

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuannya. Menurut Priatna et al, (2025) menyatakan bahwa Sumber Daya Manusia adalah individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi yang berperan dalam mencapai tujuan organisasi melalui kontribusi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja yang dimiliki. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan finansial dan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, termasuk tingkat keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen pegawai agar mampu bekerja secara optimal dan bertahan dalam organisasi.

Salah satu contoh pentingnya kontribusi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dapat dilihat dari kemauan untuk bertahan dan terus berkontribusi demi kemajuan organisasi tersebut. Sumber daya manusia perlu diperhatikan, dijaga, dipertahankan, dan dikembangkan karena merupakan faktor penggerak dalam organisasi. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk mempertahankan Komitmen Afektif agar karyawan dapat bekerja dengan lebih efektif dan tetap produktif dalam organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas dan berpengetahuan tinggi sangat diperlukan

dalam setiap organisasi atau perusahaan, sebab keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan pegawainya, dalam menjalankan tugas, dan tanggung jawab secara efektif.

Salah satu Perusahaan BUMN yang juga diperlukan upaya untuk mempertahankan Komitmen Afektif yaitu Perum Perhutani. Perhutani adalah Badan Usaha Milik Negara berbentuk Perusahaan Umum (Perum) yang memiliki tugas dan wewenang untuk mengelola sumber daya hutan negara di pulau Jawa dan Madura. Peran strategis Perhutani adalah mendukung sistem kelestarian lingkungan, sistem sosial budaya dan sistem perekonomian masyarakat perhutanan. Dalam mengelola perusahaan, Perhutani menghargai seluruh aturan mandatory dan voluntary guna mencapai Visi dan Misi perusahaan. Perhutani optimis akan keberhasilan masa depan pengelolaan sumber daya hutan dan lingkungan berdasarkan kondisi hutan yang ada, kekuatan Visi yang ingin dicapai dan konsistensi penerapan standar internasional pengelolaan hutan sebagai pendukung bisnis yang berkelanjutan (*Perhutani, 2024*).

Dalam menjalankan operasionalnya, Perum Perhutani memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH), Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH), dan Resor Pemangkuan Hutan (RPH). Salah satu unit kerja Perum Perhutani adalah KPH Kedu Selatan, yang memiliki peran penting dalam mengelola kawasan hutan serta menjalankan kegiatan operasional kehutanan di wilayah kerjanya. KPH Kedu Selatan menaungi beberapa BKPH, di antaranya BKPH Gombong Utara, BKPH

Gombang Selatan, dan BKPH Karanganyar. Setiap BKPH dipimpin oleh pimpinan yang bertanggung jawab dalam mengelola karyawan dan operasional di wilayah masing-masing. Dengan adanya pimpinan yang berbeda pada setiap BKPH, maka kualitas hubungan antara atasan dan bawahan juga dapat berbeda. Hubungan antara atasan dan bawahan yang baik sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif serta meningkatkan komitmen afektif karyawan.

Dalam struktur tersebut, Mantri dan Mandor memiliki peran yang sangat strategis. Mantri bertugas sebagai pengawas teknis pengelolaan hutan pada tingkat RPH, sedangkan Mandor berperan sebagai pelaksana lapangan sekaligus penghubung antara kebijakan teknis Perhutani dengan kondisi nyata di lapangan. Kedua jabatan ini menuntut kesiapsiagaan tinggi, jam kerja yang fleksibel bahkan bersifat 24 jam, serta kemampuan menghadapi risiko pekerjaan yang berkaitan dengan kondisi geografis, cuaca, dan dinamika sosial masyarakat hutan. Penelitian ini dilakukan pada Mantri dan Mandor Perum Perhutani yang bertugas di wilayah BKPH Gombang Selatan, BKPH Gombang Utara, dan BKPH Karanganyar. Dengan menjadikan RPH sebagai konteks utama penelitian, diharapkan penelitian ini mampu menggambarkan kondisi nyata sumber daya manusia Perhutani di tingkat operasional serta faktor-faktor non-finansial yang mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif.

Sebagai gambaran awal mengenai objek penelitian, berikut disajikan data jumlah Mantri dan Mandor Perum Perhutani di wilayah BKPH Gombong Selatan, BKPH Gombong Utara, dan BKPH Karanganyar.

Tabel I. 1 Jumlah Mantri dan Mandor Perhutani di Wilayah Penelitian

No	Wilayah BKPH	Jumlah Mantri	Jumlah Mandor	Total Pegawai
1	BKPH Gombong Selatan (3 Tempat RPH)	3	7	10
2	BKPH Gombong Utara (5 Tempat RPH)	5	20	25
3	BKPH Karanganyar (5 Tempat RPH)	5	17	23
Total		13	33	56

Keterangan: Data diolah dari Perum Perhutani (2025)

Data pada Tabel I.1 menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang relatif terbatas dengan cakupan wilayah kerja yang luas, menuntut adanya komitmen afektif yang tinggi agar seluruh tugas pengelolaan hutan dapat berjalan secara optimal. ggg Kondisi ini sekaligus memperkuat urgensi penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif, khususnya *Leader Member Exchange (LMX)* dan *Quality of Work Life (QWL)* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

Salah satu permasalahan terbesar dalam organisasi atau perusahaan adalah bagaimana cara mempertahankan karyawan yang unggul dan

berkomitmen tinggi. Organisasi dengan kemampuan finansial dan fasilitas yang memadai belum tentu memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan harus menemukan strategi untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan sehingga dapat mendorong kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia yang efektif menuntut organisasi untuk menjaga tingkat komitmen afektif yang tinggi pada setiap pegawainya (Robbins & Judge, 2017).

Komitmen Afektif adalah suatu kondisi dimana seorang individu memiliki perasaan emosional dan keterikatan terhadap suatu organisasi serta tingkat kepedulian terhadap organisasi yang dimiliki oleh seseorang dapat menjadi sumber kekuatan bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Komitmen ini mencerminkan keterikatan emosional, rasa memiliki, serta keterlibatan pegawai terhadap organisasi (Allen & Meyer, 1990), yang menjadi fondasi penting bagi loyalitas dan dedikasi, terutama bagi pegawai lini depan seperti mantri dan mandor Perhutani yang berhadapan langsung dengan tantangan operasional di lapangan. Komitmen afektif merupakan aset strategis yang sangat penting bagi keberlanjutan sebuah institusi, termasuk BUMN Perhutani. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi tidak hanya menunjukkan dedikasi dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya, tetapi juga memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka panjang (Allen & Meyer, 1990). Dengan demikian, tercapainya tujuan organisasi menjadi lebih terjamin.

Namun, mempertahankan pegawai yang unggul dan berintegritas tinggi sering kali menjadi tantangan terbesar bagi manajemen SDM. Realitas menunjukkan bahwa kemampuan finansial yang superior dan penyediaan fasilitas fisik yang memadai bukanlah jaminan tunggal dalam menciptakan komitmen yang solid. Oleh karena itu, setiap organisasi wajib merumuskan strategi yang terintegrasi untuk mengidentifikasi dan mengoptimalkan faktor-faktor non-material yang dapat meningkatkan ikatan psikologis pegawai demi mencapai kinerja yang optimal.

Oleh karena itu, optimalisasi faktor-faktor non-material seperti Kualitas Kehidupan Kerja *Quality of Work Life* dan kualitas hubungan atasan-bawahan *Leader-Member Exchange* menjadi sangat penting. Kedua faktor ini harus diperhatikan dan ditingkatkan karena secara langsung mempengaruhi Kepuasan Kerja pegawai. Peningkatan Kepuasan Kerja inilah yang menjadi prasyarat untuk memperkuat Komitmen Afektif pegawai, sehingga Perhutani dapat mempertahankan pegawai secara berkelanjutan dan mencapai tujuan perusahaan di wilayah kerjanya. Karyawan dengan tingkat komitmen tinggi terhadap organisasi mereka akan memberikan kontribusi yang lebih bermanfaat daripada karyawan dengan tingkat komitmen rendah, dan sebagai hasilnya, akan memainkan peran kunci dalam memastikan keunggulan kompetitif organisasi mereka dibandingkan pesaing (Katsikea et al., 2011) dalam (Fathia & Noor, 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Mantri dan Mandor Perhutani di KPH Kedu Selatan, diketahui bahwa Mantri dan Mandor merupakan ujung

tombak operasional Perum Perhutani, khususnya dalam pengelolaan hutan di tingkat Resor Pemangkuan Hutan (RPH). Pekerjaan ini memiliki tanggung jawab yang besar, menuntut kesiapsiagaan tinggi, serta menghadapi berbagai tantangan di lapangan, seperti kondisi geografis yang sulit dan interaksi dengan masyarakat sekitar hutan. Secara teoritis, tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan komitmen afektif.

Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa Mantri dan Mandor di KPH Kedu Selatan justru memiliki tingkat kepuasan kerja dan komitmen Afektif yang tinggi. Karyawan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, tetap menjalankan tanggung jawab dengan baik, serta memiliki keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi meskipun menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Fenomena ini menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor tertentu yang mampu mempertahankan dan meningkatkan komitmen afektif karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut, diduga terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen afektif, di antaranya adalah *Leader Member Exchange* serta *Quality of Work Life* yang dirasakan oleh karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga diduga berperan sebagai faktor yang memperkuat komitmen afektif. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif, khususnya *Leader Member Exchange*, *Quality of Work Life*, dan Kepuasan Kerja.

Salah satu faktor yang diduga berpengaruh terhadap Komitmen Afektif adalah *Leader Member Exchange* atau hubungan antara atasan

bawahan. Menurut Liden & Maslyn (1998) dalam (Helmy, 2021). *Leader Member Exchange* adalah perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, menghormati keterampilan dan pengetahuan pemimpin, kesetiaan kepada satu sama lain dan menyukai satu sama lain. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwasanya komitmen afektif dalam penelitian yang dilakukan (Waskito et al., 2018) menemukan bahwa hubungan pemimpin dan pekerja dapat mendorong kualitas LMX. Menurut Harrison dan Muhlberg dalam (Wahidah, 2022) hubungan komunikasi yang dibangun oleh manajer akan melahirkan komitmen tinggi karyawannya, sehingga dapat mencapai tujuan serta visi misi perusahaan, selain dapat mendorong komitmen, karyawan juga dapat memiliki peluang karier mereka dalam perusahaan, dan perusahaan dapat menjaga profitabilitas yang berkelanjutan. Didukung oleh penelitian yang dilakukan (N. . Sahri, 2020) menyatakan bahwa variabel *leader member exchange* memberikan pengaruh positif terhadap komitmen afektif.

Leader Member Exchange (LMX) adalah hubungan khusus yang terjalin antara seorang atasan dan bawahan. Ini bukan sekedar hubungan kerja biasa, tapi lebih pada tingkat kepercayaan, rasa hormat, dan dukungan yang ada di antara mereka. Apabila interaksi atasan dan bawahan sangat baik maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan sehingga bawahan akan merasa bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Berdasarkan hasil observasi dengan Mantri dan Mandor Perhutani di BKPH Gombong Utara, BKPH Gombong Selatan, dan BKPH Karanganyar dapat dipahami bahwa suasana kerja di RPH tersebut cenderung

positif, ditandai dengan adanya hubungan kerja yang solid dan saling percaya antara atasan dan bawahan, serta rekan kerja. Adanya prinsip senasib sepenanggungan dan kerja tim yang efektif menjadi kunci dalam menyelesaikan masalah di lapangan. Mandor juga menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi karena memaknai pekerjaannya sebagai bentuk pengabdian terhadap kelestarian alam dan pemberdayaan masyarakat sekitar hutan. Meskipun demikian, pekerjaan ini memiliki risiko yang unik, termasuk tuntutan waktu yang tidak terikat (24 jam) dan tantangan dalam menghadapi masyarakat yang beragam dan terkadang sulit diatur. Gambaran ini menunjukkan adanya pertentangan antara kepuasan kerja yang tinggi dengan beban kerja dan tantangan lapangan yang spesifik. Oleh karena itu, penting untuk menggali lebih dalam faktor-faktor yang mendorong *leadership* dan kinerja *Leader Member Exchange* Mandor Kehutanan dalam menghadapi kompleksitas tersebut.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap Komitmen Afektif adalah *Quality Of Work Life* atau Kualitas Kehidupan Kerja (Cascio & Wayne, 1995) mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Menurut (Sirgy et al., 2001) mendefinisikan QWL sebagai kepuasan karyawan dengan berbagai kebutuhan melalui sumber daya, kegiatan, dan hasil yang berasal dari partisipasi tempat kerja. QWL merupakan bentuk respon perusahaan terhadap kebutuhan karyawan yang tercermin dari keterlibatan karyawan dalam menentukan langkah serta kebebasan karyawan

untuk menentukan cara kerjanya sendiri. Perusahaan dengan QWL yang baik memiliki program yang terkait supervisi, iklim organisasi, lingkungan kerja serta mekanisme imbalan bagi karyawan yang berprestasi.

Perusahaan yang sukses menerapkan QWL umumnya memiliki program komprehensif yang secara khusus mengelola aspek penting seperti kualitas supervisi, iklim organisasi, kenyamanan lingkungan kerja, serta mekanisme imbalan yang transparan dan adil bagi karyawan yang berprestasi. Upaya sistematis ini bukan hanya sekadar program kesejahteraan, namun juga merupakan investasi strategis. Selanjutnya (Rashid et al., 2018) menegaskan bahwa karyawan akan semakin bersemangat dalam bekerja ketika perusahaan menunjukkan kepedulian yang mendalam terhadap kualitas lingkungan dan kenyamanan di dalam bekerja, membuktikan bahwa QWL adalah faktor kunci dalam mendorong loyalitas dan produktivitas jangka panjang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Mantri dan Mandor di Perhutani KPH Kedu Selatan pegawai kehutanan yang bertugas sebagai Mandor di RPH Kedu Selatan menunjukkan gambaran yang kompleks mengenai *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja). Mandor ini merupakan lini terdepan dalam pengelolaan sumber daya hutan, di mana pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan, sosial, dan struktural. Secara positif, Mandor mengekspresikan kepuasan intrinsik yang sangat tinggi. Ia merasa pekerjaannya memiliki makna yang mendalam karena mengabdikan pada alam dan memberikan manfaat berkelanjutan bagi masyarakat. Selain itu, dimensi hubungan kerja juga menampilkan QWL yang kuat, dicirikan oleh adanya

solidaritas (senasib sepenanggungan) dan kerja tim yang saling percaya, yang memungkinkan penyelesaian masalah lapangan menjadi sederhana. Namun, di balik kepuasan tersebut, terdapat beberapa realitas struktural dan operasional yang menjadi permasalahan krusial dalam dimensi QWL.

Permasalahan pertama adalah beban waktu kerja yang tidak terikat. Adanya tuntutan pekerjaan yang bersifat "24 jam" secara struktural dapat menimbulkan risiko jangka panjang terhadap kelelahan fisik dan psikologis Mandor. Tuntutan waktu yang fleksibel namun non-stop ini berpotensi menggerus batasan antara waktu kerja dan waktu pribadi, yang merupakan pilar penting dalam QWL yang sehat. Permasalahan kedua adalah tantangan stagnasi karir. Mandor menyadari adanya keterbatasan dalam jenjang karir yang disebabkan oleh dominasi jumlah pegawai senior. Kondisi ini menciptakan kendala struktural yang menghambat pertumbuhan profesional Mandor serta menghalangi pemanfaatan potensi penuh generasi muda, yang merupakan aspek penting dari *Quality of Work Life*. Permasalahan ketiga adalah risiko kelelahan emosional. Meskipun disikapi dengan santai, Mandor mengakui bahwa tantangan berinteraksi dengan masyarakat yang sulit diatur adalah risiko pekerjaan yang harus dilalui. Dan permasalahan yang terakhir yaitu adanya tuntutan target dari perhutani untuk pengelolaan hutan perhutani, seperti hasil getah, dan Panen pohon, serta kondisi Geografis yang memiliki kesulitan akses jalan. Interaksi sosial yang konflikual ini, meskipun diatasi dengan kerja tim, secara kumulatif dapat memicu tekanan emosional dan psikologis yang mempengaruhi *Quality of Work Life*.

Menariknya, meskipun Mantri dan Mandor menghadapi berbagai tantangan seperti keterbatasan jenjang karier, tuntutan target kerja, kondisi geografis yang sulit, serta risiko pekerjaan di lapangan, mereka tetap menunjukkan semangat kerja dan keterikatan yang tinggi terhadap organisasi. Kondisi ini menjadi fenomena yang menarik karena secara teori berbagai tantangan tersebut dapat menurunkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Namun pada Mantri dan Mandor Perhutani KPH Kedu Selatan kondisi tersebut tidak sepenuhnya terjadi.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi adalah Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya atau dapat juga diartikan sebagai perbedaan antara jumlah imbalan/penghargaan yang diterima oleh karyawan dan jumlah seharusnya mereka dapatkan (Robbins, 2008). Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan, dan hal tersebut bergantung dari pandangan karyawan terhadap pekerjaan mereka (Handoko & Rambe, 2018). Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang merasa puas biasanya akan menunjukkan sikap positif terhadap organisasi, memiliki motivasi kerja yang baik, dan lebih bersedia untuk bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, apabila pegawai merasa tidak puas maka akan lebih mudah muncul keinginan untuk berpindah kerja dan menurunnya keterikatan terhadap organisasi.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja menjadi penting karena diduga berperan sebagai penghubung antara *Leader-Member Exchange* dan *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Afektif. Dengan kata lain, hubungan kerja yang baik dengan atasan dan kualitas kehidupan kerja yang baik terlebih dahulu akan menciptakan kepuasan kerja, kemudian kepuasan tersebut mendorong munculnya komitmen afektif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Mantri dan Mandor di Perhutani KPH Kedu Selatan pegawai kehutanan yang bertugas sebagai Mantri dan Mandor di RPH Kedu Selatan Kepuasan Kerja menjadi variabel kunci yang ditemukan dari wawancara karena narasumber secara eksplisit menyatakan bahwa ia merasa “sangat puas dengan pekerjaannya”. Sikap positif ini didukung oleh adaptasi yang baik terhadap risiko pekerjaan, di mana kesulitan di lapangan seperti berhadapan dengan masyarakat yang sulit diatur justru dianggap sebagai bagian dari risiko dan kewajiban yang harus dijalani.

Tingginya Kepuasan Kerja pada Mantri Perhutani ini diduga kuat disebabkan oleh faktor-faktor non-finansial, yakni Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan (LMX) dan Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) yang positif. Dalam konteks perilaku organisasi, Kepuasan Kerja (Z) kemudian berfungsi sebagai mekanisme psikologis perantara. Artinya, kualitas hubungan dan lingkungan kerja yang baik LMX dan QWL akan menciptakan rasa puas pada diri Mantri terlebih dahulu, dan Kepuasan Kerja inilah yang pada akhirnya menjadi pendorong utama dalam memperkuat Komitmen Afektif, meskipun dihadapkan pada tuntutan pekerjaan 24 jam. Hasil ini sesuai dengan

penelitian (Robbie & Roz, 2021) dimana ketika kebijakan pimpinan sejalan dengan kebutuhan karyawan, maka kepuasan karyawan angkat semakin meningkat dan pada akhirnya mendorong komitmen terhadap organisasi. Hasil wawancara tersebut menunjukkan adanya kondisi yang menarik. Di satu sisi Mantri dan Mandor menghadapi berbagai tantangan pekerjaan seperti tuntutan pekerjaan yang tinggi, kondisi lapangan yang tidak selalu mudah, risiko konflik dengan masyarakat sekitar hutan, serta kewajiban untuk selalu siap ketika dibutuhkan. Namun di sisi lain mereka tetap merasa puas terhadap pekerjaannya dan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor tertentu yang mampu menjaga komitmen afektif pegawai meskipun mereka bekerja dalam kondisi yang penuh tantangan.

Selain tantangan yang berasal dari lingkungan kerja, Mantri dan Mandor juga menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan sesuai target organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pekerjaan di Perhutani memiliki tingkat tanggung jawab yang cukup tinggi sehingga diperlukan dukungan organisasi yang baik agar pegawai tetap memiliki kepuasan kerja dan komitmen afektif yang tinggi. Kepuasan Kerja berfungsi sebagai penghubung emosional yang mengubah dukungan organisasional menjadi sikap loyalitas karyawan. Mantri dan Mandor yang mendapatkan kualitas hubungan yang baik dari atasan *Leader Member Exchange* dan didukung oleh lingkungan kerja yang adil dan aman *Quality of Work Life*, akan cenderung melakukan evaluasi positif terhadap pekerjaan dan

organisasi mereka, sehingga menimbulkan rasa senang atau Kepuasan Kerja. Rasa puas ini kemudian menumbuhkan kewajiban timbal balik, di mana mereka merespons perlakuan positif organisasi dengan meningkatkan Komitmen Afektif yang kuat dan kesediaan untuk bertahan dalam jangka panjang. Penggunaan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening didasarkan pada pandangan bahwa pegawai tidak langsung membentuk komitmen afektif hanya karena mendapatkan hubungan kerja yang baik dengan atasan atau lingkungan kerja yang baik. Pegawai terlebih dahulu akan menilai dan merasakan pengalaman kerjanya. Apabila pengalaman tersebut menimbulkan kepuasan kerja, maka akan muncul rasa nyaman, bangga, dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Oleh karena itu Kepuasan Kerja dipandang sebagai variabel yang mampu menjelaskan hubungan antara *Leader-Member Exchange* dan *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Afektif.

Berdasarkan uraian fenomena masalah yang sudah dijabarkan di atas. Selain fenomena yang ditemukan di lapangan, penelitian ini juga didukung oleh adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan *Leader-Member Exchange*, *Quality of Work Life*, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Afektif. Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan hasil yang berbeda. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih terdapat kesenjangan penelitian yang perlu diteliti lebih lanjut. Peneliti menjadi tertarik untuk melakukan pengkajian dan penelitian lebih lanjut dengan mengambil judul

“Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (studi pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan.)”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dikemukakan, di mana ditemukan adanya fenomena Komitmen Afektif Mantri dan Mandor BUMN Perhutani yang tetap tinggi di tengah tingginya beban kerja, tantangan geografis yang sulit, interaksi masyarakat hutan yang kompleks, dan tuntutan waktu *on call* 24 jam, maka pokok permasalahan adalah mengidentifikasi faktor penyeimbang apa yang berperan mempertahankan komitmen tersebut. Penelitian ini tertarik untuk menguji faktor yang diduga berpengaruh terhadap komitmen afektif pegawai, yaitu: pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Quality of Work Life* (QWL), dengan peran mediasi dari Kepuasan Kerja, Oleh karena itu yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan?
2. Apakah *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan?
3. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap Komitmen Afektif pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan?

4. Apakah *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap Komitmen Afektif pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Afektif pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan?
6. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan?
7. Apakah *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan?

1.3. Batasan Masalah

Pembatasan masalah sangat diperlukan untuk menghindari kesalahan pemahaman yang menyimpang dari judul, oleh karena itu untuk mendukung hasil yang lebih baik penulis membatasi permasalahan pada :

1. Penelitian ini dilakukan pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di wilayah BKPH Gombang Selatan, Gombang Utara, dan Karanganyar.
2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :
 - a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan rasa gairah dan keterikatan pegawai pada nilai dan tujuan organisasinya, sehingga dapat memberikan kemajuan pada organisasi (Tang, Kang, Lee, & Park, 2021) Dalam (Kurniawan & Karanita, 2022). Pegawai yang mempunyai rasa komitmen terhadap organisasinya akan lebih taat

pada peraturan organisasi dan juga ikut serta membangun organisasinya, selain itu lebih mampu bertahan menjadi bagian dari organisasi dibandingkan pegawai yang tidak memiliki rasa komitmen pada organisasi, komitmen dapat dilihat melalui keyakinan dan perasaan emosional terhadap organisasinya (Robbins & Judge, 2015). Menurut (Meyer et al., 1993). terdapat empat indikator komitmen afektif, yaitu:

- a. Rasa bangga.
 - b. Peran serta.
 - c. Menganggap organisasinya adalah yang terbaik.
 - d. Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja
- b. *Leader Member Exchange*

LMX adalah hubungan timbal balik antara atasan dengan bawahan, dimana atasan memberikan perhatian khusus pada bawahan, sedangkan bawahan akan memberikan respek dan penghormatan kepada atasan (Yukl & Gary, 2015). Menurut (Liden & Maslyn, 1998a) ada empat indikator *leader-member exchange* yaitu:

- 1) Afeksi
- 2) Loyalitas
- 3) Kontribusi
- 4) Respek/ rasa hormat

c. *Quality Of Work Life*

Dikemukakan (Cascio, 1995) mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Menurut (Sirgy et al., 2001) mendefinisikan QWL sebagai kepuasan karyawan dengan berbagai kebutuhan melalui sumber daya, kegiatan, dan hasil yang berasal dari partisipasi tempat kerja. Menurut (Walton, 1980) indikator *quality of work life* terdiri dari:

- 1) Komunikasi
- 2) Pemberdayaan
- 3) Penghargaan dan Pengakuan
- 4) Lingkungan Kerja

d. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan, dan hal tersebut bergantung dari pandangan karyawan terhadap pekerjaan mereka (Handoko & Rambe, 2018). Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing (Hoboubi et al., 2017). Menurut (Spector, 1985a) ada lima indikator kepuasan kerja, yaitu kepuasan pada:

- 1) Pekerjaan itu sendiri
- 2) Bayaran/Gaji

- 3) Kesempatan untuk promosi
- 4) Pimpinan/atasan
- 5) Rekan kerja/lingkungan

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak peneliti capai terkait penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kepuasan Kerja pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Afektif pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Afektif pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan.
5. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan.
6. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel

intervening pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan.

7. Untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat bagi Penulis (Peneliti)

Penelitian ini memberikan manfaat esensial bagi penulis dalam rangka pengembangan keilmuan dan kompetensi. Penulis memperoleh pengalaman langsung dalam menguji dan membuktikan secara empiris konsep-konsep teoritis di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Perilaku Organisasi, khususnya terkait hubungan antara LMX, QWL, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Afektif dalam konteks organisasi nyata. Secara akademik, penelitian ini menjadi sarana untuk meningkatkan kompetensi analitis dan metodologis sekaligus memenuhi syarat penyelesaian studi.

2. Manfaat bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Perilaku Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi penting bagi pengembangan Ilmu MSDM dan Perilaku Organisasi. Secara khusus,

penelitian ini memperkaya kajian empiris mengenai dinamika hubungan kerja antara atasan dengan bawahan dalam konteks organisasi sektor kehutanan, yang sejauh ini masih jarang diteliti secara mendalam. Penelitian ini menguji mekanisme penting bagaimana LMX dan QWL dapat meningkatkan Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja, sehingga memberikan landasan teoritis yang lebih kaya mengenai pentingnya kualitas hubungan atasan–bawahan dan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi BUMN. Selain itu, temuan ini dapat menjadi rujukan dan perbandingan yang valid bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji variabel serupa pada konteks, industri, atau wilayah geografis yang berbeda, sehingga memperluas pemahaman ilmiah.

3. Manfaat bagi Organisasi Perhutani

Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat langsung bagi Organisasi Perhutani, terutama bagi pihak manajemen SDM, mantri, mandor, dan pengambil kebijakan di wilayah terkait. Temuan empiris dari penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan yang kuat dalam perumusan strategi untuk peningkatan Komitmen Afektif pegawai melalui penguatan Kepuasan Kerja. Penelitian ini menyajikan informasi yang jelas mengenai pentingnya membangun hubungan kerja yang berkualitas (LMX) serta perlunya peningkatan *Quality of Work Life* (QWL) melalui perbaikan kondisi kerja, keseimbangan hidup-kerja, dan kesempatan pengembangan. Dengan demikian, hasil penelitian ini berfungsi sebagai panduan praktis bagi Perhutani dalam menyusun kebijakan yang lebih efektif terkait pola kepemimpinan dan

sistem kerja yang diharapkan berdampak pada loyalitas dan kinerja yang lebih optimal.

4. Manfaat bagi Pegawai Perhutani

Pegawai Perhutani secara tidak langsung akan mendapatkan manfaat dari penelitian ini melalui implementasi kebijakan yang didasarkan pada temuan. Penelitian ini menekankan bahwa fokus manajemen harus diarahkan pada peningkatan *Quality of Work Life* (QWL), yang berarti pegawai berpotensi mendapatkan kondisi kerja yang lebih layak, keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, dan kesempatan pengembangan. Selain itu, penekanan pada peningkatan LMX diharapkan mendorong terciptanya hubungan kerja yang lebih konstruktif dengan atasan, dicirikan oleh komunikasi terbuka, kepercayaan, dan penghargaan, yang pada akhirnya meningkatkan Kepuasan Kerja mereka.

