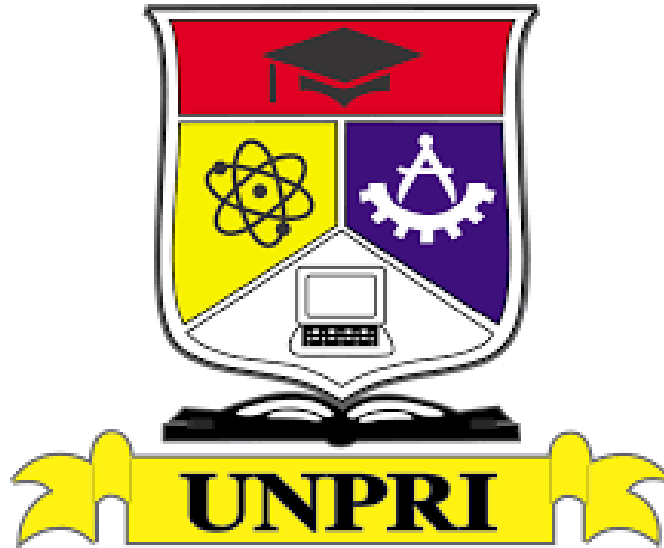


PENGARUH PERAN KOMUNIKASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN
KOMPENSASI TERHADAP TURNOVER KARYAWAN DI PT ISKA
SENTOSA



Disusun Oleh :

Pritty Hellen (223304020684)

Andriani (223304020690)

Julianty (223304020697)

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JURUSAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

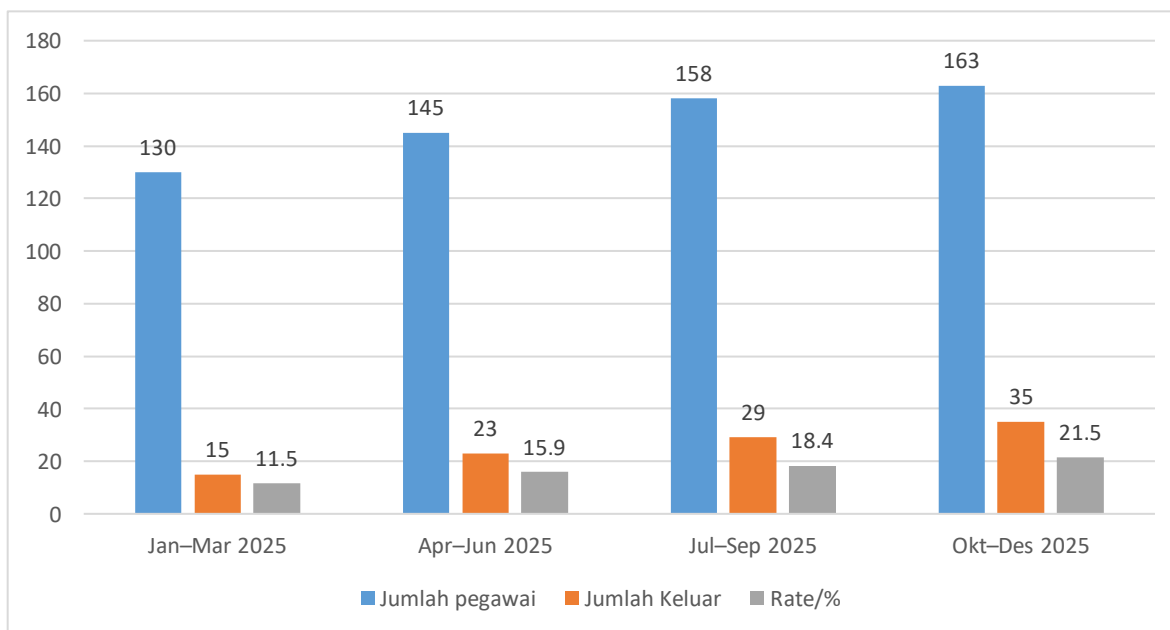
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang terdapat dalam sebuah organisasi, berfungsi untuk merencanakan, menempatkan serta mengelola sumber daya manusia untuk dapat menjalankan roda organisasi secara tepat dan sesuai dengan standar dan visi yang telah ditetapkan. Salah satu permasalahan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah adanya *turnover* yang terjadi. Dalam lingkungan kerja modern, tingginya *turnover* untuk meninggalkan pekerjaannya menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan. Fenomena ini tidak hanya menimbulkan beban biaya tambahan akibat proses rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, tetapi juga dapat menurunkan produktivitas serta mengganggu stabilitas organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover*, terutama pada perusahaan jasa yang menuntut konsistensi kualitas pekerjaan yang optimal, seperti PT Iska Sentosa.

Turnover karyawan merupakan salah satu permasalahan sumber daya manusia yang dapat mengganggu stabilitas dan keberlangsungan operasional perusahaan. Berdasarkan hasil pra-survey dan wawancara awal yang dilakukan peneliti dengan perwakilan karyawan di PT Iska Sentosa selama tahun 2025, PT Iska Sentosa mengalami fenomena keluar-masuk (*turnover*) karyawan yang terus terjadi secara berulang. Setiap tahunnya terdapat karyawan yang keluar dan digantikan oleh karyawan baru, sehingga tingkat stabilitas tenaga kerja belum sepenuhnya terjaga. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi permasalahan dalam mempertahankan karyawan untuk bekerja dalam jangka panjang. Berikut akan disajikan data terkait tingkat *turnover* pekerja di PT Iska Sentosa per triwulan selama tahun 2025:



Gambar 1, tingkat *turnover* pekerja di PT Iska Sentosa per triwulan Tahun 2025
Sumber: Data Personalia Perusahaan (2025)

Salah satu faktor yang berpotensi memicu *turnover* karyawan adalah komunikasi di lingkungan kerja. Berdasarkan hasil wawancara awal, ditemukan adanya permasalahan terkait komunikasi kerja, seperti penyampaian informasi yang belum selalu jelas dan perbedaan pemahaman antara atasan dan karyawan dalam pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian karyawan merasa kurang nyaman dalam bekerja, merasa ragu terhadap arahan yang diberikan, serta mengalami kesulitan dalam menjalankan pekerjaan secara optimal. Apabila komunikasi kerja tidak berjalan dengan baik secara berkelanjutan, hal ini dapat menurunkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan dan mendorong munculnya niat untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Faktor selanjutnya yaitu budaya organisasi, berdasarkan hasil wawancara awal, ditemukan masih terdapat karyawan yang kurang terdorong untuk berinisiatif dan beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan, yang menunjukkan lemahnya dorongan budaya kerja yang kompetitif. Dari sisi kesadaran diri, sebagian karyawan dinilai belum memiliki tanggung jawab penuh terhadap tugas yang diberikan, sehingga sering terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Selain itu, dalam hal orientasi tim, masih ditemukan kurangnya kerja sama antar karyawan, di mana koordinasi dan komunikasi dalam tim belum berjalan secara efektif. Apabila hal ini terus berlanjut, maka akan berdampak pada menurunnya loyalitas karyawan dan meningkatkan kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan, sehingga pada akhirnya dapat memicu tingginya tingkat *turnover* karyawan.

Faktor lain yang diduga turut memicu *turnover* karyawan adalah kompensasi, Berdasarkan hasil wawancara awal, meskipun perusahaan telah memberikan kompensasi kepada karyawan, masih terdapat karyawan yang membandingkan imbalan yang diterima dengan beban kerja dan peluang yang ditawarkan oleh perusahaan lain. Ketika kompensasi dirasakan belum sepenuhnya sebanding dengan harapan dan tanggung jawab pekerjaan, kondisi ini dapat menurunkan kepuasan dan memunculkan keinginan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain, yang pada akhirnya dapat berdampak pada meningkatnya *turnover* karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Hasanuddin (2024), Nurhalizah et al., (2025) menemukan hasil komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover*. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saputri et al., (2025), Meinawati & Ahsani, (2025) menemukan bahwa komunikasi berpengaruh negatif terhadap *turnover*.

Penelitian yang dilakukan oleh Saraswati et al., (2025), Melisa & Febrian (2025) menemukan hasil budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover*. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kalsum et al., (2023), Arnetta et al., (2024) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover*.

Penelitian yang dilakukan oleh Hia & Adam, (2024), Melisa & Febrian (2025) menemukan hasil kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover*. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahman & Sari (2025), Fadillah & Santoso (2025) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover*.

Berdasarkan pemaparan diatas melalui fenomena dan permasalahan yang terjadi, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan judul, “Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi, Kompensasi terhadap *Turnover* Pegawai pada PT Iska Sentosa”.

1.2 Telaah Pustaka

1.2.1 Komunikasi

Komunikasi kerja secara umum adalah proses penyampaian informasi, ide, instruksi, dan pesan yang terjadi di lingkungan kerja antara atasan dan bawahan maupun antar rekan kerja, dengan tujuan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi. Melalui komunikasi kerja yang baik, setiap pihak dapat saling memahami peran, tugas, dan tanggung jawabnya sehingga aktivitas kerja dapat berjalan secara efektif dan terkoordinasi.

1.2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berpikir, bersikap, serta bertindak di lingkungan kerja. Budaya organisasi membentuk cara karyawan berinteraksi, bekerja sama, dan menjalankan tugas sehingga memengaruhi pola kerja dan karakter organisasi secara keseluruhan.

1.2.3 Kompensasi

Kompensasi adalah seluruh bentuk balas jasa yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan dan kontribusi yang telah dilakukan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Kompensasi mencerminkan penghargaan organisasi terhadap kinerja karyawan dan menjadi salah satu unsur penting dalam hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan.

1.2.4 Turnover

Turnover adalah pegawai berhenti dari suatu perusahaan atau organisasi dan pindah kerja ke perusahaan atau organisasi lainnya dengan alasan tertentu. *Turnover* (perputaran) adalah tingkat keluar masuk karyawan terjadi ketika karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. *Turnover intention* adalah kecenderungan atau niat yang dimiliki karyawan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja, baik dengan cara mengundurkan diri maupun mencari pekerjaan di tempat lain.

1.3 Kerangka Konseptual

1.3.1 Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap *Turnover*

Komunikasi kerja memiliki peran penting dalam menciptakan hubungan yang baik antar elemen di dalam organisasi. Komunikasi yang berjalan dengan baik membuat informasi pekerjaan, kebijakan, dan tujuan organisasi dapat dipahami secara jelas, sehingga mengurangi kesalahpahaman dan ketidaknyamanan dalam bekerja. Melalui komunikasi yang baik karyawan dapat memahami tugas, kebijakan, dan harapan perusahaan secara jelas. Komunikasi yang terbuka dan lancar juga membuat karyawan merasa didengar dan dihargai dalam lingkungan kerja, sehingga tercipta rasa nyaman dan keterlibatan dalam pekerjaan. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi dan menurunkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

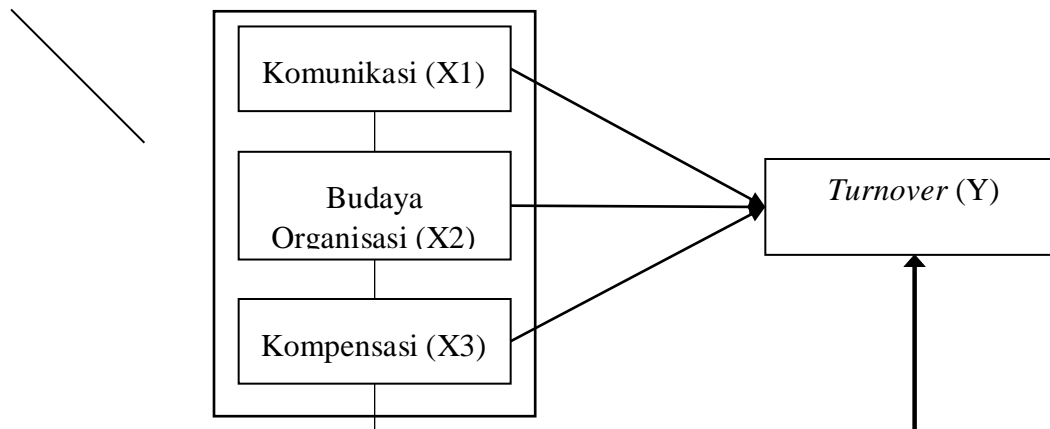
1.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Kerja terhadap *Turnover*

Budaya organisasi kerja berperan dalam membentuk nilai, sikap, dan perilaku karyawan di lingkungan kerja. Budaya yang kuat dan positif menjadi pedoman bagi karyawan dalam bersikap dan bekerja. Nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang jelas dapat menciptakan rasa nyaman, kebersamaan, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa cocok

dengan budaya organisasi yang diterapkan, mereka akan lebih mudah menyesuaikan diri dan merasa menjadi bagian dari organisasi, sehingga *turnover* karyawan dapat menjadi lebih rendah.

1.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover*

Kompensasi dapat berpengaruh terhadap *turnover* karyawan karena kompensasi merupakan bentuk penghargaan langsung yang diterima karyawan atas kontribusi dan pekerjaannya. Ketika kompensasi yang diberikan sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kebutuhan karyawan, maka karyawan akan merasa dihargai dan kebutuhannya terpenuhi, sehingga muncul rasa puas dan keterikatan terhadap perusahaan. Kondisi ini membuat karyawan cenderung mempertahankan pekerjaannya dan menurunkan niat untuk keluar dari organisasi.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

1.4 Hipotesis

1. H_1 : Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover*
2. H_2 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover*
3. H_3 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover*
4. H_4 : Komunikasi, Budaya Organisasi dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover*