

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Komitmen Organisasi

###### a. Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008) dalam Aulia (2020), komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memiliki suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Seseorang yang berkomitmen pada organisasi yang tinggi selalu berpihak untuk kepentingan organisasi, bersungguh-sungguh mencapai tujuan organisasi dan selalu menjadi anggota yang fanatik. Komitmen organisasi dapat dikatakan ideal jika karyawan berpikiran untuk tetap bertahan di sebuah organisasi dengan mempertimbangkan nilai ekonomi yang dapat dikatakan aman dibandingkan dengan harus mencari pekerjaan lain dengan gaji yang belum tentu tinggi (Juita *et al.*, 2020).

Komitmen organisasi (*Organizational Commitment*) merupakan suatu sikap dan perilaku kerja yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan organisasi (Wahyudi & Salam, 2020). Sikapnya sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Perilakunya sesuai kebijakan, peraturan dan SOP organisasi. Komitmen organisasional yang dimiliki karyawan dalam bekerja di perusahaan atau organisasi dalam konteks ini tidak lagi dipandang semata-mata mencari nafkah belaka, akan tetapi lebih mendalam yakni karyawan tersebut selalu ada bagi organisasi

sebagai garda terdepan. Tentunya suatu komitmen organisasi memiliki banyak faktor-faktor yang mempengaruhi, salah satunya adalah kualitas kehidupan kerja dan keterikatan pada karyawannya.

Menurut definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi sangat diperlukan dalam setiap organisasi untuk menyelaraskan satu visi, misi dan tujuan organisasi. Karena karyawan adalah garda terdepan perusahaan, dimana suatu perusahaan yang sukses disitulah ada karyawan yang solid dan memiliki komitmen yang kuat demi kemajuan perusahaan.

#### **a. Teori Komitmen Organisasi**

Dalam teori pertukaran relasional (*The exchange relationship theory*) yang dikemukakan oleh March dan Simon (1958) dalam Yusuf & Syarif (2017) memandang adanya pertukaran relasional dan kepentingan dalam organisasi sebagai suatu sistem dan anggota organisasi. Dalam organisasi, teori pertukaran relasional menekankan pada pertukaran yang terjadi antara organisasi dan kontribusi pegawai. Maka dari itu pertukaran yang dipersyaratkan organisasi dimaknai pegawai dengan melakukan kegiatan berproduksi sesuai ketentuan organisasi atau partisipasi pegawai untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi. Pengertian ini yang mendasari adanya komitmen organisasi.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Steers dan Porter (1983) dalam Yusuf & Syarif (2017) faktor-faktor komitmen organisasi ada empat yaitu:

### 1) Karakteristik Pribadi

Adalah kondisi potensi, kapasitas kemauan seseorang sesuai dengan kebutuhan kerja. Karakteristik pribadi meliputi usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, motivasi, masa kerja dan nilai personal. Karakteristik pekerjaan adalah kondisi sebenarnya yang berhubungan dengan pekerjaan itu. Hal tersebut meliputi tantangan pekerjaan, identitas tugas, umpan balik, dan kesempatan untuk bersosialisasi sosial.

### 2) Karakteristik Organisasi

Adalah otonomi dan desentralisasi, tanggungjawab, partisipasi karyawan, hubungan antara atasan dan bawahan, sifat dan karakteristik pimpinan, dan cara pengambilan keputusan.

### 3) Sifat dan Kualitas Pengalaman Kerja

Adalah sifat dan kualitas pengalaman kerja pegawai dengan berbagai aspek di dalamnya yang dapat berpengaruh pada komitmen organisasi.

## c. Indikator-Indikator Komitmen Organisasi (Sinta 5)

Menurut Allen dan Meyer (1990) dalam Watoni & Suyono (2019) ada 3 indikator komitmen organisasi yaitu:

### 1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif dapat berkembang karena adanya empat kategori yaitu, karakteristik organisasi, karakteristik individu, karakteristik struktural dan pengalaman kerja.

## 2) Komitmen Berkelanjutan

komitmen berkelanjutan dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian dibagi menjadi dua variabel, yaitu investasi dan alternative. Investasi merupakan sesuatu yang berharga, seperti waktu, usaha, ataupun uang, yang harus dilepaskan individu. Alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan dampaknya bagi mereka sendiri.

## 3) Komitmen Normatif

Komitmen normatif dapat berkembang karena sejumlah pengaruh pengalaman yang dirasakan individu dalam proses sosialisasi dengan organisasi, baik sebelum dan setelah masuk ke organisasi.

## 2. *Leader Member Exchange*

### a. *Definisi Leader Member Exchange*

Menurut Robbins (2009) dalam Oktavianda dan Iqbal (2018), bahwa di awal sejarah interaksi antara seorang pemimpin dan seorang anggota tertentu, pemimpin secara implisit mengategorikan pengikut tersebut sebagai “*in group*” atau “*out group*” dan bahwa hubungan semacam itu relatif stabil untuk waktu yang lama. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya dan mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan dan mendapatkan hak-hak khusus menurut Robbins (2009) dalam

Oktavianda & Iqbal (2018). Bawahan dalam kelompok *out-group* hanya mendapatkan sedikit waktu yang diberikan oleh pemimpin, sedikit kontrol yang diberikan oleh pemimpin dan hubungan pemimpin dengan *out-group* berdasarkan hubungan wewenang yang formal menurut Robbins (2009), dalam Oktavianda & Iqbal (2018).

Di dalam sebuah organisasi sangatlah penting adanya hubungan kualitas seorang pegawai dengan atasannya atau yang sering disebut dengan *leader member exchange* (Suharyanti, 2019). Menurut Yukl (2005) dalam Wijaya & Siswoyo (2020), yaitu hubungan yang baik antara pemimpin dengan anggotanya, salah satunya dengan atasan melibatkan karyawannya ketika akan mengambil sebuah keputusan yang baru hal itu dapat membuat hubungan yang baik dengan karyawannya, karena disitulah karyawan merasa dirinya dianggap dan ikut andil atas segala kegiatan yang ada di perusahaan. Ketika interaksi antara bawahan dan atasan memiliki kualitas yang tinggi maka atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan begitupun sebaliknya seorang bawahan akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi.

Menurut beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai keberhasilan perlu meningkatkan hubungan antara pimpinan dan anggotanya, dan diperlukan landasan yang kuat berupa *leader member exchange*. Dengan demikian, *leader member exchange* menjadi

sangat berguna untuk membantu organisasi meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

**b. Teori *Leader Member Exchange***

1) Teori *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasi

Greenberg dan Baron (2003) dalam Hamali (2018) menegaskan bahwa dalam *leader-member exchange model*, pemimpin membedakan antara kelompok yang mereka senangi (*in-group*) dan yang tidak disenangi (*out-group*). Anggota dalam *in-group* biasanya menikmati tingkat moral dan komitmen lebih tinggi daripada anggota *out-group*.

2) Teori *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja

Teori tentang *leader member exchange* yang dikemukakan oleh Robbins (2003) dalam Hamali (2018) yaitu kebanyakan model kepemimpinan mengasumsi bahwa pemimpin memperlakukan semua pekerja kurang lebih dengan cara yang sama. Model *leader member exchange* didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan yang unik satu per satu dengan masing-masing bawahan langsung. Hubungan semacam ini oleh para ahli dinamakan *vertical dyad*. Membentuk *vertical dyad* merupakan proses yang terjadi secara alamiah, sebagai hasil dari usaha pemimpin mendelegasikan dan menugaskan peran pekerjaan. Sebagai akibatnya berkembang dua tipe *leader-member relationship*:

a) *In-group exchange*. Pemimpin dan pengikut mengembangkan kemitraan ditandai oleh pengaruh timbal balik, saling mempercayai, menghormati dan menyukai, dan perasaan persamaan nasib.

b) *Out-group exchange*. Pemimpin mempunyai karakteristik sebagai pengawas yang gagal menciptakan perasaan saling mempercayai, menghargai atau perasaan persamaan nasib.

Menurut Robbins dan Judge (2019) menjelaskan *leader member exchange* sebagai berikut, “*leader member exchange a theory that support leaders creation of in-group and outgroups; subordinates with in-group status will have higher performance ratings, less turnover and great job satisfaction*” atau *leader member exchange* sebuah teori yang mendukung penciptaan *in-group* dan *outgroup* oleh para pemimpin; bawahan dengan status *in-group* akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, pergantian yang lebih sedikit dan kepuasan kerja yang besar (Robbins & Judge, 2019). Tingkat kedekatan dari hubungan antara pimpinan dan bawahan ini yang menunjukkan adanya indikasi dari *leader member exchange* di perusahaan. *Leader member exchange* berdasarkan kualitasnya dibagi menjadi dua yaitu *in group* dan *out group*. *Leader member exchange* dengan kualitas *in group* memiliki kualitas yang tinggi dikarenakan bawahan akan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan uraian jabatan serta kontrak kerja yang diterima. Sedangkan *leader*

*member exchange* kualitas *outgroup* memiliki kualitas yang rendah dimana bawahan melakukan tugas-tugas secara berkala dari unit dan pertukaran yang dilakukan dengan atasan bersifat formal (Estel, 2019).

Berdasarkan teori yang ada diatas, penelitian ini penulis menggunakan teori dari Robbins dan Judge (2019), dimana tingkat kedekatan pimpinan dengan bawahan akan menunjukkan kepuasan kerja, seperti anggota *in group* akan menghasilkan kepuasan kerja yang maksimal dikarenakan lebih dekat dengan pimpinan, dan anggota *out group* berbanding sebaliknya karena adanya jarak hubungan antara pimpinan dengan bawahan.

### **c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Leader Member Exchange***

Menurut Erdogan dan Bauer (2015) dalam Heriyadi (2021) menjelaskan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan yaitu:

a) *Perceived & actual similarity* (kesamaan rasa)

Kesamaan ketertarikan (*similarity attraction*) antara pimpinan dengan bawahan memainkan peran penting dalam pengembangan kualitas *leader member exchange*.

b) *Dyad expectations* (harapan masing-masing pihak)

Tingkat harapan bawahan terhadap pimpinan, dan tingkat harapan pimpinan terhadap bawahan menentukan kualitas *leader member exchange* yang terbangun.

c) *Delegation-performance interactions* (interaksi kinerja)

Kinerja dan kompetensi bawahan menjadi prediktor penting dalam proses pengembangan *leader member exchange* karena ini merupakan perilaku yang membantu dalam membangun kepercayaan.

d) *Member personality* (kepribadian bawahan)

Kepribadian *extraversion* (senang bergaul, mudah bersosialisasi, hidup berkelompok, dan tegas) dan *agreeableness* (komperatif, penuh kepercayaan, bersifat baik, hangat, berhati lembut, dan suka membantu) merupakan prediktor dari kualitas *leader member exchange*.

e) *Perceptions of fairness* (persepsi keadilan)

Keadilan interaksional, atau perlakuan dengan martabat dan rasa hormat dari pemimpin merupakan faktor yang berkaitan dengan kualitas *leader member exchange*.

f) *Trust development* (kepercayaan)

Ketika hubungan dimulai, kepercayaan akan berkembang (atau tidak berkembang) sebagai hasil dari proses pengujian timbal balik. Tanggapan memuaskan dari karyawan terhadap upaya pengujian dari atasan akan menghasilkan pengembangan kepercayaan dari pimpinan.

**d. Indikator-Indikator *Leader Member Exchange* (Sinta 4)**

Menurut Liden dan Maslyn (1998) dalam Helmy (2021) ada empat indikator *leader member exchange* yaitu:

- a) Afeksi, mengacu pada keakraban atau hubungan baik antara atasan dengan bawahan.
- b) Loyalitas, yaitu bagaimana pemimpin maupun karyawan saling mendukung aksi dan karakter satu sama lainnya dalam segala situasi.
- c) Kontribusi, dideskripsikan sebagai tingginya kontribusi karyawan yang menyebabkan karyawan rela berkorban demi pemimpin, rekan kerja dan perusahaan.
- d) *Respect*/rasa hormat, yaitu mengacu pada rasa kagum pada sikap pemimpin. Karyawan yang menaruh rasa hormat yang tinggi terhadap performa maupun interaksi dari pemimpin diharapkan dapat menerapkan nilai-nilai baik tersebut dalam keseharian bekerja.

### 3. *Quality of Work-Life*

#### a. Definisi *Quality of Work-Life*

★ Menurut Gibson (2003) dalam Soetjipto (2017) *quality of work-life* (kualitas kehidupan kerja) merupakan filosofi manajemen yang bertujuan meningkatkan martabat karyawan, memperkenalkan perubahan budaya, memberikan kesempatan pertumbuhan dan pengembangan kualitas pribadi karyawan. Kualitas kehidupan kerja bisa dijalankan dengan memberikan perasaan aman dalam bekerja, kepuasan kerja, menghargai dalam pekerjaan dan tercipta suatu kondisi untuk tumbuh dan berkembang sehingga meningkatkan harkat dan martabat karyawan. Sedangkan menurut Kaswan (2017), kualitas kehidupan

kerja merupakan persepsi atau perasaan karyawan terhadap organisasi baik fisik maupun mental. Dalam hal ini persepsi fisik karyawan terhadap organisasi adalah lingkungan kerja yang aman. Adapun persepsi mental terhadap organisasi antara lain rasa aman, bangga, dan puas.

Cascio (1991) dalam (Soetjipto, 2017) *Quality of Work-Life* (kualitas kehidupan kerja) adalah bentuk persepsi karyawan berkenaan dengan kehidupan dalam lingkungan pekerjaan yang merefleksikan tingkat keamanan, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan untuk tumbuh dan berkembang layaknya manusia. Menurut Ariani (2017) *quality of work life* adalah apa yang dirasakan oleh anggota organisasi baik dalam hal keamanan kerja, kepuasan kerja, dan keinginan yang dimiliki anggota untuk terus meningkatkan kualitas diri dalam instansi dimana dia bekerja.

Menurut beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan *quality of work-life* (kualitas kehidupan kerja) pada karyawan, perusahaan perlu memberikan lingkungan kerja yang aman terhadap karyawannya, kepuasan kerja dan keinginan yang dimiliki anggota untuk terus meningkatkan kualitas diri dalam perusahaan dimana dia bekerja. Sehingga karyawan merasa baik dalam hal keamanan kerja dan kepuasan kerja. Perusahaan juga dapat menghargai pekerjaan yang diciptakan oleh karyawan di suatu kondisi untuk tumbuh berkembang meningkatkan harkat dan martabat karyawan.

## b. Teori *Quality of Work-Life*

Menurut Robbins (2002) menyatakan bahwa *quality of work-life* merupakan sebuah proses dimana organisasi memberikan respon pada kebutuhan pegawai dengan cara mengembangkan mekanisme untuk mengizinkan para karyawan memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan. Teori yang mendasari adalah bahwa dengan mengetahui keterlibatan kerja karyawannya dengan demikian maka para karyawan akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen terhadap organisasi ataupun perusahaan, lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

### 1) Teori *Quality of Work-Life* terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Ames (1992) dalam Soetjipto (2017), menjelaskan *quality of work-life* (kualitas kehidupan kerja) karyawan sebagai proses evaluasi kognitif dari seluruh rangkaian kerja dengan berorientasi pada hasil yang dicapai (*goal orientation*), atau dapat diartikan sebagai membentuk keyakinan yang menuju *different way of approaching, engaging in, and responding to achievement situation* (cara yang berbeda dalam mendekati, terlibat dalam, dan menanggapi situasi pencapaian). *Goal orientation* (orientasi tujuan) adalah *performance indicator* (indikator kinerja) yang dijadikan acuan untuk menilai kesanggupan karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawab kerjanya, melakukan evaluasi proses dan hasil

kerja, menumbuhkan kemampuan menyusun perencanaan, dan mengenali atribusi dalam diri karyawan sendiri sehingga karyawan dapat mengenali potensi kelebihan dan kekurangan dirinya sebagai bahan untuk melakukan perbaikan. Artinya bahwa kualitas kehidupan kerja juga merupakan perangkat atau instrumen pembentuk kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen karyawan.

## 2) Teori *Quality of Work-Life* terhadap Kepuasan Kerja

Hackman dan Oldham (1980) dalam Soetjipto (2017), yang mendeskripsikan kehidupan kerja berkualitas terproyeksikan dalam kondisi lingkungan yang kondusif, memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan, memberi kepuasan, memberikan kesempatan pengembangan diri dan peningkatan karir, serta remunerasi yang layak. Dalam teori ini menyatakan bahwa jika adanya kualitas kehidupan kerja yang baik maka dapat menciptakan kepuasan terhadap pegawai.

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

Menurut Werther dan Davis (1993) dalam Soetjipto (2017) menjelaskan *quality of work-life* dipengaruhi oleh banyak faktor, yaitu meliputi:

#### 1) Kompensasi

Bahwa kompensasi adalah setiap imbalan yang diterima oleh pegawai sebagai tenaga kerja. Kompensasi finansial secara langsung

terdiri dari pembayaran yang diterima dalam bentuk upah gaji, bonus dan komisi.

## 2) Desain Pekerjaan

Menurut Greenberg dan Baron (1997) dalam Fortune (2006) pekerjaan dapat didesain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang mereka lakukan.

## 3) Kondisi kerja

Menurut Karatepe dan Turgay (2003) kondisi kerja merupakan kondisi dalam perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja yang meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, suara bising yang dapat dikendalikan, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan dan kemana kerja pegawai.

## 4) Partisipasi Pegawai

Menurut Davis (1996) partisipasi adalah keterlibatan secara mental dan emosional dari seseorang dalam situasi kelompok yang membuat karyawan merasa dibutuhkan dan diperlukan oleh perusahaan, untuk memberikan kontribusi terhadap tujuan perusahaan dan berbagai tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan itu.

### **d. Indikator-Indikator *Quality of Work-Life* (Sinta 4)**

Menurut Walton (1980) dalam Helmy (2021) ada empat indikator *quality of work-life* diantaranya yaitu:

- 1) Komunikasi, yakni menyampaikan informasi yang dapat dilakukan dalam bentuk pertemuan atau secara langsung pada setiap pekerja.
- 2) Pemberdayaan, yaitu terdapat kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan.
- 3) Penghargaan dan pengakuan, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja.
- 4) Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk didalamnya penetapan jam kerja, peraturan jam berlaku, kepemimpinan serta lingkungan fisik.

#### **4. Kepuasan Kerja**

##### **a. Definisi Kepuasan Kerja**

Menurut Sutrisno (2019), bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kepuasan Kerja menurut Tambunan (2019) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang

bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Sedangkan Menurut Robbins dalam Aulia (2020) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah pekerjaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Rizki *et al.*, (2017) kepuasan kerja merupakan sarana untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memenuhi syarat, yang mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka. Pekerja yang lebih puas cenderung bertahan di perusahaan, terlibat dalam perilaku perusahaan melampaui deskripsi dan pekerjaan mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam perusahaan. Mereka memiliki kesetiaan yang lebih tinggi dalam perusahaan dan bekerja lebih keras, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungannya dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan suatu yang penting dimiliki karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerja sehingga pekerjaan dilaksanakan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

## b. Teori Kepuasan Kerja

Teori-teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal menurut Zainal (2015) adalah sebagai berikut:

### 1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*).

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

### 2) Teori Keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah *input*, hasil, keadilan dan ketidakadilan. *Input* adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang diperoleh untuk melaksanakan pekerjaannya.

Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap dinilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji,

keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang yang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa juga dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* hasil dirinya dengan rasio *input* hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

### 3) Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang

terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

a) Teori Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Wibowo (2017), kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan kuat terhadap *organizational commitment*. Orang yang mendapatkan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung merasa tingkat *Affective Commitment* dan *Normative Commitment* lebih tinggi. Sedangkan pengaruhnya pada *Continuance Commitment* adalah lebih lemah. *Affective commitment* adalah komitmen yang timbul karena kedekatan emosional terhadap organisasi, mengidentifikasi diri dan keterlibatan aktif dalam organisasi. *Continuance commitment* didasarkan pada persepsi pekerja atas kerugian yang akan diperoleh apabila meninggalkan organisasi. Sedangkan *Normative commitment* berkaitan dengan perasaan pekerja terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

### c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Agustini (2019) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor Individu, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.
- 2) Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, kesehatan, kondisi kesehatan karyawan, umur, watak, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- 3) Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan maupun karyawan dengan atasan, hubungan kekeluargaan, hubungan kemasyarakatan, komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pihak manajemen. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya.
- 4) Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan lingkungan fisik tempat karyawan melakukan pekerjaan yang meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat,

perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, dan sebagainya.

- 5) Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem-sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan keamanan kerja.
- 6) Faktor Lingkungan Non Fisik Kerja, yaitu perusahaan dan pihak manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan pemeliharaan karyawan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

#### **d. Indikator-Indikator Kepuasan Kerja (Sinta 5)**

Menurut Smith, Kendall dan Hulin (1969) dalam Watoni & Suyono (2019) ada beberapa indikator kepuasan kerja yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

- 2) Atasan (*Supervision*)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya.

Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figure ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

3) Teman Bekerja (*Workers*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasan dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4) Promosi (*Promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

5) Gaji/Upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuh kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

**B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian yang sudah dilakukan tentang variabel *leader member exchange*, *quality of work-life*, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai referensi dan perbandingan di dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	(Helmy, 2021) <i>Journal of Economic, Management, Accounting and Technology</i>	<b>X1: Leader Member Exchange</b> <b>X2: Quality of Work-Life</b>	<b>Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</b>

	<p>Hal: 181-191</p> <p>Vol. 4, No. 2, Agustus 2021</p> <p>P-ISSN: 2622-8394</p> <p>E-ISSN: 2622-8122</p>	<p><b>Y: Komitmen Organisasi</b></p> <p><b>M: Kepuasan Kerja</b></p>	<p><i>Quality of Work-Life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p><i>Leader Member Exchange</i> terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja</p> <p><i>Quality of Work-Life</i> terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja</p> <p>Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap komitmen organisasi</p> <p>Kepuasan kerja juga terbukti menjembatani pengaruh <i>Quality of Work-Life</i> terhadap komitmen organisasi</p>
2.	<p>(Eka <i>et al.</i>, 2021)</p> <p><i>Journal of Economic, Business and Accounting</i>,</p> <p>Hal: 376-380</p> <p>Volume 5 Nomor 1, Desember 2021</p> <p>E-ISSN : 2597-5234</p>	<p>X1: Keadilan Organisasi</p> <p>X2: <i>Leader Member Exchange</i></p> <p>Y: Komitmen Organisasi</p>	<p>Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p><i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</p>
3.	<p>(Sukoco, Wahyu, &amp; Lubis, 2020)</p> <p><i>Jurnal Ilmiah Magister Psikologi</i></p>	<p>X1: <i>Leader Member Exchange</i></p> <p>X2: Kepuasan Kerja</p>	<p>Terdapat hubungan positif dan signifikan antara <i>leader member exchange</i> dengan komitmen organisasi</p>

	Hal: 168-181 ISSN 2550-1305 (Online)	<b>Y: Komitmen Organisasi</b>	<b>Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.</b>
4.	(Darmawan & Mardikaningsih, 2021) <i>Jurnal Simki Economic</i> Hal: 89-98 Volume 4 Issue 1, 2021 ISSN (Online) 2599-0748	<b>X1: Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)</b> X2: Kepemimpinan X3: Persepsi Dukungan Organisasi <b>Y: Komitmen Organisasi</b>	<b>Kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi</b>  Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi  Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
5.	(Setawarman <i>et al.</i> , 2021) Volume 7 Nomor 1 Edisi Maret 2021 P-ISSN: 2615-7284 E-ISSN: 2460-1012	X1: Kompensasi <b>X2: Leader Member Exchange</b> <b>Y: Komitmen Organisasi</b> <b>M: Kepuasan Kerja</b>	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi  <b>Leader member exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</b>  Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja  <b>Leader member exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</b>  <b>Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan</b>

			<p><b>signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan</b></p> <p>Kepuasan kerja yang semakin meningkat, secara signifikan mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi</p> <p>Kepuasan kerja yang semakin meningkat, secara signifikan mampu memediasi pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap komitmen organisasi</p>
6.	<p>(Lubis &amp; Zulkarnain, 2018)</p> <p><i>Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)</i></p> <p>Hal: 39-51</p> <p>Volume 03 Nomor 01 Tahun 2022</p> <p>(Online) 2723-813X</p> <p>(Print) 2723-8121</p>	<p><b>X: Leader Member Exchange</b></p> <p><b>Y: Kepuasan Kerja</b></p> <p>M: <i>Perceived Organizational Support</i></p>	<p><b>Leader member exchange berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</b></p> <p><i>Leader member exchange</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>perceived organizational support</i></p>
7.	<p>(Nesia &amp; Dewi, 2020)</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 2, 2020: 617-636</p> <p>ISSN: 2302-8912</p>	<p><b>X1: Leader Member Exchange</b></p> <p>X2: PEMBERDAYAAN Karyawan</p> <p>X3: Kompensasi Finansial</p> <p><b>Y: Kepuasan Kerja</b></p>	<p><b>Leader-member exchange berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</b></p> <p>Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p> <p>Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p>

8.	<p>(Karanita &amp; Kurniawan, 2022)</p> <p><i>Jurnal Ekonomi, Keuangan &amp; Bisnis Syariah</i></p> <p>Hal: 1013-1031</p> <p>Volume 4 No 4 (2022)</p> <p>P-ISSN: 2656-2871</p> <p>E-ISSN: 2656-4351</p>	<p><b>X1: Kualitas Kehidupan Kerja</b></p> <p>X2: Motivasi Intrinsik</p> <p><b>Y: Komitmen Afektif</b></p> <p><b>M: Kepuasan Kerja</b></p>	<p><b>Terdapat pengaruh positif signifikan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen afektif</b></p> <p>Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif</p> <p><b>Terdapat pengaruh signifikan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja</b></p> <p>Tidak ada pengaruh signifikan dari motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja</p> <p><b>Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen afektif</b></p> <p><b>Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen afektif dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi</b></p> <p>Tidak terdapat pengaruh yang signifikan motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi</p>
9.	<p>(Noor &amp; Palupiningdyah, 2017)</p>	<p><b>X1: Leader Member Exchange</b></p> <p>X2: Stres Kerja</p>	<p><b>Terdapat pengaruh positif dan signifikan leader member exchange terhadap komitmen organisasi</b></p>

	<p><i>Management Analysis Journal</i></p> <p>Hal: 166-172</p> <p>Vol. 6, No. 2 (2017)</p> <p>ISSN: 2252-6552</p>	<p><b>Y: Komitmen Organisasi (<i>Affective Commitment</i>)</b></p> <p><b>M: Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)</b></p>	<p>Terdapat pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap komitmen organisasi</p> <p><b>Terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>leader member exchange</i> terhadap kepuasan kerja</b></p> <p>Terdapat pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kepuasan kerja</p> <p><b>Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>leader member exchange</i> terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja</b></p>
10.	<p>(Wahidah, 2022)</p> <p><i>Proyeksi: Jurnal Psikologi</i></p> <p>Hal: 35-47</p> <p>P-ISSN: 2656-4173</p> <p>E-ISSN: 1907-8455</p>	<p>X1: Kepemimpinan Transformasional</p> <p>X2: <i>Leader Member Exchange</i></p> <p><b>Y: Komitmen Organisasional</b></p>	<p>Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p><b><i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</b></p>
11.	<p>(Ellys &amp; Ie, 2020)</p> <p><i>Jurnal Manajemen Maranatha</i></p> <p>Hal:75-84</p> <p>Vol. 20 Nomer 1, November 2020</p> <p>e-ISSN: 2579-4094</p> <p>ISSN: 1411-9293</p>	<p>X1: <b>Kepuasan Kerja</b></p> <p>X2: Budaya Organisasi</p> <p><b>Y: Komitmen Organisasi</b></p>	<p><b>Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi</b></p> <p>Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi</p>

12.	<p>(Saputra <i>et al.</i>, 2022)</p> <p>Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat</p> <p>Volume 2 No. 4 Agustus 2022</p> <p>e-ISSN: 2798-5210</p> <p>P-ISSN: 2798-5652</p>	<p><b>X1: Leader Member Exchange</b></p> <p>X2: Kompetensi</p> <p><b>X3: Quality of Work-Life</b></p> <p><b>Y: Kepuasan Kerja</b></p>	<p><b>Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara leader member exchange terhadap kepuasan kerja</b></p> <p>Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kepuasan kerja</p> <p><b>Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara quality of work life terhadap kepuasan kerja</b></p>
13.	<p>(Nur Azizah &amp; Anggraeni, 2022)</p> <p><i>Majalah Ilmiah Manajemen dan Bisnis</i></p> <p>Hal: 17-24</p> <p>Vol 19 No 1</p> <p>P-ISSN: 1411-1977</p> <p>E-ISSN: 2809-6754</p>	<p>X1: Iklim Organisasi</p> <p><b>X2: Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)</b></p> <p><b>Y: Komitmen Organisasi</b></p> <p><b>M: Kepuasan Kerja</b></p>	<p>Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional</p> <p><i>Quality of work-life</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p>Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja</p> <p><b><i>Quality of work-life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</b></p> <p><b>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</b></p> <p>Tidak terjadi mediasi antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja</p>

			<b>Kepuasan kerja mampu memediasi <i>quality of work-life</i> terhadap komitmen organisasi dan berpengaruh positif dan signifikan</b>
14.	(Sambul, 2022) <i>Productivity</i> Hal: 113-119 Vol. 3 No. 2, 2022 e-ISSN: 2723-0112	<b>X: Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)</b> <b>Y1: Kepuasan Kerja</b> Y2: Perilaku Keinginan Keluar	<b>Adanya dampak yang signifikan antara Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) terhadap kepuasan kerja</b>  Adanya dampak yang signifikan antara <i>Quality of Work-Life</i> terhadap Perilaku Keinginan Keluar  Tidak adanya dampak yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Keinginan Keluar
15.	(Sanni <i>et al.</i> , 2021) JMari Vol. 2 No. 2, Agustus ISSN: 2723-1984 Online ISSN: 2723-2018	<b>X: Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)</b> X2: Motivasi Kerja X3: Pengembangan Karir <b>Y: Kepuasan Kerja</b>	<b><i>Quality of Work-Life</i> tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</b>  Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja  Pengembangan karir tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
16.	(Sulaeman <i>et al.</i> , 2022) <i>Precedia of Social Sciences and Humanities</i> Vol. 3 Issue Juni (2022)	X1: <i>Employee Engagement</i> <b>X2: <i>Quality of Work-Life</i></b> <b>Y: Komitmen Organisasi</b>	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi  <b><i>Quality of Work-Life</i> berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi</b>

	ISSN (online): 2722-0672	<b>M: Kepuasan Kerja Karyawan</b>	<p><i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p><i>Quality of Work-Life</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p><b>Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi</b></p> <p><i>Employee Engagement</i> secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja</p> <p><i>Quality of Work-Life</i> secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja</p>
17.	(Ayal <i>et al.</i> , 2019) <i>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi</i> Vol.7 No.4 Juli 2019 ISSN: 2303-1174	<b>X1: Budaya Organisasi</b> <b>X2: Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)</b> <b>Y: Komitmen Organisasi</b>	<p>Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p><b>Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi</b></p>
18.	(Hidayat, 2018) <i>Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa</i> Hal: 51-66 Vol. 11 No. 1 Maret 2018: 51-66	<b>X: Kepuasan Kerja</b> <b>Y1: Komitmen Organisasi</b> <i>Y2: Turnover Intention</i>	<b>Kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi</b>

	(Online) ISSN: 2442-9732 (Print) ISSN: 0216-3780		Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention
19.	(Suputra, 2018) <i>E-Jurnal Manajemen Unud</i> Vol. 7, No. 9, 2018 Hal: 4628-4656 ISSN: 2302-8912	X1: Motivasi Kerja <b>X2: Kepuasan Kerja</b> <b>Y: Komitmen Organisasional</b>	Menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional  <b>Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional</b>
20.	(Nikmawanti, 2019) <i>Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum</i> Hal: 36-49. <i>Vol. 4, No. 2, Oktober 2019</i> (Online) ISSN: 2548-9585 Sinta 5	X1: Keterlibatan Kerja <b>X2: Kepuasan Kerja</b> <b>Y: Komitmen Organisasi</b>	Terdapat hubungan signifikan antara keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi  <b>Terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi</b>
21.	(Lubis & Zulkarnain, 2018) <i>Jurnal Penelitian Bimbingan Dan Konseling</i> ISSN: 2503-0833 e-ISSN: 2527-5429	X1: Kepemimpinan Transformasional <b>X2: Kualitas Kehidupan Kerja</b> <b>Y: Komitmen Organisasi</b>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi  <b>Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi</b>  Kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

22.	<p>(Özgenel, 2021)</p> <p><i>Ilkogretim Online</i></p> <p>Hal: 129-144</p> <p>Vol. 2, No. 1 (2021)</p> <p>ISSN: 7276-4865</p> <p>doi:10.1705/ilkonline.2021.01.018</p>	<p><b>X: Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)</b></p> <p><b>Y: Komitmen Organisasi</b></p>	<p><b>Hubungan antara persepsi administrator tentang kualitas kehidupan kerja dan tingkat komitmen organisasi lebih rendah daripada hubungan antara persepsi guru tentang kualitas kehidupan kerja dan tingkat komitmen organisasi</b></p>
23.	<p>(Arief <i>et al.</i>, 2021)</p> <p><i>The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)</i></p> <p>Hal: 259-269</p> <p>Vol. 3, No. 1, Juni</p> <p>ISSN: 2690-5167</p> <p>Doi: <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5068429">https://doi.org/10.5281/zenodo.5068429</a></p>	<p><b>X1: Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)</b></p> <p>X2: Kehidupan Kerja</p> <p><b>Y: Kepuasan Kerja</b></p> <p>M: <i>Employee Involvement</i></p>	<p><b>Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</b></p> <p>Kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement</p> <p>Kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement</p> <p>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement</p>
24.	<p>(Saputra &amp; Ariyanto, 2019)</p> <p><i>International Review of Management and Marketing</i></p> <p>Hal: 58-66</p> <p>Vol. 9, Issue 6 Juli</p>	<p><b>X1: Leader Member Exchange</b></p> <p><b>X2: Kepuasan Kerja</b></p> <p>X3: Motivasi</p> <p><b>Y: Komitmen Organisasi</b></p>	<p><b>Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</b></p> <p><b>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</b></p>

	<p>DOI:  <a href="https://doi.org/10.32479/irmm.8650">https://doi.org/10.32479/irmm.8650</a>  ISSN: 2146-4405</p>		<p>Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p><i>Leader member exchange</i>, kepuasan kerja dan motivasi secara simultan memiliki</p> <p>berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</p>
25.	<p>(Bismala, 2020)  <i>In Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)</i>  Hal: 174-187  e-ISSN: 2775-4049</p>	<p><b>X1: Kualitas Kehidupan Kerja</b>  X2: Budaya Organisasi  <b>Y1: Kepuasan Kerja</b>  Y2: Motivasi Kerja</p>	<p><b>Kualitas kehidupan kerja secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja</b></p> <p>Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja</p> <p>Kualitas kehidupan kerja tidak mempengaruhi motivasi kerja</p> <p>Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja</p>
26.	<p>(Hardiyana <i>et al.</i>, 2021)  <i>Jurnal Computech &amp; Bisnis</i>  Hal: 130-142  Vol 15, No 2, Desember 2021  ISSN (Print): 1978-9629  ISSN (Online): 2442-4943</p>	<p><b>X1: Leader Member Exchange</b>  X2: Motivasi Berprestasi  <b>Y: Komitmen Afektif</b></p>	<p><b>Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari leader member exchange terhadap komitmen afektif</b></p> <p>Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif</p>

27.	<p>(Asrunputri, 2018)</p> <p><i>Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis</i></p> <p>Vol 10 No 2</p> <p>ISSN: 2302-2663</p> <p>SINTA 2</p>	<p><b>X1: Kepuasan Kerja</b></p> <p>X2: Keterlibatan Kerja</p> <p>X3: <i>Perceived Organizational Support</i></p> <p><b>Y: Komitmen Organisasi</b></p>	<p><b>Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional</b></p> <p>Keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional</p> <p><i>Perceived Organizational Support</i> memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional</p>
28.	<p>(Hasan, 2019)</p> <p><i>Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi</i></p> <p>Hal: 21-32.</p> <p>Vol. XVI No. 1</p> <p>ISSN: 1412-1131</p> <p>e-ISSN: 2528-5750</p>	<p>X1: Motivasi</p> <p><b>X2: Kepuasan Kerja</b></p> <p>X3: Karakteristik Kerja</p> <p>X4: Kepemimpinan</p> <p>X5: Keadilan</p> <p><b>Y: Komitmen Organisasi</b></p>	<p>Motivasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi</p> <p><b>Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi</b></p> <p>Karakteristik Kerja tidak berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen kerja</p> <p>Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi</p> <p>Keadilan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi</p>
29.	<p>(Antari, 2019)</p> <p><i>Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis</i></p> <p>Hal: 31-37.</p>	<p><b>X: Kepuasan Kerja</b></p> <p><b>Y1: Komitmen Organisasi</b></p> <p>Y2: Turnover Intention</p>	<p><b>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.</b></p>

	Vol. 1 No.1, Tahun 2019 P-ISSN: 2685-5526		Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intentions  Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen turnover intentions
30.	(Inflasi <i>et al.</i> , 2019) <i>Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas</i> Hal: 263-282. Volume 21 No 2, Juli 2019 P-ISSN: 1693-3273 E-ISSN: 2527-3469	<b>X1: Quality of Work-Life</b> X2: Motivasi Kerja <b>Y: Kepuasan Kerja</b>	<b>Quality of work life berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</b>  Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
31.	(Ramadhani & Wibowo, 2021) <i>Journal of Sustainability Business Research (JSBR)</i> Hal: 277-285 Vol 2 No 2 Juni 2021 ISSN: 2746-8607	X1: Budaya Organisasi X2: Lingkungan Kerja <b>X3: Kualitas Kehidupan Kerja</b> <b>Y: Komitmen Organisasi</b>	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi  Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi  <b>Kualitas Kehidupan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi</b>
32.	(Putri & Nugroho, 2022) <i>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)</i> Vol. 11, No. 5 e-ISSN: 2461-0593	X1: Budaya Organisasi X2: Dukungan Organisasi <b>X3: Kualitas Kehidupan Kerja</b> <b>Y: Komitmen Organisasi</b>	Budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi  Dukungan organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi

			<b>Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</b>
33.	(Tambariki <i>et al.</i> , 2019)  <i>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi</i>  Vol.7 No.4 Oktober 2019  Hal: 5245-5255  ISSN: 2303-1174	<b>X1: Kualitas Kehidupan Kerja</b>  X2: Karakteristik Individu  X3: Keterikatan Karyawan  <b>Y: Kepuasan Kerja</b>	<b>Kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja</b>  Karakteristik individu tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja  keterikatan karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja
34.	(Kusumo & Afandi, 2020).  <i>Indonesian Journal of Law and Economics</i>  Vol 18 Februari (2023)  ISSN (online): 2598-9928	<b>X1: Leader Member Exchange</b>  X2: Iklim Organisasi  <b>Y: Kepuasan Kerja</b>  M: <i>Organization Citizenship Behavior</i>	<b>Leader member exchange berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</b>  Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja  <i>Leader member exchange terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui organization citizenship behavior</i>  Iklim organisasi terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui <i>organizational citizenship behavior</i>  <i>Organization citizenship behavior</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja

35.	<p>(Bimrew Sendekie Belay, 2022).</p> <p><i>Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia</i></p> <p>Hal: 13207-13216</p> <p>Vol. 7, No. 9, September 2022</p> <p>p-ISSN: 2541-0849</p> <p>e-ISSN: 2548-1398</p>	<p><b>X1: Job Characteristic</b></p> <p><b>X2: Leader Member Exchange</b></p> <p><b>Y: Job Satisfaction</b></p> <p><b>M : Job Embeddedness</b></p>	<p>Terjadi pengaruh signifikan antara <i>job characteristic</i> dengan <i>job embeddedness</i></p> <p>Terjadi pengaruh signifikan antara <i>leader member exchange</i> dengan <i>job embeddedness</i></p> <p>Tidak ada pengaruh signifikan antara <i>job embeddedness</i> dengan <i>job satisfaction</i></p> <p>Terjadi pengaruh signifikan antara <i>job characteristic</i> dengan <i>job satisfaction</i></p> <p><b>Terjadi pengaruh signifikan antara <i>leader member exchange</i> dengan <i>job satisfaction</i></b></p> <p><i>Job embeddedness</i> tidak mampu memediasi pengaruh variabel <i>job characteristic</i> dan <i>job satisfaction</i> secara signifikan</p> <p><i>Job embeddedness</i> tidak mampu memediasi pengaruh antara <i>leader member exchange</i> dan <i>job satisfaction</i> secara signifikan</p>
36.	<p>(Jacob <i>et al.</i>, 2017)</p> <p><i>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi</i></p> <p>Hal: 4545-4554</p>	<p><b>X1: Program Keselamatan Kerja</b></p> <p><b>X2: Kesehatan Kerja</b></p> <p><b>X3: Kualitas Kehidupan Kerja</b></p> <p><b>Y: Kepuasan Kerja</b></p>	<p>Keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

	Vol. 5 No. 3 September 2018 ISSN: 2303-1174		<b>Kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</b>
37.	(Ramadhan & Marinda, 2019) <i>JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)</i> Hal: 205-220 Vol. 4, No. 3 2019 P-ISSN: 2477-3266 E-ISSN: 2656-0771	X1: <i>Work-Life Balance</i> <b>X2: Kepuasan Kerja</b> <b>Y: Komitmen Organisasi</b>	Secara parsial, atau terpisah, <i>work-life balance</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi  <b>Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</b>
38.	(Rumangkit & Haholongan, 2019) <i>Technobiz: International Journal of Business</i> Hal: 19-24 Vol. 3, No. 4 2019 ISSN: 2655-3457	X1: <i>Person Organization Fit</i> X2: Motivasi Kerja <b>X3: Kepuasan Kerja</b> <b>Y: Komitmen Organisasional</b>	<i>Person organization fit</i> tidak mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional  Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional  <b>Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional</b>
39.	(Arimbawa & Dewi, 2018) E-Jurnal Manajemen Unud Vol. 7, No. 4 2018 ISSN: 2302-8912	X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Motivasi Kerja <b>X3: Kepuasan Kerja</b> <b>Y: Komitmen Organisasional</b>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional  Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional  <b>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional</b>

40.	(Partini & Dewi, 2020) <i>E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana</i> Hal: 3082-3104 Vol. 9, No. 8, 2020 ISSN: 2302-8912	<b>X: Kepuasan Kerja</b> <b>Y1: Komitmen Organisasional</b> Y2: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>  <b>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasional</b>  Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>
41.	(Tri Wahyuni, 2018) <i>Jurnal Manajemen</i> Hal: 66-78 Vol 8, No 1 (2018) p-ISSN: 2088-7868 e-ISSN: 2541-4348	X1: Motivasi Kerja <b>X2: Kepuasan Kerja</b> <b>Y1: Komitmen Organisasional</b> Y2: Kinerja Karyawan	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja  Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan  Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan  Motivasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional  <b>Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional</b>  Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
42.	(Hendry & Simanjuntak, 2017) <i>SI-MEN (Akuntansi dan Manajemen) STIES</i>	X1: Masa Kerja <b>X2: Kepuasan Kerja</b> X3: Lingkungan Kerja	Masa kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Hal: 30-38 Vol. 11 Issue 1 (2020) ISSN (online): 2598-3008 ISSN (print): 2355-0465	<b>Y: Komitmen Organisasi</b>	<b>Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</b>  Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
--	-------------------------------	---

Sumber: Berbagai artikel jurnal, 2022

### C. Kerangka Pemikiran

Dibawah ini merupakan kerangka pemikiran yang mendasari penelitian yang dilakukan di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas. Peneliti mempunyai kerangka logis yang dapat digunakan sebagai strategi pendekatan dalam memecahkan masalah penelitian ini, yaitu tentang Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Quality of Work-Life* terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas. Secara sistematis hubungan antara variabel-variabel yang diteliti digambarkan seperti berikut:

#### 1. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam (Hamali, 2018) menegaskan bahwa dalam *leader-member exchange model*, pemimpin membedakan antara kelompok yang mereka senangi (*in-group*) dan yang tidak disenangi (*out-group*). Anggota dalam *in-group* biasanya menikmati tingkat moral dan komitmen lebih tinggi daripada anggota *out-group*. Berdasarkan teori tersebut bahwa ada perbedaan antara kedua kelompok dalam sebuah perusahaan, anggota *in-group* merupakan kelompok yang disenangi oleh pimpinan dan anggota *outgroup* yang cenderung tidak

disenangi oleh pimpinan. Dengan adanya anggota *in-group* dan *out-group* maka tercipta komitmen organisasi yang berbeda terhadap perusahaan.

Pimpinan Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas memiliki bawahan yang belum menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja serta sikap kurang positif terhadap pekerjaan seperti kurangnya memanfaatkan waktu bekerja dengan baik dan sering mengabaikan pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan pegawai dengan pimpinan yang belum terkoordinasi dengan baik, sehingga tercipta adanya jarak hubungan antara pimpinan dengan bawahan yang mengakibatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang rendah.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Helmy (2021) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Eka *et al.*, (2021); Setawarman *et al.*, (2021), Wahidah (2022), dan Sukoco, Wahyu & Lubis (2020).

## **2. Pengaruh *Quality of Work-Life* terhadap Komitmen Organisasi**

Menurut Ames (1992) dalam Soetjipto (2017), menjelaskan *quality of work-life* (kualitas kehidupan kerja) karyawan sebagai proses evaluasi kognitif dari seluruh rangkaian kerja dengan berorientasi pada hasil yang dicapai (*goal orientation*), atau dapat diartikan sebagai membentuk keyakinan yang menuju *different way of approaching, engaging in, and responding to achievement situation*. *Goal orientation* adalah *performance indicator* yang dijadikan acuan untuk menilai kesanggupan karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawab kerjanya, melakukan evaluasi proses dan

hasil kerja, menumbuhkan kemampuan menyusun perencanaan, dan mengenali atribusi dalam diri karyawan sendiri sehingga karyawan dapat mengenali potensi kelebihan dan kekurangan dirinya sebagai bahan untuk melakukan perbaikan. Artinya bahwa kualitas kehidupan kerja juga merupakan perangkat atau instrumen pembentuk kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen karyawan. Berdasarkan teori tersebut bahwa kualitas kehidupan kerja seseorang dapat dikatakan membentuk komitmen organisasi pada perusahaan apabila terdapat *performance indicator* yang dijadikan acuan untuk menilai kesanggupan karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawab kerjanya, melakukan evaluasi proses dan hasil kerja, menumbuhkan kemampuan menyusun perencanaan, dan mengenali atribusi dalam diri karyawan sendiri sehingga karyawan dapat mengenali potensi kelebihan dan kekurangan dirinya sebagai bahan untuk melakukan perbaikan.

Kualitas kehidupan kerja karyawan sebagai proses evaluasi kognitif dari seluruh rangkaian kerja dengan berorientasi pada hasil yang dicapai (*goal orientation*), atau dapat diartikan sebagai membentuk keyakinan yang menuju cara yang berbeda untuk mendekati, keterlibatan, dan menanggapi situasi pencapaian. Hal tersebut dapat meningkatkan sikap positif pegawai terhadap pekerjaan, sehingga tercipta komitmen pada diri pegawai terhadap perusahaannya. Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas telah menciptakan kondisi kerja yang efektif sehingga pegawai dapat terlibat secara penuh dalam pekerjaan. Adanya keterlibatan yang tinggi maka komitmen organisasi mereka akan meningkat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Helmy (2021) menyatakan bahwa *quality of work-life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian tersebut juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri & Nugroho (2022) dan Ramadhani & Wibowo (2021).

### 3. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja

Model *leader-member exchange* didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan yang unik satu per satu dengan masing-masing bawahan langsung. Hubungan semacam ini oleh para ahli dinamakan *vertical dyad*. Membentuk *vertical dyad* merupakan proses yang terjadi secara alamiah, sebagai hasil dari usaha pemimpin mendelegasikan dan menugaskan peran pekerjaan. Dengan hubungan yang dekat antara pimpinan dan bawahan akan menciptakan kepuasan kerja.

Hal ini akan menciptakan hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan serta meningkatkan sikap positif pada karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2022) menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas dalam melaksanakan selalu berkoordinasi dengan bawahan dalam delegasi tugas sehingga bawahan akan dilibatkan dalam tugas-tugas tertentu sesuai dengan kondisinya. Hal tersebut dapat menciptakan sikap positif yaitu kepuasan kerja.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Noor dan Palupiningdyah (2017) yang menyatakan bahwa *leader member exchange*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra *et al.*, (2022).

#### **4. Pengaruh *Quality of Work-Life* terhadap Kepuasan Kerja**

Hackman dan Oldham (1980) dalam Soetjipto (2017), yang mendeskripsikan kehidupan kerja berkualitas terproyeksi dalam kondisi lingkungan yang kondusif, memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan, memberi kepuasan, memberikan kesempatan pengembangan diri dan peningkatan karir, serta remunerasi yang layak. Berdasarkan teori tersebut bahwa seseorang dikatakan dapat mencapai kepuasan karena adanya kehidupan kerja berkualitas terproyeksi dalam kondisi lingkungan yang kondusif, memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan, memberi kepuasan, memberikan kesempatan pengembangan diri dan peningkatan karir, serta remunerasi yang layak. Kondisi kerja Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas sudah sangat baik, seperti saling mengingatkan tentang pekerjaan, dukungan antar rekan kerja yang baik, hubungan baik antara atasan dengan bawahan dan pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk selalu menyelesaikan pekerjaan yang ada demi memajukan Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas. Sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sulaeman *et al.*, (2022) menyatakan bahwa *quality of work-life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Arief *et al.*, (2021) dan Inflasi *et al.*, (2019).

## 5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Wibowo (2017), kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan kuat terhadap *organizational commitment*. Orang yang mendapatkan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung merasa tingkat *Affective Commitment* dan *Normative Commitment* lebih tinggi. Sedangkan pengaruhnya pada *Continuance Commitment* adalah lebih lemah. Berdasarkan teori di atas bahwa seseorang dapat dikatakan memiliki komitmen terhadap perusahaan apabila kepuasan terhadap pekerjaan itu ada.

Kepuasan kerja disebut juga perasaan yang dirasakan setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, dimana perasaan senang akan pekerjaannya atau tidak senang dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja akan terlihat dari kinerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Karakteristik pekerjaan dibagi menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja sedangkan *Dissatisfies (hygiene factor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan. Terpenuhinya kedua faktor tersebut dapat meningkatkan kepuasan namun jika sebaliknya maka akan tercipta ketidakpuasan. sehingga jika terdapat kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan maka akan meningkatkan komitmen

terhadap perusahaan. Hal tersebut dapat meningkatkan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya dan meningkatkan sikap disiplin pegawai dalam bekerja. Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas pada umumnya memiliki keinginan menjadi pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas dan Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas juga telah memberikan dukungan terhadap keperluan pelaksanaan pekerjaan sehingga pegawai seharusnya mengalami kepuasan kerja dan bersikap positif dengan memiliki komitmen terhadap organisasinya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suputra (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hasan (2019) dan Antari (2019).

#### **6. *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening**

Hubungan antara atasan dan bawahan (*leader member exchange*) yang baik yang terjadi di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas dapat menciptakan kepuasan kerja terhadap pegawai. Kepuasan kerja merupakan elemen penting yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Ketika seorang atasan berpandangan positif terhadap bawahan, maka bawahan akan merasa mendapatkan dukungan dan motivasi yang penting di dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat mempengaruhi komitmen organisasi apabila pegawai merasa puas terhadap sikap yang diberikan atasan terhadapnya. Dengan adanya hubungan yang dekat antara pimpinan dan bawahan yang menunjukkan indikasi *leader member exchange* dapat menciptakan kepuasan kerja terhadap pekerjaan sehingga dapat

memperbaiki hubungan yang kurang baik antara atasan dan bawahan.

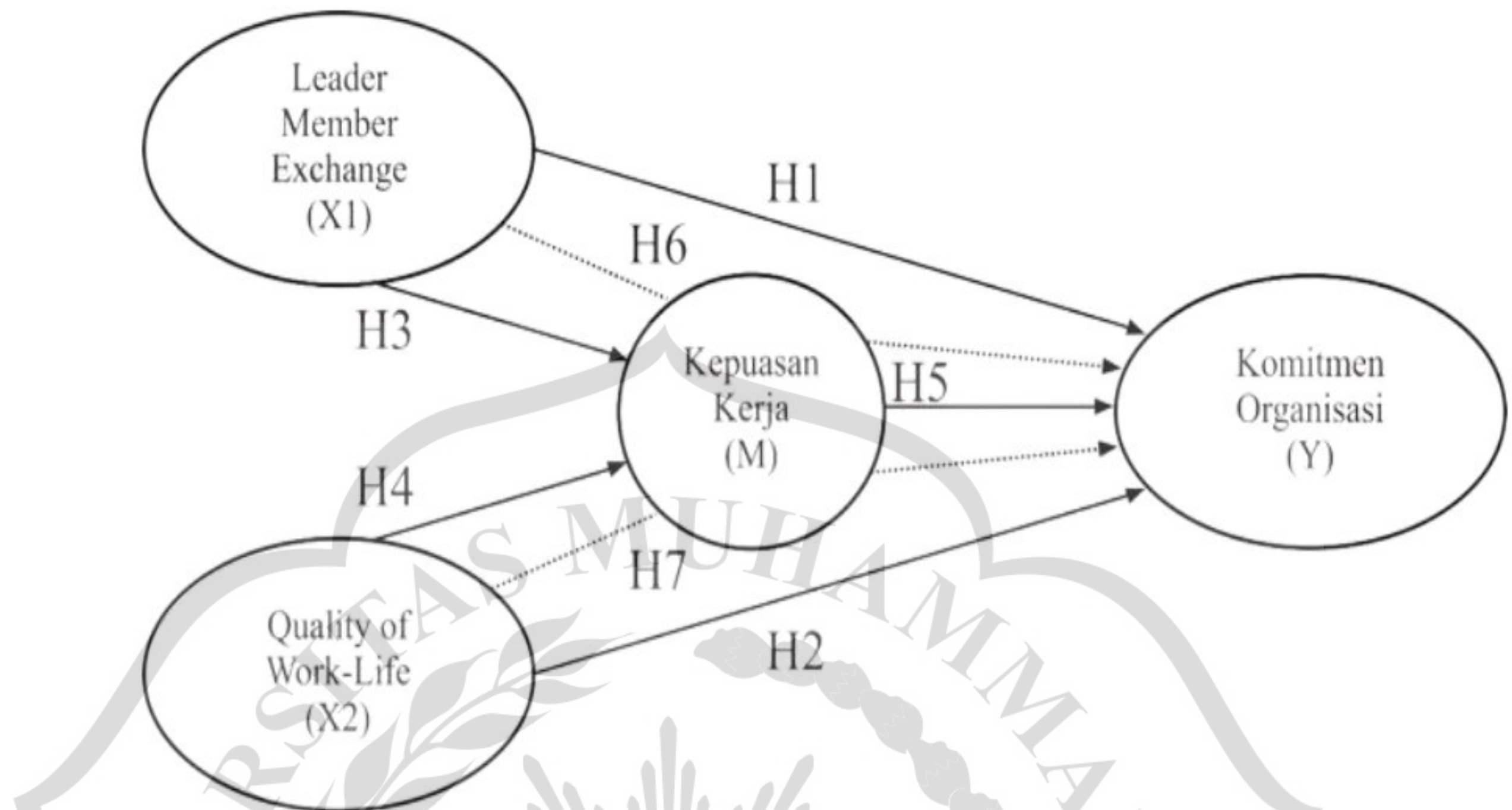
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Helmy (2021) menyatakan bahwa mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap komitmen organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Setawarman *et al.*, (2021).

#### **7. *Quality of Work-Life* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening**

Pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas yang memiliki *quality of work-life* (kualitas kehidupan kerja) yang baik akan menciptakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi salah satu hal yang dapat menumbuhkan komitmen organisasi pada diri pegawai. Kualitas kehidupan kerja yang baik dan pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan menumbuhkan komitmen organisasi pada pegawai. Dimana hal tersebut juga dapat meningkatkan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Helmy (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja juga terbukti menjembatani pengaruh *quality of work-life* terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nur Aziah dan Anggraeni (2022).

**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**



**D. Hipotesis (H)**

- H1:** *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H2:** *Quality of work-life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H3:** *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H4:** *Quality of work-life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H5:** Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H6:** *Leader member exchange* berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

**H7:** *Quality of work-life berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.*

