

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang dasar teori yang digunakan sebagai acuan dalam mengembangkan penelitian ini. Bab ini akan memuat dan mengkaji beberapa tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh karakteristik individu dan kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan.

##### **2.1.1 Karakteristik Individu**

Karakteristik individu merujuk pada ciri-ciri atau sifat-sifat yang membedakan satu individu dari yang lain. Ini mencakup berbagai faktor seperti kepribadian, kemampuan, kekuatan, kelemahan, preferensi, nilai-nilai, dan pengalaman hidup. Berikut adalah penjelasan lebih lengkap tentang karakteristik individu.

###### **2.1.1.1 Pengertian Karakteristik Individu**

Karakteristik individu adalah suatu sifat atau watak atau kepribadian yang khas dari seseorang, baik buruknya karakteristik setiap individu tergantung bagaimana seseorang itu mengaplikasikannya dalam kehidupannya termasuk dalam pekerjaannya.

Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang

lainnya. Berikut ini dijelaskan pengertian-pengertian dari karakteristik individu menurut beberapa ahli yang memberikan pengertian tentang karakteristik individu sebagai berikut:

Karakteristik individu adalah Suatu proses psikologi yang memengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan memengaruhi perilaku individu (Hurriyati, 2016:79). Selanjutnya variabel di tingkat individu meliputi karakteristik biografis, kemampuan kepribadian dan pembelajaran. Karakteristik biografis meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan, dan masa kerja dengan suatu organisasi dari karyawan itu. Sedangkan yang termasuk kemampuan adalah kemampuan fisik dan mental (Robbins, 2016: 78).

Berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa ke dalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi (Thoha, 2018: 34). Karakteristik individu yang berbeda-beda meliputi kebutuhannya, nilai, sikap, dan minat. Perbedaan-perbedaan tersebut dibawa ke dunia kerja sehingga motivasi setiap individu berbeda (Sujak, 2015: 249).

Karakteristik individu adalah sebagai berikut: “Karakteristik individu yaitu: minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja (Stoner, 2016: 87).” Karakteristik individu adalah suatu bentuk kemampuan, berdasarkan

karakteristik-karakteristik biografis, pembelajaran, sikap, kepribadian, persepsi, serta nilai-nilai (Robbins, 2018: 56).

Karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu (Panggabean dan Prasetyo, 2018:29). Karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang memengaruhi kinerja individu (Rahman, 2016: 77).

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa faktor individu atau *individual characteristics* (karakteristik individu) adalah karakter seorang individu atau ciri-ciri seseorang yang menggambarkan keadaan individu tersebut yang sebenarnya dan membedakannya dari individu yang lain.

Karakteristik Individu adalah “Orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku secara berbeda, orang yang memiliki sikap yang berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah, orang yang memiliki kepribadian yang berbeda berinteraksi dengan cara yang berbeda dengan atasan, rekan kerja dan bawahan” (Ivancevich et al, 2016: 81). Setiap individu memiliki ciri dan sifat atau karakteristik bawaan (*heredity*) dan karakteristik yang memperoleh dari pengaruh lingkungan. Karakteristik bawaan merupakan karakteristik keturunan yang dimiliki sejak lahir, baik yang menyangkut faktor biologis maupun faktor sosial psikologis. Karakteristik individu adalah perilaku

atau karakter yang ada pada diri seorang karyawan baik yang bersifat positif maupun negatif (Thoha, 2018: 27).

Karakteristik-karakteristik ini sangat beragam, setiap perusahaan tentunya dapat memilih seorang karyawan yang mempunyai kriteria yang baik dan karakteristik ini juga harus sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Karakteristik individu adalah ciri-ciri khusus, sifatsifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang dimiliki seseorang yang membedakannya dengan orang lain” (Rivai, 2016:147). Karakteristik individu merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan” (Hasibuan, 2018:55). Variabel ditingkat individu meliputi karakteristik biografis, kemampuan, kepribadian, dan proses belajar (Robbins, 2018: 56).

#### **2.1.1.2 Faktor Karakteristik Individu**

Karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi (Robbins, 2018: 46).

##### **1. Umur**

Hubungan kinerja dengan umur sangat erat kaitannya, alasannya adalah adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Pada karyawan yang berumur tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Namun di lain pihak ada sejumlah kualitas positif yang ada pada karyawan yang lebih tua, meliputi pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu.

Karyawan yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi karyawan yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggung jawab dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan karyawan yang lebih tua. Karyawan yang lebih tua kecil kemungkinan akan berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih tinggi, liburan dengan upah yang lebih panjang, dan tunjangan pensiun yang lebih menarik.

## 2. Jenis Kelamin

Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar. Namun studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang, dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi daripada pria.

## 3. Masa Kerja

Masa kerja dan kepuasan kerja saling berkaitan positif. Memang, ketika usia dan masa kerja diperlakukan secara terpisah, tampaknya masa kerja akan menjadi indikator perkiraan yang lebih konsisten dan mantap atas kepuasan daripada usia kronologis. Masa kerja yang lama akan cenderung membuat

seorang karyawan lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup dihari tua (Robert et. al, 2018: 275).

#### 4. Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan memengaruhi pola pikir yang nantinya berdampak pada tingkat kepuasan kerja (Robert et. al, 2018: 277). Pendapat lain juga menyebutkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka tuntutan-tuntutan terhadap aspek-aspek kepuasan kerja di tempat kerjanya akan semakin meningkat (Wexley et. al, 2016: 149).

Dalam organisasi tingkat pendidikan pegawai akan memengaruhi jalannya organisasi karena dengan pendidikan diperoleh tambahan pengetahuan yang semakin luas. Demikian juga melalui latihan, pegawai mendapatkan informasi, mengembangkan sikap dan keterampilan jika sering mendapatkan latihan maka diharapkan pegawai memiliki keterampilan yang baik dalam melakukan tugas pekerjaannya. Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai dapat dilihat dari pendidikan yang dimilikinya, kemampuan mengenai tingkat pengetahuan yang diperolehnya melalui pelatihan dan pengalaman yang membawa perubahan tingkah laku, pengetahuan, cara berpikir, perasaan atau sikap mental (Rofiatun, 2016:5).

## 5. Status Perkawinan

Status perkawinan adalah ikatan lahir batin antara seorang pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga yang bahagia dan kekal berdasarkan Ketuhanan YME (Lembaga Demografi FE UI, 2020:146). Salah satu riset menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang bujangan. Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

Berdasarkan beberapa pengertian karakteristik individu di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu adalah suatu proses psikologi yang memengaruhi individu yang mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi..

### 2.1.1.3 Indikator Karakteristik Individu

Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama (Subyantoro, 2019: 11). Indikator karakteristik individu meliputi: kemampuan, nilai, sikap, minat yakni:

1. Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), sehingga formulanya adalah  $A : f(K.S)$ .

2. Nilai (*Value*) adalah Nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.
3. Sikap (*attitude*) adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi.
4. Minat (*interest*) adalah sikap yang membuat orang senang dengan objek situasi atau ide-ide. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi. Pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaan pun berbeda-beda.

### **2.1.2 Kompensasi**

Kompensasi adalah penggantian atau pembalasan atas suatu hal yang telah dilakukan atau dirasakan sebagai kekurangan atau kerugian. Dalam konteks bisnis dan sumber daya manusia, kompensasi sering kali merujuk pada imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas layanan yang mereka berikan kepada perusahaan. Imbalan ini dapat berupa gaji, tunjangan, bonus, fasilitas, dan manfaat lainnya. Kompensasi karyawan merupakan bagian penting dari strategi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Ini tidak hanya menjadi cara untuk memotivasi karyawan, tetapi juga untuk menarik dan mempertahankan bakat yang berkualitas. Dengan menawarkan paket kompensasi yang kompetitif,

perusahaan dapat memastikan bahwa karyawannya merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka.

### **2.1.2.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi yang layak sangat diharapkan dari karyawan untuk mencukupi kebutuhan keluarga ataupun pribadi. Bila kompensasi diberikan secara benar, karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai tujuan atau sasaran perusahaan.

Berikut adalah pendapat mengenai kompensasi. Kompensasi adalah bagian dari *system reward* yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, tetapi sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh *system* dalam *spectrum* yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah dari keseluruhan *system reward* yang disediakan oleh organisasi (Sinambela dan Sinambela, 2019: 219).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2016:155). Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada organisasi (Hasibuan, 2018: 118).

Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees*, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial) (Martoyo, 2019: 447). Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan

pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sastrohadiwiryono, 2017: 44).

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi (Werther & Davis, 2018: 67). Jika dikelola dengan baik, maka kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang memadai, maka pegawai yang ada saat ini sangat mungkin akan meninggalkan organisasi, dan organisasi akan kesulitan untuk merekrut kembali pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya (Bangun dalam Edison et al, 2018: 152). Mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki. Seorang pekerja sebagai tukang pikul barang merasa bahwa kekuatan fisik yang dimiliki adalah sesuatu yang berharga mereka sumbangkan atas pekerjaannya. Untuk memindahkan barang dari suatu tempat ke tempat lain mereka akan memperoleh balasan yang setimpal atas pekerjaannya. Sesuatu yang berharga bagi karyawan adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dijadikan sebagai dasar dalam menuntut haknya sebagai pekerja.

Dari berbagai pengertian kompensasi yang dipaparkan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diterima tenaga kerja baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial) yang diberikan oleh perusahaan karena

tenaga kerja telah memberikan sumbangan tenaga dan pikirannya demi kemajuan perusahaan.

#### **2.1.2.2 Jenis Kompensasi**

Kompensasi terbagi menjadi dua (Rivai dalam Sopiah & Sangadji, 2018: 364), yaitu:

##### **1. Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial terdiri atas dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

- a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

##### **2. Kompensasi Nonfinansial**

Kompensasi nonfinansial terdiri atas keamanan karier yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif..

#### **2.1.2.3 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah (Hasibuan, 2018: 121):

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena turnover yang relative kecil

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya

8. Pengaruh buruh Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relative kecil. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Pengaruh serikat buruh dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsenterasi pada pekerjaannya. Pengaruh buruh Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Dari beberapa poin mengenai tujuan pemberian kompensasi, dapat disimpulkan jika tujuan pemberian kompensasi adalah untuk pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan, dan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam memajukan organisasi atau perusahaan karena karyawan memiliki motivasi untuk bekerja lebih baik untuk memperoleh kompensasi yang telah ditetapkan, perusahaan juga yang merasa puas karena telah berbuat sesuatu yang terbaik bagi karyawannya. Maka kelayakan pemberian kompensasi akan menimbulkan persepsi karyawan mengenai kompensasi yang mereka terima dari perusahaan. Apakah persepsi karyawan terhadap kompensasi positif atau negatif. Pemberian kompensasi yang layak akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

#### 2.1.2.4 Asas Kompensasi

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku (Hasibuan, 2018: 122). Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

##### 1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

##### 2. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

### **2.1.2.5 Faktor yang Memengaruhi Besarnya Kompensasi**

Faktor-faktor yang memengaruhi besarnya kompensasi (Hasibuan, 2018: 127), antara lain sebagai berikut.

#### **1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja**

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan), maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

#### **2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan**

Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

#### **3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan**

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

#### **4. Produktivitas Kerja Karyawan**

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak, maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit, maka kompensasinya kecil.

#### 5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

#### 6. Biaya Hidup/*Cost of Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi, maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

#### 7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya, karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

#### 8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama, maka gaji/balas jasanya akan semakin besar karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang, maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

## 9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*), maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (*depresi*), maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak penganggur (*disquashed unemployment*).

## 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar, maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Misalnya, pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

Jadi, bisa ditarik kesimpulan bahwa banyak faktor yang dapat memengaruhi besar/kecilnya tingkat upah/kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja sama tercapai.

### **2.1.2.6 Dimensi Kompensasi**

Dimensi kompensasi (Simamora dalam Alwahdi, Muharam, & Yusnita, 2020: 5), yaitu:

#### 1. Gaji/Upah

Bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan atau organisasi. Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi

pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

## 2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

## 3. Tunjangan

Imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas jabatan dan prestasi kerja atau merupakan *indirect compensation*. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

## 4. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan /fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan, fasilitas yang dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Berdasarkan uraian faktor dan komponen kompensasi di atas, penulis menyimpulkan komponen kompensasi tersebut yaitu gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas. Hal ini karena komponen tersebut dapat di jadikan alat ukur penulis dalam melakukan penelitian di Klinik Amanah Dental Center Tasikmalaya.

### **2.1.3 Turnover Intention**

*Turnover Intention* adalah istilah yang digunakan dalam konteks manajemen sumber daya manusia untuk menggambarkan niat atau keinginan

seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya atau organisasi tempat dia bekerja. Dengan kata lain, itu mengacu pada sejauh mana seorang karyawan merencanakan atau mempertimbangkan untuk mengundurkan diri dari posisinya atau meninggalkan perusahaan. *Turnover Intention* biasanya dianggap sebagai indikator awal potensial terjadinya *turnover* karyawan yang sebenarnya. Meskipun tidak semua karyawan yang memiliki niat untuk berhenti akan benar-benar melakukannya, tingkat *turnover intention* yang tinggi dalam suatu organisasi dapat menjadi peringatan bagi manajemen untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang mungkin menjadi penyebabnya

#### **2.1.3.1 Pengertian *Turnover Intention***

Istilah *turnover* berasal dari kamus Inggris-Indonesia berarti pergantian. Seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi yang bersangkutan (Mobley, 2016). Pergantian karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam sebuah organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak yang positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

*Turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Rivai, 2015: 238). *Turnover intention* merupakan kesadaran dan keinginan yang disengaja untuk meninggalkan organisasi (Kartono, 2017: 45).

*Turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain (Robbins dan Judge, 2016: 21). *Turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Harnoto, 2015: 25).

*Turnover intention* merupakan proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2016: 19). *Turnover intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata (Mobley, 2016: 15).

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas bahwa turnover intention menurut para ahli memiliki persamaan. Adanya perbedaan, lebih dikarenakan para ahli yang melakukan penelitian lebih lanjut tentang *turnover intention* hanya menambahkan definisi yang telah ada tanpa menghilangkan definisi dari para ahli sebelumnya. Namun dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya lebih disebabkan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan pekerjaan sekarang yang telah ia dapatkan. Keinginan tersebut belum bisa diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata karena karyawan akan mengalami proses

berfikir terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya membuat suatu keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan lain.

### **2.1.3.2 Jenis-Jenis *Turnover Intention***

Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh 2 (dua) hal (Kasmir, 2016: 321), yaitu:

#### **1. Diberhentikan**

Diberhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun, atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu lagi bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal yang merugikan lainnya.

#### **2. Berhenti sendiri**

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya

kemampuan karyawan masih dibutuhkan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan tenaganya, maka segera akan diproses untuk diberhentikan, karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap dipertahankan, akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah dan berdampak kepada kinerjanya. Bahkan banyak kasus terkadang karyawan tersebut membuat ulah yang dapat mengganggu operasi perusahaan.

Sedangkan *turnover intention* dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda (Mathis dan Jackson, 2016: 19), diantaranya:

1. Perputaran secara tidak sukarela

Terjadi jika manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan. Selain itu perputaran ini dikarenakan oleh kebijakan organisasi, peraturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

2. Perputaran secara sukarela

Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik di tempat lain, peluang karir, pengawasan, geografi dan alasan yang menyangkut pribadi ataupun keluarga.

### 2.1.3.3 Faktor – Faktor *Turnover Intention*

(Rekha & Kamalanabhan dalam Wateknya (2016) beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan untuk pindah kerja (*turnover intention*) yaitu:

#### 1. *Job satisfaction*

Kepuasan kerja merupakan faktor yang memengaruhi turnover intention. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan gaji, promosi, supervisor, rekan kerja, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

#### 2. *Organizational commitment*

Komitmen organisasi mengacu pada sejauh mana karyawan mengkaitkan dirinya dengan organisasi tertentu dan sasarnya, serta berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Semakin tinggi komitmen seseorang maka semakin rendah keinginan untuk meninggalkan organisasinya.

#### 3. *Perceived organizational justice*

Keadilan dalam mengambil keputusan dalam organisasi juga merupakan faktor yang memengaruhi turnover intention. Jika karyawan merasa proses pengambilan keputusan tidak adil, mereka cenderung untuk membentuk niat untuk mengundurkan diri.

#### 4. *Perceived organizational support*

Salah satu faktor yang memengaruhi turnover intention adalah dukungan organisasi. Seorang karyawan yang menilai organisasinya kurang mendukung akan menjadikan alasan untuk berhenti di tempat kerjanya.

Beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*turnover intention*) adalah sebagai berikut (Mobley et al., 2016).

1. Karakteristik Individu Organisasi

Karakteristik individu organisasi merupakan wadah dengan tujuan yang telah ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang memengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan dan status perkawinan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial lingkungan fisik meliputi kondisi suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerja.

3. Kepuasan Kerja

Aspek kepuasan berkaitan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

4. Komitmen organisasi

Komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu terhadap organisasi

secara keseluruhan, sedangkan kepuasan mengacu pada respon emosional terhadap aspek khusus dari pekerjaan.

#### **2.1.3.4 Dampak *Turnover Intention***

Tinggi rendahnya *turnover intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan (Mobley et al., 2016), antara lain:

1. Beban kerja

Apabila *turnover intention* karyawan tinggi, maka beban kerja untuk karyawan bertambah karena berkurangnya jumlah karyawan. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama periode tersebut.

2. Biaya penarikan karyawan

Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

3. Biaya latihan

Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih. Pelatihan ini ditujukan untuk karyawan baru. Jika *turnover intention* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka biaya pelatihan karyawan akan meningkat.

4. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan

Dalam hal ini berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini merupakan akibat dari

tingginya turnover intention. Terutama apabila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

5. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru

Efek dari tingginya *turnover* karyawan menimbulkan pengeluaran biaya bagi perusahaan yang sebenarnya dapat dihindari jika dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik agar dapat mempertahankan karyawan lebih lama.

6. Memicu stres karyawan

Stres karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak terburuk dari stres ini adalah memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari perusahaan.

### **2.1.3.5 Indikator *Turnover Intention***

Adakalanya karyawan berpikir untuk pindah kerja ke tempat yang mereka rasa lebih baik daripada tempat kerja yang sekarang (Mobley, 2016: 150).

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* adalah:

1. Pikiran-Pikiran Untuk Berhenti (*Thoughts Of Quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari pekerjaannya saat ini. Saat karyawan merasa diperlakukan tidak adil, maka terlintas dalam pikiran mereka untuk keluar dari organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa perlakuan yang tidak adil akan menstimuli karyawan berpikir untuk keluar dari organisasi.

## 2. Keinginan Untuk Meninggalkan (*Intention To Quit*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut akan tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya. Keinginan karyawan untuk keluar diindikasikan dengan keaktifan seseorang mencari pekerjaan pada organisasi lain. Karyawan memiliki motivasi untuk mencari pekerjaan baru pada organisasi lain yang dianggap mampu memenuhi kebutuhan mereka.

## 3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*Intention To Search For Another Job*)

Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan akan mencoba mencari pekerjaan di luar perusahaannya yang dirasa lebih baik. Ketidakmampuan suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan dapat memicu karyawan untuk berpikir mencari alternatif pekerjaan pada perusahaan yang lain. Hal ini merupakan konsekuensi logis saat perusahaan tidak mampu memberikan/memenuhi kebutuhan karyawan seperti kemampuan perusahaan lain memiliki kemampuan yang baik dalam memenuhi kebutuhan karyawan.

Maka dari itu Indikasi-indikasi diatas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka dari itu kita dapat menentukan apakah dapat diprediksi *turnover intenton* karyawan dalam suatu organisasi.

*Turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan (Harnoto, 2015: 56). Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan .

1. Absensi yang meningkat.

Karyawan yang memiliki keinginan untuk pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Pada fase ini tingkat tanggung jawab karyawan sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang ingin pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan yang bersangkutan.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan kerap dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes kepada atasan mereka atas kebijakan-kebijakan perusahaan. Materi protes yang disorot biasanya berkaitan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sesuai dengan keinginan karyawan.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan dengan karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi atas tugas yang dibebankan kepadanya, dan jika perilaku positif karyawan tersebut meningkat secara signifikan dan berbeda dari biasanya, hal ini menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

#### **2.1.3.6 Cara Menurunkan *Turnover Intention***

Beberapa strategi yang dapat dicoba oleh Departemen Sumber Daya Manusia untuk meminimalisir *turnover intention* (Shaw, 2016):

1. Motivasi

Bonus, cuti, kendaraan dinas atau fasilitas lainnya adalah berbagai alat yang digunakan perusahaan sebagai bentuk reward kepada karyawan ketika mereka telah melakukan pekerjaan dengan baik.

2. Menjaga kepuasan karyawan

Dalam hal ini, seorang pemimpin mempunyai tugas yang cukup sulit, yakni mengetahui apa yang disukai dan tidak disukai karyawannya. Penting bagi seorang pemimpin untuk sering berkomunikasi dengan para karyawan untuk mendengar apa yang mereka butuhkan. Berbagai macam survei untuk mengetahui opini karyawan juga sudah mulai banyak berkembang akhir-akhir ini. Memahami keinginan karyawan akan membantu pemimpin perusahaan menetapkan benefit yang tepat sasaran, demi terciptanya *turnover intention* yang rendah.

### 3. Rekrutmen

Program penurunan tingkat *turnover intention* dapat dilakukan dari mulai tahap rekrutmen karyawan. Caranya adalah dengan menarik perhatian kandidat-kandidat yang berkualitas, dan melakukan proses seleksi yang ketat dan terstruktur. Misalnya, menawarkan peta jenjang karir yang jelas, menawarkan tunjangan yang menarik, kesempatan pergi ke luar negeri, dan cara-cara kreatif lainnya.

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai karakteristik individu, kompensasi dan *turnover intention*. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian yang Relevan**

No	Peneliti (tahun) Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Ratih Prameswari Wulan Asih. (2021). Pengaruh Karakteristik Individu dan Kompensasi terhadap Turnover Intention.	- Karakteristik Individu - Kompensasi - <i>Turnover Intention</i> Karyawan	- karyawan Utama Husada	Klinik Perisai (1) Karakteristik Individu berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> ; (2) Kompensasi berpengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i> .	<i>Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis</i> , 1(1), 25–35. <a href="https://doi.org/10.29313/jrmb.v1i1.37">https://doi.org/10.29313/jrmb.v1i1.37</a>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	Setiawan, D. P., & Harahap, P. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi, dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Turnover dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Sido Muncul Semarang)..	- Karakteristik Individu - Kompensasi - Turnover - Intention Karyawan	- Komitmen Organisasi, - Karyawan PT Sido Muncul Semarang	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention. Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention	<i>Jurnal Ri</i> , 9(3), 56–79. <i>Turnover Retrievd from https://journals.usm.ac.id/index.php/jreb/article/view/887</i>
3	Muthiah, A. (2019). Pengaruh stres kerja, iklim organisasi, kompensasi, lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap turnover intention sebagai variabel intervening pada PD. Limbah Plastik Jaya.	- Karakteristik Individu - Kompensasi - Turnover - Intention Karyawan	- stres kerja, iklim organisasi - Seluruh Karyawan PD. Limbah Plastik Jaya	kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Turnover intention karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Turnover Intention	<i>Diss. Universitas Terbuka</i> , 1–172.
4	Nurrahman, A. R. A. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Dan Kepuasan Kerja Studi Kasus Di Pt Terminal Teluk Lamong.	- Kompensasi - Turnover - Intention Karyawan	- Karakteristik Individu - Pt Terminal Teluk Lamong	Kompensasi secara positif dan signifikan terhadap turnover intention..	<i>Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB</i> , 4(1), 88–100.
5	Salehah, A., Sri Harini, & Sudarijati. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention.	- Kompensasi, - Turnover - Intention	- Karakteristik tenaga kerja bagian produksi Tas Tajur Tanpa Merk.	Hasil dari penelitian ini yaitu kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.	<i>Jurnal Visionida</i> , 8(1), 113–130. <a href="https://doi.org/10.30997/jvs.v8i1.5575">https://doi.org/10.30997/jvs.v8i1.5575</a>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
6	David, M., & Solichin, Much. R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention.	- Kompensasi, <i>Turnover Intention</i>	- Karakteristik Karyawan Bagian Marketing Sakti Kabupaten Kebumen	Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention.	Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention.	<i>Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)</i> , 3(3), 587–597. <a href="https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i3.918">https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i3.918</a> .
7	Dwi Murti, A., Sheviyani, H., Sekar Desiree, H., & Setiawan, A. (2023). Analisis Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention..	- Kompensasi, <i>Turnover Intention</i>	- Karakteristik karyawan di WJI Cikarang.	Hasil penelitian ini adalah kompensasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap karyawan di PT. WJI Cikarang.	Hasil penelitian ini adalah kompensasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap karyawan di PT. WJI Cikarang.	<i>ETNIK: Jurnal Ekonomi Dan Teknik</i> , 2(2), 125–130. <a href="https://doi.org/10.54543/etnik.v2i2.139">https://doi.org/10.54543/etnik.v2i2.139</a>
8	Dewi, S. R. (2021). Pengaruh Stress Kerja dan Karakteristik Personal Terhadap Turnover Intention Pegawai Pada Perusahaan di Suralaya..	- Karakteristik Personal, <i>Turnover Intention</i>	- Kompensasi Pegawai Perusahaan Suralaya.	Terdapat pengaruh yang signifikan antara karakteristik personal dan turnover intention pegawai tetap divisi operasi unit.	Terdapat pengaruh yang signifikan antara karakteristik personal dan turnover intention pegawai tetap divisi operasi unit.	<i>Jurnal Manajemen</i> , 11(1), 1–13. <a href="https://doi.org/10.30656/jm.v11i1.2545">https://doi.org/10.30656/jm.v11i1.2545</a> .
9	Wibowo, T. S., & Dwiarta, I. M. B. (2020). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Turnover Intention..	- Karakteristik Personal, <i>Turnover Intention</i>	- Kompensasi Restoran Masakan Oriental Di Surabaya.	Hasil penelitian menunjukkan karakteristik personal menyumbang pengaruh yang signifikan terhadap variabel <i>turnover intention</i> .	Hasil penelitian menunjukkan variabel personal berpengaruh signifikan terhadap variabel <i>turnover intention</i> .	<i>Repository.Upi .Edu</i> .
10	Santoni, A., Susiady, H., & Sudirman. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Kepada Turnover Intentions Karyawan.	- Karakteristik Personal, <i>Turnover Intention</i>	- Kompensasi Restoran Masakan Oriental Di Surabaya.	karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> ,	karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> ,	<i>Jurnal Benefita</i> , 5(2), 324–340.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Seyrek, I. H., & Turan, A. (2019). <i>Effects of Individual Characteristics and Work Related Factors on the Turnover</i>	- Karakteristik Individu, - Kompensasi - Turnover Intention	- Accounting Professionals in Turkey..	As a result of the study, we found that supervisory behavior, compensation and benefits, and work-life balance are factors that have statistically significant negative effects on the turnover intention of accounting professionals.	<i>International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences</i> , 7(1). <a href="https://doi.org/10.6007/ijaraf.ms/v7-i1/2648">https://doi.org/10.6007/ijaraf.ms/v7-i1/2648</a>
12	Afşar Doğrusöz, L., Polat, Ş., Yeşilyurt, T., & Göktepe, N. (2022). <i>The Effect of Nurses' Individual and Professional Characteristics and Career Decisions Regrets on Turnover Intention.</i>	- Karakteristik Individu, - Turnover Intention	- Kompensasi - nurses working in a university hospital..	<i>The results of the study show that nurses' turnover intention is influenced by individual characteristics</i>	<i>Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi</i> , 9(2), 311–321. <a href="https://doi.org/10.54304/shyd.2022.20591">https://doi.org/10.54304/shyd.2022.20591</a>
13	Lee, S. M. (2020). <i>The Effect of Job Characteristics and Personal Factors on Work Stress, Job Satisfaction and Turnover Intention.</i>	- Karakteristik Individu, - Turnover Intention	- Kompensasi - nurses working at Three university hospitals located in Seoul	<i>The result showed that both the proposed model and the modified model fit the data excellently, In predicting nurses' turnover intention, the findings of this study clearly demonstrated that professional role conflict might be the most important variable of the all the environmental variables and personal characteristics</i>	<i>The Journal of Nurses Academic Society</i> , 25(4), 790. <a href="https://doi.org/10.4040/jnas.1995.25.4.790">https://doi.org/10.4040/jnas.1995.25.4.790</a>
14	Bartholomew, C., & Awa, H. O. (2018). <i>Personality Characteristics and Triggers of Employee Turnover Intention in Nigerian Banks.</i>	- Karakteristik Individu, - Turnover Intention	- Karakteristik Individu - Bank employees in Nigeria	<i>It was revealed that positive and significance relationships exist between the five facets of personality characteristics and employee turnover intention measured with workers' pay, work overload, work related stress and work life balance.</i>	<i>Decision Sciences</i> , 7(4), 771–800. <a href="https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1976.tb00719.x">https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1976.tb00719.x</a>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	Alzahrani, A., & Shaddady, A. (2021). <i>Influences of Financial and Non-Financial Compensation on Employees' Turnover Intention in the Energy Sector: The Case of Aramco IPO.</i>	- Kompensasi - Turnover Intention	- Kompensasi - employees in Saudi Aramco after an initial public offering (IPO)	<i>The results show that International financial compensation affects employees' turnover intentions, training positively affects their retention at their respective company, and promotion policies correlate with their turnover intentions.</i>	<i>Business Research, 14(6), 108. https://doi.org/10.5539/ibr.v14n6p108</i>

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang serta penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pada suatu perusahaan pengelolaan karyawan sangat penting dilakukan untuk menciptakan karyawan yang berkualitas dan pengelolaan juga perlu dilakukan untuk mempertahankan karyawan yang potensial agar karyawan tersebut tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*).

Karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang memengaruhi kinerja individu (Rahman, 2016: 77).

Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun

bekerja ditempat yang sama (Subyantoro, 2019: 11). Indikator karakteristik individu meliputi: kemampuan, nilai, sikap, minat.

Ada hubungan yang positif antara karakteristik individu dengan *turnover intention*. Karakteristik individu yang heterogen pada setiap individu dapat menciptakan kontribusi kinerja yang berbeda pada perusahaan. Individu yang ambisius apabila dihadapkan dengan pekerjaan yang monoton dan menghambat karirnya cenderung ingin keluar dari pekerjaannya dan pindah mencari pekerjaan yang lebih baik (Peoni, 2019). Didukung oleh penelitian lain, dimana Hasil penelitian menunjukkan variabel karakteristik personal menyumbang pengaruh yang signifikan terhadap variabel *turnover intention* (Wibowo, T. S., & Dwiarta, I. M. B., 2020).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2016: 155). Dimensi kompensasi yaitu gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas (Simamora dalam Alwahdi, Muharam, & Yusnita, 2020: 5).

Karyawan tidak lepas dari kepuasan kompensasi, karena kompensasi merupakan sesuatu yang wajib diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa mereka terhadap perusahaan, dan tentu menjadi faktor utama yang akan mendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapat kinerja yang terbaik . Organisasi selaku induk kerja harus memberikan dan memuaskan kompensasi yang layak, adil dan merata yang mampu mendorong para karyawan untuk bekerja dengan produktif, baik dalam kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial. Namun minoritas pada perusahaan swasta, diskriminasi sudah menjadi

hal yang lumrah, hal ini terjadi dikarenakan banyaknya faktor-faktor pertimbangan pemberian gaji pokok pada karyawan, misalnya penetapan atas ijazah terakhir, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan dengan orang dalam yang terdahulu atau hubungan keluarga yang ikut serta menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Karena hal ini pula, tidak sedikit karyawan yang ingin mencari pekerjaan lebih baik karena merasa tidak puasnya besaran kompensasi yang diterima. Kompensasi memengaruhi tinggi dan rendahnya *turnover intention* (Sandy, 2019). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, dimana Hasil penelitian ini adalah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di PT. WJI Cikarang (Dwi Murti, A., Sheviyani, H., Sekar Desiree, H., & Setiawan, A., 2023).

*Turnover intention* atau keinginan untuk keluar dari perusahaan merupakan suatu keadaan dimana pekerja memiliki niat atau kecenderungan yang dilakukan secara sadar untuk mencari suatu pekerjaan lain. *Turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain (Robbins dan Judge, 2016: 21).

Adakalanya karyawan berpikir untuk pindah kerja ke tempat yang mereka rasa lebih baik daripada tempat kerja yang sekarang. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* adalah pikiran-pikiran untuk berhenti (*Thoughts Of Quitting*), keinginan untuk meninggalkan (*Intention To*

*Quit*), dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*Intention To Search For Another Job*) (Mobley, 2016: 150).

Karakteristik individu dan kompensasi merupakan dua faktor yang dapat memengaruhi *turnover intention* karyawan. Faktor-faktor yang melekat pada diri karyawan, seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian. Karakteristik karyawan dapat memengaruhi *turnover intention* karyawan. Karyawan yang merasa tidak cocok dengan karakteristiknya akan cenderung memiliki *turnover intention* yang tinggi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya, baik berupa uang maupun non-uang. Kompensasi dapat memengaruhi *turnover intention* karyawan. Karyawan yang merasa tidak puas dengan kompensasinya akan cenderung memiliki *turnover intention* yang tinggi.. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan, dimana Karakteristik Individu dan Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention* (Ratih Prameswari Wulan Asih., 2021).

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

1. Karakteristik Individu berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan di Klinik Amanah Dental Center Tasikmalaya.

2. Kompensasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan di Klinik Amanah Dental Center Tasikmalaya