

## BAB V.

### SIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### A. Simpulan

Penelitian ini mengkaji pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) dan *Distributive Justice* terhadap Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja Intrinsik sebagai variabel mediasi pada Pegawai Pengadilan Agama se-Eks Karesidenan Banyumas. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan:

- a. *Leader-Member Exchange* (LMX) terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Intrinsik di Pengadilan Agama se-Eks Karesidenan Banyumas. Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim merupakan faktor krusial dalam meningkatkan kepuasan kerja intrinsik karyawan, yang dapat dijelaskan melalui karakteristik unik lingkungan kerja pengadilan agama yang memerlukan interaksi intens, bimbingan konsisten, dan dukungan pemimpin dalam menghadapi kompleksitas tugas peradilan yang berdampak langsung pada masyarakat. Temuan ini memperkaya literatur yang ada dengan menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan pemimpin dalam membangun hubungan LMX yang berkualitas dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja intrinsik, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan dalam konteks pelayanan publik di bidang peradilan agama. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas hubungan antara atasan dan bawahan di lingkungan Pengadilan Agama se-Eks Karesidenan Banyumas, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja intrinsik yang dirasakan pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya.
- b. Hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Komitmen Afektif di Pengadilan Agama se-Eks Karesidenan Banyumas tidak signifikan, meskipun terdapat indikasi hubungan positif antara keduanya. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kualitas interaksi antara pemimpin dan anggota tim dapat menciptakan rasa saling percaya dan dukungan, faktor-faktor lain seperti

budaya organisasi dan karakteristik unik lingkungan kerja yang melibatkan tekanan tinggi serta tuntutan emosional, lebih dominan dalam mempengaruhi komitmen afektif. Penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas LMX tidak selalu berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan komitmen afektif, sehingga penting untuk mengeksplorasi elemen lain yang dapat mempengaruhi hubungan ini dalam konteks organisasi yang berbeda.

- c. *Distributive Justice* (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Intrinsik (Z) di Pengadilan Agama se-Eks Karesidenan Banyumas, yang menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam distribusi imbalan berkontribusi secara positif terhadap kepuasan karyawan. Temuan ini mendukung literatur yang ada dan menegaskan pentingnya keadilan distributif dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan transparan, di mana karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima sebanding dengan kontribusi yang diberikan. Penelitian ini juga membuka ruang untuk pemahaman lebih dalam mengenai interaksi antara berbagai dimensi keadilan dalam menentukan kepuasan kerja, serta menekankan perlunya evaluasi menyeluruh terhadap seluruh dimensi keadilan sebagai faktor integral dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
- d. *Distributive Justice* (keadilan distributif) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif di Pengadilan Agama se-Eks Karesidenan Banyumas, meskipun terdapat indikasi hubungan positif antara keduanya. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi publik yang berfokus pada pelayanan dan nilai-nilai spiritual, faktor intrinsik seperti makna pekerjaan dan kontribusi sosial lebih berperan dalam membentuk komitmen afektif karyawan dibandingkan dengan keadilan dalam distribusi imbalan. Penelitian ini memperkaya literatur mengenai keadilan organisasi dengan menekankan pentingnya mempertimbangkan konteks spesifik dalam analisis hubungan antara dimensi keadilan dan komitmen karyawan, serta membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut mengenai interaksi antara keadilan distributif dan variabel lain, seperti keadilan prosedural, dalam meningkatkan pemahaman tentang komitmen karyawan di lingkungan

organisasi yang memiliki karakteristik unik. Kepuasan Kerja Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan yang dirasakan pegawai dari aspek intrinsik pekerjaan mereka, semakin kuat pula keterikatan emosional mereka terhadap Pengadilan Agama se-Eks Karesidenan Banyumas sebagai institusi.

- e. Kepuasan kerja intrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif di Pengadilan Agama se-Eks Karesidenan Banyumas, yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan kepuasan dari pekerjaan yang bermakna cenderung mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa karakteristik pekerjaan yang berfokus pada pelayanan masyarakat dan nilai-nilai keagamaan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan komitmen afektif, sehingga meningkatkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Penelitian ini juga memperkaya literatur yang ada dengan menekankan pentingnya kepuasan kerja sebagai faktor kritis dalam membangun komitmen karyawan, serta membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut mengenai interaksi antara kepuasan kerja dan variabel lain, seperti kepemimpinan dan budaya organisasi, dalam konteks organisasi publik.
- f. Kepuasan kerja intrinsik berperan signifikan sebagai variabel intervening antara *Leader-Member Exchange* dan komitmen afektif, serta antara keadilan distributif dan komitmen afektif di Pengadilan Agama se-Eks Karesidenan Banyumas. Peran positif kepuasan kerja intrinsik sebagai mediator dapat dijelaskan oleh karakteristik pekerjaan yang memberikan makna mendalam bagi karyawan, serta lingkungan kerja yang didasarkan pada nilai-nilai keagamaan dan keadilan yang mendukung pengembangan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan suasana kerja yang kondusif dan menerapkan kebijakan keadilan distributif yang jelas untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Penelitian ini juga memberikan wawasan baru dalam literatur mengenai

keadilan organisasi dan komitmen afektif, serta membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut mengenai dinamika antara variabel-variabel tersebut dalam konteks organisasi publik.

Penelitian ini memvalidasi model teoretis yang diajukan, di mana *Leader-Member Exchange* dan *Distributive Justice* mempengaruhi Komitmen Afektif melalui mediasi Kepuasan Kerja Intrinsik. Fenomena hubungan positif namun tidak signifikan pada jalur langsung menunjukkan bahwa jalur tidak langsung (melalui kepuasan kerja intrinsik) lebih kuat dan bermakna dibandingkan jalur langsung. Temuan ini memberikan pemahaman komprehensif tentang dinamika psikologis dan organisasional yang mempengaruhi keterikatan emosional pegawai dalam konteks lembaga peradilan agama di Indonesia.

## **B. Implikasi**

### **1. Implikasi Teoretis**

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang signifikan dalam pengembangan pemahaman tentang dinamika perilaku organisasi, khususnya dalam konteks lembaga peradilan. Beberapa implikasi teoretis yang dapat diidentifikasi adalah:

- a. Pengembangan Teori *Leader-Member Exchange*: Penelitian ini memperkuat dan memperluas aplikasi teori LMX dengan menunjukkan bahwa pengaruh kualitas hubungan atasan-bawahan terhadap komitmen afektif tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh kepuasan kerja intrinsik. Temuan hubungan positif namun tidak signifikan pada jalur langsung memperkaya pemahaman tentang mekanisme psikologis yang mendasari efektivitas LMX dalam konteks organisasi publik.
- b. Kontekstualisasi Teori Keadilan Organisasi: Penelitian ini memberikan kontribusi dalam mengontekstualisasikan teori keadilan distributif dalam setting lembaga peradilan. Temuan bahwa keadilan distributif memiliki hubungan positif namun tidak signifikan terhadap komitmen afektif secara langsung, tetapi signifikan melalui kepuasan kerja intrinsik, memberikan nuansa baru dalam pemahaman teori keadilan organisasi di sektor publik.

- c. Integrasi Model Teoretis: Penelitian ini berhasil mengintegrasikan teori LMX, teori keadilan organisasi, teori kepuasan kerja, dan teori komitmen organisasi dalam satu kerangka konseptual yang komprehensif. Integrasi ini menciptakan model yang lebih holistik untuk memahami anteseden komitmen afektif dalam organisasi publik.
- d. Validasi Empiris Kepuasan Kerja Intrinsik sebagai Mediator: Penelitian ini memberikan validasi empiris tentang peran kepuasan kerja intrinsik sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor-faktor organisasional dan komitmen afektif. Hasil ini memperkaya pemahaman tentang mekanisme psikologis yang mendasari komitmen afektif dalam organisasi.
- e. Pengembangan Teori dalam Konteks Lembaga Peradilan: Penelitian ini memberikan kontribusi unik dengan mengembangkan pemahaman teoretis tentang perilaku organisasi dalam konteks lembaga peradilan agama, yang memiliki karakteristik khusus sebagai institusi yang mengemban misi keadilan dan pelayanan publik.

## 2. Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Pengadilan Agama dan lembaga peradilan lainnya:

- a. Implementasi kepuasan kerja intrinsik (misalnya: rasa bermakna, tantangan kerja, aktualisasi diri, dan penghargaan nonmateri) merupakan kunci untuk membangun komitmen afektif pegawai. Mengingat peran kepuasan kerja intrinsik dalam penelitian ini sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor-faktor organisasional dan komitmen afektif, pimpinan Pengadilan Agama perlu perlu menciptakan lingkungan kerja yang memberi makna dan tantangan positif. Selain itu Pemimpin harus mampu memberi pengakuan, kepercayaan, dan ruang aktualisasi pada pegawai, bukan hanya instruksi birokratis.
- b. *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Distributive Justice* tidak berdampak langsung terhadap Komitmen Afektif Anggota, maka strategi organisasi sebaiknya tidak terlalu menekankan hubungan personal antara atasan-



bawahan atau persepsi adil-tidaknya pembagian tunjangan, jika tidak dibarengi dengan penciptaan kepuasan kerja intrinsik. Pimpinan Perlu melakukan redesain pola komunikasi untuk lebih menstimulasi motivasi kerja pegawai, bukan sekadar bersikap akrab atau adil dalam membagi tugas, selain itu pimpinan juga perlu membuat sistem penilaian kinerja berbasis objektivitas yang perlu disandingkan dengan pendekatan psikologis dan makna kerja.

- c. Pegawai akan lebih loyal jika merasa pekerjaannya bermakna, dihargai, dan selaras dengan nilai pribadi dan keyakinannya, bukan sekadar karena "dekat dengan atasan" atau "dibagi adil", sehingga Lembaga bisa mengembangkan program seperti, mentoring spiritual-karier, atau refleksi nilai-nilai kelembagaan dalam rutinitas kerja.
- d. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai membangun komitmen bukan karena hubungan atau keadilan eksternal, tapi lebih karena kepuasan batiniah yang berasal dari identitas lembaga sehingga Pelatihan dan pengembangan SDM perlu diarahkan pada pembentukan kesadaran peran, bukan hanya kompetensi teknis

### **C. Keterbatasan dan Saran Penelitian**

Penelitian ini telah diselesaikan secara sistematis melalui kajian dan analisis yang mendalam. Namun demikian, peneliti menyadari adanya sejumlah keterbatasan yang dapat memengaruhi objektivitas hasil serta membatasi kedalaman analisis yang diperoleh. Keterbatasan tersebut penting untuk diungkapkan sebagai bahan refleksi dan pertimbangan dalam pelaksanaan penelitian selanjutnya. Adapun keterbatasan yang dimaksud antara lain sebagai berikut:

- 1) Keterbatasan Generalisasi: Penelitian ini dilakukan pada pegawai Pengadilan Agama se-Eks Karesidenan Banyumas, sehingga generalisasi temuan pada lembaga peradilan lain atau organisasi publik lainnya perlu dilakukan dengan hati-hati, terutama untuk organisasi dengan karakteristik budaya dan struktur yang berbeda.

- 2) *Desain Cross-Sectional*: Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross-sectional* yang hanya menangkap fenomena pada satu titik waktu, sehingga kurang dapat menangkap dinamika perubahan variabel-variabel penelitian dari waktu ke waktu dan hubungan kausalitas yang sesungguhnya.
- 3) *Keterbatasan Cakupan Variabel*: Penelitian ini hanya berfokus pada tiga variabel utama (LMX, *Distributive Justice*, dan Kepuasan Kerja Intrinsik), sementara masih banyak faktor lain yang mungkin mempengaruhi komitmen afektif dalam konteks lembaga peradilan, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan faktor eksternal.
- 4) *Keterbatasan Responden*: Terdapat responden yang tidak mengisi data demografis secara lengkap, dan beberapa responden mungkin memberikan jawaban yang bias karena faktor sosial desirability, terutama mengingat sensitivitas topik yang berkaitan dengan penilaian terhadap atasan dan organisasi.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya :

1. *Pengembangan ke Konteks Organisasi Lain*: Penelitian selanjutnya dapat memperluas konteks penelitian ke berbagai jenis lembaga peradilan lainnya (Pengadilan Negeri, Pengadilan Tinggi, Mahkamah Agung) atau organisasi publik lainnya untuk menguji konsistensi model penelitian dalam konteks yang berbeda.
2. *Desain Longitudinal*: Untuk memahami dinamika perubahan variabel penelitian dan hubungan kausalitas yang lebih kuat, studi longitudinal dapat dilakukan untuk mengamati bagaimana perubahan dalam LMX dan keadilan distributif mempengaruhi kepuasan kerja intrinsik dan komitmen afektif dari waktu ke waktu.
3. *Penambahan Variabel Moderator dan Mediator*: Penelitian selanjutnya dapat memperluas model dengan menambahkan variabel moderator (seperti masa kerja, tingkat pendidikan, atau posisi jabatan) dan variabel mediator lainnya (seperti kepercayaan organisasi, identifikasi organisasi, atau *psychological empowerment*).

4. Analisis Multi-level: Mengingat struktur hierarkis dalam lembaga peradilan, penelitian selanjutnya dapat mengadopsi pendekatan analisis multi-level untuk memahami bagaimana faktor-faktor di tingkat individu, unit kerja, dan organisasi berinteraksi dalam mempengaruhi komitmen afektif.
5. Studi Komparatif: Melakukan studi komparatif antara berbagai jenis lembaga peradilan (agama, umum, militer) atau membandingkan dengan organisasi sektor swasta untuk memahami persamaan dan perbedaan dinamika komitmen afektif dalam konteks organisasional yang berbeda.
6. Metode Penelitian Campuran: Mengintegrasikan pendekatan kualitatif dalam penelitian selanjutnya dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme dan proses yang mendasari hubungan antar variabel, serta mengeksplorasi faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi komitmen afektif.
7. Pengembangan Instrumen Pengukuran: Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan dan memvalidasi instrumen pengukuran yang lebih spesifik untuk konteks lembaga peradilan Indonesia, terutama untuk konstruk yang berkaitan dengan nilai-nilai keadilan dan pelayanan publik.
8. Studi Dampak Intervensi: Penelitian eksperimental atau quasi-eksperimental dapat dilakukan untuk menguji efektivitas program-program intervensi yang dirancang berdasarkan temuan penelitian ini dalam meningkatkan komitmen afektif pegawai.
9. Eksplorasi Faktor Budaya: Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi lebih dalam pengaruh faktor budaya organisasi dan budaya nasional Indonesia terhadap dinamika hubungan yang diteliti, mengingat konteks budaya yang unik dalam lembaga peradilan agama.

Dengan perbaikan ini, diharapkan bahwa penjelasan mengenai hubungan positif namun tidak signifikan antara variabel-variabel dapat lebih jelas dan sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan.