BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tingginya angka keluar dan masuk karyawan dalam suatu organisasi bukan sekadar dinamika biasa, melainkan sinyal adanya persoalan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Ketika karyawan secara sukarela memutuskan untuk meninggalkan perusahaan, organisasi tidak hanya kehilangan tenaga kerja, tetapi juga menghadapi risiko meningkatnya biaya rekrutmen, terganggunya proses operasional, serta menurunnya produktivitas.

Kondisi tersebut juga terjadi pada PT. Kaliaren Jaya Plywood (KJP), perusahaan manufaktur yang beroperasi dengan sistem tiga shift dan karakteristik pekerjaan fisik berat. Data perusahaan menunjukkan adanya fluktuasi tingkat *turnover* dalam beberapa tahun terakhir yang mengindikasikan permasalahan retensi karyawan. Dalam konteks ini, *voluntary turnover* menjadi isu yang krusial karena keputusan keluar berasal dari kehendak karyawan sendiri.

Menurut Robbins & Judge (2015) menyatakan bahwa *voluntary turnover* terjadi ketika karyawan secara sadar memutuskan untuk meninggalkan organisasi karena berbagai pertimbangan, seperti ketidakpuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi, dan kompensasi yang dirasa tidak adil. Tingginya *voluntary turnover* dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, antara lain meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya proses operasional, serta menurunnya produktivitas dan stabilitas kerja.

PT. Kaliaren Jaya Plywood (KJP) merupakan perusahaan pengolahan kayu yang beroperasi selama 24 jam dengan sistem tiga shift kerja, yaitu shift pagi, sore, dan malam. Aktivitas operasional perusahaan melibatkan pekerjaan fisik berat seperti pengangkatan, pemotongan, dan penyusunan kayu, yang menuntut ketahanan fisik serta tingkat konsentrasi tinggi, terutama pada shift malam. Kondisi kerja tersebut berpotensi menimbulkan kelelahan, stres kerja, serta risiko kecelakaan apabila tidak diimbangi dengan sistem manajemen sumber daya manusia yang baik.

Sebagai perusahaan yang memiliki visi menjadi industri perkayuan terdepan di Kabupaten Kuningan, PT. KJP menekankan prinsip *Good People*,

Good Process, dan Good Products. Perusahaan juga berkomitmen pada pengembangan sumber daya manusia, penerapan teknologi, serta prinsip keberlanjutan. Namun, berdasarkan hasil pra-survei melalui wawancara dengan pihak HRD, diketahui bahwa jumlah karyawan PT. KJP mengalami fluktuasi dalam tiga tahun terakhir. Data keluar–masuk karyawan menunjukkan adanya ketidakstabilan tenaga kerja yang mengindikasikan terjadinya fenomena voluntary turnover yang tinggi. Hal ini mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara pengalaman kerja karyawan dengan harapan mereka terhadap aspek kompensasi, tingkat kepuasan kerja, serta keterikatan mereka terhadap organisasi, sehingga memicu keinginan untuk mengundurkan diri secara sukarela.

Berdasarkan data perusahaan, tingkat *turnover* karyawan PT. KJP menunjukkan dinamika perubahan selama tiga tahun terakhir. Untuk mengukur tingkat perputaran karyawan tersebut, penelitian ini menggunakan rumus turnover menurut Simamora (1996). Adapun perhitungan rata-rata jumlah karyawan dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rata-rata karyawan} = \frac{Jumlah\ kayawan\ awal\ periode + jumlah\ karyawan\ akhir\ periode}{2}$$

Untuk memperjelas kondisi tersebut, berikut disajikan data keluar–masuk karyawan serta perhitungan tingkat turnover karyawan PT. Kaliaren Jaya Plywood selama tiga tahun terakhir:

$$\textit{Turnover Rate} = \frac{Jumlah\ Karyawan\ keluar\ selama\ 1\ periode}{Jumlah\ rata{-}rata\ karyawan\ 1\ periode} \text{ X } 100\%$$

Rumus tersebut digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keluar-masuk karyawan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan rata-rata jumlah karyawan yang dimiliki perusahaan.

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan rumus tersebut, diperoleh data *turnover* karyawan PT. Kaliaren Jaya Plywood selama tiga tahun terakhir sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 1. 1
Data *Turnover* Karyawan PT. Kaliaren Jaya Plywood Tahun 2023–2025

Tahun	Karyawan Awal Tahun	Karyawan Akhir Tahun	Rata-Rata Karyawan	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Karyawan Keseluruhan Periode	Turnover Rate (%)
2023	214	214	214	24	24	238	11,21
2024	214	212	213	23	13	227	10,7
2025	212	210	211	26	9	221	12,3

Sumber : PT. Kaliaren Jaya Plywood

Berdasarkan data perusahaan, tingkat *turnover* karyawan pada tahun 2023 tercatat sebesar 11,21%, kemudian pada tahun 2024 sebesar 10,7%, dan pada tahun 2025 meningkat menjadi 12,3%. Data tersebut menunjukkan adanya kecenderungan peningkatan tingkat *turnover rate* dalam periode pengamatan, yang mengindikasikan potensi permasalahan dalam upaya retensi karyawan. Kondisi ini mencerminkan bahwa perusahaan masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan tenaga kerja.

Seiring dengan meningkatnya tingkat turnover dalam tiga tahun terakhir, kondisi ini perlu mendapat perhatian serius dari manajemen karena dinamika keluar dan masuk karyawan terus mengalami kenaikan setiap tahunnya. Peningkatan tingkat *turnover* tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan menghadapi tantangan yang semakin besar dalam mempertahankan karyawan. Kondisi ini mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara tuntutan kerja fisik yang berat pada sistem tiga *shift* di PT. Kaliaren Jaya Plywood dengan persepsi karyawan terhadap kebijakan kompensasi, tingkat kepuasan kerja, dan keterikatan emosional (komitmen organisasi) yang diberikan oleh perusahaan. Kesenjangan inilah yang pada akhirnya menjadi pemicu utama keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (*voluntary turnover*).

Tabel 1. 2
Hasil Pra-Survei *Voluntary Turnover*

No	Pernyataan	Jawaban		Persentase	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1	Saya saat ini sedang dalam proses mengurus pengunduran diri secara sukarela atas keputusan pribadi.	20	10	67%	33%
2	Jumlah pegawai yang benar-benar keluar dan berpindah kerja ke perusahaan kompetitor atas keputusan pribadi mengalami peningkatan	18	12	60%	40%
3	Saya melihat adanya karyawan yang keluar dari perusahaan dalam beberapa tahun terakhir.	19	12	64%	36%
4	Saya sering melihat rekan kerja mengundurkan diri secara sukarela.	17	13	57%	43%

Sumber : Diolah Oleh Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pra-survei di atas, gambaran fenomena mengenai *voluntary turnover* di perusahaan menunjukkan bahwa sebanyak 67% responden menyatakan pernah memiliki keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan

atas kemauan sendiri. Selanjutnya, sebanyak 60% responden menyatakan pernah mempertimbangkan untuk berpindah kerja karena keputusan pribadi. Kemudian sebanyak 64% responden menyatakan melihat adanya karyawan yang keluar dari perusahaan dalam beberapa tahun terakhir, dan sebanyak 57% responden menyatakan sering melihat rekan kerja mengundurkan diri secara sukarela. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpotensi memengaruhi keputusan karyawan untuk keluar secara sukarela. Menurut Mathis & Jackson (2018), menyatakan bahwa *voluntary turnover* yang tinggi umumnya dipengaruhi oleh rendahnya kepuasan kerja, lemahnya komitmen organisasi, serta sistem kompensasi yang tidak sesuai harapan.

Dalam konteks *voluntary turnover*, kompensasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi secara sukarela. Menurut Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala bentuk balas jasa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya kepada organisasi, baik berupa kompensasi finansial maupun nonfinansial. Apabila kompensasi yang diberikan tidak adil atau tidak sebanding dengan beban kerja, maka karyawan cenderung mencari alternatif pekerjaan lain. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten (*empirical gap).*

Hasil penelitian empiris menunjukkan temuan yang belum konsisten. Fatikasari (2022) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover, sedangkan Lubis (2021) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap *voluntary turnover*. Perbedaan arah dan kekuatan pengaruh tersebut mengindikasikan adanya inkonsistensi empiris yang masih memerlukan pengujian lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi dengan karakteristik pekerjaan operasional.

Selain kompensasi, kepuasan kerja juga berperan penting dalam menjelaskan *voluntary turnover*. Menurut Luthans (2015), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang mencerminkan perasaan positif atau negatif individu terhadap pekerjaannya. Secara teoritis, melalui *Two-Factor Theory* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg, ketidakpuasan yang bersumber dari faktor higiene seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi dapat mendorong

keputusan keluar. Secara empiris, Pramuditya (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *voluntary turnover*, sementara Rizki (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *voluntary turnover*. Variasi hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan *voluntary turnover* masih belum sepenuhnya konsisten.

Faktor lain yang berperan penting dalam menjelaskan *voluntary turnover* adalah komitmen organisasi. Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang tercermin dalam keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Melalui *Three-Component Model of Organizational Commitment*, dijelaskan bahwa komitmen afektif, normatif, dan *continuance* memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Secara teoritis, semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk melakukan *voluntary turnover*.

Namun demikian, hasil penelitian empiris menunjukkan temuan yang belum konsisten. Penelitian Amalia (2020) menemukan adanya pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap *voluntary turnover*. Sedangkan Urfah (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *voluntary turnover*, yang berarti semakin tinggi komitmen yang dimiliki karyawan maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk mengundurkan diri secara sukarela.

Temuan negatif dalam studi Urfah (2023) mengindikasikan adanya kecenderungan bahwa keterikatan emosional dan loyalitas terhadap organisasi menjadi faktor protektif terhadap perilaku keluar. Dalam konteks tersebut, karyawan yang memiliki rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi cenderung mempertimbangkan kembali keputusan untuk keluar meskipun menghadapi tekanan pekerjaan. Fenomena ini umumnya terjadi pada organisasi dengan sistem kerja terstruktur dan hubungan kerja jangka panjang, di mana stabilitas dan rasa aman kerja menjadi pertimbangan utama bagi karyawan.

Kecenderungan tersebut relevan dengan konteks penelitian ini yang berada pada sektor manufaktur, dimana karakteristik pekerjaan bersifat fisik, rutin, dan seringkali menggunakan sistem kerja *shift*. Dalam kondisi kerja seperti ini,

komitmen organisasi dapat berperan sebagai faktor penahan (*retention factor)* yang menekan terjadinya *voluntary turnover* aktual. Oleh karena itu, pengujian kembali pengaruh komitmen organisasi terhadap *voluntary turnover* aktual menjadi penting untuk melihat apakah pola protektif yang ditemukan oleh Urfah (2023) juga berlaku dalam konteks perusahaan manufaktur yang memiliki dinamika tenaga kerja berbeda.

Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak mengkaji *turnover intention* dibandingkan *voluntary turnover* sebagai perilaku aktual karyawan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan konseptual, karena *turnover intention* tidak selalu berujung pada keputusan keluar secara nyata. Oleh karena itu, pengujian komitmen organisasi terhadap *voluntary turnover* aktual menjadi relevan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dalam konteks PT. Kaliaren Jaya Plywood.

Dinamika keluar dan masuk karyawan pada sektor manufaktur tidak terlepas dari karakteristik pekerjaan yang menuntut tenaga fisik tinggi, sistem kerja *shift*, serta tekanan target produksi. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi, sehingga apabila komitmen organisasi tidak terbentuk secara optimal, kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela dapat meningkat.

Meninjau latar belakang tersebut, hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang belum konsisten mengenai pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap *voluntary turnover*. Sebagian penelitian menemukan pengaruh yang signifikan, sementara penelitian lainnya menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Selain itu, mayoritas studi masih berfokus pada *turnover intention* dibandingkan *voluntary turnover* sebagai perilaku aktual karyawan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan empiris dan konseptual yang memerlukan pengujian lebih lanjut dalam konteks organisasi dengan karakteristik pekerjaan operasional dan sistem kerja *shift*.

Secara teoritis, penelitian ini didasarkan pada *Equity Theory* yang dikembangkan oleh Adams (1963), yang menyatakan bahwa individu akan membandingkan rasio antara *input* (kontribusi) dan *outcome* (imbalan) yang diterima dengan referensi pembanding. Ketika karyawan memersepsikan adanya

ketidakadilan dalam sistem kompensasi, maka akan timbul ketegangan psikologis yang mendorong individu untuk memulihkan keseimbangan, baik dengan menurunkan kontribusi maupun dengan meninggalkan organisasi. Dalam konteks ini, persepsi ketidakadilan kompensasi dapat menjadi pemicu terjadinya *voluntary turnover* aktual.

Selain itu, penelitian ini juga merujuk pada *Two-Factor Theory* yang dikemukakan oleh Herzberg (1959). Menjelaskan bahwa terdapat dua kelompok faktor yang memengaruhi sikap kerja, yaitu faktor motivator dan faktor *higiene*. Faktor *higiene* seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan tidak secara langsung meningkatkan motivasi, namun apabila tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan yang berkelanjutan dapat mendorong karyawan untuk mengambil keputusan keluar dari organisasi sebagai bentuk respons terhadap kondisi kerja yang dianggap tidak memadai.

Selanjutnya, penelitian ini juga didasarkan pada *Three-Component Model of Organizational Commitment* yang dikembangkan oleh Meyer & Allen (1997). Model ini menyatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi, yaitu *affective commitment* (keterikatan emosional), *continuance commitment* (pertimbangan biaya-manfaat untuk tetap bertahan), dan *normative commitment* (perasaan kewajiban moral untuk tetap menjadi anggota organisasi). Rendahnya ketiga komponen komitmen tersebut meningkatkan kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi secara sukarela.

Berdasarkan konstruksi teori tersebut, dapat dijelaskan bahwa kompensasi yang dipersepsikan tidak adil, kepuasan kerja yang rendah akibat tidak terpenuhinya faktor *higiene*, serta komitmen organisasi yang lemah berpotensi meningkatkan terjadinya *voluntary turnover* aktual sebagai bentuk respons rasional maupun emosional karyawan terhadap kondisi kerja yang dinilai tidak menguntungkan.

Dengan demikian, permasalahan penelitian ini secara tegas dapat dinyatakan sebagai belum optimalnya pengelolaan kompensasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang diduga berkontribusi terhadap terjadinya voluntary turnover karyawan operasional PT. Kaliaren Jaya Plywood. Oleh karena itu,

penelitian ini bertujuan untuk menganalisis "Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap *Voluntary Turnover"*

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *voluntary turnover* pada karyawan di PT. Kaliaren Jaya Plywood?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap *voluntary turnover* karyawan di PT. Kaliaren Jaya Plywood?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *voluntary turnover* karyawan di PT. Kaliaren Jaya Plywood?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *voluntary turnover* karyawan di PT. Kaliaren Jaya Plywood?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris yang dapat menjelaskan tentang :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *voluntary turnover* pada karyawan PT. Kaliaren Jaya Plywood
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *voluntary turnover* pada karyawan PT. Kaliaren Jaya Plywood
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *voluntary turnover* pada karyawan PT. Kaliaren Jaya Plywood
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *voluntary turnover* pada karyawan PT. Kaliaren Jaya Plywood

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teori

1) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya bagi pembaca dan akademisi yang mempelajari topik kompensasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *voluntary turnover*. Hasil penelitian

ini dapat menambah wawasan dan pemahaman pembaca mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk keluar secara sukarela dari organisasi. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi empiris bagi mahasiswa dan peneliti selanjutnya dalam mengkaji hubungan antar variabel sumber daya manusia, serta memperkaya hasil penelitian sebelumnya yang masih menunjukkan temuan yang beragam.

2) Penulis dapat mengaplikasikan hasil pembelajaran teorinya dalam perkuliahan dan memperluas pengetahuan keilmuan sumber daya manusia.

2. Manfaat Masalah

1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT. Kaliaren Jaya Plywood dalam menekan tingkat turnover voluntary karyawan operasional. Berdasarkan Teori Ekspektasi Vroom (1964), karyawan akan bertahan apabila mereka meyakini bahwa usaha dan kinerja yang diberikan akan menghasilkan imbalan yang sesuai. Oleh karena itu, perbaikan sistem kompensasi, peningkatan kepuasan kerja, serta penguatan komitmen organisasi diharapkan mampu mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar secara sukarela.
2) Bagi pembaca bisa menjadi sumber referensi dan informasi untuk mengetahui dan lebih mendalami tentang *turnover voluntary*.