

BAB V

SIMPULAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai 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), maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Hubungan atasan-bawahan yang berkualitas, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan yang ditandai dengan adanya pengakuan oleh perusahaan, kesempatan promosi yang diberikan, serta komunikasi yang terbuka, membuat pegawai merasa dihargai dan didukung. Kondisi ini meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan, meskipun beban kerja tinggi.
2. Adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial *Quality of Work Life* terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin tinggi *Quality of Work Life* maka semakin tinggi pula Kepuasan Kerja. lingkungan kerja yang aman, iklim organisasi yang kondusif, serta adanya kesempatan pengembangan diri dan fasilitas lapangan yang memadai membuat pegawai merasa nyaman dan betah. Faktor-faktor ini

memperkuat kepuasan kerja meskipun terdapat tantangan struktural seperti jam kerja fleksibel 24 jam dan keterbatasan jenjang karir.

3. Adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Afektif. Artinya, semakin tinggi *Leader Member Exchange* maka semakin tinggi Komitmen Afektif, hubungan interpersonal yang baik antara pimpinan dan bawahan menumbuhkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Pegawai merasa memiliki ikatan psikologis yang kuat dengan Perhutani, sehingga lebih loyal dan bersedia bertahan dalam jangka panjang.
4. Adanya tidak pengaruh positif dan tidak signifikan secara parsial *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Afektif. Artinya, semakin tinggi *Quality of Work Life* maka semakin menurun Komitmen Afektif, meskipun kualitas kehidupan kerja baik, hal tersebut tidak otomatis membuat pegawai lebih terikat secara emosional pada organisasi. Faktor lain seperti kepuasan kerja dan hubungan interpersonal lebih dominan dalam membentuk komitmen afektif.
5. Adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif. Artinya hal ini menunjukkan semakin tinggi Kepuasan Kerja maka semakin tinggi Komitmen Afektif pegawai, kondisi ini menunjukkan loyalitas dan keterikatan emosional yang lebih tinggi pada Pegawai Perhutani. Kepuasan kerja menjadi faktor psikologis yang mendorong pegawai untuk tetap

berkomitmen, meskipun menghadapi risiko pekerjaan dan tuntutan waktu yang berat.

6. Adanya pengaruh positif dan signifikan yang mana menunjukkan variabel Kepuasan Kerja dapat memediasi *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Afektif. Artinya, Hubungan atasan-bawahan yang baik meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu, dan kepuasan kerja tersebut kemudian memperkuat komitmen afektif pegawai. Efek mediasi ini menunjukkan bahwa pengaruh LMX terhadap komitmen afektif lebih kuat ketika kepuasan kerja tinggi.
7. Adanya pengaruh positif dan signifikan yang mana menunjukkan variabel Kepuasan Kerja dapat memediasi *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Afektif. Artinya, Lingkungan kerja yang berkualitas meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja tersebut memperkuat komitmen afektif pegawai. Dengan demikian, meskipun QWL tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif, ia tetap berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

5.2. Keterbatasan

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian ini yang berkaitan dengan pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada mantri dan mandor di KPH Kedu Selatan. Hal ini terjadi karena masih

adanya kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan dalam penelitian ini.

Berikut keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini:

1. Penelitian ini hanya berfokus pada variabel *Leader Member Exchange*, *Quality of Work Life*, dan Kepuasan Kerja. Hal tersebut belum mampu mengungkapkan secara keseluruhan mengenai faktor faktor yang mempengaruhi Komitmen Afektif pada mantri dan mandor di KPH Kedu Selatan.
2. Penelitian ini terbatas pada pengetahuan peneliti dalam menyusun dan menguji variabel variabel dalam penelitian ini. Sehingga dalam penelitian berikutnya perlu mengembangkan pengetahuan yang digunakan dalam penelitian ini.
3. Penelitian ini terhambat oleh waktu pengisian kuesioner pegawai yang dimana ada beberapa pegawai yang sedang melaksanakan pekerjaan diluar kantor sehingga pengisian kuesioner memerlukan waktu yang cukup lama.

5.3. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka peneliti memberikan saran bagi pihak pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini:

5.3.1 Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian pada pembahasan sebelumnya, maka penulis dapat memberikan saran yang bisa digunakan sebagai

masukannya bagi pihak Perhutani KPH Kedu Selatan yaitu sebagai berikut:

1. Manajemen KPH Kedu Selatan perlu secara konsisten membangun komunikasi kerja yang seimbang, saling percaya, dan terbuka antara pemimpin seperti atasan langsung, mandor, dan pejabat struktural dengan mantri dan mandor, dengan memperbanyak forum komunikasi rutin, menyediakan ruang bagi mantri dan mandor untuk menyampaikan masalah, keluhan, maupun ide-ide peningkatan tugas lapangan, serta menghindari hubungan yang hanya bersifat instruksi dan formalitas, karena hubungan yang berkualitas tinggi akan mendorong mantri dan mandor merasa dipercaya, dihargai, dan lebih bersedia berkontribusi penuh dalam pelaksanaan kegiatan KPH. Selain itu, pemimpin perlu memberikan umpan balik yang konstruktif, memberi bimbingan teknis saat di lapangan, serta memperlihatkan kepedulian terhadap kondisi dan kebutuhan kerja mantri dan mandor, sehingga mereka merasa didukung, memiliki ruang berkembang, dan lebih termotivasi untuk menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab.
2. KPH Kedu Selatan perlu memperhatikan kualitas hidup kerja mantri dan mandor secara lebih komprehensif, mulai dari ketersediaan dan kelayakan perlengkapan lapangan, pengelolaan beban kerja yang realistis, penertiban jadwal kerja dan kegiatan lapangan, serta penerapan standar keselamatan dan kesehatan kerja yang jelas, sehingga mantri dan mandor merasa aman, nyaman, dan tidak terlalu tertekan saat

menjalankan tugas di kantor maupun di lapangan. Selain itu, manajemen dapat memperbaiki fasilitas kantor, menambah sarana istirahat, serta memastikan akses terhadap air bersih, pelindung radiasi sinar matahari, dan alat penunjang kerja lainnya, sehingga mantri dan mandor tidak hanya mampu menyelesaikan tugas tetapi juga menjaga kesehatan dan kenyamanan tubuh mereka dalam jangka panjang. Lingkungan kerja yang mendukung, bebas lingkungan yang *toxic*, serta budaya saling menghargai antar pegawai akan membuat mantri dan mandor merasa lebih sejahtera secara psikologis, sehingga *Quality of Work Life* dapat berperan optimal sebagai penguat keterikatan dan kinerja mereka.

3. Sebagai variabel yang berperan sebagai penghubung antara *Leader Member Exchange* dan *Quality of Work Life* dengan komitmen afektif, manajemen KPH Kedu Selatan perlu mendorong peningkatan kepuasan kerja mantri dan mandor melalui pengakuan dan apresiasi kontribusi, misalnya dengan pemberian ucapan terima kasih atas tugas lapangan, penghargaan sederhana, serta pengakuan publik atas keberhasilan penanganan masalah di lapangan, karena hal ini akan meningkatkan rasa dihargai dan kebanggaan sebagai bagian dari KPH Kedu Selatan. Selain itu, perlu diperhatikan kompensasi yang adil, kejelasan pola penilaian kinerja, serta peluang pengembangan karir dan pelatihan teknis/kepemimpinan sederhana, sehingga mantri dan mandor merasa ada masa depan di organisasi, kompetensi mereka terus meningkat, dan tingkat kepuasan kerja semakin tinggi. Manajemen juga dapat

membangun hubungan rekan kerja yang positif dengan memperkuat kerja tim, komunikasi antar satuan kerja, serta lingkungan yang saling membantu, sehingga kepuasan kerja mantri dan mandor tidak hanya datang dari hubungan dengan atasan, tetapi juga dari interaksi positif dengan rekan kerja dan lingkungan organisasi.

4. Manajemen KPH Kedu Selatan perlu mendorong terbentuknya rasa memiliki dan ikatan emosional mantri serta mandor terhadap organisasi dengan mempertahankan hubungan kerja yang berkualitas, lingkungan kerja yang mendukung, serta tingkat kepuasan kerja yang memadai, sehingga mantri dan mandor merasa sebagai bagian dari keluarga organisasi dan tidak sekadar “pekerja kontrak lapangan”. Manajemen dapat memperkuat komitmen afektif melalui pemberian ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan kecil di tingkat unit kerja, seperti pengaturan jadwal kerja lapangan, penentuan prioritas kegiatan rehabilitasi, maupun pelaksanaan kegiatan sosial dengan masyarakat sekitar, sehingga mantri dan mandor merasa punya tanggung jawab dan “hak bicara” dalam kebijakan yang berimbas langsung pada pekerjaan mereka. Penguatan identitas organisasi, seperti penguatan simbol KPH, pemberian referencing pada kegiatan lapangan, serta penguatan nilai-nilai keselamatan dan kelestarian hutan sebagai bagian dari misi Kedu Selatan, juga dapat memperkuat komitmen afektif mantri dan mandor terhadap

Perum Perhutani, sehingga mereka lebih siap berdedikasi, stabil, dan berkontribusi jangka panjang untuk keberhasilan organisasi.

5.3.2 Implikasi Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menguatkan model hubungan antara *Leader Member Exchange* dan *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada mantri dan mandor Karyawan Perum Perhutani KPH Kedu Selatan, sehingga mendukung gagasan bahwa kualitas hubungan kerja, kualitas hidup kerja, serta kepuasan kerja saling berhubungan dan secara bersama-sama memengaruhi keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Temuan ini selaras dengan kajian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* yang berkualitas, lingkungan kerja yang mendukung, dan kepuasan kerja yang tinggi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif pegawai, sehingga penelitian ini memperkaya literatur di bidang manajemen SDM, komitmen organisasi, dan LMX, khususnya di sektor kehutanan dan BUMN Perum Perhutani Indonesia. Dengan demikian, model penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan atau menguji hubungan serupa dalam konteks mantri, mandor, atau pegawai lapangan lain di lingkungan Perhutani maupun sektor kehutanan dan pemerintah daerah lainnya.