

IKLIM ORGANISASI, KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN PT.PAL INDONESIA (PERSERO) SURABAYA

Muh. Alfaridzi Reza Mahendra, Gartinia Nurcholis, Lutfi Arya
Fakultas Psikologi Universitas Hang Tuah Surabaya
alfaridzi577@gmail.com

Abstract. *The purpose of this study was to determine the existence of: The effect of organizational climate on turnover intention at PT. PAL Indonesia (Persero) Surabaya, influence of kualitas kehidupan kerja on turnover intention at PT. PAL Indonesia (Persero) Surabaya, the effect of organizational climate and kualitas kehidupan kerja together on turnover intention at PT. PAL Indonesia (Persero) Surabaya. This study uses a quantitative approach with survey method data and uses multiple regression analysis techniques. Data collection uses a turnover intention scale, an organizational climate scale, and a kualitas kehidupan kerja scale. The number of subjects in this study were 75 employees of the general engineering division of PT. PAL Indonesia (Persero) Surabaya. The sampling technique in this study used accidental sampling. The first minor hypothesis was accepted. The second minor hypothesis was accepted, proves that the organizational climate and kualitas kehidupan kerja affect turnover intention at PT. PAL Indonesia (Persero) Surabaya. The results showed that the level of turnover intention owned by employees of PT. PAL Indonesia (Persero) Surabaya was in the medium category.*

Keywords: *Organizational Climate, Quality of Work Life, Turnover intention*

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* di PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya, mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *turnover intention* di PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya, mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja secara bersama-sama terhadap *turnover intention* di PT. PAL Indonesia (Persero) Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data metode survey serta menggunakan teknik analisis regresi berganda. Pengumpulan data menggunakan skala *turnover intention*, skala iklim organisasi, dan skala kualitas kehidupan kerja. Jumlah subyek dalam penelitian ini adalah 75 karyawan divisi rekayasa umum PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *accidental sampling*. Hipotesis minor pertama diterima. Hipotesis minor kedua diterima. Hipotesis mayor diterima, membuktikan bahwa iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja mempengaruhi *turnover intention* di PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* yang dimiliki oleh

karyawan PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya berada dalam kategori sedang.
Kata kunci : Iklim Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja, *Turnover intention*

PENDAHULUAN

Pesatnya persaingan bisnis di bidang industri kemaritiman saat ini menyebabkan banyak perusahaan di bidang industri kemaritiman sadar akan pentingnya sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia (SDM) akan menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan (Susilo & Satrya, 2019). Tugas industri kemaritiman pada saat ini bukan hanya merekrut sumber daya manusia (SDM) yang tepat untuk perusahaan, tetapi juga menciptakan dan mempertahankan sumber daya manusia (SDM) yang baik. Industri kemaritiman harus senantiasa melakukan perubahan positif guna menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan mampu bertahan dalam kondisi apapun (Mokaya et al., 2013). Pemimpin juga harus memahami dengan baik masalah manajemen sumber daya manusia agar dapat mengelola SDM dengan baik (Widodo, 2015).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset berharga bagi perusahaan, terutama sebagai pelaku penunjang tercapainya tujuan perusahaan (Tsani, 2016). SDM yang baik tentunya akan dilihat dari hasil kinerjanya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Keterkaitan kinerja perusahaan dengan karyawan sangatlah jelas dirasakan. Kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan dapat berdampak negatif maupun positif bagi kinerja yang dimiliki perusahaan. Perilaku yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan salah satunya adalah *turnover* karyawan. *Turnover* karyawan sendiri merupakan aliran keluar masuknya karyawan di dalam organisasi (Mobley, 1982).

Perusahaan terkadang juga memerlukan *turnover* terutama bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah, namun tingkat *turnover* tersebut harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi sehingga perusahaan memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atau keuntungan atas peningkatan kinerja dari karyawan baru yang lebih

besar dibanding biaya rekrutmen yang ditanggung perusahaan (Toly, 2001). Isu *turnover* menjadi masalah yang serius bagi perusahaan-perusahaan di dunia dalam dua dekade terakhir (Kusuma et al., 2019).

Turnover karyawan yang tinggi menyebabkan kinerja perusahaan akan terganggu. Hal tersebut ditinjau dari tingkat pertumbuhan (*growth*) yang diukur dari omzet penjualan, mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan (*operating profit*), dan kekayaan bersih para pemegang saham/investor (*net-worth*) (Putra, 2012). Dampak negatif lain yang ditimbulkan oleh *turnover* karyawan yang tinggi yaitu merugikan perusahaan dari segi biaya, sumber daya maupun motivasi karyawan. Dampak *turnover* karyawan terhadap biaya adalah timbulnya biaya yang tinggi untuk rekrutmen, seleksi dan pelatihan potensi serta *skills* bagi para karyawan yang baru hingga menjadi karyawan yang memberikan manfaat bagi perusahaan (Mobley, 1982). *Turnover* memiliki dampak negatif bagi efektivitas organisasi (Amin & Akbar, 2013). Perusahaan kemungkinan besar kehilangan *talent* terbaiknya, menurunnya semangat kerja karyawan lain, kelebihan beban kerja, dan kehilangan *social capital*. Selain itu, organisasi memerlukan waktu, biaya dan energi yang lebih banyak untuk menemukan karyawan baru ((Amin & Akbar, 2013); (Waspodo et al., 2017); (Yuliani, 2017).

Hasil survei Hay Group (Rachmatika, 2015) menunjukkan adanya peningkatan sebesar 49.000.000 pekerja yang akan keluar dari pekerjaannya jika dibandingkan dengan tahun 2012. Menurut Michel Page Indonesia *Employee Intention Report* mencatat sebanyak 72% responden di Indonesia pada tahun 2015 memiliki minat untuk berganti pekerjaan pada 12 bulan ke depan. Indonesia sendiri mengalami persentase *turnover intention* tertajam pada tahun 2014, yakni sebesar sekitar 27% setara dengan Rusia dan India pada tahun yang berbeda. Persentase tersebut adalah yang tinggi dibandingkan negara lain yang lebih maju secara ekonomi, seperti Amerika Serikat, Australia, Kanada, Jerman, Inggris dan Belanda. Menurut Gillis (Hartono, 2013) *turnover rate* dengan kisaran 5 sampai dengan 10 persen dapat

dikatakan normal, sedangkan *turnover rate* dikatakan tinggi apabila lebih dari 10 persen per tahun.

Perilaku *turnover* pada karyawan tidak semata-mata timbul begitu saja namun diawali dengan adanya *intention* untuk melakukan *turnover* (Mobley, 1982). *Turnover intention* atau keinginan untuk pindah atau berganti pekerjaan merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* pada karyawan di dalam perusahaan. Ciri - ciri *turnover intention* terdiri atas memikirkan untuk keluar pekerjaan, pencarian alternatif pekerjaan, dan niat untuk keluar (Mobley, 1982). Proses keluarnya individu dari perusahaan dimulai dengan meningkatnya ketidakpuasan kerja dari karyawan (Mobley, 1982). Tahapan kognitif seorang individu untuk keluar adalah dimulai dengan berpikir untuk berhenti (Mobley, 1982). Dalam proses ini individu akan melakukan pertimbangan apa yang akan terjadi jika dia keluar dari pekerjaan dan apa yang dia harapkan dari pekerjaan barunya. Jika kemudian dia melihat bahwa keluar sebagai alternatif yang paling memuaskan, maka dia akan mulai mencari pekerjaan baru.

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan antara frekuensi berpikir untuk beralih pekerjaan dengan perilaku *turnover* (Prihanjana, 2013). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa iklim organisasi dengan *turnover intention* memiliki hubungan negatif (Jyoti, 2013). Iklim organisasi merupakan suatu perangkat manajemen yang efektif untuk memadukan motivasi individu dengan tujuan serta tugas-tugas dalam organisasi (Kolb & Rubin, 1984). Sedangkan Iklim organisasi diartikan sebagai deskripsi dari hal yang terjadi kepada karyawan dalam suatu organisasi (Schneider & Enste, 2000). Lebih lanjut, iklim organisasi ini merupakan persepsi karyawan terhadap kebijakan organisasi, praktik, prosedur, interaksi dan perilaku yang menunjang kreatifitas, inovasi, keselamatan, atau jasa dalam organisasi (Schneider & Enste, 2000).

Iklim organisasi dapat pula diartikan sebagai karakteristik yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain dan mempengaruhi perilaku karyawan di organisasi. Iklim organisasi merupakan nyaman atau tidaknya seorang

karyawan bekerja di organisasi atau perusahaan tersebut (Idrus, 2006). Ketika muncul hambatan atau tekanan-tekanan, maka karyawan dengan masa kerja yang lebih lama akan lebih kuat bertahan dibandingkan karyawan baru yang belum banyak terlibat di dalam organisasi

Faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kualitas kehidupan kerja (Mobley, 1982). Kualitas kehidupan kerja sebagai akumulasi persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia (Cascio, 2010). Kualitas kehidupan kerja penting untuk diteliti dalam kaitannya dengan *turnover intention* karena karyawan memiliki keinginan untuk tidak dipekerjakan sebagaimana robot. Karyawan perlu diperhatikan aspek kesehatan dan kesejahteraan. Penelitian lain yang dilakukan berjudul Pengaruh *Kualitas kehidupan kerja Terhadap Turnover Intention* berdasarkan Persepsi karyawan PT.XYZ menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara *Kualitas kehidupan kerja* terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. XYZ (Surienty et al., 2014).

Aspek organisasi dan aspek keterpaduan merupakan dua dari empat faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan. Berkaitan dengan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa ketika karyawan memiliki iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja yang tinggi, maka kecenderungan karyawan untuk memiliki *turnover intention* semakin rendah. Sebaliknya, ketika karyawan memiliki iklim organisasi yang kurang baik ditambah dengan kualitas kehidupan kerja yang rendah, maka kecenderungan karyawan memiliki *turnover intention* akan semakin tinggi.

Turnover Intention

Turnover Intention merupakan pemberhentian keanggotaan individu dalam suatu organisasi baik secara sukarela dari dalam diri individu itu sendiri maupun secara tidak sukarela yang pemberhentian tersebut berasal dari organisasi dimana individu tersebut bekerja (Mobley, 1982). *Turnover intention* merupakan tingkat dimana karyawan berhenti dan meninggalkan perusahaan (Dessler, 2013). *Turnover*

intention sebagai pikiran untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi (Abelson, 1987 dalam Toly, 2001). *Turnover intention* adalah intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Turnover intention juga didefinisikan sebagai sikap perilaku seseorang untuk menarik diri dari organisasi (Aydogdu & Asikgil, 2011). Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan seseorang untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. *Turnover intention* dianggap sebagai persepsi karyawan untuk pergi dari organisasi yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti ketidakpuasan kerja, ketidakpuasan gaji, dan lain-lain Mlambo (Jehan, 2016).

Iklm Organisasi

Iklm organisasi dapat didefinisikan sebagai satu set sifat terukur dari lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau secara tidak langsung dengan orang-orang yang tinggal dan bekerja di lingkungan organisasi dan diasumsikan mempengaruhi motivasi dan perilaku anggota organisasi (Litwin GH & Stringer RA Jr., 1968).

Iklm organisasi merupakan suatu perangkat manajemen yang efektif untuk memadukan motivasi individu dengan tujuan serta tugas-tugas dalam organisasi (Kolb & Rubin, 1984). Iklm organisasi merupakan deskripsi dari hal yang terjadi kepada karyawan dalam suatu organisasi (Schneider & Enste, 2000). Lebih lanjut, iklm organisasi ini merupakan persepsi karyawan terhadap kebijakan organisasi, praktik, prosedur, interaksi dan perilaku yang menunjang kreatifitas, inovasi, keselamatan, atau jasa dalam organisasi. Oleh sebab itu, iklm organisasi adalah konsep sikap dan perasaan karyawan terhadap organisasi dan dapat dipahami sebagai manifestasi dari budaya organisasi.

Iklm organisasi menjadi sangat penting karena organisasi dapat menciptakan

lingkungan dimana karyawan merasa nyaman dapat mencapai potensi karyawan secara maksimal dan merupakan keunggulan dalam bersaing (Brown & Leigh, 1996). Iklim organisasi dapat dilihat sebagai variabel kunci kesuksesan organisasi. Kinerja organisasi tinggi karena memiliki iklim organisasi yang baik (Watkin & Hubbard, 2003). Iklim organisasi dapat membuat kinerja organisasi berbeda karena menunjukkan indikasi penuh semangat di lingkungan pekerjaan karyawan. Iklim organisasi secara lebih luas, merupakan persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok dan organisasi yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja anggota (Wirawan, 2019).

Stringer (Marlina, 2012) mendefinisikan bahwa iklim organisasi adalah sebagai suatu korelasi dan pola lingkungan yang menentukan motivasi. mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku manusia berikutnya (Lussier dalam Marlina, 2012).

Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja dapat diartikan menjadi dua pandangan, pandangan pertama menyebutkan bahwa *Kualitas kehidupan kerja* merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya pemerdayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, partisipasi karyawan, dan kondisi kerja yang aman). Sementara pandangan yang kedua mengartikan *Kualitas kehidupan kerja* sebagai persepsi-persepsi karyawan seperti bahwa karyawan merasa aman, secara relatif merasa puas serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 2010).

Kualitas kehidupan kerja atau disebut kualitas kehidupan kerja yaitu pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran

penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans et al., 2007).

Kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia (Cascio dalam Suneth, 2012). *Kualitas kehidupan kerja* dalam suatu organisasi akan meningkatkan efektifitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia (Flippo dalam Novianto, 2012). *Kualitas kehidupan kerja* bukan hanya sebagai pendekatan mengenai pemerikayaan dan pemekaran pekerjaan saja melainkan *Kualitas kehidupan kerja* juga sebagai falsafah atau suatu pendekatan yang mencakup banyak kegiatan yang berbeda di tempat kerja yang bertujuan untuk memajukan pertumbuhan dan martabat manusia, bekerja sama dan saling membantu, menentukan perubahan-perubahan kerja secara partisipatif dan menganggap tujuan-tujuan karyawan dan organisasi dapat berjalan bersama-sama.

Kualitas kehidupan kerja juga mengandung makna adanya supervisi yang baik, kondisi kerja yang baik, pembayaran dan imbalan yang baik, pekerjaan yang menarik dan menantang serta pemberian *reward* yang memadai. *Kualitas kehidupan kerja* berkenaan dengan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen pribadi yang dialami berkenaan dengan hidup mereka di tempat kerja (Bernadin dan Russel, dalam Suneth, 2012) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah tingkat individu dalam mencukupi kebutuhan mereka secara pribadi selama masih dipekerjakan. Perusahaan tertarik untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja secara umum dan mencoba untuk menanamkan kepada pegawai akan rasa nyaman, keadilan, kebanggaan keluarga, demokrasi, kepemilikan, otonom, tanggung jawab dan fleksibilitas.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2010). Penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel ini diukur sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur statistik (Noor, 2016).

Partisipan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya sejumlah 75 subyek. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja pada PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya.

HASIL

Pengujian hipotesis minor pertama dengan uji regresi iklim organisasi terhadap *turnover intention*, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dan *turnover intention* sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* sebesar 11,3%, sedangkan sebesar 88,7% dipengaruhi oleh variabel lain selain iklim organisasi yang tidak diteliti. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis minor pertama yang diajukan oleh peneliti yang berbunyi ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya diterima.

Pengujian hipotesis minor kedua melihat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *turnover intention* dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap *turnover intention*. Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *turnover intention* sebesar 49,3% sedangkan 50,7%

dipengaruhi oleh variabel lain selain kualitas kehidupan kerja yang tidak ikut diteliti. Hasil hipotesis minor kedua kualitas kehidupan kerja terhadap *turnover intention* menunjukkan hasil yang sedang, karena menunjukkan angka pengaruh 49,3%.

Pada pengujian hipotesis mayor diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja secara bersama-sama terhadap *turnover intention*. Pengaruh variabel iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja secara bersama-sama terhadap *turnover intention* sebesar 52,5%, sedangkan sebesar 47,5% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja yang tidak diteliti.

DISKUSI

Hasil penelitian hipotesis minor pertama terbukti. Ada pengaruh antara iklim organisasi dan *turnover intention*. Pengaruh masuk kategori kecil karena hanya menunjukkan angka pengaruh 11,3%. Pengaruh kecil ini kemungkinan terjadi karena penelitian ini dilakukan pada saat pandemi *Covid-19* dimana karyawan harus bergantian melakukan *work from home* (WFH). Kebijakan ini mengakibatkan karyawan jarang bertemu dengan rekan kerja ataupun atasannya yang berpengaruh pada menurunnya aspek iklim organisasi seperti konformitas menurun, tanggung jawab yang kurang jelas, penghargaan yang menurun, kejelasan organisasi yang kurang jelas dikarenakan WFH, dukungan dan kehangatan menurun dan kepemimpinan kurang berpengaruh karena jarang bertemu dengan karyawan dikarenakan WFH.

Iklim organisasi merupakan suatu perangkat manajemen yang efektif untuk memadukan motivasi individu dengan tujuan serta tugas-tugas dalam organisasi. Iklim organisasi merupakan aspek penting yang harus diperhatikan perusahaan sebab sebagian besar aktivitas karyawan berada di dalam iklim organisasi yang ada di sekitarnya (Kolb dan Rubin, 1984). Iklim organisasi berpengaruh terhadap peran karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Iklim organisasi dapat dikatakan mampu membawa para karyawan meningkatkan prestasi dalam rangka mencapai tujuan

perusahaan. Apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi anggota dengan persepsi pimpinan mengenai iklim organisasi yang dirasakan dan yang diharapkan, maka memungkinkan terciptanya ketidakpuasan kerja dari karyawan, sehingga dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal (Belkaoli dalam Wijayawati & Winarna, 2004).

Adanya pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap *turnover intention* sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan dengan data yang ada bahwa karyawan perusahaan di PT. X menunjukkan karyawan yang keluar dari perusahaan sebanyak 10% merasa tidak nyaman dan ditemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Suliman A & al Obaidli H, 2013). Penelitian lain menunjukkan bahwa iklim organisasi dengan *turnover intention* memiliki hubungan yang signifikan (Jyoti, 2013). Penelitian lain yang berjudul "Pengaruh komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Jayakarta Balindo" menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Kusuma et al., 2019). Penelitian lain yang dilakukan oleh juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan *turnover intention* dimana keinginan keluar karyawan dari perusahaan juga dipengaruhi oleh iklim organisasi, karena secara tidak langsung iklim organisasi memiliki dampak yang besar terhadap psikologis seorang karyawan (Zeytinoglu et al., 2007).

Hipotesis minor kedua yang diajukan oleh peneliti yang berbunyi ada pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya memberikan sumbangsih yang sangat besar. Pengujian hipotesis minor yang kedua menunjukkan hasil *pengaruh kualitas kehidupan kerja* terhadap *turnover intention* menunjukkan angka yang cukup meskipun penelitian dilakukan di saat pandemi *Covid-19*.

Kualitas kehidupan kerja dapat memiliki dampak yang kuat pada karyawan.

Kualitas kehidupan kerja penting untuk diteliti dalam kaitannya dengan *turnover intention* sebagai salah satu faktor penyebab terjadinya *turnover intention*, karena karyawan memiliki keinginan untuk tidak dipekerjakan sebagaimana robot, karyawan juga berharap perusahaan dapat memperlakukan mereka layaknya manusia yang perlu diperhatikan aspek kesehatan dan kesejahteraannya (Cascio, 2010).

Kualitas kehidupan kerja berkenaan dengan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen pribadi yang dialami (Bernadin dan Russel, Suneth, 2012). Kualitas kehidupan kerja adalah tingkat individu dalam mencukupi kebutuhan mereka secara pribadi selama mereka masih dipekerjakan. Perusahaan tertarik untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja secara umum dan mencoba untuk menanamkan kepada karyawan akan rasa nyaman, keadilan, kebanggaan keluarga, demokrasi, kepemilikan, dan tanggung jawab.

Ada pengaruh yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap *turnover intention* sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan dengan judul pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *turnover intention* berdasarkan persepsi karyawan PT.XYZ menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kualitas kehidupan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT.XYZ (Surienty et al., 2014).

Pengujian hipotesis mayor yang berbunyi ada pengaruh iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap *turnover intention* pada PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya diterima.

Analisis deskriptif variabel penelitian dengan menggunakan distribusi normal pada variabel *turnover intention*, diketahui bahwa 7 karyawan (9%) memiliki *turnover intention* sangat tinggi, 9 karyawan (12%) memiliki *turnover intention* tinggi, 32 karyawan (43%) memiliki *turnover intention* sedang, 21 karyawan (28%) memiliki *turnover intention* rendah, dan 6 karyawan (8%) memiliki *turnover intention* sangat rendah. Sedangkan hasil analisis deskripsi indikator menunjukkan bahwa karyawan PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya memiliki skor yang sama rata tinggi yaitu

kekuatan dari pemikiran untuk berhenti bekerja, kekuatan untuk mencari pekerjaan lain, pengaruh dari peluang kerja yang tersedia, kekuatan untuk meninggalkan pekerjaan yang saat ini dijalani sebesar 25%. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa karyawan PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya yang memiliki *turnover intention* sedang (43%). Dengan sumbangsih indikator sama rata tinggi pada variabel *turnover intention* yaitu kekuatan dari pemikiran untuk berhenti bekerja, kekuatan untuk mencari pekerjaan lain, pengaruh dari peluang kerja yang tersedia, kekuatan untuk meninggalkan pekerjaan yang saat ini dijalani sebesar 25%. Maka dapat disimpulkan *turnover intention* yang dimiliki oleh karyawan PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya berada pada taraf sedang yang artinya cukup memiliki perilaku *turnover intention*.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel penelitian dengan menggunakan distribusi normal pada variabel iklim organisasi, diketahui bahwa terdapat 14 karyawan (19%) memiliki iklim organisasi sangat tinggi, 1 karyawan (10%) memiliki iklim organisasi tinggi, 2 karyawan (3%) memiliki iklim organisasi sedang, 36 karyawan (48%) memiliki iklim organisasi rendah, dan 22 karyawan (29%) memiliki iklim organisasi sangat rendah. Sedangkan hasil analisis deskripsi indikator menunjukkan bahwa karyawan PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya memiliki skor paling tinggi pada indikator standar sebesar 15% dan skor yang sama rata tinggi yaitu konformitas, tanggung jawab, penghargaan, kejelasan organisasi, dukungan dan kehangatan, kepemimpinan sebesar 14%. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa PT. PAL Indonesia (Persero) Surabaya didominasi dengan karyawan yang memiliki iklim organisasi rendah. Artinya karyawan PT. PAL Indonesia (Persero) Surabaya merasa iklim organisasi sangat rendah.

Hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama dalam perusahaan (Nitisemito dalam Kurniawan & Siaputra, 2016) Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana yang kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri,

seperti membina hubungan yang baik antara semua rekan kerja dalam hal ini yang dimaksudkan adalah hubungan kerja karyawan secara horizontal (memiliki tingkat jabatan yang sama), bawahan ke atasan (dan sebaliknya) juga secara vertikal (bawahan ke atasan dan sebaliknya), karena saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk di dalam organisasi sangat mempengaruhi psikologis karyawan. Dapat dikatakan hubungan dengan rekan kerja dapat mempengaruhi kondisi iklim organisasi.

Iklim organisasi yang kondusif secara jelas dapat memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat bekerja secara optimal. Selain itu, iklim organisasi memiliki kemungkinan untuk mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyukai lingkungan kerja tempat bekerja, maka karyawan akan merasa betah dan nyaman di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitasnya, sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi karyawan juga tinggi. Iklim organisasi tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan antar bawahan dan atasan (Kurniawan & Siaputra, 2016). Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian di PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya terhadap *turnover intention* sebesar 11,3%. Hal ini berarti iklim organisasi di PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya dinilai karyawan cukup untuk membentuk *turnover intention*.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel penelitian dengan menggunakan distribusi normal pada variabel kualitas kehidupan kerja, terdapat 5 karyawan (7%) memiliki kualitas kehidupan kerja sangat tinggi, 11 karyawan (15%) memiliki kualitas

kehidupan kerja tinggi, 26 karyawan (35%) memiliki kualitas kehidupan kerja sedang, 20 karyawan (27%) memiliki kualitas kehidupan kerja rendah, dan 13 karyawan (17%) memiliki kualitas kehidupan kerja sangat rendah. Sedangkan hasil analisis deskripsi indikator menunjukkan bahwa karyawan PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya memiliki skor paling tinggi pada indikator penyelesaian konflik sebesar 12% dan skor yang sama rata tinggi yaitu partisipasi kerja, pengembangan

karir, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, keamanan kerja, kompensasi yang layak dan kebanggaan sebesar 11%. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa karyawan PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya didominasi dengan karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja sedang (35%). Sumbangsih indikator tertinggi pada kualitas kehidupan kerja yaitu penyelesaian konflik sebesar 12%. Maka dapat disimpulkan kualitas kehidupan kerja yang ada di PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya berada dalam taraf sedang yang berarti karyawan PT.PAL Indonesia (persero) Surabaya cukup dalam menilai kualitas kehidupan kerja.

Penilaian karyawan operasional yang merasa kurang sesuai dengan kualitas kehidupan kerja yang ada, seperti pada hasil wawancara dan observasi pada karyawan operasional bahwa suasana yang ada di PT.PAL kurang memberikan motivasi, sehingga banyak karyawan menghabiskan waktu kerja mereka bersantai-santai tidak mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu, secara umum tidak dinilai demikian oleh sebagian besar karyawan. Selain itu, rasa antusias dari para karyawan terlihat sangat rendah terhadap pekerjaan, karyawan tidak berkonsentrasi penuh dengan pekerjaan mereka dan beberapa karyawan terlihat tidak berpenampilan rapi. Hal ini juga tidak dinilai sebagian besar karyawan, sehingga tidak terlalu menjadikan permasalahan yang berarti.

Pernyataan sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan perangkat yang sangat kuat akan mengarahkan perilaku (Turner dalam Siregar et al., 2022). Suatu kualitas kehidupan kerja yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi. Sejalan dengan hal tersebut perilaku yang kuat akan menunjang *turnover intention* pada karyawan.

Indikator yang paling dominan adalah penyelesaian konflik. Setiap pekerjaan membutuhkan penyelesaian konflik yang bagus untuk mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Penyelesaian konflik yang bagus dihasilkan dari kualitas kehidupan kerja yang baik. Kualitas kehidupan kerja yang baik akan mampu

mendorong karyawannya untuk menciptakan inovasi- inovasi baru sesuai tujuan perusahaan. Kualitas kehidupan kerja yang baik akan mampu memberikan identitas perusahaan kepada karyawan dimana identitas yang dimiliki suatu perusahaan menjadikan anggotanya berbeda dengan anggota perusahaan lain dan memberikan pola identifikasi kepada perusahaan, memudahkan komitmen kolektif dimana salah satu nilai dalam perusahaan menjadi sebuah perusahaan dimana karyawan bangga menjadi bagian dari perusahaan sehingga karyawan akan tetap bertahan dan bekerja pada perusahaan dalam waktu yang lama. Ketika kualitas kehidupan kerja sesuai harapan karyawan maka *turnover intention* dari karyawan akan rendah, begitu juga sebaliknya ketika kualitas kehidupan kerja dalam perusahaan tersebut tidak sesuai harapan dari karyawan maka *turnover intention* dari karyawan akan tinggi (Amin & Akbar, 2013).

Hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang kegiatan perbaikan yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektifitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia oleh (Flippo dalam Novianto, 2012). Kualitas kehidupan kerja bukan hanya sebagai pendekatan mengenai pemerikayaan dan pemekaran pekerjaan saja melainkan kualitas kehidupan kerja juga sebagai falsafah atau suatu pendekatan yang mencakup banyak kegiatan yang berbeda di tempat kerja yang bertujuan untuk memajukan pertumbuhan dan martabat manusia, bekerja sama dan saling membantu, menentukan perubahan-perubahan kerja secara partisipatif dan menganggap tujuan - tujuan karyawan dan organisasi dapat berjalan bersama-sama.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan penulis mengenai pengaruh iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap *turnover intention* pada PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya, maka dapat

disimpulkan bahwa Hipotesis minor pertama diterima yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya sebesar 11,3%. Hipotesis minor kedua diterima yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya sebesar 49,3%. Hipotesis mayor diterima yang menunjukkan iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja secara bersama-sama terhadap *turnover intention* pada karyawan PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya sebesar 52,5%.

Saran bagi PT.PAL Indonesia (Persero) Surabaya agar dapat memberikan strategi untuk dapat menekankan dan meminimalisir tingkat *turnover intention* yang muncul pada diri karyawan. Langkah yang dapat ditempuh oleh perusahaan memperhatikan faktor-faktor yang terkait dengan meningkatkan iklim organisasi, seperti menjadikan iklim organisasi yang kondusif secara jelas dapat memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk bekerja secara optimal. Selain itu, iklim organisasi memiliki kemungkinan untuk mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyukai lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan merasa betah dan nyaman di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitasnya, sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan bisa meningkatkan prestasi karyawan. Iklim organisasi mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan antar bawahan dan atasan.

REFERENSI

- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382.
- Amin, Z., & Akbar, K. P. (2013). Analysis of psychological well-being and turnover intentions of hotel employees: An empirical study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3(3), 662-671.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to

- job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358.
- Cascio, W. F. (2010). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits (eighth edition)*. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2013). *Strategic human resource management and the HR scorecard*. NJ, New.
- Hartono, B. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Papanon's Pizza City Of Tomorrow. *Agora*, 1(1).
- Idrus, M. (2006). Implikasi Iklim Organisasi terhadap kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja karyawan. *Jurnal Psikologi*, 3(1), 94-106.
- Jehan, S. (2016). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention pada Perawat RSIA. Hermina* [Doctoral dissertation]. STIE Indonesia Banking School.
- Jyoti, J. (2013). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model. *Journal of Business Theory and Practice*, 1(1), 66. <https://doi.org/10.22158/jbtp.v1n1p66>
- Kolb, D. A., & Rubin, I. M. (1984). *organizational psychological an Experiential Approach to OB*. Prentice Hall, inc.
- Kurniawan, Z. I., & Siaputra, H. (2016). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di Room Division Hotel "X" Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 4(2), 340-354.
- Kusuma, H., Zahreni, S., & Hasnida, H. (2019). Job Demands, Job Resources dan Kemampuan Adaptasi Karir terhadap Niat Mengundurkan Diri. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 1-14.
- Litwin GH, & Stringer RA Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey James B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement And Relationship With Performance And Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Marlina, D. (2012). *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Umum Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (PERSERO) Medan* [Doctoral dissertation]. Universitas Sumatera Utara.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review*. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mokaya, S. O., Musau, J. L., Wagoki, J., & Karanja, K. (2013). Effect of Organizational Work Conditions on employee Job Satisfaction in the Hotel Industry in Kenya. *International Journal of Arts and Commerce*, 2(2), 174-189.
- Noor, J. (2016). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah*. Prenada Media.
- Novianto, A. (2012). *Analisis Faktor-faktor Kualitas Kehidupan Kerja sebagai Pendukung Peningkatan Keterikatan Karyawan di PT Taspen (Persero) Cabang Bogor*.
- Prihanjana, I. P. I. (2013). Rekomendasi Menurunkan Turnover Rate Karyawan Menggunakan Analisis Faktor Pendorong dan Penarik. *Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan*, 11(1), 38-43.
- Putra, M. S. (2012). Pengaruh Nepotisme terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention to Stay. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3), 553-563.
- Rachmatika, A. (2015). *Ketidajelasan Jenjang Karir jadi Salah Satu Penyebab Resign*. <https://careernews.id/issues/view/350> 1-Ketidajelasan-Jenjang-Karir-Jadi-Salah-Satu-Penyebab-Resign.
- Schneider, F., & Enste, D. H. (2000). Shadow economies: Size, causes, and consequences. *Journal of Economic Literature*, 38(1), 77-114.

- Siregar, N. W., Syafrizal, S., Wicaksono, M. D., & Sitompul, R. H. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kualitas Kehidupan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Tapanuli Tengah. *JRMB (Jurnal Riset Manajemen & Bisnis)*, 7(1), 35-47.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suliman A, & al Obaidli H. (2013). Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Financial Service Sector: The Case of the UAE. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 115–134.
- Suneth, M. (2012). Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulselbar. *Jurnal Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanudin*.
- Suriyenti, L., Ramayah, T., Lo, M. C., & Tarmizi, A. N. (2014). Quality of work life and turnover intention: a partial least square (PLS) approach. *Social Indicators Research*, 119, 405–420.
- Susilo, J., & Satrya, I. G. B. H. (2019). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION YANG DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN KONTRAK. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3700. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i06.p15>
- Toly, A. A. (2001). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intentions pada staf kantor akuntan publik. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 3(2), 102–125.
- Tsani, R. R. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PtTYB Apparel Jaya. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia (JMBI)*, 5(5), 504-515.
- Waspododo, A. A., Handayani, N. C., & Paramita, W. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT. Unitex di Bogor. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 4(1), 97–115.
- Watkin, C., & Hubbard, B. (2003). Leadership motivation and the drivers of share price: The business case for measuring organizational climate. *Leaderships and Organization Development Journal*, 24, 380–386.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Wijayawati, & Winarna. (2004). Pengaruh Organizational Based Self-Esteem terhadap Keinginan Pindah: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 130–149.
- Yuliani, L. (2017). *Hubungan antara Perceived Organizational Support dan Adversity Quotient terhadap Intensi Turnover pada Karyawan Bagian Marketing Officer PT. AMC Bandung*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Zeytinoglu, I. U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J., & Boos, L. (2007). Deteriorated External Work Environment, Heavy Workload and Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention. *Canadian Public Policy*, 33(Supplement 1), S31–S47. <https://doi.org/10.3138/0560-6GV2-G326-76PT>