

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan globalisasi serta perubahan pola konsumsi media telah membawa dinamika yang sangat signifikan dalam industri media di Indonesia, khususnya media televisi. Digitalisasi yang semakin masif menyebabkan pergeseran preferensi audiens dari media konvensional ke platform digital, seperti media sosial dan layanan streaming. Persaingan yang ketat antara stasiun televisi, munculnya platform digital, serta perkembangan teknologi informasi yang pesat menuntut perusahaan untuk tidak hanya beradaptasi dengan tren baru, tetapi juga memastikan kelangsungan bisnis dengan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang relevan bagi perusahaan. Adanya tantangan ini, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan penting dalam mengelola karyawan sebagai aset utama perusahaan guna mencapai efektivitas dan efisiensi kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki fungsi strategis dalam memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki perusahaan mampu berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi. Salah satu aspek utama dalam MSDM adalah bagaimana perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, memberikan peluang pengembangan karir, serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Industri media yang penuh tekanan dan tuntutan inovasi, keberlanjutan bisnis tidak hanya

bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengikuti perkembangan teknologi, tetapi juga dalam menjaga kesejahteraan serta motivasi karyawan. Sumber daya manusia merupakan aset penting yang perlu dikelola secara strategis agar perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Robbins dan Judge, (2022), apabila perusahaan kurang memberikan perhatian yang memadai kepada karyawan, hal ini dapat mengurangi motivasi kerja mereka yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja. Kondisi tersebut juga berpotensi meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover*), yang dapat mengganggu stabilitas organisasi, terutama di tengah persaingan industri yang semakin ketat.

Salah satu indikator penting dari lemahnya pengelolaan sumber daya manusia adalah meningkatnya tingkat *turnover intention*, yaitu niat atau keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dari perusahaan dan mencari peluang kerja di tempat lain. *Turnover intention* yang tinggi dapat menjadi sinyal adanya masalah dalam organisasi, khususnya terkait dengan pengembangan karir dan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian (Marcella dan Ie, (2022); Sinulingga dan Swasti, (2024)) *turnover intention* dipengaruhi secara signifikan oleh sejauh mana perusahaan mampu memberikan kesempatan berkembang dan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Jika perusahaan gagal membangun lingkungan kerja yang mendukung dan tidak memberikan arah karir yang jelas, karyawan dapat merasa stagnan dan kehilangan motivasi untuk bertahan Sugianto et al., (2022). Selain itu, ketidakpuasan kerja akibat sistem penghargaan yang tidak adil, kurangnya

pengakuan, atau ketidakseimbangan beban kerja, juga dapat memperkuat niat karyawan untuk keluar dari perusahaan Dewi dan Nurhayati, (2021). Sejalan dengan itu, penelitian Rahmah dan Hidayat, (2021) menunjukkan bahwa jalur karir yang jelas, pelatihan yang terstruktur, dan bimbingan profesional mampu menekan niat karyawan untuk pindah.

Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya fokus pada efisiensi, tetapi juga pada kesejahteraan dan pengembangan individu. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, adil, dan mendukung kemajuan karir, perusahaan dapat menekan *turnover intention* serta meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan Radinka dan Kustini, (2023).

PT. Jawa Pos Media Televisi (JTV) merupakan salah satu stasiun televisi lokal terbesar di Jawa Timur yang berfokus pada penyajian berita, hiburan, dan informasi yang relevan dengan masyarakat setempat. Sebagai bagian dari Jawa Pos Group, JTV memiliki jaringan yang luas di berbagai daerah di Jawa Timur. JTV menjalankan operasionalnya dengan dukungan beberapa divisi penting, salah satunya yaitu divisi produksi yang berperan strategis dalam menciptakan konten siaran berkualitas. Kinerja divisi ini sangat menentukan keberlangsungan dan daya saing JTV di tengah kompetisi ketat dalam industri media.

Beberapa tahun terakhir, divisi produksi JTV menghadapi permasalahan serius berupa meningkatnya tingkat keluarnya karyawan (*employee turnover*).

Meskipun perusahaan berupaya melakukan perekrutan tenaga kerja baru, jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan cenderung lebih besar dibandingkan dengan yang masuk. Untuk memberikan gambaran mengenai kondisi tersebut, berikut disajikan data *turnover* karyawan Divisi Produksi JTV dalam tiga tahun terakhir:

**Tabel 1. 1 Data Turnover Karyawan Divisi Produksi**

<b>Tahun</b>	<b>Karyawan Awal Tahun</b>	<b>Karyawan Keluar</b>	<b>Karyawan Masuk</b>	<b>Karyawan Akhir Tahun</b>	<b>Turnover Rate</b>
2022	71	5	3	69	7,04%
2023	69	9	5	65	13,04%
2024	65	13	8	60	20,00%

Sumber: *PT. Jawa Pos Media Televisi (JTV)*

Berdasarkan data pada tabel diatas, terlihat bahwa *turnover* karyawan Divisi Produksi JTV mengalami tren peningkatan dari tahun ke tahun. Kondisi ini menjadi perhatian serius karena dapat berdampak langsung pada efektivitas kinerja tim produksi dan kualitas siaran yang dihasilkan. Meningkatnya jumlah karyawan yang keluar meskipun sudah dilakukan perekrutan baru menunjukkan adanya permasalahan yang lebih mendasar terkait pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

Hasil wawancara dengan pihak HRD JTV mengungkapkan bahwa sebagian karyawan memilih untuk keluar karena merasa kurang mendapatkan kepastian terkait pengembangan karir. Karyawan menganggap belum ada jalur karir yang jelas atau peluang promosi yang transparan, sehingga menimbulkan rasa stagnasi. Selain itu, faktor lain yang turut memengaruhi adalah beban kerja

yang tinggi dan sistem penghargaan yang dirasakan belum seimbang dengan kontribusi yang diberikan. Situasi ini membuat sebagian karyawan lebih tertarik mencari peluang kerja di tempat lain yang dianggap dapat memberikan prospek karir dan kompensasi yang lebih sesuai.

Fenomena ini erat kaitannya dengan konsep *turnover intention*, yaitu kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. *Turnover intention* biasanya muncul sebagai respons terhadap ketidakpuasan kerja, keterbatasan pengembangan karir, maupun persepsi mengenai ketidakadilan dalam penghargaan. Jika tidak segera diatasi, *turnover intention* dapat berkembang menjadi *turnover* aktual yang merugikan perusahaan, baik dari segi biaya rekrutmen, hilangnya karyawan berpengalaman, maupun terganggunya stabilitas operasional.

Oleh karena itu, penting bagi JTV untuk menelaah lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*, terutama yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan pengembangan karir. Pemahaman terhadap faktor ini diharapkan dapat membantu perusahaan merancang strategi retensi yang lebih efektif, sehingga mampu mengurangi potensi turnover dan menjaga keberlangsungan kinerja divisi produksi di tengah persaingan industri media yang semakin ketat.

Pengembangan karir merupakan salah satu elemen strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga mendorong stabilitas dan

loyalitas tenaga kerja terhadap organisasi. Menurut Hasyim dan Jayantika, (2021), pengembangan karir adalah proses penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam organisasi. Upaya ini dapat diwujudkan melalui pelatihan, bimbingan, promosi, maupun jalur karir yang jelas. Marcella dan Ie, (2022) juga menyatakan bahwa pengembangan karir mencakup promosi dan pemberian tanggung jawab yang lebih besar, yang seharusnya tidak hanya bergantung pada kekosongan posisi, tetapi pada potensi dan kinerja karyawan. Jika tidak dilakukan dengan sistematis, karyawan akan merasa stagnan, tidak memiliki arah perkembangan yang jelas, dan akhirnya mengalami penurunan motivasi.

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian oleh (Sugianto et al., 2022) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya turut berdampak pada *turnover intention*. Karyawan yang tidak mendapatkan kesempatan berkembang cenderung mengalami ketidakpuasan kerja karena kebutuhan akan aktualisasi diri dan pengakuan tidak terpenuhi. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya menurunkan motivasi kerja tetapi juga meningkatkan kemungkinan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Hal ini sejalan dengan pendapat Purba dan Ruslan, (2020), yang menyatakan bahwa karir adalah jabatan dan pangkat yang diperoleh seseorang selama bekerja, dan seharusnya mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Sayangnya, tanpa dukungan organisasi melalui pelatihan dan rencana pengembangan karir yang jelas, banyak karyawan mengalami stagnasi yang berdampak pada munculnya *turnover intention*.

Fenomena ini juga terjadi di PT. Jawa Pos Media Televisi (JTV) Surabaya, khususnya pada Divisi Produksi. Meskipun divisi ini memiliki peran strategis dalam proses operasional perusahaan, pelatihan karyawan jarang dilakukan dalam tiga tahun terakhir. Berikut adalah data pelatihan karyawan Divisi Produksi JTV:

**Tabel 1. 2 Data Pelatihan Karyawan Divisi Produksi**

No	Bagian	Contoh Jenis Pelatihan	Tempat Penyelenggara Pelatihan	Partisipasi Pelatihan		
				2022	2023	2024
1.	Producer	Manajemen Produksi, Leadership	Internal JTV & pelatihan eksternal oleh LPK atau EO	✓	✓	✗
2.	Assistant Producer (AP)	Koordinasi teknis produksi, Time management	Internal oleh senior / mentor	✓	✓	✗
3.	Scriptwriter	Penulisan naskah TV, storytelling	Pelatihan eksternal oleh praktisi media/penulis skenario	✓	✓	✗
4.	Camera Person	Teknik kamera, sinematografi dasar	Internal JTV & vendor penyedia alat produksi	✓	✓	✗
5.	Floor Director (FD)	Komunikasi produksi langsung, pengaturan kru lapangan	Internal JTV melalui simulasi produksi	✓	✓	✗
6.	Editor	Editing video (Adobe Premiere, Final Cut, dll)	Workshop internal dan pelatihan online (platform MOOC)	✓	✓	✗
7.	Lighting & Audio Crew	Sound engineering dasar, teknik pencahayaan studio	Internal teknisi senior & vendor teknis eksternal	✓	✓	✗

8.	Set Designer / Art Crew	Desain visual, kreativitas tata panggung	Pelatihan internal dan studi banding antar media lokal	✓	✓	X
----	-------------------------	--	--	---	---	---

Sumber : *PT. Jawa Pos Media Televisi (JTV)*

Berdasarkan data pelatihan selama tiga tahun terakhir, pelaksanaan program pengembangan keterampilan terlihat tidak berjalan secara konsisten. Pada tahun 2022 dan 2023, pelatihan hanya diadakan satu kali dalam setahun meskipun dengan tingkat partisipasi yang tinggi dari seluruh bagian produksi. Namun, pada tahun 2024, tidak terdapat kegiatan pelatihan sama sekali. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah pelatihan merupakan satu-satunya instrumen yang digunakan JTV dalam upaya pengembangan karir karyawan.

Faktanya, pengembangan karir seharusnya tidak terbatas pada penyelenggaraan pelatihan, tetapi juga mencakup berbagai strategi lain seperti *coaching* dan *mentoring* dari atasan atau senior, *job rotation* untuk memperluas pengalaman lintas fungsi Rashid et al., (2022), *job enrichment* untuk menambah tantangan dalam pekerjaan, serta penyusunan *individual development plan (IDP)* yang sistematis. Pendekatan yang lebih beragam ini penting agar karyawan tidak hanya mengandalkan pelatihan sesekali, melainkan memiliki proses pengembangan yang lebih berkesinambungan.

Sayangnya, hasil wawancara dengan pihak HRD menunjukkan bahwa hingga saat ini JTV belum memiliki *roadmap* kompetensi yang jelas sebagai acuan kenaikan jabatan karyawan. Akibatnya, kesempatan promosi lebih banyak bersifat insidental, bergantung pada kebutuhan organisasi atau adanya

kekosongan posisi tertentu. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir di JTV belum terstruktur dan berkelanjutan, sehingga tidak mampu memberikan kepastian arah karir bagi karyawan. Ketidakjelasan sistem pengembangan karir yang hanya mengandalkan pelatihan insidental dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan *turnover intention*. Hal ini sejalan dengan pendapat Purba dan Ruslan, (2020) yang menyatakan bahwa terbatasnya kesempatan promosi dan minimnya perencanaan pengembangan karir membuat karyawan merasa stagnan dan berisiko meninggalkan perusahaan.

Penting bagi JTV untuk menyusun strategi pengembangan karir yang lebih terencana dan terintegrasi. Tidak hanya sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan, tetapi juga sebagai langkah preventif dalam mengurangi ketidakpuasan kerja dan mencegah potensi peningkatan *turnover intention*. Pemberian pelatihan secara rutin, pembukaan jalur promosi yang adil, serta bimbingan karir yang jelas merupakan langkah konkret yang dapat memperkuat loyalitas karyawan dan menciptakan iklim kerja yang lebih positif. Lebih dari itu, implementasi program *coaching*, *mentoring*, *job rotation*, maupun *job enrichment* yang dirancang berdasarkan roadmap kompetensi akan membantu karyawan melihat arah karirnya secara lebih jelas, sekaligus memperkuat daya saing perusahaan di tengah industri media yang semakin kompetitif.

Sejalan dengan pentingnya pengembangan karir dalam mendukung kepuasan kerja, aspek lain yang juga tidak kalah krusial dalam mempertahankan karyawan adalah kepuasan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja adalah bagaimana

seorang individu menilai dan merasakan pekerjaannya, termasuk pandangan, emosi, dan kecenderungan dalam merespons berbagai aspek dalam lingkungan kerja. Menurut Haryadi dan Dudija, (2024) kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap dan perasaan yang dikembangkan karyawan berdasarkan hasil positif atau negatif dari pekerjaan mereka, di mana sikap positif mencerminkan kepuasan kerja dan sikap negatif menunjukkan ketidakpuasan. Sementara itu, menurut Tonnisen dan Ie, (2020) kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain gaji, kesempatan promosi, supervisi, hubungan dengan rekan kerja, serta kondisi kerja secara keseluruhan.

Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, jika karyawan merasa bahwa harapan mereka tidak terpenuhi, maka tingkat kepuasan kerja akan menurun dan berisiko meningkatkan *turnover intention* serta ketidakhadiran (absensi). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sistem kompensasi yang adil, serta jalur pengembangan karir yang jelas. Dalam konteks ini, temuan dari Sugianto et al. (2022) juga menegaskan bahwa perusahaan yang memperhatikan aspek pengembangan karir dan kepuasan kerja secara bersamaan akan lebih mampu mempertahankan karyawannya dalam jangka panjang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD JTV, ditemukan bahwa salah satu aspek yang turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan

adalah sistem kompensasi, khususnya terkait dengan pemberian bonus. Karyawan di Divisi Produksi menyampaikan keluhan bahwa bonus hanya diberikan apabila mereka mencapai target minimal 70% dari omzet yang ditentukan, dan bahkan bonus tersebut tidak dibayarkan secara rutin setiap bulan, melainkan dirapel pada akhir tahun. Kondisi ini menimbulkan rasa ketidakpuasan karena karyawan merasa usaha mereka tidak diapresiasi secara langsung dan adil.

Fenomena ini diperkuat oleh hasil pra-survei yang dilakukan terhadap 15 responden karyawan Divisi Produksi JTV. Sebagian besar responden menyatakan ketidakpuasan terhadap sistem kerja yang ada, terutama menyangkut sistem bonus, lingkungan kerja, serta kesempatan pengembangan karir. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan karyawan dengan realitas yang mereka terima, sehingga berdampak pada turunnya motivasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

**Tabel 1. 3 Hasil Prasurvey Tingkat Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Jawaban		Jumlah Responden
		Ya	Tidak	
1.	Saya merasa bonus yang saya terima sudah dibagikan secara adil dan transparan.	1	14	93,3%
2.	Saya merasa lingkungan kerja saya nyaman dan mendukung produktivitas.	3	12	80,0%
3.	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan guna meningkatkan keterampilan kerja.	2	13	86,7%

4.	Saya merasa perusahaan memberikan peluang yang jelas untuk naik jabatan.	2	13	86,7%
----	--	---	----	-------

Sumber : Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pra survey tersebut, mayoritas karyawan merasa tidak puas terhadap sistem bonus yang dinilai tidak adil dan kurang transparan. Ketidakpuasan juga muncul karena terbatasnya kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan maupun jenjang karir yang jelas. Hal ini membuat sebagian karyawan merasa stagnan, tidak memiliki arah pengembangan diri, serta kurang melihat prospek jangka panjang di perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Sugianto et al., (2022) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, serta menurut Tonnisen dan Ie, (2020) bahwa kompensasi dan kesempatan promosi merupakan faktor penting yang menentukan tingkat kepuasan kerja. Penelitian Syazwani dan Irbayuni, (2024) juga menemukan bahwa ketidaksesuaian antara gaji dengan tuntutan pekerjaan menjadi pemicu utama turunnya kepuasan kerja yang berujung pada meningkatnya *turnover intention*. Selanjutnya, Karomah, (2020) menegaskan bahwa rendahnya kepuasan kerja dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain. Sementara itu, Susanto et al., (2024) menyoroti bahwa lingkungan kerja yang mendukung serta sistem penghargaan yang adil merupakan strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menekan *turnover*.

Dengan demikian, hasil pra-survei dan penelitian terdahulu sama-sama menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja sering dipicu oleh faktor kompensasi,

sistem bonus, dan pengembangan karir yang tidak jelas. Jika JTV mampu memperbaiki sistem insentif yang lebih berbasis kinerja, menyediakan program pelatihan berkelanjutan, serta menyusun jalur promosi yang terstruktur, maka tingkat kepuasan kerja karyawan diprediksi akan meningkat signifikan. Peningkatan kepuasan ini pada akhirnya tidak hanya akan memperkuat loyalitas karyawan, tetapi juga berdampak positif terhadap efisiensi, produktivitas, dan stabilitas organisasi di tengah persaingan industri media yang semakin ketat.

Melihat kondisi tersebut, penulis memandang penting untuk meneliti lebih dalam mengenai pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai faktor-faktor internal yang mendorong niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, khususnya pada divisi yang berperan langsung dalam proses operasional. Oleh karena itu, penulis mengangkat judul: “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan Divisi Produksi PT. Jawa Pos Media Televisi (JTV)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat disusun suatu perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan divisi produksi PT. Jawa Pos Media Televisi Surabaya?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan divisi produksi PT. Jawa Pos Media Televisi Surabaya?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan deskripsi rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dijelaskan tujuan dari penelitian seperti berikut :

1. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* karyawan PT. Jawa Pos Media Televisi Surabaya. Tujuan ini diarahkan untuk mengetahui sejauh mana kejelasan jalur karir, kesempatan promosi, serta program pengembangan yang ada dapat memengaruhi keputusan karyawan dalam bertahan atau meninggalkan perusahaan.
2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Jawa Pos Media Televisi Surabaya. Tujuan ini diarahkan untuk memahami bagaimana faktor kepuasan, seperti kompensasi, penghargaan, lingkungan kerja, dan hubungan antar rekan kerja, dapat memengaruhi kecenderungan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Penelitian ini membantu penulis memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*, khususnya pengembangan karir dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini melatih keterampilan berpikir kritis, analitis, dan penyusunan kajian ilmiah berbasis data.

## 2. Kontribusi Akademis

Penelitian ini diharapkan menambah referensi akademik dalam studi manajemen SDM, khususnya terkait pengembangan karir, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Selain itu, dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya yang mengeksplorasi faktor lain yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar, baik di industri media maupun sektor lainnya.

## 3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini memberikan gambaran kondisi pengembangan karir dan kepuasan kerja di JTV yang berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hasilnya dapat menjadi pertimbangan manajemen dalam menyusun strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, menciptakan lingkungan kerja kondusif, serta mengurangi tingkat turnover guna mempertahankan tenaga kerja yang kompete