
**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)**

Oleh

Andira Darmawanti Sukamsi¹, Indah Rohyani²

^{1,2}Program Studi Manajemen S1, Universitas Putra Bangsa, Kebumen

Email: ¹darmawantisukamsiandira@gmail.com

Article History:

Received: 07-07-2026

Revised: 21-07-2026

Accepted: 10-08-2026

Keywords:

Leader-Member

Exchange; Quality of

Work Life; Job

Satisfaction; Affective

Abstract: *This study aims to investigate the effect of Leader-Member Exchange (LMX) and Quality of Work Life (QWL) on affective commitment, with job satisfaction as a mediating variable among high-risk field workers. Using an explanatory quantitative approach, a saturated sample of 56 Mantri and Mandor at Perum Perhutani KPH Kedu Selatan was established. Data collected from questionnaires were analyzed using path analysis and the Sobel test with IBM SPSS 26 software. The results prove that LMX has a positive and significant effect on both job satisfaction and affective commitment. Conversely, QWL has a dominantly positive effect on job satisfaction, but does not have a significant direct impact on affective commitment. Job satisfaction is also proven to positively affect affective commitment. Furthermore, the mediation test confirms that job satisfaction acts as a full mediator on the path from QWL to affective commitment, and acts as a partial mediator on the LMX path. These findings confirm that the provision of facilities and job security does not necessarily trigger emotional loyalty without first being converted into inner satisfaction. The managerial implications of this study recommend a reorientation of HR policies that balances the fulfillment of technical welfare with a supportive leadership touch to nurture the long-term commitment of the organization's frontline workers*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan penggerak utama yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi. Keunggulan suatu instansi tidak lagi cukup dinilai dari kekuatan finansial atau kecanggihan teknologinya, melainkan dari keberadaan pegawai yang kompeten dan terikat secara emosional dengan institusinya (Chanana & Sangeeta, 2021; Saks, 2022). Keterikatan emosional, rasa memiliki, dan keinginan kuat untuk terus mengabdikan ini dikonseptualisasikan sebagai komitmen afektif. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi tidak sekadar menggugurkan kewajiban rutin, tetapi bersedia memberikan dedikasi terbaiknya, loyal untuk bertahan dalam jangka panjang, dan menjadi aset krusial bagi kelangsungan organisasi (Anggraini & Rozaq, 2025; Gessesse & Premanandam, 2023). Oleh

karena itu, menjaga komitmen afektif pegawai menjadi fondasi manajerial yang sangat esensial.

Urgensi pemeliharaan komitmen afektif ini sangat relevan bagi Perum Perhutani, Badan Usaha Milik Negara yang bertugas mengelola kawasan hutan di Pulau Jawa dan Madura. Keberhasilan pelestarian ekologi dan pemberdayaan ekonomi masyarakat sangat bergantung pada kinerja operasional garda terdepan, khususnya Mantri dan Mandor (Perhutani, 2024). Namun, tantangan yang mereka hadapi di lapangan sangat masif. Di Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Selatan, pengawasan wilayah yang mencakup 13 Resor Pemangkuan Hutan (RPH) hanya dikelola oleh 56 personel operasional. Ketimpangan rasio antara personel dan luas wilayah ini menciptakan beban kerja yang berat. Pegawai dituntut untuk siaga 24 jam, beroperasi di medan geografis yang sulit, menghadapi risiko gesekan sosial dengan masyarakat sekitar, serta harus memenuhi target produksi secara ketat, seperti kuota hasil getah dan panen kayu.

Secara teoretis, tekanan kerja yang ekstrem dan tingginya risiko lapangan dapat memicu stres yang berpotensi menurunkan komitmen afektif secara drastis (Robbins & Judge, 2017). Meskipun demikian, observasi awal di KPH Kedu Selatan menunjukkan sebuah anomali. Para Mantri dan Mandor tetap merasa bangga dengan pekerjaan mereka, menunjukkan loyalitas tinggi, dan memiliki keinginan kuat untuk terus mengabdikan diri. Bertahannya komitmen afektif di tengah kondisi struktural yang menekan ini diduga kuat dipengaruhi oleh kualitas hubungan relasional dengan atasan serta iklim lingkungan tempat mereka bernaung, yakni *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Quality of Work Life* (QWL).

Leader Member Exchange (LMX) merepresentasikan kualitas interaksi antara atasan dan bawahan yang dilandasi oleh rasa saling percaya, rasa hormat, dan dukungan timbal balik (Helmy, 2021). Meskipun secara konseptual LMX mampu mendorong komitmen, literatur mutakhir masih menyisakan perdebatan akademis. Wahidah (2022) mengonfirmasi bahwa LMX yang berkualitas memberikan pengaruh positif langsung terhadap komitmen afektif. Sebaliknya, (Prasetyo & Waskito, 2023) menemukan bahwa kedekatan LMX tidak berdampak langsung terhadap komitmen apabila pegawai belum merasakan kepuasan internal. Selain perbedaan hasil tersebut, terdapat kesenjangan empiris terkait lokus penelitian. Mayoritas literatur LMX didominasi oleh studi pada sektor perkantoran dengan pengawasan intensif. Kajian LMX pada pegawai lapangan kehutanan yang memiliki karakteristik kerja jarak jauh dan keterbatasan interaksi fisik dengan pimpinan masih sangat terbatas, sehingga memunculkan karakteristik hubungan relasional yang distingtif.

Di sisi lain, *Quality of Work Life* (QWL) mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja mampu memberikan kenyamanan fisik maupun psikologis, termasuk di dalamnya rasa solidaritas antar rekan kerja dan iklim organisasi (Rashid et al., 2018). Serupa dengan LMX, kajian mengenai pengaruh QWL terhadap komitmen afektif juga menunjukkan hasil yang inkonsisten. Rashid et al. (2018) menegaskan bahwa pemenuhan QWL secara langsung meningkatkan loyalitas dan ikatan emosional. Namun, temuan empiris di sektor pekerja lapangan sering kali menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang memadai tidak serta merta mengikat karyawan secara emosional jika beban kerja tetap memicu ketidakpuasan. Dari sisi kesenjangan empiris, indikator QWL selama ini lebih banyak diukur menggunakan standar pekerja kantoran seperti ergonomi ruang kerja dan jam kerja yang teratur. Implementasi konsep QWL pada lokus pekerja lapangan yang dituntut siaga 24 jam dan berhadapan

langsung dengan konflik sosial menyajikan tantangan empiris yang belum banyak dieksplorasi.

Perbedaan temuan dan kesenjangan empiris tersebut menegaskan bahwa LMX dan QWL tidak berdiri sendiri dalam membentuk komitmen afektif pada pekerjaan berisiko tinggi. Diperlukan sebuah proses psikologis yang memediasi hubungan antarvariabel tersebut, yakni kepuasan kerja. Ketika pegawai mendapatkan dukungan penuh dari pimpinan dan merasakan solidaritas serta lingkungan kerja yang suportif, mereka akan mengevaluasi pengalaman kerjanya secara positif sehingga memunculkan kepuasan (Handoko & Rambe, 2018). Kepuasan internal yang telah tertanam inilah yang kemudian bertindak sebagai katalisator dalam menumbuhkan kesetiaan dan komitmen afektif yang mendalam (Robbie & Roz, 2021).

Berangkat dari fenomena anomali di lapangan dan urgensi untuk mengklarifikasi celah penelitian terdahulu, studi ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh Leader Member Exchange dan Quality of Work Life terhadap komitmen afektif. Secara khusus, penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk menganalisis perannya dalam menjembatani hubungan tersebut pada Mantri dan Mandor Perum Perhutani di KPH Kedu Selatan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan perilaku organisasi yang difokuskan pada sektor operasional lapangan, serta memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen dalam merawat kesejahteraan psikologis garda terdepannya secara berkelanjutan.

LANDASAN TEORI

Organisasi saat ini sangat bergantung pada pembentukan komitmen afektif sebagai metode vital untuk mempertahankan loyalitas dan menekan tingkat perputaran pegawai. Mengintegrasikan kualitas hubungan atasan-bawahan melalui pendekatan *Leader-Member Exchange* (LMX) secara signifikan telah terbukti meningkatkan efektivitas organisasi. Kualitas LMX yang tinggi secara signifikan mendorong keterikatan emosional dengan memfasilitasi komunikasi yang terbuka, dukungan emosional, dan rasa saling percaya, yang pada gilirannya mempromosikan penciptaan nilai bersama (Graen & Uhl-Bien, 1995). Efektivitas LMX pada pegawai operasional sangat erat kaitannya dengan kemampuan mereka untuk mencapai kepuasan kerja. Interaksi yang suportif memungkinkan bawahan untuk mengelola tekanan kerja dan menyesuaikan aktivitas lapangan mereka dengan lebih adaptif (Dulebohn et al., 2012). Studi lain mengungkapkan bahwa penerapan LMX yang baik berkontribusi pada komitmen afektif dengan menciptakan iklim kerja yang saling menghargai (Wahidah, 2022). Hal ini menggarisbawahi bahwa pergeseran dari hubungan hierarkis kaku menuju interaksi yang lebih suportif memungkinkan pimpinan untuk melibatkan bawahannya secara lebih efektif, yang mengarah pada peningkatan komitmen. *Quality of Work Life* (QWL) juga menempati posisi krusial dalam memengaruhi sikap kerja karyawan. Pemenuhan dimensi QWL, yang mencakup lingkungan kerja yang aman, kompensasi yang adil, serta solidaritas sosial, telah terbukti meningkatkan interaksi positif antar-pegawai dan kepuasan kerja (Sirgy et al., 2001). Demikian pula, Rashid et al. (2018) menemukan bahwa perusahaan yang mengadopsi praktik QWL yang komprehensif memiliki metrik retensi dan ikatan emosional yang jauh lebih baik. Temuan dari beberapa literatur menegaskan bahwa inisiatif peningkatan kualitas kehidupan kerja secara positif berdampak

pada kinerja organisasional, terutama di lingkungan yang penuh tekanan, dengan cara meningkatkan kenyamanan fisik dan psikologis pegawai. Selain itu, sebuah studi menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif berdampak positif terhadap loyalitas jangka panjang.

Meskipun peran LMX dan QWL sangat penting, literatur menunjukkan adanya variasi hasil terkait dampak langsungnya terhadap komitmen afektif. Prasetyo & Waskito (2023) memberikan bukti empiris bahwa kedekatan LMX tidak selalu berdampak langsung terhadap pembentukan komitmen afektif apabila pegawai tidak terlebih dahulu merasakan kepuasan secara internal. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai perantara yang esensial di antara stimulus lingkungan kerja dan hasil perilaku. Handoko & Rambe (2018) menekankan pentingnya efektivitas kepuasan kerja, menunjukkan bahwa interaksi organisasional yang dieksekusi dengan baik akan mengarah pada peningkatan kepuasan internal dan kemudian bermuara pada komitmen afektif yang lebih baik. Kepuasan kerja secara langsung menumbuhkan komitmen afektif, dan secara tidak langsung menunjukkan bahwa dorongan dari pimpinan (LMX) serta fasilitas lingkungan (QWL) memerlukan evaluasi positif dari dalam diri pegawai untuk dapat bertransformasi menjadi komitmen jangka panjang (Robbie & Roz, 2021).

Berdasarkan telaah literatur di atas, efek langsung dan tidak langsung dari *Leader-Member Exchange*, *Quality of Work Life*, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif perlu dibuktikan dengan bukti empiris. Selain itu, perlu dijelaskan bagaimana Kepuasan Kerja berfungsi sebagai mediator di antara hubungan-hubungan yang telah ditetapkan tersebut pada lokus pekerja lapangan dengan rentang kendali terdistribusi. Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan:

H1: *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H2: *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

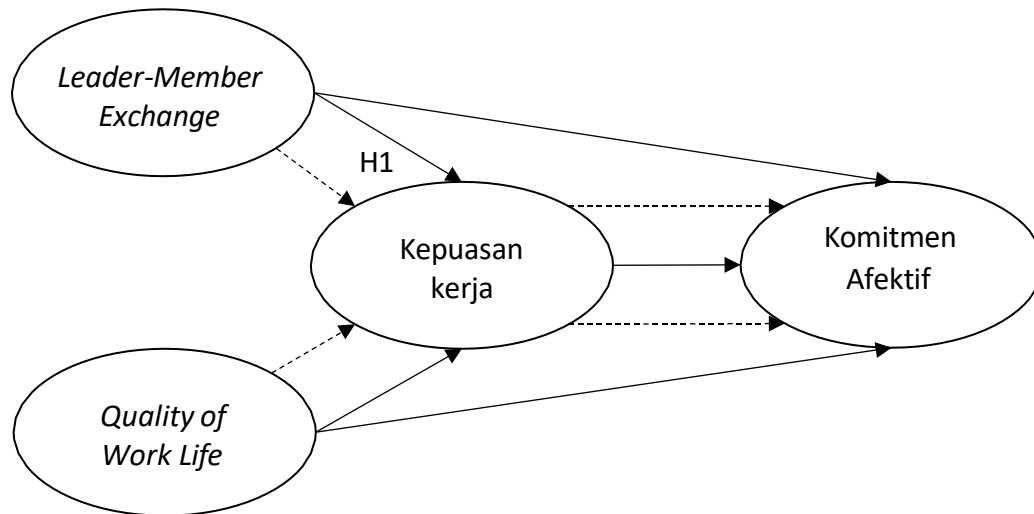
H3: *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

H4: *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap komitmen afektif.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap komitmen afektif.



Gambar 1 Model Konseptual

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tinjauan pustaka dan hipotesis yang diajukan di atas, model penelitian yang diusulkan diilustrasikan pada Gambar 1. Studi ini menggunakan metodologi kuantitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari Mantri dan Mandor BUMN Perhutani di KPH Kedu Selatan, Jawa Tengah, Indonesia. Peneliti menggunakan pendekatan metodologi kuantitatif menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) bantuan perangkat lunak IBM SPSS 26 serta uji Sobel untuk mengevaluasi pengaruh mediasi. Sampel penelitian yang dilakukan untuk mengumpulkan data mencakup total populasi sebanyak 56 responden, yang tersebar di wilayah BKPH Gombong Selatan (10 orang), BKPH Gombong Utara (25 orang), dan BKPH Karanganyar (23 orang). Melalui penerapan teknik *sampling* jenuh (*sensus*), seluruh 56 respons terkumpul dan dapat digunakan sepenuhnya dengan tingkat pengembalian mencapai 100%. Kuesioner didistribusikan secara langsung di lokasi kerja serta dibantu platform WhatsApp. Respons dievaluasi menggunakan skala Likert empat poin, sebagai berikut: (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) setuju, dan (4) sangat setuju (Hair et al., 2021).

Indikator yang digunakan untuk menyusun kuesioner pada variabel *Leader Member Exchange* (LMX) adalah afeksi, loyalitas, kontribusi, dan rasa hormat profesional (Liden & Maslyn, 1998). Variabel *Quality of Work Life* (QWL) diukur melalui indikator kompensasi yang adil, kondisi kerja yang aman, integrasi sosial, serta keseimbangan kehidupan kerja (Sirgy et al., 2001). Variabel Kepuasan Kerja diukur melalui indikator kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, sistem penggajian, peluang promosi, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja (Robbins & Judge, 2017). Sementara itu, variabel Komitmen Afektif diukur melalui indikator keterikatan emosional terhadap organisasi, identifikasi diri dengan nilai-nilai perusahaan, dan rasa memiliki yang kuat terhadap instansi (Allen & Meyer, 1990).

Sampel dipilih dari pegawai operasional lapangan yang menduduki jabatan struktural sebagai Mantri dan Mandor. Sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (95%), dan

35% di antaranya merupakan lulusan pendidikan tingkat sarjana (S1). Selain itu, 45% dari total responden berada pada rentang usia antara 31 dan 40 tahun, serta 40% berada pada rentang usia antara 41 dan 50 tahun. Informasi personal dari para responden ini menunjukkan bahwa mereka memiliki kapasitas, pengalaman kerja, serta pemahaman yang sangat memadai untuk menjawab seluruh pertanyaan di dalam kuesioner secara valid.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini melibatkan 56 Mantri dan Mandor Perum Perhutani KPH Kedu Selatan sebagai responden. Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Leader Member Exchange (LMX), Quality of Work Life (QWL), Kepuasan Kerja, dan Komitmen Afektif memiliki nilai koefisien korelasi (r -hitung) lebih besar daripada r -tabel (0,2632) dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05. Dengan demikian seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60, sehingga seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
<i>Leader Member Exchange</i>	0,909
<i>Quality of Work Life</i>	0,849
Kepuasan Kerja	0,883
Komitmen Afektif	0,843

Sumber: Data primer diolah (2026).

Uji Asumsi Klasik

Hasil pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa model penelitian memenuhi asumsi regresi. Uji multikolinearitas menghasilkan nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10 sehingga tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan sebaran residual yang acak dan tidak membentuk pola tertentu. Selain itu, hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,057 pada model pertama dan 0,200 pada model kedua, yang menunjukkan bahwa data berdistribusi normal.

Koefisien Determinasi

Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel *Leader Member Exchange* dan *Quality of Work Life* mampu menjelaskan variasi Kepuasan Kerja sebesar 69,6% ($Adjusted R^2 = 0,696$). Selain itu, *Leader Member Exchange*, *Quality of Work Life*, dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan variasi Komitmen Afektif sebesar 69,9% ($Adjusted R^2 = 0,699$), sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Tabel 3. Koefisien Determinasi

Variabel Endogen	Adjusted R ²
Kepuasan Kerja	0,696
Komitmen Afektif	0,699

Sumber: Data primer diolah (2026).

Pengujian Hipotesis

Tabel 4
Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	β	t	Sig.	Keputusan
<i>Leader Member Exchange</i> → Kepuasan Kerja	0,390	3,332	0,002	Diterima
<i>Quality of Work Life</i> → Kepuasan Kerja	0,502	5,291	0,000	Diterima
<i>Leader Member Exchange</i> → Komitmen Afektif	0,382	2,976	0,004	Diterima
<i>Quality of Work Life</i> → Komitmen Afektif	0,135	1,000	0,322	Ditolak
Kepuasan Kerja → Komitmen Afektif	0,392	2,866	0,006	Diterima

Sumber: Data primer diolah (2026).

Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,390$; $p = 0,002$). *Quality of Work Life* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,502$; $p < 0,001$). Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan serta kualitas kehidupan kerja yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif ($\beta = 0,392$; $p = 0,006$). *Leader Member Exchange* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif ($\beta = 0,382$; $p = 0,004$). Namun demikian, *Quality of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Afektif ($\beta = 0,135$; $p = 0,322$).

Analisis Mediasi

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Leader Member Exchange* dan *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Afektif.

Tabel 5
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
LMX → Komitmen Afektif	0,382	0,153	0,535
QWL → Komitmen Afektif	0,135	0,197	0,332

Sumber: Data primer diolah (2026).

Pengaruh tidak langsung *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,153, sedangkan pengaruh tidak langsung *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,197. Temuan ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kualitas hubungan atasan-bawahan dan kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan Komitmen Afektif pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Selatan.

Pembahasan

Hasil penelitian membuktikan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) memiliki peran ganda yang sangat krusial, yaitu mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menumbuhkan komitmen afektif secara langsung. Karakteristik tugas operasional di KPH Kedu Selatan dicirikan oleh rentang kendali yang luas dan jarak fisik yang jauh antara pimpinan (Asisten Perhutani) dan area kerja garda terdepan (Mantri dan Mandor). Dalam kondisi kerja terdistribusi seperti ini, interaksi berkualitas tinggi yang mencakup dimensi afeksi, loyalitas, kontribusi, dan rasa hormat profesional (Liden & Maslyn, 1998) bertindak sebagai jangkar psikologis yang tangguh bagi pegawai. Tingginya nilai LMX menunjukkan bahwa pegawai lapangan merasa pimpinan mereka memahami risiko berat di area kerja, seperti potensi konflik sosial dengan masyarakat hutan dan tingginya tekanan target produksi getah. Ketika pimpinan memberikan dukungan moral, komunikasi yang terbuka, serta kepercayaan penuh, persepsi ini secara instan mendorong kepuasan kerja bawahan. Lebih dari itu, interaksi yang berkualitas ini secara langsung mengunci komitmen afektif pegawai. Rasa dihargai dan diakui secara profesional memicu timbal balik emosional berupa kebanggaan menjadi bagian dari institusi Perum Perhutani. Temuan ini mengonfirmasi literatur terdahulu dari Wahidah (2022) yang menegaskan bahwa hubungan atasan dan bawahan yang berkualitas merupakan prediktor utama dalam merawat loyalitas pada sektor pekerja lapangan.

Selain faktor kepemimpinan, temuan empiris menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) memegang pengaruh positif yang paling dominan terhadap pembentukan kepuasan kerja. Kondisi ini sangat logis mengingat Mantri dan Mandor dihadapkan pada kewajiban siaga 24 jam dengan medan kerja geografis yang sulit. Pemenuhan dimensi QWL, yang menurut Sirgy et al. (2001) mencakup pengondisian iklim kerja yang aman, kepastian kompensasi yang adil, serta keterikatan sosial antar-personel operasional, terbukti menjadi pemicu utama kepuasan mereka. Ketika manajemen mampu memfasilitasi kebutuhan dasar operasional lapangan dan menjaga iklim solidaritas kelompok yang kokoh, para pekerja garis depan ini akan mengevaluasi lingkungan kerja mereka secara positif. Pekerjaan berat terasa lebih ringan ketika mereka merasa kesejahteraan fisik dan psikologisnya dijamin oleh perusahaan. Hasil penelitian ini memperkuat gagasan teoretis dari Rashid et al. (2018) bahwa pemenuhan kualitas hidup dalam pekerjaan berkorelasi secara linier dan signifikan dengan kepuasan internal karyawan dalam organisasi sektor publik.

Kepuasan kerja yang terbentuk dari dukungan pimpinan dan kualitas lingkungan tersebut pada gilirannya terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen afektif. Temuan ini menegaskan prinsip dasar perilaku organisasi bahwa loyalitas tidak dapat dipaksakan melalui regulasi administratif, melainkan harus ditumbuhkan melalui kepuasan batin (Robbins & Judge, 2017). Mantri dan Mandor yang merasa puas dengan pekerjaannya, sistem penghargaan yang diterima, dan interaksi dengan rekan kerjanya akan memanifestasikan perasaan tersebut ke dalam bentuk keterikatan emosional, identifikasi nilai, dan rasa memiliki yang kuat terhadap instansi (Allen & Meyer, 1990). Kepuasan menjadi landasan bagi pegawai untuk merasionalisasi keputusan mereka bertahan dan mengabdikan dalam jangka waktu yang lama di institusi, selaras dengan temuan empiris dari Robbie & Roz (2021) mengenai stabilitas komitmen pegawai lapangan.

Meskipun QWL dominan dalam membentuk kepuasan, fenomena paling esensial dalam

penelitian ini adalah ditolakannya hipotesis pengaruh langsung QWL terhadap komitmen afektif. Fakta statistik ini memberikan jawaban ilmiah atas anomali fenomena di lapangan yang sempat diangkat. Pada area kerja berisiko tinggi di sektor kehutanan, penyediaan fasilitas kerja, kompensasi standar, maupun jaminan keselamatan dipandang oleh para pegawai lapangan sekadar sebagai faktor higienis dasar (*hygiene factors*) yang memang sudah menjadi kewajiban mutlak perusahaan BUMN, bukan sebagai faktor motivator (Robbins & Judge, 2017). Fasilitas dan lingkungan kerja yang baik nyatanya tidak bertindak sebagai stimulan yang mampu memicu ikatan emosional secara otomatis. Mengingat beban kerja di hutan sangat masif, kenyamanan fisik yang diberikan organisasi tidak serta merta membuat pegawai merasa memiliki atau mencintai lembaganya secara afektif, sehingga mendukung kritik dari Prasetyo & Waskito (2023) bahwa kenyamanan kerja tidak selalu berbanding lurus dengan kesetiaan organisasi tanpa adanya pemenuhan faktor psikologis internal.

Menjawab anomali tersebut, hasil uji regresi dan mediasi membuktikan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator penuh (*full mediator*) pada jalur pengaruh QWL terhadap komitmen afektif. QWL baru dapat bertransformasi menjadi komitmen jika dan hanya jika kualitas hidup tersebut berhasil dikonversi menjadi kepuasan batin oleh pegawai (Handoko & Rambe, 2018). Ketika rasa aman di lapangan dan keadilan kompensasi mampu memicu keharmonisan dan rasa puas, kepuasan internal inilah yang kemudian mengkatalisasi komitmen afektif. Pekerja tidak setia sekadar karena fasilitasnya, tetapi mereka setia karena fasilitas tersebut membuat mereka merasa puas saat bekerja. Di sisi lain, kepuasan kerja bertindak sebagai mediator parsial pada hubungan LMX dan komitmen afektif. Artinya, pimpinan yang suportif sudah cukup untuk membuat bawahan merasa terikat secara emosional, namun ikatan tersebut akan menjadi jauh lebih kokoh apabila dukungan pimpinan juga berhasil menciptakan kepuasan kerja harian di lapangan (Robbie & Roz, 2021).

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX), *Quality of Work Life* (QWL), dan Kepuasan Kerja memiliki peran strategis yang saling berkaitan dalam menentukan dinamika Komitmen Afektif para Mantri dan Mandor di Perum Perhutani KPH Kedu Selatan. Secara parsial, kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (LMX) terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara langsung baik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen afektif pegawai di lapangan. Hal serupa ditemukan pada variabel QWL yang menempatkan kontribusinya secara dominan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Namun, riset ini menemukan sebuah anomali penting di mana QWL terbukti tidak mampu memengaruhi komitmen afektif pegawai secara langsung. Sementara itu, kepuasan kerja secara mandiri ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan dalam memperkuat komitmen emosional garda terdepan institusi tersebut.

Hasil analisis jalur dan pengujian Sobel berhasil mengurai mekanisme psikologis di balik anomali tersebut dengan membuktikan peran mediasi penuh (*full mediation*) dari kepuasan kerja pada jalur QWL. Fasilitas lingkungan kerja yang memadai, rasa aman di lapangan, serta keadilan kompensasi tidak akan pernah bisa bertransformasi menjadi kesetiaan dan rasa memiliki yang mendalam pada diri Mantri dan Mandor apabila stimulus fisik tersebut tidak berhasil dikonversi menjadi kepuasan batin terlebih dahulu. Di sisi lain, kepuasan kerja juga

teridentifikasi bertindak sebagai mediator parsial (*partial mediation*) pada hubungan antara LMX dan komitmen afektif. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja harian bertindak sebagai katalisator utama yang menyempurnakan dukungan kepemimpinan menjadi bentuk pengabdian jangka panjang bagi organisasi.

SARAN

Berdasarkan temuan tersebut, rekomendasi kebijakan dan implikasi praktis yang diusulkan bagi manajemen Perum Perhutani KPH Kedu Selatan adalah melakukan reorientasi strategi pemeliharaan sumber daya manusia lapangan melalui pendekatan yang seimbang antara aspek teknis-materiil dan psikologis. Manajemen disarankan tidak hanya berfokus pada investasi pemenuhan fasilitas operasional atau pengawasan regulatif standar, melainkan harus memastikan bahwa kebijakan kesejahteraan tersebut dikelola secara tepat guna untuk menyentuh titik kepuasan psikologis riil pegawai. Selain itu, pelatihan kompetensi kepemimpinan bagi para pimpinan wilayah (Asisten Perhutani) dalam membangun interaksi dua arah, memberikan dukungan emosional, serta pengakuan profesional yang adil perlu diprioritaskan. Langkah strategis ini krusial untuk mengeliminasi hambatan jarak fisik akibat rentang kendali geografis yang luas, sehingga loyalitas dan komitmen afektif garda terdepan tetap terawat demi keberlanjutan pelestarian ekologi hutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Anggraini, S. D. N., & Rozaq, K. (2025). Pengaruh job insecurity dan beban kerja terhadap turnover intention karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 375–388.
- Chanana, N., & Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4).
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.
- Gessesse, K. T., & Premanandam, P. (2023). The mediating role of affective commitment on the relationship between job satisfaction and turnover intention using structural equation modeling: Empirical evidence from Higher Education Institutions in Addis Ababa, Ethiopia. *Cogent Social Sciences*, 9(1).
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2021). *Essentials of Business Research Methods* (4th ed.). New York, NY: Routledge.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45.

- Helmy, I. (2021). Pengaruh Leader-member Exchange dan Quality of Work-Life Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 4(2), 181–191.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Prasetyo, A. Y., & Waskito, J. (2023). Pengaruh Leader-Member Exchanges, Kepuasan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Peran Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12(2), 461.
- Rashid, S., Dastgeer, G., & Kayani, T. (2018). A Social Exchange Perspective through the Lens of an Individual: Relationship between LMX, Voice and Organizational Commitment in Academia. *Business & Economic Review*, 10(3), 41–64.
- Robbie, I., & Roz, K. (2021). The relationship of workplace spirituality, organizational commitment on employees performance, and job satisfaction as moderating variable. *Technium Social Sciences Journal*, 21, 611–619.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302.
- Wahidah, S. (2022). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Leader-Member Exchange Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Generasi Y. *Proyeksi*, 17(2), 35.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN