

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja merupakan serangkaian strategi, kebijakan, dan kondisi lingkungan kerja yang dirancang untuk menciptakan gaya kerja yang sehat serta mendukung pertumbuhan profesional karyawan (Jolly, 2026). Kualitas kehidupan kerja juga mencerminkan persepsi karyawan terhadap tingkat kenyamanan dan kepuasan dalam lingkungan kerjanya (Ibrahim & Sufiyan, 2023). Kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mampu memengaruhi arah dan keberhasilan organisasi (Halim & Kovara, 2025). Kualitas kehidupan kerja memiliki beberapa dimensi, menurut Walton (1973) dalam Sabonete *et al.* (2021) dimensi utama kualitas kehidupan kerja terdiri dari kompensasi yang adil, kondisi kerja yang aman dan sehat, kesempatan pengembangan diri, peluang karier, integrasi sosial, konstitualisme, keseimbangan kehidupan kerja, serta relevansi sosial pekerjaan.

Schermerhorn (1989) dalam Soetjipto (2017) menyatakan *quality of work life* yang diimplementasikan secara maksimal oleh perusahaan ditunjukkan melalui beberapa aspek yang terukur, meliputi 1) gaji adil dan memadai; 2) lingkungan kerja yang aman, sehat dan kondusif; 3) kesempatan memanfaatkan serta mengembangkan keterampilan dan

keahlian; 4) peluang pengembangan karier secara kompetitif; 5) hubungan kerja yang harmonis dan terintegrasi antara karyawan dan perusahaan; 6) perlindungan hukum terhadap hak-hak pribadi karyawan; 7) keseimbangan beban kerja dan jam kerja; 8) adanya rasa bangga dan loyalitas pada perusahaan. Pengukuran terhadap *quality of work life* menjadi salah satu langkah strategis untuk mengetahui tingkat kepuasan dan kesejahteraan karyawan dalam suatu organisasi (Anisa *et al.*, 2023). Kualitas kehidupan kerja yang baik memungkinkan karyawan memiliki kendali lebih besar terhadap pekerjaan mereka, yang akhirnya dapat meningkatkan produktivitas (Francis & Fonceca, 2023).

2.2 Kepuasan Kerja

Istilah kepuasan kerja didefinisikan oleh Locke (1976) dalam Panda *et al.* (2025) sebagai perasaan positif yang bersifat evaluatif terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang yang mencakup aspek intrinsik dan ekstrinsik. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap pekerjaannya, yang berdampak pada motivasi, loyalitas, serta pencapaian tujuan organisasi (Ibrahim & Yosepha, 2025). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kompensasi, lingkungan kerja, *work-life balance*, peluang pengembangan karier, otonomi kerja, pengakuan, dan umpan balik, serta keamanan kerja (Khan *et al.*, 2023). Berbagai penelitian menunjukkan kepuasan kerja dipengaruhi faktor intrinsik dan ekstrinsik. Novianti & Ramli (2024)

menyatakan motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana motivasi intrinsik seperti pengembangan diri serta motivasi ekstrinsik seperti jaminan keamanan kerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan terlibat dalam tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan Albalawi et al. (2024) yang menyatakan faktor intrinsik dan ekstrinsik secara bersama-sama berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja, sehingga keduanya saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Lebih lanjut Zhang & Gandham (2025) menemukan kepuasan kerja terutama ditentukan oleh faktor intrinsik, sementara itu faktor ekstrinsik lebih berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan kerja.

Quality of work life juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Penelitian Hammond et al. (2023) menunjukkan *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berbagai aspek seperti kondisi kerja, kompensasi, keseimbangan kehidupan kerja, serta hubungan kerja menjadi faktor penting yang mendorong peningkatan kepuasan kerja. Selanjutnya, Hapsari et al. (2025) mengidentifikasi kepuasan kerja memiliki peran yang konsisten sebagai prediktor utama pembentukan komitmen organisasional. Selain itu, karyawan yang merasa puas dengan kondisi kerja, baik dari segi fisik, sosial, maupun psikologis, cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, loyalitas yang lebih besar terhadap perusahaan, dan produktivitas yang meningkat (Anisa et al., 2023).

2.3 Komitmen Organisasional

Almamel *et al.*, (2020) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai loyalitas terhadap nilai dan tujuan organisasi, rasa memiliki, ketergantungan, serta komitmen moral untuk tetap berada dalam organisasi. Komitmen organisasional merupakan perilaku karyawan yang menunjukkan keberpihakan dan keterlibatan terhadap nilai serta tujuan organisasi, disertai kemauan untuk berkontribusi dalam mencapai kepentingan organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Mahardita & Noermijati, 2023). Komitmen organisasional dapat diukur melalui model pengukuran yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1991) dalam Wardhana (2021) dimana terdapat tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, and *normative commitment*.

1. ***Affective Commitment* (komitmen afektif)** mendasarkan pada keterikatan emosional, pemahaman dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasinya. Dalam dimensi ini, karyawan mengikatkan dirinya dengan organisasi dan loyal terhadap organisasi. Komitmen afektif individu karyawan akan lebih kuat apabila pengalamannya dalam suatu organisasi dilakukan secara konsisten dengan harapan-harapan dan menunjukkan keinginan individu karyawan untuk terus-menerus bekerja bagi organisasinya yang disebabkan oleh kesetujuannya dengan organisasi tersebut dan memang berkeinginan untuk melakukannya bagi organisasi tersebut.

2. ***Continuance Commitment (komitmen berkelanjutan)*** yang berkaitan dengan kecenderungan individu untuk mengikatkan diri terhadap berbagai aktivitas organisasi yang didasarkan pada kesadaran dan penilaian untung rugi (pengorbanan) yang dirasakan individu karyawan yang apabila berhenti atau meninggalkan dalam melakukan berbagai aktivitas organisasi tersebut. *Continuance Commitment* ini muncul dimana karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi yang mungkin membuatnya tidak betah namun masih bertahan dikarenakan ia masih membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain dari organisasi tersebut, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain apabila ia meninggalkan organisasi tersebut.
3. ***Normative Commitment (komitmen normatif)*** merupakan komitmen yang didasarkan pada norma-norma atau prinsip-prinsip atau nilai-nilai yang ada di dalam diri individu karyawan yang menimbulkan adanya keyakinan individu karyawan atas tanggung jawabnya terhadap organisasi.

Ketiga dimensi komitmen organisasional ini memiliki peran penting dalam menentukan tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Hal ini didukung penelitian Dahliyanti et al. (2019) yang menunjukkan dimensi komitmen organisasional, yaitu afektif, berkelanjutan, dan normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Delvin & Pohan (2025) yang menemukan pengaruh dimensi komitmen organisasional terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu

Penelitian terbaru menunjukkan kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi komitmen organisasional. Komitmen afektif merupakan dimensi yang paling dominan hubungannya dengan kepuasan kerja (Zhang & Atayan, 2025). Karyawan yang memiliki keterikatan emosional serta tingkat loyalitas yang tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki niat untuk keluar yang lebih rendah (Ulya, 2024). Komitmen organisasi yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja, rendahnya tingkat absensi, serta menurunnya tingkat turnover karyawan (Dahliyanti et al., 2019). Sementara itu, Komitmen organisasional memiliki hubungan negatif dengan *turnover*, di mana karyawan dengan komitmen tinggi cenderung memiliki keinginan lebih rendah untuk meninggalkan organisasi (Bai & Vahedian, 2023). Salah satu faktor utama yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi (Christover & Ie, 2021).

2.4 *Social Exchange Theory*

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) merupakan salah satu teori utama dalam menjelaskan hubungan pertukaran sosial. Blau (1964) dalam Ahmad *et al.* (2023) menyatakan hubungan sosial terbentuk melalui interaksi sukarela antar individu yang didasarkan pada pertimbangan keuntungan dan kerugian. Teori ini menyatakan individu yang terlibat dalam hubungan pertukaran sosial yang berkualitas tinggi,

yang didasarkan pada prinsip timbal balik, akan merasa memiliki kewajiban untuk membalas kepercayaan dan perhatian yang mereka terima dari orang lain (Wu & Lv, 2024). *Social Exchange Theory* berangkat dari pandangan setiap hubungan sosial terbentuk melalui proses pertukaran yang saling menguntungkan, baik dalam bentuk manfaat nyata seperti bantuan dan dukungan, maupun dalam bentuk non-materi seperti kepercayaan, penghargaan, dan pengakuan (Polina & Kesuma, 2025). Menurut *Social Exchange Theory*, ketika karyawan merasakan adanya kepercayaan dan dukungan dari pemimpin mereka, hal tersebut akan menimbulkan umpan balik psikologis yang positif serta rasa memiliki, yang pada akhirnya mendorong motivasi intrinsik untuk berinovasi (Wu & Lv, 2024).

Dalam lingkungan organisasi, kualitas kehidupan kerja mencerminkan upaya organisasi dalam memberikan perhatian dan dukungan terhadap karyawannya. Upaya tersebut diwujudkan melalui pemberian kompensasi yang layak, penciptaan kondisi kerja yang aman dan nyaman, penyediaan peluang pengembangan karier, serta dukungan terhadap keseimbangan terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Berdasarkan perspektif *social exchange theory*, berbagai bentuk dukungan tersebut akan dipersepsikan sebagai wujud kepedulian dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan. Sebagai respons atas perlakuan positif tersebut, karyawan akan terdorong untuk membalasnya melalui sikap yang menguntungkan organisasi, salah satunya dengan menunjukkan komitmen organisasional yang tinggi. Oleh karena itu,

semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan karyawan, semakin kuat komitmen organisasional yang terbentuk karena karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki keinginan untuk mempertahankan hubungan yang positif dengan organisasi.

2.5 Two Factor Theory Motivation

Herzberg (1959) dalam Bashir *et al.* (2025) mengklasifikasikan teori dua faktor motivasi menjadi dua yaitu faktor intrinsik, seperti otonomi pekerjaan, pengakuan, dan peluang untuk berkembang sebagai motivator yang meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor ekstrinsik, seperti kondisi kerja dan kebijakan organisasi, merupakan faktor *hygiene* yang mencegah ketidakpuasan. *Two factor theory* banyak mengadopsi konsep dari teori hierarki Maslow. Faktor *hygiene* merepresentasikan kebutuhan tingkat rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan keamanan, sedangkan faktor motivator mencerminkan kebutuhan tingkat tinggi, seperti kebutuhan akan rasa memiliki, keamanan, dan aktualisasi diri.

Dalam menjelaskan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja, *two-factor theory* menjelaskan kualitas kehidupan kerja mencerminkan pemenuhan faktor *hygiene* dan faktor *motivator* yang dibutuhkan karyawan. Faktor *hygiene* meliputi kompensasi yang layak, kondisi kerja yang aman dan nyaman, serta kebijakan organisasi yang mendukung, yang berperan dalam mengurangi potensi ketidakpuasan. Di sisi lain, faktor *motivator* mencakup kesempatan untuk mengembangkan

kemampuan, memperoleh pengakuan atas prestasi, serta peluang pengembangan karier yang dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja. Melalui penyediaan kualitas kehidupan kerja yang baik, organisasi dapat memenuhi berbagai kebutuhan karyawan baik yang bersifat dasar maupun yang berkaitan dengan pengembangan diri. Pemenuhan kebutuhan tersebut akan menciptakan persepsi positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja sehingga meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, kualitas kehidupan kerja yang semakin baik akan mendorong peningkatan kepuasan kerja karena karyawan merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi oleh organisasi.

2.6 *Maslow's Hierarchy of needs*

Menurut Maslow (1973) dalam McLeod (2025) kebutuhan manusia tersusun secara bertingkat, dimulai dari kebutuhan paling mendasar yaitu kebutuhan fisiologis untuk mempertahankan hidup, hingga kebutuhan tertinggi berupa aktualisasi diri yang berkaitan dengan pengembangan potensi, kreativitas, dan intelektualitas individu. Kebutuhan dasar sangat penting bagi kelangsungan hidup, dan setelah terpenuhi, individu akan beralih untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Pada tahap selanjutnya, terdapat kebutuhan akan keamanan yang mencakup rasa aman, stabilitas, dan perlindungan dari bahaya. Setelah itu, individu akan berusaha memenuhi kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki, yaitu

keinginan untuk menjalin hubungan sosial, keintiman, serta memperoleh penerimaan dalam lingkungan sosial (Huang, 2024).

Dalam konteks organisasi, kualitas kehidupan kerja dapat menjadi sarana bagi karyawan untuk memenuhi berbagai kebutuhan tersebut melalui pemberian kompensasi yang layak, lingkungan kerja yang aman dan sehat, hubungan kerja yang harmonis, serta kesempatan untuk berkembang dan mencapai potensi diri. Ketika kualitas kehidupan kerja mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, karyawan akan merasakan kenyamanan, penghargaan, dan dukungan dari organisasi. Kondisi tersebut akan menimbulkan perasaan positif terhadap pekerjaan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, terpenuhinya berbagai kebutuhan karyawan juga dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi karena merasa organisasi memberikan dukungan terhadap kesejahteraan dan pengembangan dirinya.

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian Bashir *et al.* (2025) dengan judul “*Job Satisfaction: a Mediator of The Quality of Work Life and Organizational Commitment Nexus*” bertujuan untuk mengkaji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional, serta menilai sejauh mana kepuasan kerja mempengaruhi keterkaitan antara kualitas kehidupan kerja karyawan dan tingkat komitmen organisasional terhadap perusahaan. Hasil penelitian mengungkapkan kualitas kehidupan

kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional.

Penelitian Pant (2025) dengan judul *“The Influence of Quality of Work Life on Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction”* bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional dengan peran mediasi kepuasan kerja, serta memberikan pemahaman terkait keberhasilan organisasi. Hasil penelitian mengonfirmasi peningkatan kualitas kehidupan kerja sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada sektor telekomunikasi di Nepal.

Penelitian Anh & Phong (2024) dengan judul *“Quality of Work-Life, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Employees”* bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan usaha pariwisata di Dak Lak, Vietnam. Hasil penelitian menunjukkan kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, dan kepuasan kerja memediasi hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional.

Penelitian Mohammed (2024) dengan judul *“The Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment: An Analysis of the Mediating Role of Job Satisfaction by Applying to the Employees of the Central Administration of Customs of the Red Sea and the Southern*

Region” berfokus pada identifikasi hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional, serta peran kepuasan kerja dalam hubungan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan pada Pusat Administrasi Bea Cukai wilayah Laut Merah dan Wilayah Selatan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional.

Penelitian Abebe & Assemie (2023) dengan judul “*Quality of Work Life and Organizational Commitment of The Academic Staff in Ethiopian Universities*” bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja dan menguji pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi staf akademik di Ethiopia. Hasil penelitian menunjukkan kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional, dengan dua faktor yaitu *work life balance* dan *compensation and reward* menjadi faktor yang berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian Mehra (2023) dengan judul “*A Study of Impact of Quality of Work Life on Organizational Commitment in Manufacturing Sector*” bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional karyawan di sektor manufaktur. Hasil penelitian menunjukkan kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional karyawan sektor manufaktur.

Penelitian Hammond *et al.* (2023) dengan judul “*How Quality of Work Life Influence Employee Job Satisfaction in a Gas Processing Plant*”

in Ghana” bertujuan meneliti pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja di kalangan pekerja di pabrik pengolahan gas. Hasil penelitian menunjukkan kualitas kehidupan kerja yang diukur dari faktor *working environment, work-life balance, personal development, emotional wellbeing* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Rubel *et al.* (2023) dengan judul “*Quality of Work Life and Employee Work Outcomes: A Hierarchical Model with Mediation Analysis*” bertujuan mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *employee work outcomes*, yaitu retensi karyawan dan kinerja karyawan, serta menganalisis peran job satisfaction sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, retensi karyawan, dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja dan retensi karyawan.

Penelitian Nurhasanah *et al.*, (2025) dengan judul “*The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance*” bertujuan menentukan sejauh mana kepuasan kerja dan komitmen organisasional memengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, namun kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Christover & Ie (2021) “*Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi*” bertujuan mengetahui pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi dan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan stres kerja tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap komitmen organisasional, kemudian kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional.

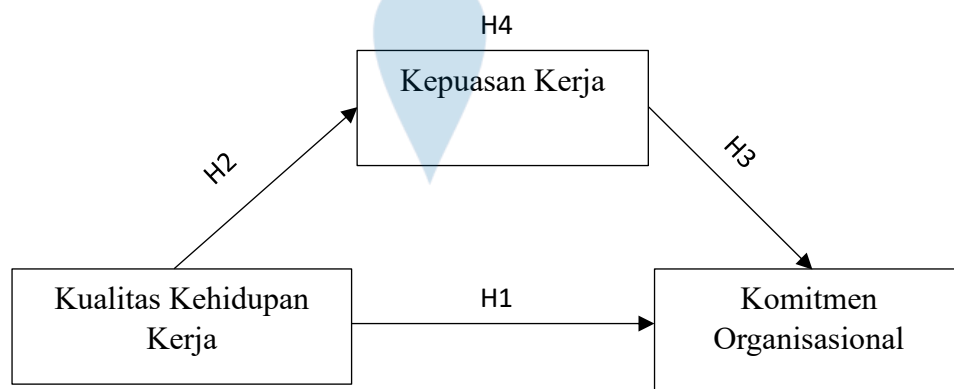
Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<i>Job Satisfaction: Mediator of The Quality of Work Life and Organizational Commitment Nexus</i> – Barooj Bashir, Zahid Manzoor, Abdul Gani (2025).	SEM menggunakan AMOS, analisis faktor menggunakan SPSS	Kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, kepuasan kerja memediasi hubungan kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional.
<i>The Influence of Quality of Work Life on Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction</i> – Dinesh Kumar Pant (2025).	SEM menggunakan SmartPLS	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja.
<i>Quality of Work-Life, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Employees</i> – Le Viet Anh & Vo Tan Phong (2024).	SEM menggunakan Smart PLS	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja memediasi hubungan kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional.
<i>The Relationship Between Quality of Work Life and Organizational Commitment: an</i>	Statistik deskriptif, uji korelasi linier, uji regresi linier sederhana dan berganda, analisis	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap

<i>Analysis of The Mediating Role of Job Satisfaction by Applying to The Employees of the Central Administration of Customs of the Red Sea and the Southern Region – Doaa Ramadan Ali Mohammed (2024).</i>	mediasi menggunakan SPSS	kepuasan kerja, kepuasan kerja memediasi parsial hubungan kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional.
<i>Quality of Work Life and Organizational Commitment of The Academic Staff in Ethiopian Universities – Abraham Abebe & Atalay Assemie (2023).</i>	Analisis deskriptif menggunakan SPSS, SEM dan CFA menggunakan AMOS	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.
<i>A Study of Impact of Quality of Work Life on Organizational Commitment in Manufacturing Sector – Ruchi Mehra (2023).</i>	Pearson's Coefficient of Correlation menggunakan SPSS	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional.
<i>How Quality of Work Life Influence Employee Job Satisfaction in a Gas Processing Plant in Ghana – Mavis Hammond, Nicodemus Osei Owusu, Edward Kweku Nunoo, Georgina Boampong, Aminu Osman, Anthony Panin, Johnie Kodjoe Nyametso, Bernice Essen (2023).</i>	Statistik deskriptif, uji korelasi, analisis regresi, ANOVA, uji t menggunakan SPSS	Kualitas kehidupan kerja yang diukur dari faktor <i>working environment, work-life balance, personal development, emotional wellbeing</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.
<i>Quality of Work Life and Employee Work Outcomes: A</i>	Statistik deskriptif, CFA, SEM, analisis mediasi	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan

<i>Hierarchical Model with Mediation Analysis – Mohammad Rabiul Basher Rubel, Daisy Mui Hung Kee, Nadia Newaz Rimi (2023).</i>	menggunakan <i>PLS-SEM</i>	kerja, retensi karyawan, dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja dan retensi karyawan.
<i>The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance – Nina Nurhasanah, Siti Sarah, Purwanto SK (2025).</i>	<i>SEM menggunakan SmartPLS</i>	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
<i>Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi – Gleen Christover, Mei Ie (2021).</i>	<i>SEM menggunakan SmartPLS</i>	Stres kerja tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap komitmen organisasional, kemudian kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional.

2.8 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1
Kerangka Penelitian

Model ini menggabungkan *social exchange theory*, teori hierarki kebutuhan Maslow, dan *two-factor theory* Herzberg sebagai dasar teoritis untuk menjelaskan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Menurut Bahsir *et al.* (2025) pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja mencerminkan prinsip utama *social exchange theory*, yaitu hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Organisasi keamanan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, peluang pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang kondusif akan membuat karyawan merasa dihargai dan diperhatikan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi sebagai respons atas manfaat yang mereka terima. *Social Exchange Theory* menjelaskan kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja yang meningkat akan mendorong terbentuknya komitmen organisasional yang lebih tinggi. Oleh karena itu, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kualitas kehidupan kerja memengaruhi komitmen organisasional.

Teori hierarki kebutuhan Maslow (1954) melengkapi perspektif *Social Exchange Theory* yang menjelaskan kualitas kehidupan kerja berperan dalam memenuhi kebutuhan psikologis dan motivasional karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja (Bashir *et al.*, 2025). Aspek-aspek kualitas kehidupan kerja seperti

lingkungan kerja yang kondusif dan kompensasi yang adil membantu memenuhi kebutuhan dasar karyawan, sedangkan peluang pengembangan karier dan penghargaan atas prestasi membantu memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Pemenuhan kebutuhan tersebut membuat karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya, sehingga meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi. Selanjutnya Bashir et al. (2025) menjelaskan berdasarkan *two-factor theory* Herzberg (1966) unsur-unsur dalam kualitas kehidupan kerja menjadi dua faktor, yaitu faktor *hygiene* dan faktor *motivator*. Faktor *hygiene* seperti gaji, kebijakan organisasi dan faktor *motivator*, seperti pencapaian dan pengakuan. Keberadaan faktor *motivator* dalam kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

Dalam kerangka penelitian ini *social exchange theory* menjelaskan kepuasan kerja menjadi penghubung antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional. Kualitas kehidupan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong respons positif karyawan berupa komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sementara itu, teori hierarki kebutuhan Maslow dan *two-factor theory* Herzberg menjelaskan kualitas kehidupan kerja dapat memenuhi berbagai kebutuhan karyawan serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas kehidupan kerja tidak hanya bertujuan menciptakan kondisi kerja yang lebih baik, tetapi juga menumbuhkan perasaan dihargai pada diri

karyawan sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

2.9 Hipotesis

Penelitian Abebe & Assemie (2023) menemukan kualitas kehidupan kerja yang diukur melalui lima faktor berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Dari kelima faktor tersebut, kompensasi dan penghargaan yang adil serta keseimbangan kehidupan kerja terbukti memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketidaksignifikan beberapa variabel tersebut dapat dijelaskan melalui teori motivasi Maslow, yang menekankan jika pemenuhan kebutuhan dasar harus terlebih dulu terpenuhi sebelum kebutuhan tingkat tinggi mampu mempengaruhi komitmen seseorang (Abebe & Assemie, 2023). Kualitas kehidupan kerja yang baik memungkinkan terpenuhinya kebutuhan karyawan secara bertahap, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Temuan ini didukung oleh penelitian Mehra (2023) yang menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional pada sektor manufaktur. Semakin baik kualitas kehidupan kerja akan semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Kuala Pelabuhan Indonesia.

Penelitian Respati *et al.* (2023) menunjukkan kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini didukung oleh hasil penelitian Amelia *et al.* (2023) yang menyatakan kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Peningkatan kualitas kehidupan kerja dapat berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal (Amelia *et al.*, 2023). Sejalan dengan itu Penelitian Soltanzadeh *et al.*, (2012) dalam Bashir *et al.* (2025) menyatakan adanya hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja, yang mengindikasikan kondisi kerja berperan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja. Lebih lanjut, penelitian Hammond *et al.* (2023) menunjukkan empat dimensi *quality of work life*, yaitu lingkungan kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, pengembangan diri, dan kesejahteraan emosional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Di antara keempat dimensi tersebut, keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan emosional memiliki pengaruh paling signifikan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2: Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kuala Pelabuhan Indonesia.

Nurhasanah *et al.* (2025) meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan sebuah perusahaan di Jakarta. Hasil penelitian mengungkapkan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan dan juga positif terhadap komitmen organisasional perusahaan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan cenderung meningkatkan loyalitas terhadap organisasi, memperkuat keterikatan emosional, serta mendorong munculnya keinginan untuk tetap menjadi bagian dalam organisasi (Nurhasanah *et al.*, 2025). Secara teoritis, hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurut Maslow (1943) dalam Bashir *et al.* (2025), motivasi individu didasarkan pada hirarki kebutuhan yang tersusun mulai dari kebutuhan dasar, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman, hingga mencapai kebutuhan yang lebih tinggi seperti rasa memiliki, penghargaan, dan aktualisasi diri. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Kuala Pelabuhan Indonesia.

Penelitian Aruldoss *et al.* (2021) dalam Bashir *et al.* (2025) menemukan penerapan kualitas kehidupan kerja (*QWL*) pada organisasi di

India dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional, serta mengurangi tingkat stres kerja dan *turnover*, sehingga memperkuat peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Lebih lanjut Alwali *et al.* (2022) dalam Bashir *et al.* (2025) mengungkapkan lingkungan kerja yang mendukung dapat memperkuat hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja, di mana karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi cenderung menunjukkan komitmen organisasional afektif yang lebih kuat. Sejalan dengan temuan tersebut penelitian Mohammed (2024) mengkaji kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Beberapa dimensi kualitas kehidupan kerja mengalami perubahan pengaruh, yang mengindikasikan variabel kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial yang cukup kuat dalam menjelaskan hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional. Selain penelitian Bashir *et al.* (2025) juga menemukan kepuasan kerja memediasi sebagian pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Kuala Pelabuhan Indonesia.