

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah komponen paling penting dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia tidak hanya melakukan tugas operasional, tetapi juga berfungsi sebagai penggerak utama yang menentukan jalan dan keberhasilan organisasi. Menurut Dessler (2020), sumber daya manusia dianggap sebagai aset strategis dalam manajemen karena mereka dapat berinovasi, kreatif, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang selalu berubah. Strategi organisasi yang paling unggul sulit diterapkan jika tidak ada pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Armstrong & Taylor (2020), mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk memaksimalkan kemampuan setiap orang sehingga mereka dapat berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif mencakup berbagai aspek seperti rekrutmen, pelatihan kinerja, kompensasi, serta pengembangan karir. Semua saling terkait yang membantu meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas kerja, dan kesetiaan karyawan.

Di Indonesia, peran SDM juga menjadi semakin penting dalam menghadapi era industri 5.0 yang menekankan keseimbangan antara teknologi dan nilai kemanusiaan, namun masih terdapat tantangan besar dalam hal kualitas tenaga kerja dan stabilitas kerja. Tingkat *turnover* di berbagai sektor industri, terutama di sektor jasa dan *outsourcing*, masih cukup tinggi, menunjukkan adanya masalah dalam hal retensi dan kepuasan karyawan. Saat ini, keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya diukur dari kemampuan untuk menghasilkan keuntungan, tetapi juga dari seberapa baik mereka mengelola karyawannya. Karyawan cenderung setia kepada perusahaan jika mereka merasa diperhatikan, mendapatkan kompensasi yang adil, merasa puas dengan pekerjaan mereka, dan memiliki peluang yang jelas untuk berkembang dalam karir mereka. Sebaliknya, jika perusahaan tidak memenuhi kebutuhan profesional dan psikologis karyawannya, ada kemungkinan lebih besar bahwa mereka akan meninggalkan perusahaan atau meminta *turnover*.

Dalam konteks perusahaan jasa, terutama yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja seperti PT Infomedia Solusi Humanika, SDM menjadi inti dari seluruh proses bisnis. Produk utama perusahaan bukanlah barang, melainkan layanan berbasis kompetensi dan kinerja manusia. Maka dari itu, manajemen SDM yang strategis dan berkelanjutan merupakan kunci untuk menjaga stabilitas organisasi, memastikan kepuasan karyawan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman.

Tingginya tingkat *turnover* karyawan, terutama di sektor jasa dan *outsourcing*, adalah salah satu fenomena yang cukup menonjol dalam pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia. Ini menunjukkan bahwa karyawan semakin sering berpindah pekerjaan karena alasan ekonomi, ketidakpuasan kerja, atau mencari peningkatan karir. Menurut laporan *LinkedIn Corporation* (2023) sekitar 45% karyawan di Indonesia mengatakan bahwa penyebab utama mereka meninggalkan pekerjaan adalah ketidakpuasan dengan sistem kompensasi mereka dan kurangnya peluang pengembangan karir. Selain itu, hanya sekitar 38% orang yang menjawab mengatakan bahwa perusahaan mereka memberikan perhatian yang cukup pada kesejahteraan dan kepuasan karyawan mereka.

Hal ini sejalan dengan meningkatnya permintaan tenaga kerja yang memiliki kemampuan digital. Di sisi lain, karena kekurangan sistem kompensasi dan pengembangan karir yang memadai, perusahaan masih kesulitan mempertahankan karyawan ini. Salah satu masalah lain dalam pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia adalah ketidaksesuaian antara kebijakan organisasi dan harapan karyawan. Selain itu, kebijakan karir dan standar kompensasi masih menjadi masalah besar di tingkat ketenagakerjaan nasional. Banyak bisnis masih belum memiliki sistem penggajian berbasis merit atau kinerja. Akibatnya, karyawan sering menganggap kompensasi mereka tidak adil, yang pada akhirnya menyebabkan kurangnya keinginan untuk bekerja dan lebih banyak keinginan untuk keluar.

Fenomena *turnover* menjadi masalah utama bagi industri yang bergantung pada layanan manusia seperti *business process outsourcing* (BPO). Perusahaan penyedia tenaga kerja harus mampu menyeimbangkan dua hal memenuhi

ekspektasi karyawan terhadap kinerja SDM dan menjaga kepuasan dan kesetiaan karyawan internal. Produksi dan layanan akan menurun jika salah satu elemen ini diabaikan. Oleh karena itu, hal yang paling penting adalah kebijakan yang meningkatkan kepuasan kerja, program pengembangan karir yang jelas, dan kompensasi yang kompetitif.

Selain itu, kualitas kompensasi dan kebijakan karir juga masih menjadi isu besar dalam konteks ketenagakerjaan nasional. Masih banyak perusahaan yang belum memiliki sistem penggajian berbasis kinerja atau merit system. Akibatnya, persepsi ketidakadilan dalam kompensasi sering muncul di kalangan karyawan, yang pada akhirnya memicu turunnya motivasi kerja dan meningkatnya *Turnover Intention*. Dalam industri yang mengandalkan layanan manusia seperti *business process outsourcing (BPO)*,

Fenomena *turnover* menjadi tantangan utama. Perusahaan penyedia tenaga kerja harus mampu menyeimbangkan dua hal: memenuhi ekspektasi klien dalam hal kinerja SDM, serta menjaga kepuasan dan loyalitas karyawan internalnya. Bila salah satu aspek ini diabaikan, maka produktivitas dan kualitas layanan akan menurun. Oleh karena itu, kebijakan yang menyangkut kompensasi yang kompetitif, program pengembangan karir yang jelas, dan peningkatan kepuasan kerja menjadi prioritas utama dalam strategi manajemen SDM di Indonesia (Siregar & Anwar, 2021)

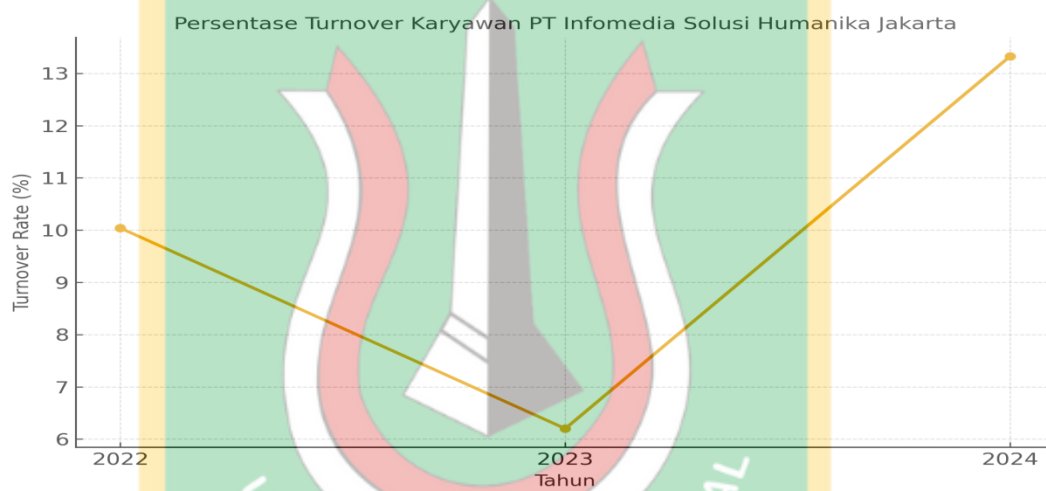
Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang *Business Process Outsourcing (BPO)*, Infomedia Solusi Humanika berperan penting dalam mendukung berbagai perusahaan besar, termasuk sektor telekomunikasi, perbankan, logistik, dan layanan pelanggan. Dalam konteks ini, karyawan menjadi aset utama perusahaan karena kualitas dan profesionalisme mereka menentukan keberhasilan layanan yang diberikan kepada klien. Faktor-faktor penyebab *turnover* di Infomedia Solusi Humanika cukup kompleks. Salah satu di antaranya adalah ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi. Meskipun perusahaan telah menerapkan sistem remunerasi berbasis kinerja, sebagian karyawan merasa bahwa penghargaan finansial yang diterima belum sepenuhnya mencerminkan beban dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Ketidakseimbangan antara gaji dan ekspektasi sering

kali menjadi pemicu munculnya niat untuk mencari pekerjaan lain (Yuliana & Firmansyah, 2021).

Tabel **1.1**
Persentase *Turnover* karyawan PT Infomedia Solusi Humanika Jakarta

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Jumlah Akhir	<i>Turnover</i> Rate
2022	131	5	13	123	9.92%
2023	123	10	8	125	6.50%
2024	125	11	17	119	13.60%
Rata Rata					10 %

Sumber : Data diolah, 2025



Sumber : Data diolah, 2025

Gambar **1.1**
Grafik Persentase *Turnover*Rate Karyawan PT Infomedia Solusi Humanika Jakarta

Dari tabel 1.1 bisa dilihat jika setiap tahun terjadi fluktuasi persentase *turnover*karyawan PT Infomedia Solusi Humanika Jakarta, secara umum, perusahaan masih memiliki tingkat *turnover* yang fluktuasi, dengan rata rata per tahun sebesar 10%. Namun pada tahun 2024 mengalami kenaikan yang cukup signifikan sebesar 13.60% jauh dari tahun sebelumnya. Kenaikan di tahun terakhir mengindikasi meningkatnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*Turnover Intention*). Berdasarkan hasil wawancara karyawan perusahaan alasan utama karyawan keluar antara lain karena kompensasi yang

dianggap kurang memadai, kurangnya peluang karir, serta tingkat kepuasan kerja yang menurun akibat kurangnya apresiasi dari atasan.

Turnover Intention merupakan salah satu isu penting dalam bidang sumber daya manusia. Istilah *Turnover Intention* mengacu pada niat seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, baik karena alasan pribadi maupun faktor organisasi. Menurut Kumari & Surya (2024), *Turnover Intention* adalah niat sadar seorang karyawan untuk mencari pekerjaan lain atau mengundurkan diri dari perusahaan. Fenomena *Turnover Intention* menjadi perhatian serius karena berdampak langsung pada stabilitas organisasi.

Soekotjo & Lestari (2024) mengemukakan bahwa tingkat *Turnover Intention* termasuk tinggi apabila melebihi 10%. Ketika tingkat *turnover* tinggi perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk proses rekrutmen, pelatihan, dan adaptasi karyawan baru. Selain itu tingginya perputaran karyawan juga berpengaruh terhadap penurunan produktivitas dan kualitas layanan perusahaan. Hokianto (2023) faktor utama yang mempengaruhi niat karyawan untuk keluar meliputi kompensasi yang tidak memadai, minimnya kepuasan kerja, dan keterbatasan pengembangan karir.

Kompensasi merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk memotivasi, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Dessler (2020), kompensasi mencakup seluruh bentuk imbalan finansial dan non finansial yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap pekerjaan serta memperkuat loyalitas terhadap perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmadani & Kurniawan (2022), menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat *Turnover Intention*. Karyawan yang merasa kompensasinya tidak sesuai dengan beban kerja atau kontribusi yang diberikan cenderung memiliki niat lebih tinggi untuk meninggalkan perusahaan, sebaliknya kompensasi yang layak dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan retensi karyawan dalam jangka panjang.

Apabila kompensasi yang diterima dianggap adil dan sesuai dengan beban kerja, maka karyawan akan merasa dihargai dan cenderung bertahan dalam organisasi. Kompensasi yang adil meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, sedangkan ketidakadilan menimbulkan niat untuk keluar (*Turnover Intention*) (Yuliana & Firmansyah, 2021).

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang muncul dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins & Judge (2020) kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana seseorang merasa senang, puas, nyaman atas pekerjaannya, lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Kepuasan kerja menjadi faktor kunci yang mempengaruhi perilaku karyawan ditempat kerja termasuk loyalitas dan keinginan untuk bertahan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih optimal terhadap organisasi.

Sebaliknya ketidakpuasan kerja dapat memunculkan stres dan meningkatkan *Turnover Intention* (Wibowo, 2021). Oleh karena itu menjaga tingkat kepuasan kerja yang tinggi merupakan strategi untuk menekan tingkat keluar masuknya karyawan. Faktor faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, peluang, promosi, penghargaan, dan keseimbangan kerja-kehidupan pribadi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Parashakti & Apriani, (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan semakin rendah juga niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. Dalam konteks ini kepuasan kerja menjadi aspek krusial mengingat karakteristik pekerjaan yang menuntut fleksibilitas dan interaksi dengan banyak klien. Jika karyawan merasa puas dengan kondisi kerja dan mendapatkan pengakuan atas hasil kerjanya maka mereka akan lebih termotivasi untuk bertahan.

Pengembangan karir adalah upaya organisasi membantu karyawan merencanakan dan mengembangkan jalur karirnya. Melalui pelatihan, bimbingan, dan promosi, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas serta menekan tingkat *Turnover Intention* (Rivai & Sagala, 2020). Hasil penelitian oleh Putri & Islamuddin, (2022) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif

dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, karyawan yang merasa bahwa karir mereka dapat berkembang di perusahaan akan memiliki komitmen lebih kuat dan tidak mudah tergoda untuk berpindah ke perusahaan lain, hal ini menunjukkan bahwa investasi perusahaan dalam pengembangan karir dapat menjadi strategi retensi yang efektif.

Menurut Noe (2017) pengembangan karir adalah rangkaian kegiatan yang dirancang perusahaan atau organisasi untuk membantu individu mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi agar mampu mencapai tujuan karir. Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan dan sistematis yang bertujuan untuk membantu karyawan maju dalam karier mereka dengan dukungan perusahaan, pelatihan, pengalaman, dan peningkatan kemampuan.

Berdasarkan latar belakang berhubungan faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN PT INFOMEDIA SOLUSI HUMANIKA JAKARTA”**

A. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan PT Infomedia Solusi Humanika Jakarta?
2. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan PT Infomedia Solusi Humanika Jakarta?
3. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan PT Infomedia Solusi Humanika Jakarta?

B. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan dan kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* karyawan PT Infomedia Solusi Humanika Jakarta.
- b) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* karyawan PT Infomedia Solusi Humanika.
- c) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention* karyawan PT Infomedia Solusi Humanika Jakarta.

2. Kegunaan Penelitian

a) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas studi ilmiah di dalam bidang sumber daya manusia, khususnya mengenai faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* pada perusahaan. Penelitian ini juga dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya di bidang sumber daya manusia.

b) Manfaat Praktis

1) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dalam strategi peningkatan retensi karyawan melalui perbaikan sistem kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir

2) Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat dijadikan referensi tambahan untuk memahami dinamika *Turnover Intention* dalam bidang sumber daya manusia.

3) Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan manfaat langsung bagi penulis dalam mengembangkan pemahaman dan kemampuan analitis di bidang manajemen sumber daya manusia. Melalui proses penelitian ini, penulis memperoleh pengalaman empiris dalam menganalisis hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja, pengembangan karir, dan *Turnover Intention*. Selain itu, penelitian ini juga memperluas wawasan penulis mengenai penerapan teori manajemen SDM di dunia kerja nyata, khususnya dalam konteks perusahaan penyedia jasa outsourcing seperti PT Infomedia Solusi Humanika. Dengan demikian, penelitian ini menjadi sarana pembelajaran yang berharga bagi penulis untuk mengintegrasikan teori dan praktik dalam pengelolaan SDM secara profesional dan berkelanjutan.