

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teoritis

2.1.1 Turnover Intention

Keinginan (*intention*) adalah niat individu untuk melakukan suatu tindakan, sementara perputaran (*turnover*) merujuk pada berhentinya seorang karyawan dari tempat kerja dan pindah ke tempat kerja lain. *Turnover intention* yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan tidak merasa nyaman atau betah bekerja di perusahaan tersebut. Dari sudut pandang ekonomi, *turnover* ini dapat menyebabkan biaya besar bagi perusahaan karena mereka perlu melakukan rekrutmen dan pelatihan ulang, yang memerlukan investasi finansial yang signifikan. Menurut Mathis & Jackson (2006) *turnover* adalah proses di mana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan.

Rivai (2009:238) menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk secara sukarela berhenti dari pekerjaan di perusahaan atau pindah ke tempat kerja lain sesuai pilihan mereka sendiri. Berdasarkan beberapa pengertian tentang *turnover intention* sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan seorang karyawan untuk keluar atau mengundurkan diri dari pekerjaan mereka. Ini mencerminkan evaluasi individu terhadap kelanjutan hubungan kerja mereka dengan perusahaan, yang belum selalu diwujudkan dalam tindakan nyata meninggalkan perusahaan.

a) Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention

Menurut Hasibuan dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2019), turnover karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain:

1. **Balas Jasa (Kompensasi)**, Kompensasi yang rendah atau tidak sesuai dengan beban kerja dapat menyebabkan karyawan merasa tidak puas sehingga mendorong keinginan untuk keluar dari perusahaan. Balas jasa yang adil dan layak dapat meningkatkan loyalitas karyawan.
2. **Penempatan yang Tidak Tepat**, Karyawan yang ditempatkan tidak sesuai dengan kemampuan, minat, pendidikan, atau keahliannya cenderung merasa tidak nyaman dalam bekerja dan lebih mudah mengalami turnover.
3. **Berat Ringannya Pekerjaan**, Beban kerja yang terlalu berat, tekanan kerja tinggi, atau pekerjaan yang monoton dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun mental sehingga meningkatkan keinginan karyawan untuk berhenti bekerja.
4. **Suasana dan Lingkungan Kerja**, Lingkungan kerja yang kurang nyaman, hubungan kerja yang buruk, serta fasilitas kerja yang tidak memadai dapat membuat karyawan merasa tidak betah di perusahaan.
5. **Sikap Pimpinan**, Pimpinan yang kurang memberikan perhatian, penghargaan, motivasi, dan komunikasi yang baik kepada bawahan dapat menyebabkan rendahnya semangat kerja dan meningkatkan turnover.
6. **Kurangnya Kesempatan Promosi**, Karyawan yang merasa tidak memiliki peluang berkembang atau jenjang karier yang jelas dalam perusahaan akan cenderung mencari pekerjaan lain yang lebih menjanjikan.
7. **Peraturan Perusahaan**, Peraturan yang terlalu ketat, kurang fleksibel, atau dianggap tidak adil oleh karyawan dapat memicu ketidakpuasan kerja sehingga meningkatkan turnover.
8. **Kesehatan dan Keamanan Kerja**, Kurangnya jaminan keselamatan dan kesehatan kerja dapat membuat karyawan merasa tidak aman dalam bekerja sehingga memilih meninggalkan perusahaan.
9. **Hubungan Kerja Antar Karyawan**, Hubungan interpersonal yang buruk, konflik antarpegawai, maupun kurangnya kerja sama tim dapat menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif dan memicu turnover.

Berdasarkan pendapat Hasibuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa turnover dipengaruhi oleh faktor kompensasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kesempatan karier, hingga hubungan sosial di tempat kerja. Faktor-faktor tersebut sangat berkaitan dengan kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi.

Menurut Mobley et al (1978) dalam Pracasri (2021) turnover intention dapat diukur melalui tiga indikator. Ketiga indikator tersebut dipilih karena mampu menggambarkan proses psikologis yang dialami karyawan sebelum memutuskan untuk meninggalkan organisasi serta telah banyak digunakan dalam berbagai penelitian mengenai turnover intention.

1. ***Thinking of Quitting (Kecenderungan Berpikir Untuk Keluar)***, merupakan tahap awal munculnya turnover intention yang ditandai dengan adanya pemikiran karyawan untuk meninggalkan organisasi. Pada tahap ini karyawan mulai mengevaluasi kondisi pekerjaannya dan mempertimbangkan kemungkinan untuk keluar dari perusahaan.
2. ***Intention to Search for Alternatives (Keinginan Mencari Pekerjaan Alternatif)***, merupakan keinginan karyawan untuk mencari informasi atau peluang pekerjaan di organisasi lain. Pada tahap ini karyawan mulai membandingkan kondisi pekerjaan saat ini dengan peluang kerja yang tersedia di luar organisasi.
3. ***Intention to Quit (Keinginan Untuk Meninggalkan Organisasi)***, merupakan tahap yang menunjukkan adanya keinginan yang kuat untuk meninggalkan organisasi. Pada tahap ini karyawan telah memiliki rencana atau keputusan untuk keluar apabila memperoleh kesempatan kerja yang dianggap lebih baik.

2.1.2 Quality of Work Life

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life/QWL*) merupakan konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan sejauh mana organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, sehat, serta mendukung kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan. Kualitas kehidupan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik pekerjaan, tetapi juga mencakup kepuasan kerja, kesempatan berkembang, keseimbangan kehidupan kerja, hubungan sosial di tempat kerja, serta keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Kualitas kehidupan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kenyamanan, keterlibatan, dan kinerja karyawan. Menurut Imelia, Zamralita, dan Lie (2024) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan indikator penting bagi karyawan untuk mencapai performa kerja yang baik dan membantu organisasi mencapai tujuan perusahaan. Penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa generasi kerja saat ini sangat memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta dukungan organisasi terhadap kesejahteraan psikologis karyawan.

Quality of Work Life (QWL) merupakan konsep yang menggambarkan kualitas pengalaman individu dalam menjalankan pekerjaannya serta sejauh mana lingkungan organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan karyawan. Menurut Walton (1974) dalam Faghih Parvar et al. (2013), kualitas kehidupan kerja dapat dilihat melalui berbagai kondisi pekerjaan yang memungkinkan karyawan memperoleh pengalaman kerja yang aman, adil, berkembang, serta memiliki hubungan yang seimbang antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Dengan demikian, QWL tidak hanya berkaitan dengan kenyamanan fisik di tempat kerja, tetapi juga mencakup aspek ekonomi, psikologis, sosial, pengembangan diri, dan hubungan antara pekerjaan dengan kehidupan karyawan secara keseluruhan.

a) Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut Arthi dan Chitramani (2011:157), faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kualitas kehidupan kerja yaitu:

1. Reward System

Sistem penghargaan sangat penting dalam mempromosikan iklim keterlibatan dan kepuasan karir. Komponen dalam sistem penghargaan dirancang, dikembangkan, dan dikelola atas dasar strategi dan kebijakan penghargaan. Sistem penghargaan dapat meningkatkan komitmen organisasi yang akan menyebabkan karyawan untuk tetap tinggal sebagai anggota, mengembangkan keyakinan kuat, dapat menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta bersedia mengerahkan segala upayanya.

2. Managerial Style

Gaya manajerial dapat memperkuat hubungan dalam mencapai tujuan organisasi dan juga meningkatkan lingkungan kerja yang menawarkan solusi moral yang menarik untuk masalah para karyawan. Konsep operasional gaya manajerial ditemukan untuk memasukkan 6 sub faktor sebagai berikut: Pengambilan keputusan partisipatif, Otoritas untuk membuat keputusan, Mudah aksesibilitas kepada atasan, Ide dan saran dihargai oleh rekan-rekan, dorongan pengawas untuk melaksanakan keputusan rawan resiko, serta komunikasi yang baik di area kerja

3. Organisational Support

Dukungan Organisasi mengacu pada sejauh mana organisasi menghargai karyawannya, kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan, dukungan Organisasi terhadap karyawan juga ditemukan memiliki dampak pada komitmen. Karyawan yang memiliki tingkat dukungan organisasi yang cukup baik cenderung lebih berkomitmen dan lebih bersedia untuk terlibat dalam perilaku peran ekstra. Faktor dukungan organisasi ini terdiri dari memperbarui ketrampilan mengenai pekerjaan terkait, tujuan yang

jelas untuk memandu, mengaktifkan lingkungan fisik, pengawas terampil untuk pemimpin, pelatihan untuk menyelesaikan tugas, kerangka waktu yang kompatibel untuk penyelesaian tugas, serta kualitas layanan sebagai kriteria evaluasi.

4. Job It Self

Pekerjaan telah menduduki tempat penting dalam kehidupan manusia. Sifat pekerjaan menuntut lingkungan kerja yang lebih manusiawi. Penentu utama dari kualitas kehidupan kerja adalah pekerjaan itu sendiri dan karenanya faktor keempat dapat diukur dengan skala berikut: menantang kerja, keterampilan dan kemampuan sesuai dengan pekerjaan, informasi yang memadai, dan tugas penting.

Menurut Walton (1974) dalam Faghih *et al.* (2013:136) menjelaskam kualitas kehidupan kerja dalam delapan kondisi kerja yang merupakan pencapaian dari kualitas kehidupan kerja (QWL), kriteria yang digunakan untuk mengukur kualitas kehidupan kerja meliputi:

1. Kompensasi yang adil dan memadai

Karyawan memperoleh kompensasi dengan adil dan memadai secara lengkap sesuai dengan dengan standart yang ditentukan.

2. Lingkungan yang aman dan sehat

Karyawan tidak boleh terkena kondisi kerja yang dapat mmempengaruhi kesehatan fisik dan mental mereka seperti, fokus pada suara, pencahayaan, ruang kerja, menghindari kecelakaan serta pelaksanaan jam kerja yang wajar dan batasan umur bagi karyawan potensial.

3. Pertumbuhan dan keamanan

Banyak organisasi yang telah berusaha untuk fleksibilitas fungsional dan numerik yang mengakibatkan tuntutan untuk ketrampilan dan keahlian jenis baru serta perubahan dalam kontrak kerja. Organisasi menunjukkan meningkatnya minat dalam mempekerjakan pekerja atas dasar kontrak jangka panjang atau tetap, bukan mempekerjakan

pekerja atas dasar jangka panjang implisit kontrak.

4. Pengembangan kemampuan

Kesempatan belajar dan mengembangkan kemampuan juga telah terbukti memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja dan mengurangi stres kerja yang akan menyebabkan kualitas hidup yang lebih baik.

5. Total ruang hidup

Komponen paling utama dari kualitas kehidupan kerja yang sangat penting bagi karyawan dan pengusaha adalah hubungan antara pekerjaan dan kehidupan di rumah. Dalam meningkatkan kompetitif lingkungan, sulit untuk memisahkan antara kehidupan di rumah dengan kehidupan bekerja. Karyawan saat ini lebih cenderung mengekspresikan keinginan yang kuat untuk memiliki keseimbangan yang harmonis antara karir, kehidupan keluarga, dan kegiatan hiburan.

6. Konstitusionalisme

Variasi ada dalam sejauh mana budaya organisasi menghormati privasi pribadi, mentolerir perbedaan pendapat, serta mengikuti standar tinggi ekuitas dalam mendistribusikan dan memberikan manfaat.

7. Integrasi sosial

Kebebasan dari prasangka, rasa masyarakat, keterbukaan interpersonal, tidak adanya stratifikasi dalam organisasi serta adanya mobilitas keatas.

8. Relevansi sosial

Organisasi bertindak melalui tanggung jawab secara sosial dikarenakan meningkatkan jumlah karyawan mereka untuk mendepresiasi nilai pekerjaan dan karir.

2.1.3 Stres Kerja

Stres kerja merupakan kondisi yang sering dialami karyawan dalam menjalankan pekerjaannya akibat adanya tekanan, tuntutan, maupun ketidaksesuaian antara kemampuan individu dengan beban pekerjaan yang diterima. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, stres kerja menjadi perhatian penting karena dapat memengaruhi kondisi psikologis, perilaku, kesehatan, hingga produktivitas karyawan dalam organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017) stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Kondisi tersebut dapat memengaruhi emosi, proses berpikir, serta kondisi fisik seorang karyawan sehingga berdampak pada menurunnya efektivitas kerja dan kesejahteraan individu.

Stres kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan yang diterima karyawan melebihi kemampuan individu dalam menghadapinya. Tekanan kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan ketegangan fisik maupun psikologis sehingga karyawan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Dalam kondisi tertentu, stres kerja dapat memberikan dorongan positif bagi individu untuk bekerja lebih baik, namun apabila terjadi secara berlebihan maka akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri (Mangkunegara, 2017).

Makmuri Muchlas (2012) menjelaskan bahwa ada yang lebih detail lagi yang mengatakan bahwa stres adalah respon yang adaptif, dimediasi oleh perbedaan-perbedaan yang individual, dan atau proses-proses psikologis yang merupakan sebuah konsekuensi dari tindakan atau situasi eksternal, atau peristiwa yang menempatkan seseorang pada tuntutan psikologis dan atau fisik secara eksekutif.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Hasibuan (2019) menjelaskan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang dalam bekerja. Stres kerja muncul karena adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu dalam menghadapi tekanan kerja tersebut. Karyawan yang mengalami

stres kerja cenderung mengalami gangguan konsentrasi, penurunan semangat kerja, serta ketidaknyamanan dalam menjalankan pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu proses yang dapat mempengaruhi kondisi psikologi dan mengganggu seseorang dalam pekerjaannya. Jadi stres dapat dikelola atau dikurangi dengan aktif dalam kegiatan organisasi atau perusahaan.

a) Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2017) terdapat beberapa faktor utama yang menjadi penyebab munculnya stres kerja pada karyawan. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan kondisi pekerjaan, lingkungan organisasi, serta hubungan kerja di dalam perusahaan. Berikut faktor yang mempengaruhi stres kerja :

1. Beban Kerja yang Dirasakan Terlalu Berat

Beban kerja merupakan sejumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam periode tertentu. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan tekanan fisik maupun psikologis karena karyawan merasa kemampuan, waktu, dan energinya tidak sebanding dengan tuntutan pekerjaan. Kondisi ini dapat menimbulkan kelelahan kerja (*job fatigue*), penurunan konsentrasi, kecemasan, hingga penurunan produktivitas kerja. Semakin besar tuntutan pekerjaan yang diterima individu tanpa diimbangi kemampuan dan sumber daya yang memadai, maka tingkat stres kerja cenderung meningkat.

2. Waktu Kerja yang Mendesak

Waktu kerja yang mendesak berkaitan dengan tekanan penyelesaian pekerjaan dalam batas waktu yang singkat. Kondisi ini menyebabkan karyawan bekerja di bawah tekanan (*time pressure*) sehingga memicu ketegangan mental dan emosional. Tekanan waktu sering dikaitkan dengan meningkatnya kecemasan kerja, kesalahan kerja, dan konflik emosional.

Karyawan yang terus-menerus menghadapi tenggat waktu ketat cenderung mengalami kelelahan psikologis dan kehilangan keseimbangan kerja.

3. Kualitas Pengawasan Kerja yang Rendah

Kualitas pengawasan kerja yang rendah menunjukkan kurang efektifnya supervisi atau pengarahan dari atasan terhadap bawahan. Pengawasan yang buruk dapat menyebabkan ketidakjelasan tugas, minimnya dukungan kerja, serta lemahnya komunikasi organisasi. Kondisi ini menimbulkan ketidakpastian kerja (*job uncertainty*) yang berdampak pada meningkatnya stres kerja karyawan. Selain itu, atasan yang kurang memberikan evaluasi, motivasi, dan bantuan teknis juga dapat membuat karyawan merasa tidak dihargai dan tidak memperoleh dukungan organisasi.

4. Iklim Kerja yang Tidak Sehat

Iklim kerja yang tidak sehat menggambarkan kondisi lingkungan kerja yang kurang nyaman, tidak harmonis, dan penuh tekanan. Lingkungan kerja yang buruk dapat berupa hubungan interpersonal yang tidak baik, persaingan tidak sehat, konflik antarpegawai, maupun suasana kerja yang tidak kondusif. Iklim kerja yang negatif dapat memengaruhi kondisi emosional karyawan sehingga menimbulkan ketidaknyamanan, ketegangan, dan penurunan kepuasan kerja. Semakin buruk kondisi lingkungan kerja, maka semakin tinggi kemungkinan munculnya stres kerja.

5. Otoritas Kerja yang Tidak Memadai

Otoritas kerja yang tidak memadai terjadi ketika karyawan memiliki tanggung jawab besar tetapi tidak diberikan kewenangan yang cukup untuk mengambil keputusan. Ketidakseimbangan antara tanggung jawab dan wewenang ini menyebabkan karyawan merasa tertekan dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut menimbulkan konflik peran (*role conflict*) karena individu dituntut mencapai target tertentu tanpa memiliki kontrol

yang memadai terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat memicu frustrasi dan stres kerja berkepanjangan.

6. Konflik Kerja

Konflik kerja merupakan pertentangan yang terjadi baik antarindividu maupun antara individu dengan kelompok dalam lingkungan kerja. Konflik dapat disebabkan oleh perbedaan pendapat, tujuan, kepentingan, maupun komunikasi yang kurang baik. Dalam penelitian perilaku organisasi, konflik kerja yang tidak terselesaikan dapat menyebabkan ketegangan emosional, rasa tidak nyaman, dan penurunan motivasi kerja. Konflik berkepanjangan juga dapat mengganggu hubungan sosial dan efektivitas kerja karyawan.

7. Perbedaan Nilai antara Karyawan dengan Pimpinan

Perbedaan nilai terjadi ketika karyawan memiliki pandangan, prinsip, atau tujuan yang tidak sejalan dengan kebijakan dan nilai yang diterapkan pimpinan organisasi. Ketidaksesuaian nilai ini dapat menimbulkan rasa frustrasi, ketidakpuasan, dan tekanan psikologis pada karyawan. Dalam kajian penelitian, perbedaan nilai sering dikaitkan dengan rendahnya komitmen organisasi dan meningkatnya stres kerja karena individu merasa tidak cocok dengan budaya organisasi yang ada.

Menurut Parker dan DeCotiis (1983) dalam Vianandya (2025), stres kerja terdiri atas dua dimensi utama yang dapat digunakan sebagai alat ukur. Kedua dimensi tersebut menggambarkan tekanan yang dirasakan karyawan akibat keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan serta kondisi kecemasan yang muncul akibat tuntutan pekerjaan yang dihadapi.

1. **Time stres**, merupakan kondisi tekanan yang muncul akibat keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dimensi ini menggambarkan sejauh mana karyawan merasakan tekanan karena banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu yang terbatas. Karyawan yang mengalami time

stress umumnya merasa terburu-buru, memiliki beban kerja yang tinggi, serta menghadapi tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dengan cepat. Semakin tinggi tekanan waktu yang dirasakan karyawan, semakin besar kemungkinan munculnya kelelahan kerja, penurunan konsentrasi, dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

2. **Anxiety**, merupakan kondisi kecemasan yang muncul sebagai akibat dari tuntutan pekerjaan yang dirasakan individu. Dimensi ini menggambarkan kondisi emosional berupa rasa khawatir, tegang, gelisah, dan sulit merasa nyaman ketika menjalankan pekerjaan. Karyawan yang mengalami anxiety cenderung merasakan ketidaknyamanan psikologis yang dapat memengaruhi konsentrasi, motivasi kerja, dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Jika berlangsung dalam jangka panjang, kondisi ini dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Sedangkan menurut Menurut Hasibuan (2019), stres kerja adalah kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang dalam bekerja. Hasibuan mengemukakan beberapa indikator stres kerja yang dapat diukur, antara lain:

1. **Beban Kerja**, menunjukkan jumlah dan tingkat kesulitan pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan. Stres muncul ketika pekerjaan terlalu banyak, target terlalu tinggi, atau tugas melebihi kemampuan dan waktu yang tersedia. Karyawan merasa tertekan karena tuntutan pekerjaan yang berlebihan.
2. **Waktu Kerja**, mengacu pada lamanya jam kerja, lembur, jadwal kerja yang padat, dan tekanan deadline. Karyawan dapat mengalami stres apabila waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan dirasa tidak cukup atau jam kerja terlalu panjang.
3. **Konflik Kerja**, terjadi ketika terdapat pertentangan dengan atasan, rekan kerja, atau antarbagian dalam organisasi. Konflik yang tidak terselesaikan dapat menimbulkan ketegangan emosional dan mengganggu kenyamanan kerja sehingga meningkatkan stres kerja.

4. **Komunikasi**, berkaitan dengan kelancaran penyampaian informasi dalam organisasi. Komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalahpahaman, ketidakjelasan tugas, dan konflik antarpegawai yang akhirnya memicu stres kerja.
5. **Otoritas Kerja**, berhubungan dengan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Stres dapat muncul ketika tanggung jawab yang diberikan besar tetapi kewenangan untuk mengambil keputusan terbatas, atau ketika karyawan merasa tidak memiliki kontrol terhadap pekerjaannya.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mengacu pada pola dan kemampuan seseorang dalam bersikap, berkomunikasi, mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, dan mengendalikan orang lain atau bawahannya agar dapat melakukan pekerjaan dengan kesadaran dan sukarela untuk mencapai tujuan tertentu. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang unik, dan tidak ada satu gaya kepemimpinan yang dianggap lebih baik atau lebih buruk daripada yang lain. Rivai (2014:42) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Hasibuan (2017:170) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan berproduktivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Miftah (2010:303), menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya.

Menurut Miftah Thoha (2015), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang ketika orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya. Gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dalam proses mengarahkan, membimbing, memotivasi, dan mengendalikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh kekuasaan yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan kerja, menciptakan komunikasi yang efektif, dan menyesuaikan perilaku kepemimpinannya dengan kondisi organisasi serta karakteristik bawahan.

Oleh karena itu, gaya kepemimpinan menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, hingga perilaku karyawan dalam organisasi. kepemimpinan merupakan proses memengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam praktik organisasi, gaya kepemimpinan akan menentukan bagaimana seorang pemimpin mengambil keputusan, memberikan instruksi, melakukan pengawasan, membangun komunikasi, serta menciptakan hubungan interpersonal dengan bawahan.

a) Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Gaya kepemimpinan yaitu ciri khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Setiana (2022:11) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan aktivitas pimpinan ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu :

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai – nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan.

2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

Sedangkan menurut Amirullah (2017:43) mengemukakan faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah :

1. Hubungan pemimpin dan bawahan (leader member relation), yaitu kadar hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinnya.
2. Struktur tugas dalam arti sampai sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak.
3. Posisi kewenangan seseorang dalam arti tingkat dari pengaruh seorang pemimpin pada faktor-faktor wewenang seperti dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan, penegakan disiplin, promosi dan kenaikan gaji.

Menurut Astari (2024), Path Goal Theory mengelompokkan gaya kepemimpinan ke dalam empat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan antara lain:

1. Directive Leadership (Kepemimpinan Direktif)

Directive leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada pemberian arahan dan petunjuk yang jelas kepada bawahan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan. Pemimpin menjelaskan tugas, tanggung jawab, prosedur kerja, serta standar kinerja yang harus dicapai oleh karyawan. Melalui gaya kepemimpinan ini, karyawan

memperoleh kejelasan mengenai apa yang diharapkan organisasi sehingga dapat mengurangi ketidakpastian dalam pekerjaan.

2. Supportive Leadership (Kepemimpinan Suportif)

Supportive leadership merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan, kesejahteraan, dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Melalui dukungan yang diberikan, karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.

3. Participative Leadership (Kepemimpinan Partisipatif)

Participative leadership merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan ide, saran, maupun pendapat yang berkaitan dengan pekerjaan dan organisasi. Keterlibatan tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi dan mendorong munculnya komitmen kerja yang lebih tinggi.

4. Achievement Oriented Leadership (Kepemimpinan Berorientasi Prestasi)

Achievement oriented leadership merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada pencapaian kinerja yang tinggi. Pemimpin menetapkan target yang menantang, mendorong bawahan untuk mencapai prestasi terbaik, dan menunjukkan keyakinan bahwa karyawan mampu mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan.

2.2 Kajian Empiris

2.2.1 Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan.

Menurut Imelia, Zamralita, dan Lie (2024) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan indikator penting bagi karyawan untuk mencapai performa kerja yang baik dan membantu organisasi mencapai tujuan perusahaan. Penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa generasi kerja saat ini sangat memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta dukungan organisasi terhadap kesejahteraan psikologis karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ali Zaenal Abidin dan Ading Sunarto (2023) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan. Namun ditemukan *research gap* dalam penelitian lainnya, hasil berbeda yang ditemukan oleh Iin Trya Shavira (2025) yang menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap turnover intention karyawan.

2. Hubungan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan.

Menurut Mangkunegara (2017) stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Kondisi tersebut dapat memengaruhi emosi, proses berpikir, serta kondisi fisik seorang karyawan sehingga berdampak pada menurunnya efektivitas kerja dan kesejahteraan individu.

Penelitian yang dilakukan oleh Falakhiyah (2024) menjelaskan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, yang berarti semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Sedangkan *research gap* ditemukan pada studi lain yang menyatakan bahwa stres kerja tidak mempunyai pengaruh

terhadap turnover intention (Astuti et al, 2022).

3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Karyawan.

Hasibuan (2017:170) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan berproduktivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Shoikhul Ghomam (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Kepemimpinan yang baik serta lingkungan kerja yang nyaman mampu mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Namun berbeda dan ditemukan *research gap* dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Falakhiah (2024), bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

2.2.2 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian oleh Fajriatul Falakhiah (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Fajriatul Falakhiah berjudul “*Pengaruh Stres Kerja, Persepsi Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Intention*” bertujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja, persepsi kompensasi, dan gaya kepemimpinan terhadap turnover intention karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, yang berarti semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Sementara itu, persepsi kompensasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor psikologis berupa tekanan kerja lebih dominan dalam memengaruhi niat keluar karyawan dibandingkan faktor kompensasi maupun kepemimpinan.

2. Penelitian oleh Iin Trya Shavira (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Iin Trya Shavira dengan judul *“Pengaruh Beban Kerja dan Quality of Work Life terhadap Turnover Attention Karyawan”* membahas hubungan antara beban kerja dan work life balance terhadap turnover karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention.

Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima karyawan maka semakin besar keinginan untuk keluar dari perusahaan. Namun, *Quality of Work Life* dalam penelitian ini tidak memiliki pengaruh terhadap turnover intention. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja belum menjadi faktor utama yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

3. Penelitian oleh Bintang Firdaus, Hammam Zaki, dan Fitri Ayu Nofirda (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Bintang Firdaus, Hammam Zaki, dan Fitri Ayu Nofirda berjudul *“Pengaruh Leadership, Kompensasi dan Work Stress terhadap Turnover Intention Tenaga Pengajar Ganesha Operation Cabang Ahmad Yani Pekanbaru”*.

Penelitian ini menemukan bahwa leadership berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Artinya, semakin baik kepemimpinan yang diterapkan maka semakin rendah tingkat turnover intention karyawan. Selain itu, kompensasi juga berpengaruh negatif dan

signifikan terhadap turnover intention, sedangkan work stress berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Penelitian ini menegaskan pentingnya kepemimpinan dan kompensasi dalam menjaga loyalitas karyawan.

4. Penelitian oleh Ria Apriyani dan Lia Asmalah (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Ria Apriyani dan Lia Asmalah berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja dan Kompensasi terhadap Turnover Intention di PT. Sahabat Lama Teknik Area Jakarta*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Akan tetapi, stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, sedangkan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat stres kerja yang tinggi dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar, sedangkan pemberian kompensasi yang baik mampu menurunkan turnover intention.

5. Penelitian oleh Muhammad Shoikhul Ghomam (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Shoikhul Ghomam berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Quality of Work Life terhadap Turnover Intention (Studi Kasus pada Karyawan PT. Kanvill Berkah Abadi)*”. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Kepemimpinan yang baik serta lingkungan kerja yang nyaman mampu mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Namun, *Quality of Work Life* dalam penelitian ini tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention. Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja dan kepemimpinan lebih dominan dibandingkan *Quality of Work Life* dalam memengaruhi turnover intention karyawan pada perusahaan tersebut.

6. Penelitian oleh Ali Zaenal Abidin dan Ading Sunarto (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Zaenal Abidin dan Ading Sunarto dengan judul “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Beban Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Turnover Intention pada PT. Resolusi Angkasa Raya Kota Tangerang”. Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan SEM-PLS, penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel Kecerdasan Emosional, Beban Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja secara simultan memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variasi *Turnover Intention* karyawan PT. Resolusi Angkasa Raya sebesar 66%. Secara parsial, pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai *P-Value* yang berada di bawah ambang batas 0,05. Hasil ini mengonfirmasi bahwa peningkatan beban kerja serta dinamika pengelolaan kecerdasan emosional dan kualitas lingkungan kerja di dalam organisasi secara langsung berdampak signifikan terhadap fluktuasi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

7. Penelitian oleh Dina Sabta Ratnaningsih (2021)

Penelitian kuantitatif yang dilakukan oleh Dina Sabta Ratnaningsih bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasional secara parsial dan simultan terhadap *turnover intention* pada karyawan Hotel Elresas Lamongan. Menggunakan metode *total sampling* (sensus) dengan melibatkan seluruh populasi karyawan hotel yang berjumlah 40 orang sebagai sampel, data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert serta observasi langsung, lalu diolah menggunakan perangkat lunak SPSS versi 18 melalui analisis regresi linear berganda.

Hasil pengujian secara parsial (uji t) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* karena standar upah saat ini dirasa sudah cukup untuk kebutuhan

sehari-hari, dan komitmen organisasi juga berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention* meskipun ditemukan beberapa indikasi pelanggaran kedisiplinan di lapangan. Sebaliknya, stres kerja ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang berarti tingginya beban kerja dan singkatnya waktu istirahat secara nyata memicu peningkatan hasrat karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Namun secara simultan (uji F), ketiga variabel independen tersebut terbukti berpengaruh bersama-sama terhadap *turnover intention*, sehingga manajemen Hotel Elresas Lamongan disarankan untuk lebih memperhatikan pembagian beban kerja yang sesuai demi mengontrol tingkat stres karyawan.

8. Penelitian oleh Dwi Astuti., Dian Hasanah, Samuel Silitonga, dan Sarfilianty Anggiani (2022)

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh stres kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan seluruh staf pada salah satu perusahaan spare part otomotif di Cikarang sebanyak 55 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui survei secara daring menggunakan Google Form.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Stres kerja dan keseimbangan kehidupan kerja juga terbukti berpengaruh terhadap *employee engagement*, sementara *employee engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Dalam pengujian mediasi, *employee engagement* tidak mampu memediasi pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*, tetapi mampu memediasi pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap *turnover intention*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kondisi pekerjaan dan

keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi dapat berlangsung secara langsung maupun melalui tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

9. Penelitian oleh Almalki, FitzGerald, & Clark (2012)

Penelitian yang berjudul *Quality of Work Life among Primary Health Care Nurses in the Jazan Region, Saudi Arabia: A Cross-Sectional Study* ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian cross-sectional survey. Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen Brooks' Survey of Quality of Nursing Work Life (QNWL) yang dipadukan dengan pertanyaan mengenai karakteristik demografis responden. Sampel penelitian terdiri dari 508 perawat yang berasal dari 134 pusat pelayanan kesehatan primer di wilayah Jazan dengan tingkat respons sebesar 87%. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif, uji *t-test*, dan *Analysis of Variance* (ANOVA) dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 17.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja perawat masih relatif rendah yang dipengaruhi oleh jam kerja yang tidak sesuai, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan keluarga, kurangnya kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja yang kurang mendukung, serta kompensasi yang belum memadai. Selain itu, ditemukan perbedaan kualitas kehidupan kerja berdasarkan jenis kelamin, usia, status pernikahan, masa kerja, dan tingkat pendapatan, sedangkan tingkat pendidikan dan lokasi fasilitas kesehatan tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan. Rendahnya tingkat gaji dan persepsi masyarakat yang kurang baik terhadap profesi perawat juga menjadi faktor yang menurunkan kualitas kehidupan kerja mereka. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja merupakan langkah penting untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi serta mengurangi kemungkinan terjadinya turnover karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang mampu

meningkatkan kesejahteraan, kenyamanan, dan kepuasan kerja karyawan.

10. Penelitian oleh Maharani & Tamara (2024)

Penelitian yang berjudul *The Occupational Stress and Work-Life Balance on Turnover Intentions with Job Satisfaction as Mediating* menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 900 karyawan pada industri jasa keuangan di Indonesia, yang terdiri dari bank, perusahaan asuransi, dan perusahaan sekuritas. Dari jumlah tersebut, diperoleh 427 kuesioner yang memenuhi syarat untuk dianalisis. Instrumen penelitian awal terdiri dari 55 item pertanyaan, namun setelah melalui uji validitas dan reliabilitas hanya terdapat 38 item yang dinyatakan valid, yaitu 9 item untuk stres kerja, 12 item untuk *work-life balance*, 12 item untuk kepuasan kerja, dan 5 item untuk turnover intention.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, sehingga semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, penelitian ini menemukan bahwa stres kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap turnover intention, sehingga tingginya tingkat stres yang dirasakan karyawan tidak selalu menyebabkan mereka ingin keluar dari perusahaan.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh terhadap turnover intention, di mana semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka semakin tinggi kemungkinan karyawan memiliki niat untuk keluar dari organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa baik stres kerja maupun *work-life balance* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa perusahaan perlu lebih memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja karyawan sebagai strategi utama dalam menekan turnover intention.

Temuan ini menjadi penting khususnya bagi perusahaan di sektor jasa keuangan maupun industri lain yang memiliki tingkat tekanan kerja yang tinggi.

11. Penelitian oleh Ratnawati, Bagis, dan Suyoto (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Ratnawati dkk (2024) yang berjudul *Quality of Work Life and Turnover Intention in Nurses: The Mediating Role of Organizational Commitment* bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Turnover Intention* dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi pada perawat rumah sakit tipe C di Purwokerto. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif terhadap 128 responden dengan teknik *convenience sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)*.

Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Turnover Intention*, meskipun arah hubungannya negatif. Sebaliknya, *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*, sedangkan *Organizational Commitment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Temuan tersebut membuktikan bahwa komitmen organisasi memediasi secara parsial hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan turnover intention. Artinya, peningkatan kualitas kehidupan kerja terlebih dahulu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, kemudian komitmen tersebut yang menurunkan niat untuk keluar dari organisasi.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kualitas kehidupan kerja belum tentu secara langsung mengurangi turnover intention apabila belum diikuti dengan meningkatnya rasa memiliki, loyalitas, dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan berbagai program yang mampu meningkatkan komitmen organisasi selain hanya memperbaiki kualitas

kehidupan kerja. Penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena sama-sama menggunakan metode SEM-PLS dan mengkaji hubungan antara Quality of Work Life dengan Turnover Intention. Perbedaannya terletak pada penggunaan variabel mediasi komitmen organisasi.

12. Penelitian oleh Alzamel, L. G. I., Abdullah, K. L., Chong, M. C., & Chua, Y. P. (2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Alzamel et al. (2020) yang berjudul *The Quality of Work Life and Turnover Intentions among Malaysian Nurses: The Mediating Role of Organizational Commitment* bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap *Turnover Intention* pada perawat di rumah sakit pendidikan Malaysia, serta menguji apakah *Organizational Commitment* berperan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya tingkat turnover perawat yang menjadi tantangan bagi sistem pelayanan kesehatan di Malaysia. Penulis berpendapat bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan komitmen organisasi sekaligus menurunkan keinginan perawat untuk meninggalkan pekerjaannya.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*. Sampel penelitian berjumlah 430 perawat yang bekerja di sebuah rumah sakit pendidikan di Malaysia. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan koefisien jalur sebesar $\beta = -0,228$. Selain itu, *Organizational Commitment* memediasi secara parsial hubungan antara *Quality of Work Life* dan *Turnover Intention* dengan efek tidak langsung sebesar $\beta = -0,234$ ($p <$

0,001). Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan perawat, semakin tinggi komitmen mereka terhadap organisasi sehingga semakin rendah keinginan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen Rumah 123 perlu meningkatkan kualitas kehidupan kerja melalui lingkungan kerja yang kondusif, dukungan organisasi, dan kesempatan pengembangan karier sebagai strategi mempertahankan tenaga perawat.

13. Penelitian oleh Els, V., Brouwers, M., & Lodewyk, R. B. (2021)

Penelitian Els et al. (2021) yang berjudul *Quality of Work Life: Effects on Turnover Intention and Organisational Commitment amongst Selected South African Manufacturing Organisations*, bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *Quality of Work Life*, *Organisational Commitment*, dan *Turnover Intention* pada karyawan perusahaan manufaktur di Afrika Selatan. Penelitian ini didasarkan pada pentingnya kualitas kehidupan kerja sebagai faktor yang memengaruhi loyalitas dan keberlangsungan tenaga kerja di sektor manufaktur.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*. Sampel penelitian terdiri atas 400 karyawan perusahaan manufaktur di Afrika Selatan. Analisis data dilakukan menggunakan descriptive statistics, Pearson Product Moment Correlation, dan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan antarvariabel dan efek mediasi komitmen organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh *dimensi Quality of Work Life* memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan *Turnover Intention*, dengan nilai korelasi berkisar antara $r = -0,60$ hingga $r = -0,79$ ($p < 0,01$). Selain itu, *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organisational Commitment*, sedangkan *Organisational Commitment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hasil SEM juga membuktikan bahwa *Organisational Commitment* memediasi secara parsial hubungan antara *Quality of Work*

Life dan *Turnover Intention*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja akan meningkatkan komitmen organisasi dan secara langsung maupun tidak langsung menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

TABEL 2.1
KERANGKA PENELITIAN TERDAHULU

No	Penulis	Tahun	Judul	Hasil
1.	Fajriatul Falakhiyah	2024	Pengaruh Stres Kerja, Persepsi Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap <i>Turnover Intention</i>	• Hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>. • Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Persepsi Kompensasi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>. • Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>.
2.	Iin Trya Shavira	2025	Pengaruh Beban Kerja Dan <i>Quality of Work Life</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan	• Berdasarkan hasil hipotesis menunjukan bahwa Beban Kerja (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover</i> (Y) dikarenakan memiliki nilai P-Value sebesar 0,000. • Sedangkan hasil sebaliknya didapat oleh <i>Quality of Work Life</i> (X2) tidak memiliki pengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan (Y).

3.	Bintang Firdaus, Hammam Zaki, Fitri Ayu Nofirda	2025	Pengaruh <i>Leadership</i> , Kompensasi Dan <i>Work Stress</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Tenaga Pengajar Ganesha Operation (Go) Cabang Ahmad Yani Pekanbaru	• Disimpulkan bahwa <i>leadership</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. • Disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> • Disimpulkan bahwa <i>work stress</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
4.	Ria Apriyani, Lia Asmalah	2025	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Di PT. Sahabat Lama Teknik Area Jakarta	• Penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention di PT. Sahabat Lama Teknik Area Jakarta, • Stres Kerja berpengaruh signifikan dengan hubungan positif sedang ($R = 0,582$) dan kontribusi 33,9%, menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja, semakin tinggi Turnover Intention • Kompensasi juga berpengaruh signifikan dengan hubungan negatif kuat ($R = -0,607$) dan kontribusi 36,9%, menandakan bahwa peningkatan kompensasi menurunkan Turnover Intention
5.	Muhammad Shoikhul Ghomam	2024	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan <i>Work Life Balance</i>	• Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. Ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa gaya

			Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Kasus pada Karyawan PT. Kanvill Berkah Abadi)	kepemimpinan yang baik dapat mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan • Lingkungan kerja yang kondusif terbukti berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman akan membuat karyawan merasa loyal terhadap perusahaan. • Berdasarkan hasil penelitian, <i>work-life balance</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi tidak menjadi faktor utama yang dipertimbangkan karyawan dalam memutuskan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan.
6.	Ali Zaenal Abidin dan Ading Sunarto	2023	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Beban Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT. Resolusi Angkasa Raya Kota Tangerang	• Kecerdasan Emosional (X1): Berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> (Nilai P = 0,004). • Beban Kerja (X2): Berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> (Nilai P = 0,001). Semakin berat beban kerja karyawan, semakin tinggi keinginan mereka untuk keluar. • Kualitas Kehidupan Kerja (X3): Berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> dalam uji model (Nilai P = 0,000)
7.	Dina Sabta Ratnaningsih	2021	Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Komitmen	• Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. Nilai signifikansi 0,075 > 0,05, yang

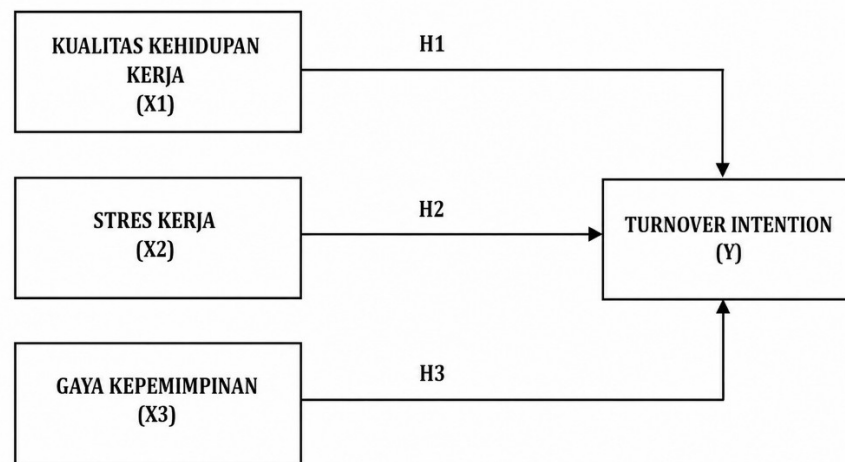
			Organisasional Terhadap <i>Turnover Intention</i>	berarti kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keputusan karyawan untuk keluar. • Stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. Nilai signifikansi $0,004 < 0,05$, yang membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja karyawan, semakin tinggi pula keinginan mereka untuk keluar. • Komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. Nilai signifikansi $0,056 > 0,05$, yang berarti komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan tersebut.
8.	Dwi Astuti, Dian Hasanah, Samuel Silitonga, dan Sarfilianty Anggiani	2022	Peran Employee Engagement Sebagai Mediasi pada Pengaruh Stres Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Turnover Intention	• Stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. • Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. • Employee engagement tidak mampu memediasi pengaruh stres kerja terhadap turnover intention. • Employee engagement mampu memediasi pengaruh work-life balance terhadap turnover intention.
9.	Almalki, FitzGerald,	2012	<i>Quality of Work Life among Primary Health Care Nurses in</i>	• Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja perawat masih tergolong rendah yang disebabkan oleh jam kerja

	and Clark		<i>the Jazan Region, Saudi Arabia: A Cross-Sectional Study</i>	yang tidak sesuai, rendahnya keseimbangan kerja dan keluarga, kurangnya kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja yang kurang mendukung, serta kompensasi yang belum memadai. • Penelitian juga menemukan adanya perbedaan QWL berdasarkan jenis kelamin, usia, status pernikahan, masa kerja, dan tingkat pendapatan, namun tidak terdapat perbedaan berdasarkan tingkat pendidikan dan lokasi fasilitas kesehatan.
10.	Maharani & Tamara	2024	<i>The Occupational Stress and Work-Life Balance on Turnover Intentions with Job Satisfaction as Mediating</i>	• Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh langsung terhadap turnover intention. • Sedangkan work-life balance berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. • Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention dan terbukti memediasi hubungan antara work-life balance dengan turnover intention.
11.	Ratnawati, Bagis & Suyoto	2024	<i>Quality of Work Life and Turnover Intention in Nurses: The Mediating Role of Organizational Commitment</i>	• QWL berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap turnover intention ($p = 0,199 > 0,05$). • QWL justru berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi memediasi hubungan tersebut.

12.	Alzamel, L. G. I., Abdullah, K. L., Chong, M. C., & Chua, Y. P.	2020	<i>The Quality of Work Life and Turnover Intentions among Malaysian Nurses: The Mediating Role of Organizational Commitment</i>	• <i>Quality of Work Life</i> berpengaruh dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> ($\beta = -0,228$). <i>Organizational Commitment</i> memediasi secara parsial hubungan tersebut dengan efek tidak langsung $\beta = -0,234$ ($p < 0,001$). • Hasil menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja, semakin rendah turnover intention perawat.
13.	Els, V., Brouwers, M., & Lodewyk, R. B.	2021	<i>Quality of Work Life: Effects on Turnover Intention and Organisational Commitment amongst Selected South African Manufacturing Organisations</i>	• <i>Quality of Work Life</i> berpengaruh dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>. Seluruh dimensi QWL memiliki hubungan signifikan dengan <i>Turnover Intention</i> ($r = -0,60$ sampai $-0,79$; $p < 0,01$). • <i>Organizational Commitment</i> juga terbukti memediasi secara parsial hubungan antara <i>Quality of Work Life</i> dan <i>Turnover Intention</i>.

2.2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Adapun tujuan penelitian ini adalah peneliti ingin menganalisis pengaruh dari kualitas kehidupan kerja, stres kerja dan gaya kepemimpinan terhadap turnover intention karyawan.. Hubungan antar variabel tersebut dapat dikaitkan berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka berpikir dalam penelitian ini, yang digambarkan dalam bagan berikut ini:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

2.2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2011: 64). Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1: Kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap turnover intention karyawan.
- H2: Stres kerja berpengaruh terhadap turnover intention karyawan.
- H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap turnover intention karyawan.