

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Quality of Work Life*

1. *Pengertian Quality Of Work Life*

Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu faktor penting agar karyawan tidak memiliki niat untuk pindah pekerjaan. Parvar, Allameh & Ansari (2013:136) menyebutkan bahwa “*The basic objectives of an effective QWL program are improved working conditions (mainly from an employee's perspective) and greater organizational effectiveness (mainly from an employer's perspective)*”. Sehubungan dengan itu Soetjipto (2017:16) *Quality Work of Life* merupakan ukuran kemampuan suatu organisasi dalam upayanya memenuhi kebutuhan pribadi secara mendasar pada seluruh anggotanya, yang berupa pemberian kesempatan dan pengalaman bermakna ditempat kerjanya.

Cascio (2016:23) menyatakan “*QWL with employees' perceptions that they are safe and relatively well satisfied, they have reasonable work-life fit, and they are able to grow and develop as human beings*”. Selain itu Siagian (2015:320) berpendapat bahwa, Kualitas kehidupan kerja adalah konsep sistematis dalam kehidupan organisasi yang menekankan keterlibatan pekerja dalam menentukan bagaimana mereka

bekerja dan apa yang dapat mereka berikan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Nawawi (2016: 23) menyebutkan kualitas kehidupan kerja adalah upaya untuk menciptakan rasa aman dan kepuasan di tempat kerja agar sumber daya manusia perusahaan lebih kompetitif. Kualitas kehidupan kerja bukan hanya semua yang diberikan apa yang dibutuhkan karyawan dari perspektif perusahaan, melainkan memungkinkan mereka bisa memenuhi kebutuhan semua mereka butuhkan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dari perspektif karyawan melalui masukan apa saja hal yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang mereka hasilkan untuk perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan mengenai *quality of work life* dapat disimpulkan bahwa *quality of work life* merupakan upaya perusahaan dalam memberikan semua yang dibutuhkan karyawan agar merasa puas dan aman dalam bekerja yang nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

2. Tujuan *Quality of Work Life*

Menurut Wirawan (2015:104) terdapat lima tujuan dari pembangunan sistem *quality of work life* adalah:

- 1) Memperbaiki kepuasan kerja pekerja.

Keadaan mental dan fisik dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dan faktor yang memicu kinerja karyawan

seperti semangat kerja, loyalitas dan motivasi kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerjanya.

2) Memperbaiki keselamatan dan kesehatan kerja.

Quality of work life dapat memfasilitasi lingkungan kerja yang sehat, aman, dan nyaman serta minimnya kecelakaan kerja ditempat kerja.

3) Meningkatkan kinerja para pekerja.

Quality of work life ditujukan untuk meningkatkan kepuasan karyawan, yang berdampak bagi kinerja organisasi.

4) Menciptakan pembelajaran organisasi.

Quality of work life mendorong pembelajaran bagi organisasi karena organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, mengembangkan karyawan secara berkelanjutan, dan menerapkan pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan mereka.

5) Mendukung manajemen perubahan.

Perusahaan melibatkan karyawannya dalam merencanakan dan pelaksanaan perubahan.

3. Syarat Merealisasikan *Quality of Work Life*

Cascio (2016:24) menyebutkan bahwa dalam merealisasikan *quality of work life* secara berhasil diperlukan beberapa persyaratan berikut:

- 1) Seorang manajer harus bisa membimbing karyawan dan menjadi seorang pemimpin yang bijaksana.

- 2) Keterbukaan dan kepercayaan merupakan syarat terpenting untuk penerapan *Quality of work life*.
- 3) Perusahaan harus menginformasikan setiap hal mengenai kegiatan dan manajemen pada semua karyawan serta harus memperhatikan setiap masukan yang diberikan karyawan.
- 4) *Quality of work life* perlu dilakukan secara terus menerus yang berawal dari pemecahan masalah hingga terbentuknya mitra kerjasama antara karyawan dengan manajemen.
- 5) *Quality of work life* tidak akan bisa dilakukan hanya oleh manajemen saja, akan tetapi perlu meningkatkan partisipasi dari seluruh karyawan.

4. Indikator *Quality of Work Life*

Cascio (2016:23) menyebutkan terdapat sembilan indikator kualitas kehidupan kerja antara lain:



Gambar 1

Dimensi *Quality of Work Life*

1) *Employee Participation* (Keterlibatan karyawan)

Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan seperti memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan ide, kritik, saran, kerjasama karyawan dalam tim, penilaian kualitas tim dalam rangka mengembangkan dan memajukan perusahaan dapat membuat karyawan merasa diterima dan dihargai sehingga memiliki rasa tanggung jawab atas keberhasilan perusahaan.

2) *Career Development* (Pengembangan karir)

Guna untuk menghadapi masa depan perusahaan maka perusahaan harus memberikan kesempatan pada karyawan dalam program pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian kegiatan karyawan, menawarkan jabatan atau posisi tertentu bagi karyawan yang potensial dan memberikan perlindungan jabatan bagi karyawan.

3) *Coonflict Resolution* (Penyelesaian konflik)

Jika terjadi konflik di lingkungan kerja maka karyawan membutuhkan adanya penengah untuk menyelesaikan konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan secara adil, terbuka, dan jujur. Kondisi ini sangat berpengaruh pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Untuk itu perusahaan harus menyediakan tempat bagi karyawan untuk menyampaikan keluhan yang mereka rasakan dengan pertukaran pendapat atau melakukan proses banding.

4) *Communication* (Komunikasi)

Komunikasi sangat dibutuhkan dalam organisasi karena komunikasi merupakan kunci berjalannya suatu organisasi. Komunikasi yang baik yaitu ketika karyawan memperoleh informasi penting serta disampaikan tepat waktu akan memberikan kepuasan dan memotivasi karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu perusahaan menjalankan komunikasi secara terbuka kepada seluruh karyawan sesuai tanggung jawab dan batas wewenang masing-masing. Hal ini dapat dilakukan dengan pertemuan tatap muka antar karyawan, pertemuan antar kelompok bagi karyawan.

5) *Wellness* (Kesehatan)

Perusahaan harus memberikan perhatian lebih mengenai kesehatan karyawannya agar pekerjaan bisa dilakukan dengan lebih produktif, efektif dan efisien. Maka perusahaan harus menyediakan program pemeliharaan Kesehatan, program rekreasi, program konseling/penyuluhan dan lain sebagainya.

6) *Job Security* (Keamanan Kerja)

Perusahaan harus memberikan keamanan atau jaminan pekerjaan pada karyawan. Oleh karena itu perusahaan harus bisa menghindari adanya pemberhentian karyawan tetap, memberikan program teratur dalam untuk kesempatan mengundurkan diri bagi karyawan, terutama melalui pengaturan pensiun.

7) *A safe Environment* (Keselamatan lingkungan)

Perusahaan perlu menciptakan serta mengembangkan jaminan lingkungan yang aman bagi para karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat program keselamatan kerja dan membentuk komite keselamatan kerja dengan melakukan pengamatan dan pemantauan kondisi dan situasi lingkungan kerja secara berkelanjutan untuk meminimalisir segala sesuatu yang dapat membahayakan para karyawan.

8) *Equitable Compensation* (Kompensasi yang layak)

Kompensasi yang layak, wajar, mencukupi dan adil adalah harapan setiap karyawan. Sehingga sudah seharusnya setiap karyawan harus mendapatkannya. Oleh karena itu, perusahaan harus mempunyai kemampuan menyelenggarakan sistem dan menyusun struktur pemberian gaji yang adil. Selain gaji, perusahaan juga harus menyediakan kompensasi langsung dan tidak langsung agar dapat memberikan nilai tambah dan manfaat untuk kesejahteraan karyawan.

9) *Pride* (Rasa bangga)

Perusahaan harus selalu melakukan pembinaan dan pelatihan yang berkesinambungan terhadap karyawannya, ini dilakukan agar karyawan dapat mengembangkan perasaan bangga terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Ciri khas perusahaan yang positif harus selalu ditanamkan kepada setiap karyawan agar dapat

menciptakan budaya perusahaan yang dapat menimbulkan rasa bangga setiap karyawan, sehingga diharapkan dapat menumbuhkan rasa kepedulian terhadap lingkungan kerja.

Menurut Mawu, Tewal & Walangitan (2018:3148) menyebutkan lima indikator dari *quality of work life*. Adapun dimensi tersebut:

1) Kompensasi yang adil dan tepat

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memuaskan segala kebutuhan yang karyawan butuhkan sesuai standar hidupnya serta standar penggajian dan pengupahan yang telah ditetapkan. Artinya, Kompensasi yang didapatkan oleh karyawan harus sesuai dengan kompensasi yang didapatkan oleh orang lain yang juga mempunyai pekerjaan dan posisi yang sama.

2) Lingkungan kerja yang aman dan sehat

Kenyamanan karyawan dan kesehatan fisik karyawan berkaitan dengan lingkungan kerja yang sehat dan aman. Lingkungan kerja yang tidak sehat dan tidak aman akan menjadi masalah bagi perusahaan. Oleh karenanya perusahaan harus bisa meminimalisir resiko akibat kecelakaan kerja serta bisa menempatkan karyawan di keadaan yang aman. Mulai dari pengaturan jam kerja yang sesuai dan layak bagi karyawan.

3) Kemampuan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan pekerja

Perusahaan perlu memfasilitasi lingkungan kerja yang baik bagi karyawan, mulai dari memberikan kesempatan karyawan untuk belajar dan mendapatkan otonomi. Jika perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menggunakan keahlian, keterampilan serta otonomi dalam menyelesaikan pekerjaannya maka akan kualitas kehidupan karyawan akan jauh lebih baik.

4) Interaksi sosial ditempat kerja

Interaksi sosial di lingkungan kerja mengacu kepada tentang bagaimana karyawan merasa memiliki terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Tidak adanya tindakan yang bersifat diskriminatif yang dilakukan oleh perusahaan maka karyawan akan merasakan kebebasan, terbuka dan menumbuhkan rasa saling percaya dan kebersamaan antar sesama karyawan. Sehingga diharapkan karyawan akan mereka puas dengan kehidupan kerja mereka dan memiliki keterikatan emosional yang baik dengan perusahaan.

5) Hak-hak karyawan dalam kantor

Perusahaan harus mengetahui terkait hak-hak yang dimiliki karyawan dan perlindungan terhadap hak-hak karyawan. Perusahaan tidak berhak ikut campur dalam urusan pribadi setiap karyawan. Kemudian setiap karyawan harus diberi kebebasan dalam mengemukakan pendapat, selain itu semua karyawan harus

mendapatkan perlakuan yang sama dan adil. Jika ada perbedaan pendapat atau perselisihan harus diselesaikan berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku.

B. *Organizational Commitment*

1. *Pengertian Organizational Commitment*

Komitmen organisasi dalam diri karyawan harus terus dipertahankan agar karyawan tetap berada dalam organisasi. Colquitt, Lepine & Wesson (2021:60) menyatakan bahwa “*Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization*” selain itu Robbins dan Judge (2015:47) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat seorang pekerja menerjemahkan sebuah organisasi dan tujuan organisasi dengan mempunyai harapan untuk selalu menjadi anggota organisasi tersebut.. Selanjutnya menurut Busro (2018:72) Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dan organisasi yang mempengaruhi keputusan individu untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi.

Luthans (2014:147) menyatakan Komitmen organisasi sering diartikan sebagai suatu keinginan kuat untuk selalu jadi bagian organisasi, keyakinan yang dimiliki serta penerimaan pada tujuan dan nilai organisasi, dan kesiapan bekerja sesuai dengan arahan organisasi. Sedangkan Bukit, Malusa & Rahmat (2017:29) menyatakan komitmen

terhadap organisasi mencakup identitas dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi, rasa keterlibatan karyawan dalam tugas-tugas yang perlu dilakukan organisasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kemudian menurut pendapat dari Wijaya & Rifa'i (2016:173) komitmen organisasi adalah tekad untuk secara terus-menerus untuk mencapai tujuan organisasi dalam aspek kesesuaian diri, kepercayaan terhadap organisasi, dan loyalitas terhadap organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan mengenai *organizational commitment* dapat disimpulkan bahwa *organizational commitment* merupakan tekad yang dimiliki karyawan untuk tetap menjadi bagian dalam organisasi dengan melakukan pekerjaan dan keinginan untuk berbuat lebih terhadap organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi.

2. Ciri – Ciri *Organizational Commitment*

Terdapat beberapa ciri – ciri bagi seseorang yang memiliki komitmen organisasi. Dalam Wijaya & Rifa'i (2016:172) ciri-ciri seseorang yang memiliki komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki keinginan sendiri untuk mengatasi setiap masalah yang terjadi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap dirinya atau kelompoknya.
- 2) Bernuansa emosi, yaitu rasa keselarasan atau keterkaitan yang kuat antara tujuan individu dan organisasi..

- 3) Kesiediaan melakukan pengorbanan yang dibutuhkan.
- 4) Memiliki tujuan yang jelas dan tidak mementingkan diri sendiri.
- 5) Walaupun tidak mendapatkan imbalan secara langsung namun tetap bekerja dengan sungguh-sungguh .
- 6) Memiliki perasaan memiliki terhadap organisasi sehingga setiap pekerjaan yang diberikan selalu diselesaikan sebaik dan secepat mungkin.
- 7) Memiliki tahapan yang jelas untuk hal yang akan dicapai.
- 8) Memiliki kesadaran diri sehingga tidak pernah berpikir bahwa pekerjaan adalah suatu beban.

3. Membangun *Organizational Commitment*

Membangun komitmen organisasi dari pekerja dalam Wibowo (2014:191) dapat dilakukan beberapa cara, yaitu sebagai berikut:

1) Memelihara kepercayaan

Memelihara kepercayaan adalah hal yang sangat penting untuk menciptakan komitmen organisasi. Kualitas gaya kepemimpinan yang baik akan membentuk kepercayaan dan komitmen kerja. Contohnya adalah pimpinan harus selalu dapat dihubungi dan selalu menjadi pendengar yang baik bagi orang lain.

2) Memenangkan pikiran, semangat dan hati

Pimpinan harus selalu dapat memenangkan pikiran, hati dan semangat setiap karyawan. Komitmen tinggi pimpinan untuk selalu

memberikan bobot yang seimbang terhadap kebutuhan intelektual, psikologi dan emosional karyawan merupakan factor yang penting dalam menjaga pikiran, semangat dan hari setiap karyawan.

3) Menjaga staff mempunyai komitmen

Pimpinan harus selalu memberikan motivasi, pembinaan dan pelatihan secara berkesinambungan untuk selalu mengingatkan para staff di kantor agar selalu mempunyai komitmen penuh terhadap perusahaan.

4) Menghargai Keunggulan

Menghargai dan memberikan pengakuan terhadap karyawan yang berprestasi dan lebih unggul merupakan factor yang sangat penting juga untuk memelihara kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Hal ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan gaji yang oantas, pemberian bonus tambahan, mengikutsertakan dalam pelatihan tim senior atau sekedar pemberian ucapan terimakasih.

5) Bersikap positif

Bersikap positif harus selalu ditanamkan pada setiap pimpinan dan karyawan. Agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, saling menguntungkan dalam hal kepercayaan, saling mempercayai antar sesama karyawan sehingga setiap karyawan memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuan.

4. Pedoman Meningkatkan *Organizational Commitment*

Upaya meningkatkan komitmen organisasi dalam Luthans (2014:250) terdapat pedoman yang harus dilakukan yaitu sebagai berikut:

- 1) Berkomitmen pada nilai utama manusia. Menerapkan peraturan yang baik, selalu mengedepankan komunikasi yang saling menghargai, dan juga merekrut manajer perusahaan yang tepat dan baik dalam segala hal.
- 2) Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda. Memberi kejelasan mengenai misi dan tujuan, memiliki karisma, menggunakan prekrutan berdasarkan *value*, orientasi yang berdasarkan pelatihan dan nilai etis.
- 3) Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur yang baik untuk menerima keluhan dan dapat berkomunikasi dua arah yang ekstensif.
- 4) Menciptakan rasa komunitas. Membangun kesamaan anatar para karyawan berdasarkan *value*, keadilan dalam kerja sama, serta kerja sama tim yang saling memberikan mendukung satu sama lain.
- 5) Mendukung perkembangan karyawan. Menyediakan pelatihan untuk karyawan sehingga karyawan dapat mengaktualisasikan diri, memberdayakan karyawan, memberikan pekerjaan yang menantang bagi karyawan baru, dan memberikan promosi dari dalam.

5. Indikator *Organizational Commitment*

Menurut Colquitt, Lepine & Wesson (2021:61) bahwa ada tiga indikator *organizational commitment* yaitu :

- 1) *Affective commitment*, adalah komitmen yang berkaitan dengan kepercayaan yang kuat dan penerimaan yang baik pada nilai serta tujuan organisasi, keikatan emosional antar sesama karyawan serta inisiatif karyawan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.
- 2) *Continuance commitment*, adalah kesadaran akan biaya yang dikeluarkan (baik kerugian finansial maupun kerugian lainnya). komitmen ini didasarkan pada keuntungan dan kerugian kelangsungan hidup yang diterima karyawan ketika mereka meninggalkan organisasi. Sehingga menjadi pertimbangan apa yang harus dikorbankan jika tetap bertahan dalam organisasi.
- 3) *Normative commitment*, adalah komitmen yang berhubungan dengan norma yang terdapat dalam diri karyawan. Yang berupa tanggung jawab dan keyakinan individu terhadap organisasi. Oleh karena itu, karyawan sadar akan kewajibannya untuk bertahan demi loyalitas dan bertahan dalam organisasi.

Menurut Steers (2015:52) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

1) Identifikasi

Dasar dari suatu komitmen organisasi adalah ketika karyawan menerima tujuan dalam organisasi. Ciri identitas yang ditunjukkan karyawan yaitu mulai dari perilaku yang merasa bangga jadi bagian dalam organisasi, memiliki tujuan dan misi yang sama dengan organisasi dan menunjukkan sikap setuju atas semua kebijakan yang telah dibuat oleh organisasi.

2) Keterlibatan

Tingkat komitmen organisasi seorang karyawan dapat dilihat dari kesediaan karyawan serta usaha yang dilakukan secara maksimal dalam melakukan tugasnya berdasarkan tanggung jawab dan peran dari organisasi untuk karyawan tersebut.

3) Loyalitas

Salah satu evaluasi terhadap komitmen, keterikatan emosional, dan ikatan antara karyawan dengan organisasi merupakan contoh loyalitas yang dimiliki karyawan. Selain itu karyawan yang mempunyai rasa memiliki dan rasa setia serta ingin tetap menjadi anggota organisasi merupakan ciri karyawan dengan komitmen yang tinggi pada organisasi.

C. *Turnover Intention*

1. *Pengertian Turnover Intention*

Semua perusahaan tentu tidak ingin kehilangan karyawan yang mempunyai potensi besar untuk masa depan perusahaannya. Oleh karena itu maka perusahaan harus mempunyai cara agar karyawan tidak memiliki niat untuk berpindah tempat kerja dan tidak terjadi peningkatan *turnover intention* setiap tahunnya. Menurut Robbins dan Judge (2015:29) menyatakan bahwa *turnover intention* dilakukan ketika karyawan cenderung memiliki kesempatan meninggalkan perusahaan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini, hal ini dilakukan secara sukarela atau tidak sukarela karena adanya alternatif pekerjaan lain.

Mobley (2011:15) mendefinisikan bahwa turnover adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Kemudian menurut Cascio (2016:693) *turnover intention* diartikan sebagai “*any permanent departure of employees beyond organizational boundaries*”.

Dharma (2013:1) juga berpendapat bahwa *turnover intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan mencari pekerjaan baru di tempat lain, atau berencana untuk meninggalkan perusahaan dalam tiga bulan, enam bulan, atau dua tahun yang akan datang. Selanjutnya menurut Prawitasari (2016:177) intensi *turnover*

diartikan sebagai keinginan atau niat tenaga kerja keluar dari perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan mengenai *turnover intention* maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah niat atau keinginan dari karyawan meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan baru atau adanya alternatif pekerjaan lain.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Turnover intention

Prawitasari (2016:179) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* adalah sebagai berikut:

1) Usia

Karyawan yang memiliki usia lebih tua biasanya enggan untuk berpindah tempat kerja walaupun fasilitas dan gaji yang diterima lebih besar dibandingkan dengan tempat kerja mereka saat ini, hal ini dikarenakan berkurangnya energi yang dimiliki, mobilitas kerja yang sudah menurun, dan tanggung jawab terhadap keluarga menjadi alasan utama mereka untuk tidak meninggalkan tempat kerja saat ini. Sedangkan karyawan dengan usia yang lebih muda biasanya cenderung memiliki niat untuk keluar dari tempat kerja lebih tinggi. Hal ini dikarenakan karyawan muda masih berusaha untuk membangun kepercayaan diri yang dimiliki dalam bekerja, adaptasi lingkungan dan rekan kerja, serta memungkinkan karena

mereka memiliki harapan yang terlalu tinggi terhadap pekerjaannya saat ini dibandingkan dengan tempat kerja mereka sebelumnya

2) Lama kerja

Kemungkinan terjadinya *turnover* lebih banyak bisa disebabkan karena memiliki masa kerja yang singkat, kurangnya interaksi dan perbedaan usia antar setiap karyawan.

3) Tingkat pendidikan

Hal yang dapat mempengaruhi retensi karyawan yaitu jabatan yang sesuai bagi karyawan serta tingkat pendidikan yang tinggi karena dorongan melakukan *turnover* dapat dipengaruhi tingkat pendidikan. Jika jabatan tidak sesuai dengan tingkat pendidikan karyawan maka dapat meningkatkan *turnover*.

4) Keikatan terhadap organisasi

Pekerja yang memiliki rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat bekerja memiliki arti bahwa karyawan tersebut mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan selain itu merasa aman, memiliki arti dan tujuan dalam hidup serta memiliki gambaran diri yang lebih baik.

5) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja akan semakin tinggi jika nilai dan aspek dalam perusahaan sesuai dengan diri karyawan tersebut dan akan mengurangi niat karyawan untuk melakukan *turnover*. Kepuasan kerja dapat dicapai dengan kebutuhan, kesamaan antara harapan

yang dimiliki, dan nilai yang diperoleh melalui pekerjaan sesuai persepsi dan perasaannya.

6) Budaya perusahaan

Upaya mengurangi niat pindah karyawan yaitu dengan menciptakan komitmen dan loyalitas pada perusahaan. Setiap nilai dalam organisasi harus tertanam dan dipegang teguh oleh seluruh karyawan. Semakin kuat budaya perusahaan maka semakin besar komitmen karyawan serta semakin banyak karyawan dapat menerima nilai dalam perusahaan tersebut.

Mobley (2011:121) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah yaitu sebagai berikut:

1) Faktor Eksternal

- Aspek lingkungan : Faktor yang memungkinkan karyawan untuk keluar karena banyaknya pilihan pekerjaan lain yang tersedia.
- Aspek individu : Faktor yang memungkinkan karyawan untuk keluar pada aspek ini yaitu masa kerja yang singkat, gender dan usia yang lebih muda.

2) Faktor Internal

- Budaya Organisasi : Faktor yang dapat menentukan *turnover* yaitu hubungan yang baik antar sesama rekan kerja dan rasa puas terhadap kondisi lingkungan kerja.

- Gaya Kepemimpinan : Tingkat *turnover* dapat ditentukan dengan kepuasan karyawan terhadap pimpinan, gaya kepemimpinan, dan variable lain seperti sentralisasi.
- Kompensasi : Kepuasan pembayaran gaji serta kompensasi yang diterima bisa menjadi faktor penentu *turnover intention*.
- Kepuasan Kerja : Merasa puas akan pekerjaan serta rasa puas secara keseluruhan atas hasil pekerjaan yang dikerjakan bisa menjadi faktor penentu *turnover*.
- Karir : Faktor penentu *turnover* bisa ditentukan dari kepuasan karyawan terhadap pengembangan karir dan kesempatan untuk berkembang serta promosi jabatan dari pimpinan.

3. Dampak *Turnover Intention*

Dharma (2013:3) menyebutkan dampak *turnover intention* adalah :

- 1) Biaya yang dikeluarkan untuk pemberhentian karyawan mulai dari penarikan dan mempelajari mengapa karyawan keluar dari perusahaan serta waktu dan kesempatan wawancara yang diberikan selama proses seleksi karyawan.
- 2) Biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan Menyangkut waktu pengawas, departemen pengembangan sumber daya manusia dan karyawan yang dilatih.

- 3) Yang dihasilkan oleh karyawan baru tersebut lebih besar dari apa yang dikeluarkan untuk karyawan.
- 4) Karyawan baru cenderung memiliki tingkat kecelekaan yang tinggi.
- 5) Selama pergantian karyawan terdapat produksi yang hilang.
- 6) Peralatan yang digunakan dalam proses produksi tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal.
- 7) Adanya karyawan baru membuat banyak pemborosan.
- 8) Jika tidak ingin mengalami penundaan penyerahan maka perlu melakukan kerja lembur.

Mobley (2011:42) menyebutkan bahwa tinggi rendahnya *turnover intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain:

- 1) Beban kerja

Karyawan yang tetap tinggal dalam perusahaan akan memiliki beban pekerjaan yang lebih banyak ketika keinginan karyawan untuk berhenti lebih tinggi. Tingginya keinginan untuk meninggalkan perusahaan membuat karyawan yang tetap berada dalam perusahaan memiliki beban pekerjaan yang lebih banyak pada periode tersebut. Karena semakin tinggi motivasi karyawan untuk keluar maka akan semakin banyak beban pekerjaan bagi karyawan.

2) Biaya penarikan karyawan

Banyaknya biaya yang digunakan perusahaan untuk dalam mencari karyawan baru seperti fasilitas yang diperlukan untuk wawancara dalam seleksi karyawan baru.

3) Biaya latihan

Biaya pelatihan yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk melatih karyawan baru. Jika turnover karyawan tinggi maka biaya pelatihan yang dikeluarkan oleh perusahaan akan lebih besar.

4) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan

Akibat tingginya tingkat *turnover* menyebabkan berkurangnya keuntungan dalam penjualan dan berkurangnya jumlah produksi perusahaan. Terlebih lagi bila karyawan yang meninggalkan organisasi adalah karyawan dengan produktivitas yang tinggi.

5) Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru

Perusahaan akan mengeluarkan biaya yang lebih besar akibat dari *turnover* tetapi perusahaan juga bisa menghindari pengeluaran biaya yang besar jika bisa mengelola SDM dengan baik untuk mempertahankan karyawan.

6) Memicu stres karyawan

Adaptasi dengan karyawan yang baru bukan hal yang mudah, hal ini bisa memicu stress karyawan lama dan akan akibat terburuk yang bisa terjadi yaitu karyawan lama akan meninggalkan perusahaan.

4. Indikator *Turnover Intention*

Mobley (2011:150) menyatakan bahwa *turnover intention* terkandung tiga indikator yaitu:

1) *Thinking of quitting*

Karyawan yang memiliki pikiran untuk keluar biasanya membandingkan perusahaan nya saat ini dengan perusahaan lain yang dianggapnya lebih baik, selain itu dilihat dari perilaku mereka cenderung lebih menarik diri dari segala kegiatan perusahaan.

2) *Intention to search*

Karyawan akan berusaha untuk mencari lowongan kerja ditempat lain baik itu melalui koran, internet dan berbagai macam media lainnya. Selain itu mereka cenderung akan meninggalkan pekerjaan mereka saat ini jika sudah mendapatkan pekerjaan lain dengan kondisi yang lebih baik.

3) *Intention to quit*

Karyawan akan menunjukan keinginan mereka untuk keluar melalui tindakan dan niat tertentu yang mereka lakukan.

Dimensi *turnover intention* dalam Santoni & Harahap (2018:96) mengemukakan ada tiga indikator *turnover intention*, yaitu :

1) *Quitting*

Perasaan ingin untuk keluar dari pekerjaan seperti mendapat pekerjaan baru, karena masalah kesehatan yang dialami dan karena lingkungan tempat kerja.

2) *Better position*

Perasaan ingin berada di posisi yang lebih baik seperti mendapatkan promosi jabatan yang lebih baik, mendapatkan gaji/penghasilan yang lebih besar, meningkatkan kualitas diri dan memajukan perusahaan.

3) *Better job*

Perasaan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari tempat kerja sebelumnya seperti mendapat pekerjaan yang memiliki tantangan lebih, kemampuan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, transportasi yang didapat mudah, jarak tempuh tempat kerja yang dekat serta dukungan dan semangat yang diberikan keluarga.

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu oleh peneliti dijadikan sebagai referensi guna mendapatkan informasi pelengkap dalam penelitian mengenai Pengaruh *Quality of Work Life* dan *Organizational Commitment* Terhadap *Turnover*

Intention Guru di SMK Pembangunan, Adapun hasil penelitian terdahulu yang peneliti cantumkan sebagai dasar penelitian yaitu sebagai berikut:

Tabel 2

Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Lilis Surienty (2014) <i>Social Indicators Research</i> , Vol. 119 No. 1, pp. 405–420.	<i>Quality of Work Life and Turnover Intention: A Partial Least Square (PLS) Approach</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<i>The results indicate that quality of work life have a significant negative relationship with turnover intention with quality of work life the most significant predictor of turnover intention.</i>
2	Yudhistira Victoria, Zamralita, Kiky D. H. Saraswati (2017) <i>Journal of Psychological Science and Profesion</i> Vol. 1 No. 1 Desember 2017	Peran Kualitas Kehidupan Kerja dan Persepsi Peluang Kerja Terhadap Intensi Pindah Kerja	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan nilai F sebesar 70,780 dengan signifikansi (p) sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai R^2 sebesar 0,323 yang berarti terdapat peran yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan persepsi peluang kerja terhadap intensi pindah kerja karyawan dengan kontribusi sebesar 32,3%.
3.	Desi Permatasari, Siti Rizki Mulyani, dan Darma Syahrullah Eka Jaya (2019) <i>Jurnal EKOBISTEK</i> Vol. 8 No. 1 April 2019 ISSN: 2301-5268	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Pada PT. Suka Fajar Solok	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian memperoleh nilai t hitung $< t$ table ($-4,500 < 1,994$) dengan tingkat signifikan ($0,000 < 0,05$), hal ini menunjukkan terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan <i>turnover intention</i> dan nilai <i>adjusted R square</i> sebesar 0,664 yang berarti terdapat peran yang signifikan

				secara simultan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> karyawan sebesar 66,4%.
4.	Dodi Prasada (2019) Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 7 No. 1 Juni 2019 ISSN: 2339-0689	Pengaruh Pemberian Kompensasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Divisi Keperawatan Eka Hospital BSD	Uji validitas dan reliabilitas, Uji normalitas dengan uji <i>kolmogorov smirnov</i> , analisis regresi, koefisien determinasi.	Komitmen organisasional terbukti berpengaruh dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tingginya komitmen organisasional akan berpengaruh terhadap penurunan angka <i>turnover</i> , begitu pula sebaliknya jika komitmen organisasional semakin rendah maka akan berdampak negatif bagi perusahaan sehingga akan semakin tinggi tingkat <i>turnover intention</i> . Dengan R Square 0,117 yang berarti terdapat peran yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan persepsi peluang kerja terhadap intensi pindah kerja karyawan dengan kontribusi sebesar 11,7%.
5.	Umi Anugrah Izzati dan Olievia Prabandini Mulyana (2019) <i>Advances in Social Science, Education and Humanities Research</i> , volume 387	<i>The Relationship Between Quality of Teacher Work Life and Turnover Intention</i>	<i>Quantitative Methods and Product moment correlation.</i>	<i>The results of this study indicate there is a relationship between quality of work life and turnover intention. The relationship between variables is negative, meaning the higher the quality of work life, the lower the turnover intention of the teachers.</i>

6.	Muhamad Ekhsan (2019) <i>Journal of Business, Management, and Accounting</i> Vol. 1 Issue 1, 15 Sept 2019	<i>The Influence Job Satisfication and Oranizational Commitment On Employee Turnover Intention</i>	<i>Double Linear Regression</i>	<i>The result study showed that organizational commitment negatively affects turnover intention.</i>
7.	Adinna Astrianti Mukhamad Najib , dan Bagus Sartono (2020) Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora Vol. 22 No. 1 Maret 2020: 17-25 ISSN: 1411-0903 eISSN: 2443-2660	<i>Quality Of Work Life, Organization al Commitment and Turnover Intention in Account Officer Of Micro Finance Company</i>	<i>descriptive statistics and SEM</i>	<i>The result study showed that organizational commitment has significant and negative influence towards turnover intention. It means, when organizational commitment towards company is high, it can reduce intention of turnover. R-square value of turnover intention is 38,64% which show that organizational commitment variable able to explain variety of turnover ntention for 38,64%</i>
8.	Ria Andiriani (2020) Jurnal Sekretari dan Manajemen Vol. 4 No. 1 Maret 2020 P-ISSN: 2550-0805 E-ISSN: 2550-0791	<i>Pengaruh Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada PT. Kuala Mina Persada</i>	<i>Metode deskriptif dengan Analisis Linear Berganda</i>	<i>Hasil penelitian memperoleh nilai t hitung -6,452 sedangkan nilai t tabel 2,009 artinya Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention. Dapat disimpulkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan loyalitas terhadap organisasi dan karyawan kan memiliki kemauan yang untuk bekerja demi</i>

				organisasi. Komitmen organisasi akan menurunkan tingkat <i>Turnover Intention</i> pada organisasi.
9.	Yohanes Ari Setiawan (2021) Jurnal Psikologo Sains dan Profesi Vol. 6 No. 2 Agustus 2021	Peran Kualitas Kehidupan Kerja, <i>Work Family Conlict</i> dan Persepsi Peluang Kerja Terhadap Intensi Pindah Kerja	Metode Kuantitatif Deskriptif dengan Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukan kualitas kehidupan kerja berperan negatif secara signifikan terhadap intensi pindah kerja pada karyawan. Jika makin tinggi nilai kualitas kehidupan kerja, maka makin rendah intensi pindah kerja, dan begitu pula sebaliknya. <i>R square</i> sebesar 0,297 yang berarti terdapat peran yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap intensi pindah kerja karyawan sebesar 29,7%
10.	Ira Setyawati (2021) Jurnal Becoss (<i>Business Economic, Communication, and Social Sciences</i>), Vol.3 No.3 September 2021 ISSN: 2686-2557 DOI:10.21512/becoss journal.v3i3.7703	<i>The Effect of Quality of Work Life, Hardiness and Perceived of Alternative Job Opportunities on Turnover Intentions</i>	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>quality of work life</i> secara signifikan memberikan pengaruh pada <i>turnover intention</i> dan nilai <i>adjusted R square</i> sebesar 0,578 yang berarti terdapat peran yang signifikan secara simultan antara <i>quality of work life, hardiness and perceived of alternative job opportunities</i> terhadap <i>turnover intention</i> karyawan sebesar 57,8%.

E. Kerangka Pemikiran

Guru memegang peranan penting sebagai salah satu Sumber Daya Manusia (SDM) di sekolah dalam proses pendidikan salah satunya dalam menentukan keberhasilan dan efektivitas suatu organisasi sekolah. Upaya meningkatkan kualitas pendidikan, sekolah harus mempunyai guru yang berkualitas, oleh karena pentingnya keberadaan guru sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) maka perlu dikelola dengan sebaik mungkin.

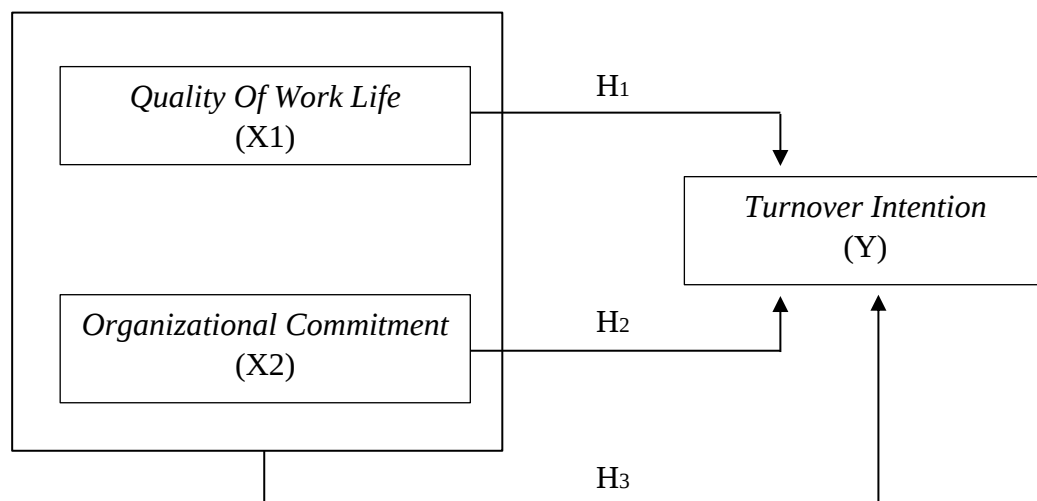
Sekolah harus mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) dengan baik agar dapat mempertahankan guru yang berkualitas sehingga tidak terjadi peningkatan *turnover intention*. Nantinya jika terjadi peningkatan *turnover intention* dapat berdampak buruk bagi organisasi sekolah.

Upaya untuk mencegah terjadinya peningkatan *turnover intention* guru, maka sekolah harus memperhatikan *quality of work life* dan meningkatkan *organizational commitment*. Penerapan *quality of work life* yang baik yaitu dengan memberikan kenyamanan dalam bekerja, memberikan peluang pengembangan diri, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta penghargaan dan hubungan sosial dalam pekerjaannya akan berdampak baik bagi kinerja guru dan tentunya akan mengurangi tingkat *turnover intention*.

Meningkatkan *organizational commitment* akan membangun kepercayaan antara pekerja dan organisasi, meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan produktifitas kerja serta dapat menumbuhkan loyalitas pekerja agar pekerja tetap menjadi bagian dari organisasi

Penelitian ini berfokus pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat turnover karyawan yaitu *quality of work life* dan *organizational commitment*. Dengan cara ini, diharapkan tingkat *turnover intention* guru akan semakin menurun seiring dengan tercapainya *quality of work life* yang baik dan meningkatkan *organizational commitment* terhadap setiap guru.

Berdasarkan uraian diatas, maka model kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2021:99) didefinisikan sebagai jawaban permasalahan sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada landasan teori yang perlu diuji dengan data yang dikumpulkan melalui kegiatan penelitian. Sesuai dengan rumusan masalah tujuan penelitian,

tinjauan pustaka, dan kerangka pemikiran yang diteliti sehingga dapat disimpulkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Turnover Intention* Guru di SMK Pembangunan Bogor

Quality of Work Life mengacu pada nyaman atau tidak nyamannya lingkungan kerja seseorang. Konsep utama *Quality of Work Life* adalah untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan karyawan dengan menyediakan jaminan dalam pekerjaan, sistem kompensasi yang lebih baik, gaji yang diterima lebih tinggi dan adanya kesempatan yang diberikan untuk berkembang. Keseimbangan dalam pekerjaan perlu dirancang antara minat, tekanan dan kebutuhan karyawan dalam rangka membantu organisasi agar lebih produktif dan dapat mempertahankan karyawan dalam organisasi serta menghindari tingginya tingkat *turnover*.

Menurut Parawitasari (2016:178) menyebutkan bahwa dalam setahun tingkat *turnover* tidak boleh lebih dari 10% pertahun, oleh karena itu untuk mengurangi tingkat *turnover* setiap tahun nya maka harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *turnover*. Penelitian ini mengangkat *quality of work life* sebagai salah satu variabel yang dapat mempengaruhi *turnover intention* hal ini sependapat dengan Setiawan (2021:94) yang mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu faktor dari *turnover*.

Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Izzati & Mulyana (2020:348) yang menunjukkan hasil bahwa “*there is a significant negative relationship between the quality of work life with the intention of turnover*” yaitu *quality of work life* ini menunjukkan hasil yang signifikan dan negatif memberikan pengaruh pada *turnover intention* artinya jika kualitas kehidupan kerja yang di dapat semakin baik maka tingkat *turnover intention* akan semakin menurun.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti membuat hipotesis penelitian pertama yaitu:

H₁ : Terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap *turnover intention* guru di SMK Pembangunan Bogor

2. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* Guru di SMK Pembangunan Bogor

Komitmen terhadap organisasi bukan hanya sekedar keanggotaan formal, tetapi melibatkan sikap peduli pada organisasi serta kemauan untuk berusaha lebih keras demi kepentingan organisasi untuk mencapai tujuannya. Kurangnya tanggung jawab karyawan dalam melakukan tugasnya mencerminkan rendahnya komitmen yang dimiliki karyawan tersebut.

Komitmen pada suatu organisasi bukan hanya berarti kesetiaan karyawan terhadap organisasi, tetapi dengan tanggung jawab atas pekerjaan dan mampu melakukan tugas yang diberikan dengan baik agar dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan dan kelangsungan

organisasi. Oleh karenanya komitmen organisasi dalam organisasi perlu ditingkatkan agar terciptanya rasa kepercayaan antar karyawan dan organisasi sehingga menimbulkan loyalitas kerja karyawan yang tinggi sehingga dapat menghindari *turnover* karyawan.

Menurut Andriani (2020:35) Penyebab *turnover intention* karena rendahnya tingkat *organizational commitment* dari karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Sari, Mulyani, & Eka Jaya (2019:117) yang menyebutkan bahwa keberadaan karyawan dalam organisasi dan keluarnya karyawan untuk mencari pekerjaan baru dipengaruhi oleh komitmen organisasi yang dimiliki karyawan.

Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Sari, Mulyani & Jaya (2019:122) mengemukakan hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Artinya, ketika komitmen organisasi terhadap perusahaan tinggi maka dapat menurunkan niat untuk berpindah pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti membuat hipotesis penelitian kedua yaitu:

H2 : Terdapat pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention* guru di SMK Pembangunan Bogor

3. Pengaruh *Quality of Work Life* dan *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* Guru di SMK Pembangunan Bogor

Kehilangan karyawan dalam suatu perusahaan dapat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan tersebut. Dampak negatif dari *turnover* bagi

perusahaan karena menyebabkan perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman, karena hal itu perusahaan harus merekrut karyawan baru, melatih karyawan baru, dan menghabiskan lebih banyak dana dan waktu.

Kualitas kehidupan kerja yang rendah dapat membuat karyawan mengalami kelelahan dan dapat menghambat mereka untuk mengembangkan komitmen organisasi yang nantinya berdampak pada tingkat *turnover intention* di perusahaan tersebut. Mempertahankan keberadaan karyawan agar tetap berada dalam organisasi tidak hanya dengan membangun komitmen terhadap organisasi, tetapi *turnover intention* dapat dikurang dengan meningkatkan *quality of work life* dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Astrianti, Najib & Sartono (2020:18) yang menyatakan bahwa “*the intention of turnover can be reduced by conducting evaluation towards employees through evaluation of quality of work life*”

Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Izzati & Mulyana (2020:348) yang menunjukkan hasil bahwa “*there is a significant negative relationship between the quality of work life with the intention of turnover*” yaitu *quality of work life* ini menunjukkan hasil yang signifikan dan negatif memberikan pengaruh pada *turnover intention* artinya jika kualitas kehidupan kerja yang di dapat semakin baik maka tingkat *turnover intention* akan semakin menurun. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sari, Mulyani & Jaya (2019:122) mengemukakan hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan

negatif terhadap *turnover intention*. Artinya, ketika komitmen organisasi terhadap perusahaan tinggi maka dapat menurunkan niat untuk berpindah pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti membuat hipotesis penelitian ketiga yaitu:

H3 : Terdapat pengaruh *quality of work life* dan *organizational commitment* terhadap *turnover intention* guru di SMK Pembangunan Bogor