangat mempengaruhi pada tingkat *turnover* karyawan di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan, yaitu ketidakpuasan terhadap jabatan dan dijelaskan berdasarkan table diatas bahwa karyawan tidak puas atas jabatan yang diberikan oleh perusahaan dan promosi jabatan yang tidak jelas membuat karyawan merasa tidak semangat dalam melakukan pekerjaannya dan ketidakpuasan terhadap kontrak kerja berdasarkan table diatas dikatakan bahwa kenaikan jabatan di perusahaan tersebut terbuka bagi siapa saja yang

berpotensi tanpa deskriminasi yang padahal nyatanya terabaikan dan pembagian kelompok kerja yang tidak sesuai dengan keterampilan yang

dimiliki oleh karyawan yang membuat karyawan merasa tidak nyaman dalam pekerjaan, maka dari tingkat kepuasan kerja di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan sangat rendah. Hal ini dapat dibuktikan melalui data prasurvey diatas yang menunjukkan ketidakpuasan terhadap kinerja karyawan.

Faktor kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya akan sangat berdampak pada perusahaan yang ditempatinya. Perilaku yang dapat timbul dari ketidakpuasan dalam pekerjaan dapat bermacam-macam seperti, tidak masuk atau membolos pada saat kerja, datang terlambat, bahkan keluar dari pekerjaannya. Tentu saja, perilaku tersebut dapat mengganggu efektivitas perusahaan termasuk produktivitas perusahaan. Ini terjadi ditempat bekerja peneliti.

Hal ini juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yazthalib (2021) tentang Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Di IFRS Dewi Sri Karawang Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Selain faktor kepuasan kerja terdapat faktor lain yang juga mempengaruhi *turnover intention* pada sebuah organisasi, yaitu faktor pengembangan karir. Menurut Hasibuan dalam Supomo (2018) Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pengembangan karir memiliki eksistensi dimasa depan yang tergantung pada SDM karena SDM harus lakukan pembinaan karir. Pendidikan salah satu menunjang pengembangan karir yang akan membuat karyawan mendapatkan jabatan yang lebih baik. Tetapi karyawan tidak mendapatkan peningkatan karir dan pengembangan karir yang bagus di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan, tidak adanya pengangkatan jabatan walaupun karyawan sudah bekerja cukup lama .

Pada pekerja yang dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan setiap tahunnya. Dengan kata lain pengembangan karir adalah salah satu kegiatan manajemen SDM harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya. Pengembangan karier memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan pemerintahan dikarenakan pengembangan karir merupakan tolak ukur bagi karyawan di dalam melakukan pembinaan karirnya. Apabila perusahaan pemerintahan tidak melakukan pengembangan karir maka perusahaan pemerintahan tidak akan dapat melakukan peningkatan pembinaan karir.

Pengembangan karir merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja baik di lingkungan perusahaan swasta maupun di pemerintahan. Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar

semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi.

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention* di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan.**

1.2. Identifikasi Masalah

1. Adanya *turnover* karyawan di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan yang cukup tinggi yang diduga terikat dengan jangka waktu kontrak kerja yang singkat.
2. Masih adanya karyawan di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan yang terbatas merasa tidak puas terhadap peluang kerja yang terbatas
3. Karyawan PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan tidak merasa nyaman dengan tidak adanya pengembangan karir di Perusahaan tersebut.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan?

3. Apakah kepuasan kerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan?

1.4. Batasan Masalah

Di dalam batasan masalah yang terkait dengan variabel penelitian penulis dalam melakukan penelitian ini hanya membahas permasalahan terkait dengan pembahasan variabel saja, mengingat keterbatasan waktu, pengetahuan, dan kemampuan penulis baik secara moril maupun materil maka penulis membatasi penelitian pada variabel pengaruh kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap *turnover intention* di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan.

1.5. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap *turnover intention* di PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan untuk PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan bagi atasan maupun pimpinan dalam menentukan kinerja untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam menghasilkan tujuan atau sasaran yang dituju. Dan supaya mengetahui permasalahan yang terjadi dalam organisasi maupun perusahaan.
2. Bagi Penulis dengan penelitian ini di harapkan peneliti dapat menerapkan ilmu yang di peroleh selama perkuliahan dan menambah wawasan, pengalaman serta belajar dalam menganalisis suatu masalah kemudian dapat mengambil keputusan dan kesimpulan.
3. Bagi Universitas penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu khususnya bagi Manajemen Sumber Daya Manusia dan menjadi bahan referensi perpustakaan Universitas Potensi Utama

Bagi Peneliti Selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan untuk para pembaca, selain itu dapat menjadi bahan referensi atau bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya mengenai pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan