

## BAB II

### KAJIAN TEORI, KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESIS

#### A. Kajian Teori

##### 1. Hakikat *Quality of Work Life*

###### a. Pengertian *Quality of Work Life*

*Quality of Work Life* merupakan proses respon yang diberikan oleh sebuah organisasi dalam memenuhi kebutuhan para karyawannya melalui pemberian kebebasan dalam menyumbangkan saran serta turut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap kehidupan kerja mereka di dalam organisasi. Beberapa hal yang termasuk dalam *Quality of Work Life* adalah keamanan kerja, sistem penghargaan dan penghasilan yang lebih baik, serta kesempatan untuk mengembangkan diri dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

Untuk lebih memahami mengenai *Quality of Work Life* maka perlu mengetahui berbagai pendapat dari para ahli mengenai rumusan-rumusan *Quality of Work Life*.

Menurut Richard dan Loy dalam Kunal, "*Quality of work life as degree to which members of a work organization are able to satisfy personel needs through their experience in the*

*organizations.”*

<sup>1</sup>Kualitas kehidupan kerja adalah sejauh mana anggota organisasi kerja dapat memenuhi kebutuhan anggotanya melalui pengalaman mereka dalam organisasi.

Kemudian menurut Robert H. Guest dalam Anitha,

*Quality of Work Life is a generic phrase that covers a person's feelings about every dimension of work, including economic rewards and benefits, security, working conditions, organisational and interpersonal relationships, and intrinsic meaning in a person's life and It is a process by which an organisation attempts to unlock the creative potential of its people by involving them in decisions affecting their work lives.<sup>2</sup>*

Kualitas kehidupan kerja adalah ungkapan umum yang mencakup perasaan seseorang tentang setiap dimensi pekerjaan, termasuk imbalan dan keuntungan ekonomi, keamanan, kondisi kerja, hubungan organisasi dan interpersonal dengan karyawan lain, dan semua hal ini diwujudkan melalui suatu proses dimana organisasi mencoba untuk membuka potensi kreatif dari para anggotanya dengan melibatkan mereka dalam keputusan yang mempengaruhi kehidupan kerja mereka.

Jadi dapat disimpulkan *Quality of Work Life* merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam memenuhi

---

<sup>1</sup> Kunal Gaurav, *Quality of Work Life and Employee Satisfaction* (Norderstedt: Grin Verlag, 2012), h. 12

<sup>2</sup> Anitha dan Subba Rao, *Quality of Work Life In Commercial Banks* (New Delhi: Discovery Publishing House, 1998), h. 4

kebutuhan para anggotanya dengan mengembangkan potensi kreatif yang dimiliki oleh para anggotanya melalui pemberian pengalaman dan turut melibatkan mereka dalam berbagai keputusan yang mempengaruhi kehidupan pekerjaan sebuah organisasi.

Menurut Liza dan Monappa dalam Shyam, "*Quality of work life is all about the conducive and congenial environment created at the work place as it is one of the main reasons for better performance and productivity*".<sup>3</sup> Kualitas kehidupan kerja adalah semua hal yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja yang lebih baik.

Selanjutnya menurut Hersey dan Blanchard dalam Noorjehan dan Vinayak, "*Quality of Work Life (QWL) as the quality of the relationship between employees and the total working environment, with human dimensions added to the usual technical and economic dimensions*".<sup>4</sup> Kualitas kehidupan kerja adalah kualitas hubungan antara karyawan dan lingkungan kerja total,

---

<sup>3</sup> Shyam Singh, *Quality of Work Life: A Comprehensive Study* (Ontario Canada: Canadian Academic Publishing, 2013), h.1

<sup>4</sup> Noorjehan Ganihar dan Vinayak Krishna, *Total Quality Culture In Teacher Training Colleges* (New delhi: Discovery Publishing House, 2006), h. 33

dengan memasukan dimensi manusia ke dalam teknis dimensi ekonomi.

Jadi dapat disimpulkan kualitas kehidupan kerja adalah kualitas lingkungan kerja yang dibentuk dengan kondusif dan menyenangkan agar kinerja dan produktivitas karyawan dapat meningkat sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif.

Menurut Shyam Singh, "*Quality of work life is a process by which an organization responds to employee needs for developing mechanisms to allow the share fully in making decision that design their lives at work*".<sup>5</sup> Kualitas kehidupan kerja adalah suatu proses dimana suatu organisasi merespon kebutuhan karyawan dengan memberikan kewenangan penuh dalam pengambilan keputusan mengenai desain kehidupan kerja mereka.

Kemudian menurut Kumar dan Tripati dalam Shyam Singh, "*Quality of work life is a process to involve employees at every level of the organizations in the decision about their work and workplace*".<sup>6</sup> Kualitas kehidupan kerja adalah proses untuk melibatkan karyawan di setiap tingkatan organisasi dalam

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, h. 3

<sup>6</sup> *Ibid.*, h. 33

pengambilan keputusan tentang pekerjaan dan tempat kerja mereka.

Selanjutnya menurut Bowdith *et. al.* dalam Robert Schalock,

*The core of quality of work life is the opportunity for employees at all levels in the organization to have an impact on the work environment by participating in decision making processes regarding the job, thereby enhancing their self esteem and satisfaction.*<sup>7</sup>

Inti dari kualitas kehidupan kerja adalah kesempatan bagi karyawan di semua tingkatan dalam organisasi memiliki dampak pada lingkungan kerja dengan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan tentang pekerjaan mereka, sehingga harga diri dan kepuasan para karyawan dapat meningkat.

Jadi dapat disimpulkan *Quality of Work Life* adalah proses dimana suatu organisasi memberikan kewenangan penuh bagi para karyawannya untuk setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan desain pekerjaan mereka. Sehingga, para karyawan akan merasa punya andil besar dalam kemajuan organisasi mereka.

Menurut Lane Robert A. Giacalone dan Carole Jurkiewicz,  
“*Quality of Work Life as meaningful work, and argued that Quality*

---

<sup>7</sup> Robert Schalock, *Quality of Life: Application To Persons With Dissabilities* (Washington DC: American Assosiation on Mental Retardation, 1997), h. 67

*of Work Life contributes to self esteem, sense of control over one's environment, and happiness in life*".<sup>8</sup> Kualitas kehidupan kerja sebagai pekerjaan yang berarti, dan kualitas kehidupan kerja memberikan kontribusi untuk harga diri, rasa kontrol atas salah satu lingkungan, dan kebahagiaan dalam hidup.

Selanjutnya, menurut Danna dan Griffin dalam buku yang sama,

*Quality of Work Life refers to need satisfaction from social and financial resources provided to the individual through work". Quality of Work Life as a hierarchy of concepts that includes life satisfaction (top of the hierarchy), job satisfaction (middle of the hierarchy), and work-specific need satisfaction such as satisfaction with pay, coworkers, and supervisor, among others (bottom of the hierarchy).*<sup>9</sup>

Kualitas kehidupan kerja mengacu pada kebutuhan akan kepuasan yang berasal dari sumber daya sosial dan keuangan yang diberikan kepada individu melalui pekerjaan. Kualitas Kehidupan Kerja sebagai hirarki konsep yang mencakup kepuasan hidup (*top of the hierarchy*), kepuasan kerja (*middle of the hierarchy*), dan kebutuhan kepuasan kerja yang spesifik seperti kepuasan akan kompensasi atau gaji, rekan kerja, dan atasan/supervisor, dan lain sebagainya (*bottom of the hierarchy*).

---

<sup>8</sup> Robert A. Giacalone dan Carole Jurkiewicz, *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (New York: M. E. Sharpe, Inc, 2003), h. 210

<sup>9</sup> *Ibid.*, h. 209

Jadi dapat dijelaskan bahwa *Quality of Work Life* adalah kebutuhan akan kepuasan dalam bekerja yang diperoleh oleh individu seperti kompensasi/gaji, rekan kerja yang mendukung, atasan serta sumber daya sosial lainnya yang mendukung pekerjaan. Apabila itu semua terpenuhi maka karyawan akan memperoleh kehidupan kerja yang memuaskan.

Menurut Sumarsono dalam jurnal Elva Agustina, "*Quality of Work Life* sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai salah satu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus".<sup>10</sup>

Kemudian, menurut Nawawi dalam jurnal Andi Ismawardami, "*Quality of Work Life* merupakan pendekatan manajemen yang terus menerus diarahkan pada peningkatan kualitas kerja. *Quality of Work Life* pada dasarnya mencari cara

---

<sup>10</sup> Elva Agustina, *Pengaruh Penerapan Kualitas Kehidupan Kerja (Quality Of Work Life) (Qwl) Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Loka Monitor Padang* (Padang: Universitas Taman Siswa Padang, 2014), h. 4

untuk menciptakan pekerjaan yang lebih baik atau tercapainya kinerja yang tinggi”.<sup>11</sup>

Jadi dapat disimpulkan *Quality of Work Life* adalah pendekatan sistem manajemen dalam mengkoordinasikan potensi para anggota organisasi yang dilakukan secara terus-menerus untuk meningkatkan kualitas kerja dari para anggotanya atau untuk pencapaian kinerja dari para anggotanya menuju ke arah yang lebih baik sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan efektif.

Menurut Cascio, “*Quality of work life is a set of objective organizational conditions and practices e.g., promotion from within policies, democratic supervision, employee involvement, safe working conditions*”.<sup>12</sup> Kualitas kehidupan kerja adalah seperangkat kondisi organisasi obyektif dan praktek misalnya, kebijakan promosi, pengawasan secara demokratis, keterlibatan karyawan, dan kondisi kerja yang aman.

Selanjutnya menurut Newstrom dan Keith Davis, “Kualitas kehidupan kerja mengacu pada kondisi menyenangkan tidaknya

---

<sup>11</sup> Andi Ismawardani Putri, *Pengaruh Quality Of Work Life Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Fajar Graha Pena Di Makassar* (Makassar: Universitas Hasanudin Makassar, 2013), h. 3

<sup>12</sup> Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits, Sixth Edition* (New York: McGraw Hill, 2003), h. 27

lingkungan pekerjaan bagi orang-orang.”<sup>13</sup> Kemudian, Luthans mengartikan, “*Quality of Work Life is more concerned with the overall work climate or culture.*”<sup>14</sup> Kualitas kehidupan kerja berhubungan dengan iklim kerja secara keseluruhan atau budaya.

Jadi dapat disimpulkan *Quality of Work Life* adalah seperangkat kondisi obyektif dan praktek dalam sebuah organisasi yang mengacu pada kesenangan pegawai atas iklim atau lingkungan pekerjaannya. Kebijakan Promosi dan pengawasan secara demokratis juga menjadi faktor penting dalam menciptakan kualitas kehidupan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

Menurut Sulaksha Nayak,

*Quality of Work Life is a dynamic multidimensional construct that currently includes such concepts as job security, reward systems, training and career advancement opportunities, and participation in decision making.*<sup>15</sup>

Kualitas kehidupan kerja adalah pembangunan multidimensi dinamis, termasuk konsep-konsep seperti keamanan kerja, sistem

---

<sup>13</sup> Keith Davis dan John W. Newstrom, *Perilaku dalam Organisasi Edisi Ketujuh* (New York: McGraw Hill, 1985), h. 53.

<sup>14</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior Tenth Edition* (New York: McGraw Hill, 2005), h. 490

<sup>15</sup> Sulaksha Nayak, *Quality of Work Life Among is Professionals in Smes'in Select Cities of India* (Dubai: United Arab Emirates: Department of Management Studies, Manipal University, 2005), h. 2

penghargaan, pelatihan dan peluang kemajuan karir, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

#### **b. Karakteristik *Quality of Work Life***

Menurut Noorjehan ada beberapa karakteristik dalam *Quality of Work Life*, yaitu :<sup>16</sup>

- a) Keamanan
- b) Pembayaran kompensasi yang adil
- c) Keadilan di tempat kerja
- d) Bantuan dari birokrasi dan pengawasan
- e) pekerjaan yang berkesan dan menarik
- f) Berbagai kegiatan dan tugas
- g) Tantangan
- h) Kontrol atas diri, pekerjaan dan tempat kerja
- i) Kewenangan dalam pengambilan keputusan atau tanggung jawab
- j) Kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri
- k) Umpan balik atas hasil yang dikerjakan
- l) Otoritas pekerjaan
- m) Pengakuan atas kontribusi dalam hal keuangan, sosial dan psikologis, status, dan kemajuan
- n) Dukungan sosial
- o) Masa depan pekerjaan yang layak (jenjang karir yang jelas)
- p) Kemampuan untuk bekerja sama dan memperoleh prestasi hidup di luar tempat kerja
- q) Pilihan yang sesuai dengan preferensi, minat, dan harapan individu.

#### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Quality of Work Life***

*Quality of Work Life* merupakan salah satu sistem manajemen yang penting untuk diimplementasikan dalam sebuah

---

<sup>16</sup> Noorjehan Ganihar dan Vinayak Krishna, *Op.Cit* , h. 34

organisasi untuk menghasilkan iklim organisasi yang kondusif dan menyenangkan bagi para anggotanya. Tentu saja dalam menerapkan *Quality of Work Life* yang baik terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Gallie ada beberapa faktor yang mempengaruhi *Quality of Work Life*: (1) Lingkungan sosial pekerjaan, (2) Aspek pekerjaan, (3) Teknologi dan informasi, (4) Faktor lainnya. Beberapa faktor tersebut akan dijelaskan di bawah ini;<sup>17</sup>

a) Lingkungan sosial pekerjaan

Lingkungan sosial pekerjaan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja. Misalnya, *Teamwork* adalah lingkungan sosial pekerjaan yang meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi karyawannya. *Teamwork* adalah bentuk kerjasama di mana anggota tim berunding satu sama lain tentang isu-isu yang relevan dalam sebuah tim. kerja sama tim yang efektif ditandai dengan timbal balik melalui kepercayaan dan menghargai antar anggota tim. Ada tingkat tertentu dimana mereka merasa saling ketergantungan dalam fungsi, tugas, dan pengambilan keputusan dalam pekerjaan. Selain itu, dukungan sosial dari rekan kerja dan perilaku atasan juga mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan.

---

<sup>17</sup> Robert A. Giacalone dan Carole Jurkiewicz, *Op .Cit*, h. 213

b) Aspek Pekerjaan

Aspek pekerjaan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja. Contoh aspek pekerjaan meliputi gaji, persyaratan pekerjaan, kebebasan untuk bekerja dengan cara sendiri, peluang untuk menyarankan prosedur kerja, peluang untuk promosi, kesempatan untuk belajar, dan kontak dengan pelanggan.

c) Teknologi dan Informasi

Memenuhi kebutuhan informasi karyawan dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja mereka. Kepuasan terhadap sistem informasi merupakan peran penting dalam kualitas kehidupan kerja.

d) Faktor lainnya

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja. Contohnya termasuk lingkungan fisik kerja, desain pekerjaan, dan kebermaknaan kerja. Selain itu, bentuk kepuasan atas waktu kerja yang fleksibel dan lokasi pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Menurut Chandranshu S. terdapat 12 faktor yang mempengaruhi *Quality of Work Life* yaitu:<sup>18</sup>

- 1) Komunikasi
- 2) Pengembangan Karir
- 3) Komitmen Organisasi
- 4) Dukungan Pengawasan Emosional
- 5) Pengaturan Kerja yang Fleksibel
- 6) Budaya Responsif Organisasi
- 7) Motivasi Karyawan
- 8) Iklim Organisasi
- 9) Dukungan Organisasi
- 10) Kepuasan Kerja
- 11) Hadiah dan Tunjangan
- 12) Kompensasi

Berdasarkan deskripsi faktor-faktor yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *Quality of Work Life* atau kualitas kehidupan kerja adalah kerjasama tim, teknologi dan informasi, desain pekerjaan, komunikasi, pengembangan karir, komitmen organisasi, dukungan pengawasan emosional, pengaturan kerja yang fleksibel, budaya responsif organisasi, motivasi karyawan, iklim organisasi, dukungan organisasi, kepuasan kerja, hadiah dan tunjangan, serta kompensasi.

---

<sup>18</sup> Chandranshu Sinha, *Factors Affecting Quality of Work Life : Empirical Evidence From Indian Organizations*, *Australian Journal of Business and Management Research* (Amity University Campus, 2012), vol. 11, no. 11, h. 32-35

#### d. Aspek-aspek *Quality of Work Life*

Razali Mat Zin mengemukakan dimensi kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* yaitu : <sup>19</sup>

- 1) *Growth and Development* (Pertumbuhan dan Perkembangan) : *Opportunity to use variety of skills and perform challenging jobs* (kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan dan melakukan pekerjaan menantang)
- 2) *Participation* (Partisipasi) : *Opportunity to be involved in decisions relating to work* (kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan)
- 3) *Physical Environment* (Lingkungan Fisik) : *Presence of conducive work environment including work scheduling* (Keadaan lingkungan kerja yang kondusif termasuk penjadwalan kerja)
- 4) *Supervision* (Pengawasan) : *Relationship with supervisor and mutual understanding* (Hubungan dengan atasan dan saling pengertian)
- 5) *Pay and Benefits* (Gaji dan Tunjangan) : *Fairness and adequate monetary benefits* (keadilan dan tunjangan moneter yang memadai)
- 6) *Social Relevance* (Relevansi Sosial) : *Relationship between work and other aspects of life* (Hubungan antara pekerjaan dan aspek kehidupan lainnya)
- 7) *Workplace Integration* (Integrasi dalam tempat kerja) : *Relationships and cohesiveness among co-workers* (Hubungan dan kekompakan diantara rekan kerja).

Menurut Richard E. Walton dalam Kunal menjelaskan *Quality of Work Life* dalam 8 kondisi berikut: <sup>20</sup>

- 1) Kompensasi yang adil dan memadai,
- 2) Kondisi lingkungan kerja yang aman dan sehat,

---

<sup>19</sup> Razali Mat Zin, *Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment*, Gajah Mada International Journal of Business, 2004, Vol. 6 no. 3, h. 323-324

<sup>20</sup> Kunal Gaurav, *Loc. Cit.*

- 3) Peluang untuk menggunakan dan mengembangkan sumber daya manusia,
- 4) Peluang untuk mengembangkan karir,
- 5) Integrasi sosial di tempat kerja,
- 6) Konstitusionalisme dalam organisasi,
- 7) Kualitas hidup pekerja,
- 8) Relevansi sosial dalam bekerja.

Berdasarkan deskripsi aspek-aspek yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis bahwa aspek-aspek *Quality of Work Life* atau kualitas kehidupan kerja adalah peluang untuk mengembangkan karir, partisipasi, pengawasan, gaji dan tunjangan yang adil dan memadai, relevansi sosial dalam bekerja, kondisi lingkungan kerja yang kondusif, dan integrasi sosial antar sesama rekan kerja.

Berdasarkan deskripsi konsep yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis *Quality of Work Life* atau kualitas kehidupan kerja adalah seperangkat situasi kerja nyata dalam organisasi yang mengacu pada terciptanya peningkatan kinerja, keterlibatan karyawan, serta kepuasan orang-orang yang terlibat di dalam organisasi demi memenuhi harapan para anggota organisasi, dengan indikator: 1) kondisi lingkungan kerja, 2) penyelesaian konflik, 3) rasa bangga terhadap sekolah, 4) peluang dalam mengembangkan karir, 5) komunikasi, 6) partisipasi guru.

## 2. Hakikat Komitmen Organisasi

### a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen pada dasarnya adalah sebuah kemampuan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Menurut KBBI komitmen merupakan perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu. Sedangkan, organisasi merupakan kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama. Jadi, komitmen organisasi dapat di artikan sebagai keterikatan seseorang kepada suatu organisasi serta mempunyai tujuan yang akan dicapai.

Menurut Hellriegel, *“organizational commitment is the strength of an employee’s involvement in the organization and identification with it”*.<sup>21</sup> Komitmen organisasi adalah kekuatan, keterlibatan pegawai dalam organisasi dan identifikasi dengan organisasi.

Selanjutnya, menurut Porter dan Smith dalam Mowday, *“organizational commitment for our purposes as the relative strength of an individual’s identification with an organization”*.<sup>22</sup> Komitmen organisasi merupakan sebuah kekuatan yang

---

<sup>21</sup> Don Hellriegel dan John W. Slocum, Jr, *Organizational Behavior* (Texas: South-Western Cengage Learning, 2009), h. 57

<sup>22</sup> Richard T. Mowday, Lyman W. Porter, dan Richard M. Steers, *Employee-Organization Linkages* (Texas: South-Western Cengage Learning, 2009), h. 57

ditimbulkan dari identifikasi individu dengan tujuan yang dimiliki organisasi dan keterlibatannya dengan organisasi.

Kemudian, menurut Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft dan Margaret A. Neal, "*organizational commitment is the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*".<sup>23</sup> Komitmen organisasi adalah kekuatan relatif tentang individu mengidentifikasi diri dengan keterlibatan dalam organisasi tertentu.

Selain itu, menurut Newstrom, "*organizational commitment, or employee loyalty, is the degree to which an employee identifies with the organization and wants to continue actively participating in it*".<sup>24</sup> Komitmen organisasi adalah sejauh mana keberpihakan seseorang kepada organisasinya dan keinginannya untuk terus berpartisipasi aktif didalamnya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah kekuatan individu dalam mengidentifikasi diri melalui keterlibatan aktif dan keterikatan seorang individu dengan organisasi dimana ia berada.

Menurut Steven L. Mcshane dan Mary Ann Von Glinow,

---

<sup>23</sup> Linda K. Stroh, Gregory B, Northcraft and Margaret A. Neal, *Organizational Behavior* (New Jersey: 1994), h.294

<sup>24</sup> John W. Newstrom, *Organizational Behavior : Human Behavior Work* (New York: McGraw Hill,2011), h. 223

*Organizational commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with and involvement in a particular organization. This definition refers specifically to affective commitment because it's an emotional attachment-our feelings of loyalty-to the organization.*<sup>25</sup>

Komitmen organisasi mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi dengan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Definisi ini merujuk secara khusus kepada komitmen afektif karena merupakan ikatan emosional seseorang untuk setia terhadap organisasi.

Selanjutnya, menurut Robbins komitmen organisasi adalah *“the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization”*.<sup>26</sup> Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dan bertujuan serta berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Kemudian, menurut Colquitt, Lepine, dan Wesson,

*Organizational Commitment is define as the desire on the part of employee to remain a member of the organization. Organizational Commitment influence whether an employee stays a member of the organization (is retain) or*

---

<sup>25</sup> Steven L. Mcshane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior* (New york: 2008), h. 199

<sup>26</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, 2015), h. 70.

*leaves to persue another job(turns over).*<sup>27</sup>

Komitmen organisasi adalah keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi, komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang karyawan akan tetap menjadi anggota organisasi dan bertahan atau keluar untuk mengejar pekerjaan lain.

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan seseorang untuk setia dan tetap mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi.

Menurut Luthans yang dikutip oleh Edy Sutrisno, komitmen organisasi merupakan: (1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, (2) kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, (3) suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.<sup>28</sup>

Kemudian, menurut Porter yang dikutip oleh Ab. Aziz Yusof mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari pada individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi. Porter membagikan hal tersebut kepada tiga perkara seperti berikut:

---

<sup>27</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior* (New York: McGraw Hill, 2011), h. 69

<sup>28</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2010), h. 292

1. Penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Hal ini bersesuaian dengan kehendak dan kemauan pekerja terhadap organisasi. Apabila pekerja merasakan tujuan organisasi dapat memenuhi kemauannya maka mereka akan memberikan sepenuh komitmen terhadap organisasi.
2. Berkaitan dengan persediaan untuk berusaha bersungguh-sungguh atas nama organisasi. Pekerja merasakan bertanggung jawab untuk membangunkan organisasi dan rasa sayang terhadap organisasi.
3. Keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Pekerja mau terlibat dalam organisasi dan memperkukuhkan kedudukannya supaya merasakan dirinya diperlukan dan dihargai. Ini memberikan komitmen kerja yang tinggi dari pada pekerja.<sup>29</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan dan keterlibatan seorang pegawai di dalam organisasi untuk terus berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini akan menimbulkan rasa kesetiaan dan tanggung jawab dalam menjalankan setiap kegiatan dalam organisasi dengan harapan tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai. Kemudian, selain mengacu pada keterlibatan, komitmen organisasi juga mengacu

---

<sup>29</sup> Ab. Aziz Yusof, *Keinsanan dalam pengurusan*, (Kuala Lumpur: 2007), h.106

pada identifikasi seorang individu terhadap tujuan organisasi dan keinginan seorang individu untuk bertahan pada organisasi tersebut.

#### **b. Karakteristik Komitmen Organisasi**

Karakteristik adalah sesuatu yang khas, begitupun dengan komitmen organisasi memiliki suatu ciri khas. Adanya keinginan untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi, mengidentifikasi organisasi dengan meninjau nilai dan tujuan yang sepaham dengan diri serta usaha maksimal untuk organisasi merupakan tiga hal yang khas dalam komitmen organisasi. Begitupun yang dikemukakan Mowday. Mowday *et. al.* dalam Armstrong menyebutkan tiga karakteristik komitmen organisasi yaitu,

- 1) *A Strong desire to remain a member of the organization*
- 2) *A strong belief in and acceptance of the values and goals of the organization*
- 3) *A readiness to exert considerable effort on behalf on the organization*<sup>30</sup>

Berdasarkan pembahasan di atas dapat dijelaskan bahwa tiga karakteristik komitmen organisasi yaitu keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, keyakinan yang kuat akan penerimaan nilai dan tujuan organisasi, serta kesiapan yang

---

<sup>30</sup> Michael Armstrong dan Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (London: Kogan Page, 2014), h. 186

matang untuk mengerahkan seluruh usaha demi kepentingan organisasi.

Kemudian, menurut Appelbaum *et. al.* dalam Armstrong karakteristik yang dapat diambil dari definisi komitmen organisasi adalah

*Rephrased this definition as: organizational commitment is a multidimensional construct that reflects a worker's: identification with the organization (loyalty), and willingness to expend effort on the organization's behalf (discretionary effort).*<sup>31</sup>

Berdasarkan pembahasan di atas dapat diartikan bahwa karakteristik yang dapat diambil dari komitmen organisasi adalah membangun multidimensi yang mencerminkan pekerja: identifikasi dengan organisasi (kemauan untuk bertahan di dalam organisasi), dan kesediaan untuk mengeluarkan usaha atas nama organisasi.

Steers dan Porter mengemukakan komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu: "identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya".<sup>32</sup>

#### 1) Identifikasi.

Yang berwujud dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para

---

<sup>31</sup> *Ibid.*

<sup>32</sup> Richard M. Steers dan Porter W. Lyman, *Motivation and Work Behavior* (New York : McGrawHill, 1991) h. 53

karyawan atau pun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya. Sehingga akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2) Keterlibatan atau partisipasi karyawan.

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas organisasi penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerjasama baik dengan pimpinan atau maupun dengan sesama rekan kerja.

3) Loyalitas karyawan.

Terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap

organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Berdasarkan deskripsi karakteristik komitmen organisasi yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis bahwa karakteristik komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk bertahan dalam organisasi, bersedia mengerahkan seluruh kemampuan untuk organisasi, dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi.

### c. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Mayer dalam McCharty menyebutkan dimensi komitmen organisasi teridentifikasi tiga komitmen, yaitu :

- 1) *Affective Commitment defined as an affective or emotional attachment to organization such that the strongly to the organization such that the strongly committed individuals identifies with, is involved in and enjoys membership in the organization*
- 2) *Normative commitment, defined as the perceived obligation to remain with the organization.*
- 3) *Continuance commitment, refers to a desire to remain with the organization for personal benefits related to length of service.*<sup>33</sup>

Berdasarkan pembahasan diatas, disimpulkan bahwa tiga tipe komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, yaitu keterlibatan

---

<sup>33</sup> Sherri McCharty, *Psychology At Work In Asia* (Newcastle: Cambridge Scholars Publishing, 2013), h.151

emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi. Kedua, komitmen normatif, yaitu sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya. Ketiga komitmen kontinyu, yaitu melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut.

Selanjutnya, senada dengan Allen dan Mayer, Baron dan Greenberg dalam Umam menjelaskan tiga dimensi dalam komitmen organisasi, yaitu:

- 1) *Affective commitment*, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap anggota organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi.
- 2) *Continuance commitment*, berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi.
- 3) *Normative commitment*, menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi tersebut.<sup>34</sup>

Berdasarkan deskripsi dimensi komitmen organisasi yang telah diuraikan diatas, dapat disintesis bahwa dimensi komitmen organisasi adalah kecintaan, tanggung jawab dan ketergantungan untuk menetap dalam organisasi.

---

<sup>34</sup> Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung : Pustaka Setia, 2010), h.h 259-260

#### d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut David yang dikutip oleh Sopiah, terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor Personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- 4) Pengalaman kerja, pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.<sup>35</sup>

Kemudian, menurut Mowday yang dikutip oleh Cooper dan Finkelstein, *“the antecedents of commitment into four categories, which are personal characteristics, role-related characteristics, structural characteristics and work experiences”*.<sup>36</sup>

Mowday mengelompokkan empat faktor besar yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

---

<sup>35</sup> Sopiah, *Perilaku Organisasional* (Yogyakarta : Penerbit ANDI, 2008), h.h 163-164

<sup>36</sup> Carl L. Cooper & Sydney Finkelstein, *Advances in Mergers and Acquisitions* (Wagon Lane : Emerald Group Publishing, 2012), h. 24

- 1) Karakteristik personal, antara lain usaha, lama kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras, dan beberapa faktor kepribadian lainnya.
- 2) Karakteristik pekerjaan dan peran, antara lain kesempatan kerja, konflik peran dan ambiguitas peran. Semakin besar kesempatan yang diperoleh dalam bekerja semakin banyak pengalaman yang diperoleh yang pada akhirnya memperbesar komitmen individu terhadap organisasi.
- 3) Karakteristik struktural organisasi, antara lain ukuran organisasi, kesatuan, luasnya kontrol dan sentralisasi otoritas.
- 4) Pengalaman kerja, antara lain ketergantungan pada organisasi, kepentingan personal pada perusahaan, sikap positif terhadap perusahaan, dan keterikatan sosial individu.

Selanjutnya, menurut Dessler dalam Sopiah menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Komunikasi dua arah yang komprehensif, komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan, dan kepercayaan pasti membutuhkan komunikasi dua arah. Tanpa adanya komunikasi dua arah mustahil komitmen organisasi dapat dibangun dengan baik.

- 2) Rasa kebersamaan dan kerukunan, menciptakan rasa senasib dan kerukunan yang pada tahap selanjutnya memberi kontribusi pada komitmen karyawan.
- 3) Visi dan Misi, menyatakan bahwa pemimpin dapat memberi inspirasi bagi tumbuhnya performansi dan komitmen karyawan yang tinggi dengan cara memberi kesempatan pada karyawan untuk dapat mengerti dan memahami visi dan misi bersama dalam sebuah organisasi.
- 4) Nilai sebagai dasar perekrutan, nilai personal merupakan dasar kesesuaian seseorang untuk menunjukkan kesesuaian dengan organisasi.
- 5) Kestabilan kerja, karyawan dengan kestabilan yang tinggi akan memperoleh komitmen organisasi yang tinggi pula.
- 6) Penghayatan finansial, gaji hanya akan menghasilkan motivasi dalam jangka yang pendek. Oleh karena itu, insentif yang diberikan kepada individu yang telah berhasil melampaui target dari apa yang ditetapkan perlu dihargai jerih payah kerja kerasnya.<sup>37</sup>

Berdasarkan deskripsi faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen

---

<sup>37</sup> Sopiah, *Op. Cit.*, h. 182

organisasi adalah faktor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur organisasi, dan pengalaman kerja.

Berdasarkan deskripsi konsep yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis bahwa komitmen organisasi adalah sikap dan perilaku seseorang yang berkeinginan untuk setia dan mempertahankan keanggotannya dalam suatu organisasi serta terus berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi, dengan indikator: 1) Setia berada dalam organisasi, 2) Keterlibatan dalam kegiatan organisasi, 3) Tanggung jawab, 4) Keinginan dalam mempertahankan keanggotaan, 5) Melakukan identifikasi terhadap organisasi.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Menurut Nuriza Angelia dalam penelitiannya yang berjudul “Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Perusahaan Genteng Mutiara” berdasarkan hasil analisis korelasi diperoleh koefisien korelasi sebesar  $r = 0,680$  dengan taraf signifikansi  $0,000$  ( $p < 0,01$ ), hal ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat signifikan antara kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi. Hasil analisis korelasi product moment (zero order) menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi dengan taraf signifikansi

0,000 ( $p < 0,01$ ) dan koefisien korelasi sebesar  $r = 0,680$ . Artinya semakin tinggi kualitas kehidupan kerja maka semakin tinggi komitmen organisasi dan sebaliknya, semakin rendah kualitas kehidupan kerja maka semakin rendah komitmen organisasi.

### C. Hubungan *Quality of Work Life* dengan Komitmen Organisasi

Colquitt, Lepine, dan Wesson mengatakan,

*Most employees have two primary goals for their working lives: to perform their jobs well and to remain a member of an organization that they respect. Likewise, most managers have two primary goals for their employees: to maximize their job performance and to ensure that they stay with the firm for a significant length of time.*<sup>38</sup>

Sebagian besar karyawan memiliki dua tujuan utama untuk kehidupan kerja mereka: untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang mereka hormati. Demikian juga, sebagian besar manajer memiliki dua tujuan utama bagi karyawan mereka: untuk memaksimalkan performa kinerja mereka dan untuk memastikan bahwa mereka tetap dengan perusahaan untuk jangka waktu yang signifikan.

*Quality of Work Life* yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat memenuhi tujuan para anggotanya untuk melakukan pekerjaan dengan

---

<sup>38</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behaviour : Improving Performance and Commitment In The Workplace* (New York: McGraw Hill Education, 2015), h. 7

baik serta untuk tetap menjadi bagian dalam organisasi. *Quality of Work Life* yang diterapkan dalam suatu organisasi juga diharapkan mampu meningkatkan performa/kinerja dari para anggotanya dan juga dapat memastikan mereka agar tetap bertahan dalam organisasi dalam jangka waktu yang lama. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan *Quality of Work Life* maka akan semakin tinggi tingkat komitmen organisasi.

#### **D. Kerangka Berfikir**

Sekolah yang baik adalah sekolah yang mampu menjaga kualitas kehidupan kerja yang baik dalam menunjang kinerja dari para guru maupun staf lainnya. Kualitas kehidupan kerja yang baik bagi para guru merupakan salah faktor keberhasilan pencapaian tujuan dari sekolah. Kualitas kehidupan kerja merupakan seperangkat situasi atau lingkungan kerja yang didesain agar kondusif dan menyenangkan demi memenuhi kebutuhan dan harapan dari para guru sehingga partisipasi, kinerja, dan produktivitas dari para guru dapat meningkat.

Kualitas kehidupan kerja yang baik juga dapat menjamin penyelesaian konflik diantara para guru secara bermusyawarah, sehingga dapat menemukan solusi yang tepat dalam menyelesaikan masalah di sekolah. Kualitas kehidupan kerja yang baik akan melahirkan rasa kebanggaan dalam diri para guru untuk terus membantu sekolah dalam

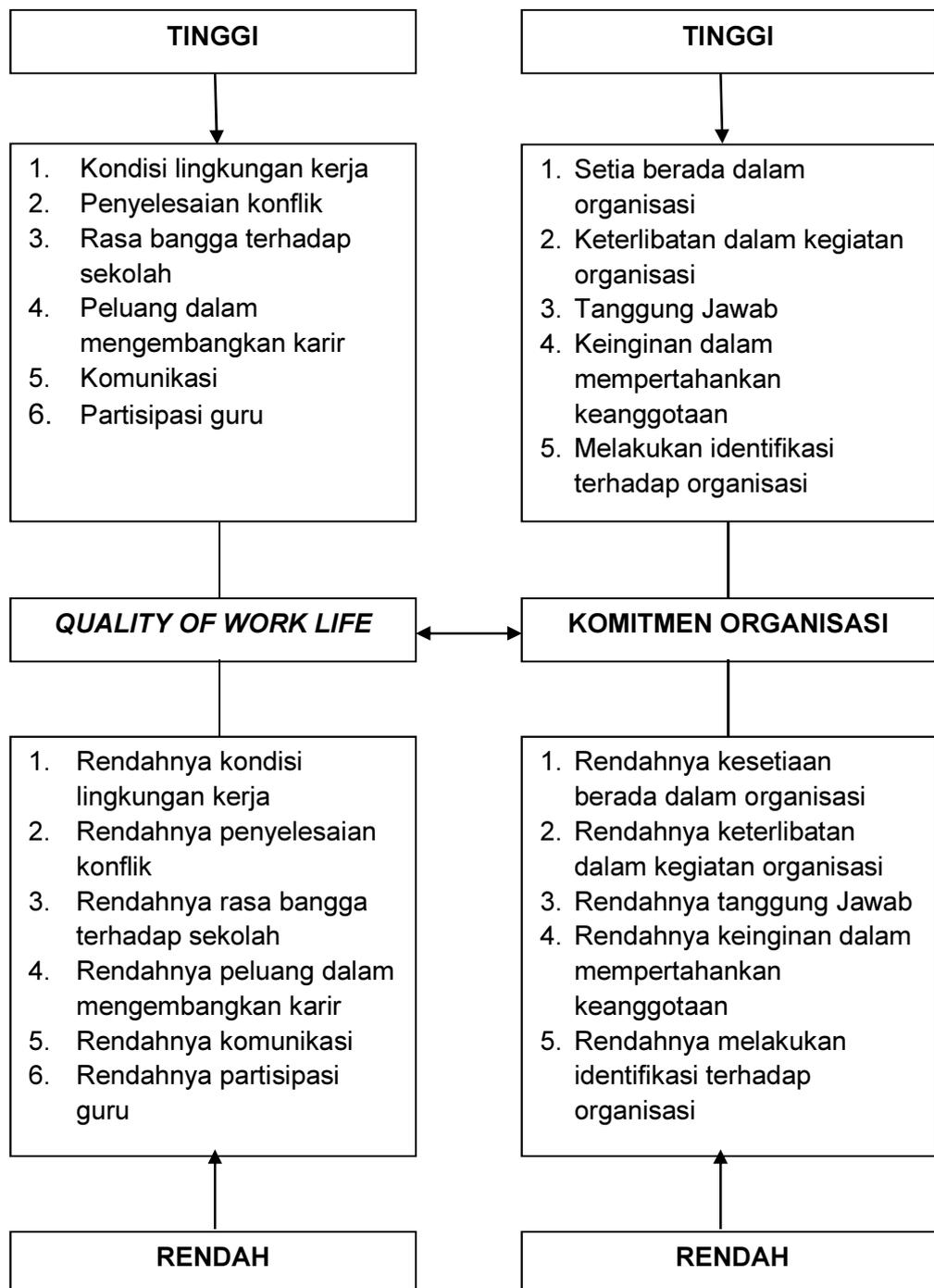
mencapai prestasi. Kualitas kehidupan kerja memberikan peluang bagi para guru untuk dapat mengembangkan karir mereka di sekolah, sehingga dengan meningkatnya kompetensi dari para guru sekolah mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi para siswanya untuk terus dapat berprestasi baik dalam bidang akademik maupun non akademik

Kualitas kehidupan kerja akan menjamin pola komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan serta antar sesama rekan guru, karena melalui pola komunikasi yang baik akan tercipta iklim organisasi sekolah yang membuat nyaman para guru dalam bekerja, serta para guru juga perlu untuk turut berpartisipasi dalam perumusan program dan kebijakan yang akan dijalankan oleh pihak sekolah. Apabila hal ini dapat diwujudkan maka akan tercipta kualitas kehidupan kerja yang baik bagi para guru.

Kualitas kehidupan kerja yang baik di lingkungan sekolah akan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi dari para guru. Komitmen organisasi dari seorang guru ditunjukkan melalui sikap dan perilaku kesetiaan untuk tetap berada dalam organisasi serta memiliki rasa tanggung jawab untuk dapat memenuhi tujuan dari organisasi. Komitmen organisasi dari seorang guru juga berarti keinginan untuk terus terlibat dalam organisasi dengan mengerahkan seluruh kemampuannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Jadi, penerapan *Quality of*

*Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) yang baik dapat menjaga komitmen para guru untuk terus berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian pada kerangka berfikir di atas, dapat digambarkan melalui bagan.



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

### **E. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka teori dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: “terdapat hubungan positif antara *Quality of Work Life* dengan komitmen organisasi Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Cakung Jakarta Timur”.