

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KUALITAS KEHIDUPAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI PT  
TRIPILAR BETONMAS (PT TBM)**

**SKRIPSI**



**Ditulis oleh:**

Nama : Andriani Hanifah Khoiri

Nomor Mahasiswa : 18311253

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**YOGYAKARTA**

**2023**

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KUALITAS KEHIDUPAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
DI PT TRIPILAR BETONMAS (PT TBM)**

**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar  
Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen,  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Andriani Hanifah Khoiri

Nomor Mahasiswa : 18311253

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
YOGYAKARTA**

**2023**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi, Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 24 Januari 2023

Penulis,



Andriani Hanifah Khoiri

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja  
Karyawan dengan Komitmen organisasional sebagai Variabel Intervening di

PT Tripilar Betonmas

Nama : Andriani Hanifah Khoiri

Nomor Mahasiswa : 18311253

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 24 Januari 2023  
Telah disetujui dan disahkan oleh  
Dosen Pembimbing,



(Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D., Ak.)

## BERITA ACARA SKRIPSI

### BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

#### TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING DI PT TRIPILAR BETONMAS (PT TBM)**

Disusun Oleh : **ANDRIANI HANIFAH KHOIRI**  
Nomor Mahasiswa : **18311253**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Rabu, 08 Maret 2023

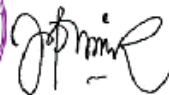
Penguji/ Pembimbing TA : Achmad Sobirin, Drs., M.B.A., Ph.D., Ak.

Penguji : Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

**MOTTO**

“Sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan”

(QS. Al-Insyirah : 6)

“As long as you were better than yesterday, then things will be good”

(Anonymous)



**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KUALITAS KEHIDUPAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT  
TRIPILAR BETONMAS (PT TBM)**

Andriani Hanifah Khoiri

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam  
Indonesia

Email: [18311253@students.uii.ac.id](mailto:18311253@students.uii.ac.id)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*. Penelitian dilakukan di PT Tripilar Betonmas di Salatiga, Jawa Tengah. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik probability sampling dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 238 karyawan PT Tripilar Betonmas (PT TBM). Analisis data menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan teknik PLS dan diolah menggunakan software SMARTPLS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional memediasi pengaruh iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Iklim Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen organisasional, Kinerja Karyawan

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND QUALITY OF  
WORKING LIFE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS AN INTERVENING  
VARIABLE AT PT TRIPILAR BETONMAS (PT TBM)**

Andriani Hanifah Khoiri

Department of Management, Faculty of Business and Economics, Universitas  
Islam Indonesia

Email: [18311253@students.uii.ac.id](mailto:18311253@students.uii.ac.id)

**ABSTRACT**

This study aims to examine and analyze the effect of organizational climate and quality of work life on employee performance with organizational commitment as an intervening variable. The research was conducted at PT Tripilar Betonmas in Salatiga, Central Java. This type of research is quantitative research. The sampling technique used a probability sampling technique and the samples used in this study totaled 238 employees of PT Tripilar Betonmas (PT TBM). Data analysis used the Structural Equation Modeling (SEM) method with the PLS technique and was processed using SMARTPLS software. The results of this study indicate that organizational climate and quality of work life have a positive and significant influence on organizational commitment, organizational climate and quality of work life have a positive and significant influence on employee performance, organizational commitment mediates the effect of organizational climate and quality of work life on employee performance.

**Keywords:** Organizational Climate, Quality of Work Life, Organizational Commitment, Employee Performance



## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmanirrohim*

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Puji Syukur senantiasa kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini guna memenuhi tugas akhir dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasional dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen organisasional Sebagai Variabel *Intervening* DI PT Tripilar Betonmas (TBM)” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika.

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* di PT Tripilar Betonmas (PT TBM). Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari bahwa dalam prosesnya tidak terlepas dari bimbingan, dukungan dan bantuan dari beberapa pihak. Berdasarkan hal tersebut penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

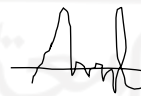
1. Bapak Achmad Sobirin Drs., M.B.A., Ph.D., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dalam penulisan skripsi ini.
2. Kedua Orang tua saya, Bapak Ponidi dan Ibu Purwaningsih yang tiada henti – hentinya memberikan dukungan serta doa sehingga bisa sampai di tahap sekarang ini dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Untung Rahayu yang telah membantu menjadi perantara dalam berkomunikasi dengan HRD PT Tripilar Betonmas (PT TBM).
4. Karyawan PT Tripilar Betonmas (PT TBM) yang telah bersedia menjadi responden penelitian ini dan juga meluangkan waktunya untuk mengisi kuestioner penelitian ini.
5. Adikku (Sepupu), Indah Meisyifa Rahayu yang telah mendengarkan keluh kesah dalam mengerjakan skripsi ini dan memberikan semangat serta dukungan.

6. Semua teman – teman dan kerabat yang telah memberikan dukungan baik secara langsung maupun melalui doa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Penulisan skripsi ini telah dilakukan dengan sebaik – baiknya akan tetapi penulis juga menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari seluruh pihak yang membaca skripsi ini. Dengan adanya skripsi ini juga diharapkan agar dapat memberikan manfaat bagi peneliti maupun seluruh pihak yang membaca skripsi ini. Demikianlah pengantar dan ucapan terimakasih dari penulis. Atas perhatiannya penulis mengucapkan terima kasih.

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Yogyakarta, 24 Januari 2023



Andriani Hanifah Khoiri

NIM. 18311253

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN SKRIPSI</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN BEBEAS PLAGIARISME</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	<b>iv</b>
<b>BERITA ACARA SKRIPSI</b> .....	<b>v</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	5
1.4 Tujuan Penelitian .....	6
1.5 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>

2.1	Penelitian Terdahulu .....	8
2.1.1	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen organisasional .....	8
2.1.2	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) terhadap Komitmen organisasional.....	11
2.1.3	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	14
2.1.4	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ...	17
2.1.5	Pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan ...	20
2.1.6	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional.....	23
2.1.7	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional .....	26
2.2	Landasan Teori .....	30
2.2.1	Iklim Organisasi .....	30
2.2.2	Kualitas Kehidupan Kerja .....	34
2.2.3	Kinerja .....	40
2.2.4	Komitmen organisasional .....	45
2.3	Hubungan Antar Variabel .....	48
2.3.1	Hubungan Variabel Iklim Organisasi terhadap Komitmen organisasional.....	48
2.3.2	Hubungan Variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen organisasional .....	49
2.3.3	Hubungan Variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja .....	50
2.3.4	Hubungan Variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja ....	50

2.3.5 Hubungan Variabel Komitmen organisasional terhadap Kinerja.....	51
2.3.6 Hubungan Variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja yang dimediasi Komitmen organisasional.....	52
2.3.7 Hubungan Variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja yang dimediasi Komitmen organisasional .....	53
2.5 Kerangka Penelitian.....	54
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>55</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	55
3.2 Lokasi Penelitian .....	55
3.2.1 Visi dan Misi .....	55
3.3 Populasi dan Sampel.....	56
3.4 Definisi Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	57
3.4.1 Definisi Variabel .....	57
3.4.2 Operasional Variabel Penelitian.....	58
3.5 Sumber dan Metode Pengumpulan Data.....	60
3.5.1 Sumber Data.....	60
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data.....	61
3.5.3 Pengukuran Variabel.....	62
3.6 Teknik Analisis Data .....	62
3.6.1 Uji Validitas .....	62
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	63
3.7 Metode Analisis Data.....	64
3.7.1 Analisis Deskriptif.....	64

3.7.2 Analisis Kuantitatif.....	65
3.8 Pengujian Penaruh Tidak Langsung .....	67
<b>BAB IV PEMBAHASAN.....</b>	<b>69</b>
4.1 Analisis Deskriptif .....	69
4.1.1 Deskriptif Karakteristik Responden .....	69
4.1.2 Deskriptif Variabel Penelitian .....	72
4.2 Analisis Structural Equation Model dengan SMARTPLS.....	77
4.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	77
4.2.2 Evaluasi Model Structural (Inner Model) .....	82
4.3 Pembahasan.....	90
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>98</b>
5.1 Kesimpulan.....	98
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	99
5.3 Saran .....	99
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>102</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>111</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Review Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen organisasional.....	10
2.2 Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen organisasional .....	13
2.3 Review Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	16
2.4 Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan..	19
2.5 Review Pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan ..	22
2.6 Review Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional .....	25
2.7 Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional .....	28
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	69
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	70
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	70
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	71
4.5 Analisis Deskriptif Iklim Organisasi.....	73
4.6 Analisis Deskriptif Kualitas Kehidupan Kerja .....	74
4.7 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan .....	75
4.8 Analisis Deskriptif Komitmen organisasional.....	76
4.9 Outer Loading .....	78

4.10 Cross Loading .....	79
4.11 Diskriminan Validity.....	80
4.12 Composite Reliability.....	82
4.13 Hasil Uji R-Square .....	83
4.14 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung .....	85
4.15 Pengaruh Tidak Langsung .....	88





## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Penelitian.....	54



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Menurut Mello (2015) karyawan merupakan bagian paling penting karena salah satu aset penting bagi perusahaan. Dikatakan demikian karena karyawan seperti aset fisik dan modal perusahaan yang penting bagi perusahaan juga merupakan sumber kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan dimana juga berfungsi sebagai penggerak pada setiap aktivitas yang terdapat dalam perusahaan. Karena itu adanya sumber daya manusia dalam organisasi perlu dioptimalkan dan juga perlu memperhatikan kualitasnya guna mengembangkan dan mempertahankan kelangsungan organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan dalam prosesnya juga ditentukan oleh tercapainya hasil kinerja yang baik dari karyawannya. Karena itu kinerja memegang peranan penting dalam suatu perusahaan dimana hal tersebut menentukan berhasil atau tidaknya suatu keberhasilan perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Lestari & Ghaby (2018) bahwa keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja karyawan. Definisi kinerja menurut Sutrisno (2016) kinerja merupakan suksesnya dalam melakukan pekerjaan, pencapaian hasil kerja oleh individu atau sekelompok sesuai dengan tanggung jawabnya atau cara seseorang berfungsi dan berperilaku sesuai atas tugas yang diberikan serta kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) kinerja merupakan

hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Menurut Castetter (1981: 281) bahwa terdapat tiga sumber utama yang dapat membuat efektif atau tidaknya kinerja karyawan. Pernyataan tersebut juga sesuai dengan Robbins (2003) di mana dalam meningkatkan kinerja dipengaruhi tiga faktor yaitu faktor individu, faktor organisasi dan faktor lingkungan. Faktor yang pertama yaitu faktor individu di mana dalam faktor ini meliputi komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan hasrat dari seseorang untuk tetap menjadi anggota dari organisasi, hasrat untuk berusaha selaras dengan harapan organisasi serta keyakinan terkait penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006). Adanya komitmen organisasional yang tinggi dapat diperlukan di perusahaan karena situasi kerja yang profesional dapat dipengaruhi adanya komitmen organisasional yang tinggi. Menurut penelitian yang dilakukan Meutia & Husada (2019) bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Chong *et al.*, (2011) mengkarakteristikan komitmen organisasional sebagai keyakinan dan menerima tujuan serta nilai yang ada dalam organisasi, berusaha dengan sungguh – sungguh untuk organisasi serta bertahan menjadi anggota organisasi. Pratama & Dihan (2017) meningkatnya kinerja kinerja merupakan pengaruh dari adanya tingginya sebuah komitmen. Sopiah (2008:166) menyatakan bahwa adanya komitmen organisasional yang

tinggi pada karyawan akan memberikan dampak pada tingkat kepuasan karyawan yang tinggi serta berdampak pada tingginya kinerja karyawan.

Faktor yang kedua yaitu faktor organisasi, dimana dalam faktor organisasi ini mencakup kualitas kehidupan kerja (QWL). Cascio (2003: 27) mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat dijelaskan melalui dua cara yaitu pertama, kualitas kehidupan kerja merupakan sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman, kepuasan saat bekerja, serta kondisi adanya kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Kedua, kualitas kehidupan digambarkan sebagai tujuan yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti keamanan saat bekerja, adanya keterlibatan dari karyawan, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yuhista *et al.*, (2017) bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan. Selain itu terdapat penelitian Hasmalawati & Hasanati (2017) yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat mempengaruhi kinerja secara signifikan. Selain itu kualitas kehidupan kerja juga mempengaruhi komitmen organisasional secara signifikan, menurut penelitian Pasinringi & Sari (2020) bahwa komitmen organisasional dipengaruhi paling kuat oleh dimensi kualitas kehidupan kerja.

Selanjutnya faktor yang ketiga yaitu faktor lingkungan dimana iklim organisasi juga termasuk didalamnya. Davis dan Newstrom (2004) berpendapat bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menunjukkan keadaan atau kondisi lingkungan organisasi yang dirasakan

oleh karyawan selama melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Iklim organisasi merupakan pemahaman seseorang mengenai pemberian dari organisasi dan menjadi penentu anggota untuk bertingkah laku karena itu penting untuk menciptakan iklim organisasi. Sedangkan menurut Wirawan (2008) iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi terkait sesuatu yang terjadi di lingkungan internal suatu organisasi secara teratur dimana dapat mempengaruhi sikap dan perilaku serta kinerja dari anggota organisasi. Penentuan iklim didasarkan mengenai seberapa baik organisasi mengarahkan, membangun dan menghargai anggotanya. Menurut penelitian yang dilakukan Shafarila & Supardi (2016) iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana dengan adanya peningkatan iklim organisasi akan diikuti peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan dari beberapa penelitian yang telah dilakukan maka peneliti ingin melakukan penelitian ulang mengenai pengaruh variabel iklim organisasi, kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* untuk dibuktikan kembali dengan menggunakan sumber informasi yang berasal dari PT Tripilar Betonmas. PT Tripilar Betonmas atau disebut juga dengan PT TBM merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri manufaktur. Beberapa produk yang dihasilkan dari PT Tripilar Betonmas Salatiga diantaranya yaitu Starflex, Tripleboard, Tripleplank, Pilarnok, Pilarmas dan Harflex. Perusahaan ini juga telah mendapatkan beberapa

sertifikasi dan penghargaan diantaranya yaitu Sertifikat ISO 9001 : 2008 no. ID09/01271 dari SGS, Sertifikat SNI dari Balai Sertifikasi Industri dan juga Top Brand dari Frontier Consulting Group. Kesuksesan tersebut tidak jauh dari peran SDM yang dimiliki perusahaan, PT Tripilar Betonmas (PT. TBM) Salatiga sendiri menganggap bahwa kualitas sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting, karena itu perusahaan akan terus menjaga kualitas SDM yang ada. Selain itu juga tentunya terdapat faktor – faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT Tripilar Betonmas (PT. TBM) Salatiga.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas dapat di rumuskan permasalahannya dalam penelitian ini yaitu apakah Komitmen Organisasional berperan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan?

### **1.4 Pertanyaan Inti Penelitian**

1. Apakah ada pengaruh Iklim organisasi terhadap Komitmen organisasional?
2. Apakah ada pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen organisasional?
3. Apakah ada pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah ada pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan?

5. Apakah ada pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan?
6. Apakah ada pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional?
7. Apakah ada pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Iklim organisasi terhadap Komitmen organisasional
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen organisasional
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional.

## 1.6 Manfaat Penelitian

### 1. Bagi Peneliti

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti dalam memahami peran komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* hubungan antara iklim organisasi dan kualitas kehidupan karyawan terhadap kinerja karyawan.

### 2. Bagi Organisasi

Diharapkan penelitian dapat bermanfaat bagi organisasi dalam memperoleh gambaran lebih dalam terkait peran komitmen organisasional.

### 3. Bagi Institusi dan Penelitian Mendatang

Diharapkan penelitian dapat menjadi referensi dalam pengembangan penelitian ke depan terkait pengaruh iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

##### 2.1.1 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen organisasional

Penelitian yang dilakukan Rahmawati & Prasetyo (2017) yang berjudul “*Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Komitmen organisasional pada Petugas Pemasarakatan Kelas 1 Semarang*” mempunyai tujuan guna mencari tahu hubungan antara iklim organisasi dan komitmen organisasional pada pegawai Lembaga Pemasarakatan Kelas 1 Semarang. Penelitian tersebut menggunakan sampel 60 orang dan diambil dengan teknik random sampling. Menurut dari hasil uji statistik non-parametrik Kendall’s Tau menyatakan bahwa iklim organisasi dan komitmen organisasional pada pegawai pemasarakatan Lembaga Pemasarakatan Kelas 1 Semarang memiliki hubungan signifikan serta positif di mana sebesar 70,8% merupakan sumbangan efektif iklim organisasi terhadap komitmen organisasional.

Madhura (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment*”. Penelitian tersebut dilakukan dengan tujuan guna mengetahui hubungan antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Sampel yang digunakan yaitu 312 responden, teknik yang digunakan yaitu teknik *convenience sampling* serta kuesioner terkait iklim organisasi dan

komitmen organisasional dari kuesioner standar sebelumnya kemudian diadaptasi serta dimodifikasi. Hasil penelitian tersebut menghasilkan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

Berberoglu (2018) melakukan penelitian yang berjudul “*Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance : Empirical Evidence from Public Hospital*”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengevaluasi persepsi pegawai Kesehatan mengenai iklim organisasi dan menguji hipotesis dampak iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja organisasi yang dirasakan. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Umum di Sirpis Utara dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan komitmen organisasional.

Tabel 2.1

**Review Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen organisasiona**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p><b>Rahmawati &amp; Prasetyo (2017)</b>  <i>“Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Komitmen organisasional Pada Petugas Pemasarakatan Kelas 1 Semarang”</i>                      Jurnal Empati Vol. 6                      Sampel : 60 orang pegawai                      Alat Analisis : SPSS 16.0                      Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Iklim Organisasi :</b>                      Davis &amp; Newstrom, 2004).</p> <p><b>Komitmen organisasional</b>                      Mayer &amp; Allen (1997)</p>	<p>Terdapat hubungan signifikan serta positif antara iklim organisasi dan komitmen organisasional.</p>
2	<p><b>Madhura (2020)</b>  <i>“The Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment”</i>                      Asian Journal of Management Vol. 11                      Sampel : 312 responden                      Alat Analisis : SPSS                      Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Iklim Organisasi :</b>                      Sharma (1987)</p> <p><b>Komitmen organisasional :</b>                      Sayeed (2001)</p>	<p>Iklim organisasi mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional.</p>
3	<p><b>Berberoglu (2018)</b>  <i>“Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals”</i>                      Berberoglu BMC Health Services Research Vol.18                      Sampel : Karyawan Rumah Sakit Umum di Sirpis Utara                      Alat Analisis : SPSS 16.0                      Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Iklim Organisasi :</b>                      Peña-Suárez <i>et al.</i>, (2013)</p> <p><b>Komitmen organisasional :</b>                      Allen and Meyer (1997)</p>	<p>Terdapat hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dan komitmen organisasional.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Peneliti menggunakan 3 penelitian terdahulu pada hubungan Iklim Organisasi terhadap Komitmen organisasional. Dari keseluruhan penelitian terdahulu tersebut menyimpulkan bahwa Iklim Organisasi dan Komitmen organisasional memiliki hubungan yang signifikan serta positif. Teori yang digunakan dalam penelitian tersebut dari variabel iklim organisasi yaitu Davis & Newstrom, (2004), Sharma (1987) dan Peña-Suárez *et al.* (2013). Sedangkan untuk Komitmen organisasional menggunakan teori dari Allen & Meyer (1997) serta Sayeed (2001). Perbedaannya yaitu pada industri yang akan diteliti.

#### 2.1.2 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) terhadap Komitmen organisasional

Penelitian yang dilakukan Sudiq (2020) yang berjudul “*Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Segar Murni Utama*” mempunyai tujuan untuk menganalisis tentang Komitmen organisasional yang dipengaruhi oleh Kualitas kehidupan kerja. Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian tersebut menggunakan sampel 45 orang dan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan software smart PLS 3.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Nasikin (2019) melakukan penelitian dengan judul “*Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen organisasional pada PT. Industri Kemasan Semen Gresik*”. Tujuan dari penelitian tersebut untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kualitas kehidupan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Industri Kemasan Semen Gresik. Penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif dan juga menggunakan analisis SEM dengan software AMOS 23.0. Sampel yang digunakan yaitu 138 karyawan PT. Industri Kemasan Semen Gresik. Hasil yang ditemukan dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan Helastika & Izzati (2019) dengan judul “*Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Komitmen organisasional pada Karyawan Bidang Operasi PT X*” bertujuan guna mengetahui hubungan antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Responden dalam penelitian ini berjumlah 132 karyawan dan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik korelasi product moment. Hasil penelitian tersebut menghasilkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Tabel 2.2

**Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) terhadap  
Komitmen organisasional**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Sudiq (2020)</b>  <i>“Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Pt. Segar Murni Utama”</i>                      Jurnal Ilmu Manajemen Vol.8                      Sampel : 45 Responden                      Alat Analisis : SEM dengan software SmartPLS                      Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja (QWL):</b>                      Chrisienty (2015)</p> <p><b>Komitmen organisasional :</b>                      Rejeki &amp; Wulansari (2015)</p>	<p>Kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional</p>
2	<p><b>Nasikin (2019)</b>  <i>“Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen organisasional Pada PT. Industri Kemasan Semen Gresik”</i>                      Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)                      Sampel : 138 karyawan                      Alat Analisis : SEM dengan software AMOS 23.0                      Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja (QWL):</b>                      Srivastava &amp; Pathak (2016)</p> <p><b>Komitmen organisasional:</b>                      Al Momani (2017)</p>	<p>Kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.</p>
3	<p><b>Helastika &amp; Izzati (2019)</b>  <i>“Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Komitmen organisasional pada Karyawan Bidang Operasi PT X”</i>                      Jurnal Penelitian Psikologi Vol.6                      Sampel : 132 orang                      Alat Analisis : SPSS                      Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja (QWL):</b>                      Walton (1975)</p> <p><b>Komitmen organisasional:</b>                      Meyer &amp; Allen (1997)</p>	<p>Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap Komitmen organisasional</p>

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Jurnal yang digunakan yaitu 3 penelitian terdahulu pada hubungan Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) terhadap Komitmen organisasional. Dari keseluruhan penelitian terdahulu tersebut menyimpulkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) dan Komitmen organisasional memiliki hubungan yang signifikan serta positif. Teori yang digunakan dalam penelitian tersebut dari variabel Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) yaitu Chrisienty (2015), Srivastava & Pathak (2016) serta Walton (1975). Sedangkan untuk Komitmen organisasional menggunakan teori dari Rejeki & Wulansari (2015), Al Momani (2017) serta Meyer & Allen (1997). Perbedaannya yaitu pada industri yang akan diteliti.

### 2.1.3 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2017) dengan judul *“Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang”* guna mengetahui seberapa besar pengaruh iklim organisasi dan mengetahui indikator iklim organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang. Penelitian tersebut menggunakan metode deskriptif kuantitatif sedangkan untuk instrumennya yaitu kuesioner dan analisis data regresi sederhana. Populasi penelitiannya sebanyak 60 Orang karyawan dan sampel yang digunakan yaitu sejumlah 30 karyawan dimana diperoleh dari penggunaan teknik sampling yaitu simple random sampling. Penelitian yang telah dilakukan mengemukakan bahwa iklim

organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sebesar 3,1%. Kinerja karyawan juga dipengaruhi indikator iklim organisasi meskipun persentasenya tidak terlalu besar.

Mukhtar & Asmawiyah (2019) melakukan penelitian dengan judul "*Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan*" dilaksanakan di PT Anugerah Fitrah Hidayah yang ada di Kota Makassar. Penelitian tersebut memiliki tujuan guna mencari tahu pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan yaitu sejumlah 45 responden dimana metode pengumpulan datanya menggunakan kuesioner dan analisis datanya memakai persamaan struktural dengan bantuan SmartPLS. Temuan dari penelitian yang dilakukan tersebut yaitu iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan PT Anugerah Fitrah Hidayah dipengaruhi oleh iklim organisasi

Hermanto (2018) melakukan penelitian yang berjudul "*Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai*", penelitian tersebut dilakukan di DPMPTSP Kota Pekanbaru. Tujuan dari penelitian tersebut guna mengetahui serta menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai DPMPTSP Kota Pekanbaru. Jenis penelitian yang dilakukan tersebut dengan pendekatan kuantitatif dimana dalam pengujian hipotesisnya dilakukan dengan analisis Regresi Linear Sederhana dengan bantuan program SPSS versi 22. Hasil dari penelitian



tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi secara positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada DPMPTSP Kota Pekanbaru.

**Tabel 2.3**

**Review Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<b>Hadi Purnama (2017)</b> “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang” Jurnal Lentera Bisnis, Vol.6 Sampel : 30 karyawan Alat Analisis : SPSS 20 Metode : Kuantitatif	<b>Iklim Organisasi :</b> Litwin dan Stringer (1968)  <b>Kinerja:</b> Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75)	Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	<b>Mukhtar &amp; Asmawiyah (2020)</b> “Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan” SEIKO : Journal of Management & Business Vol.2 Sampel : 45 responden Alat Analisis : SEM PLS Metode : Kuantitatif	<b>Iklim Organisasi:</b> Aryansah & Kusumaputri (2013)  <b>Kinerja:</b> Tucunan <i>et al.</i> , ( 2014)	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan
3	<b>Hermanto (2018)</b> “Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai” Jurnal ilmu Administrasi Negara & Bisnis, Vol.3 Sampel : 30 karyawan Alat Analisis : SPSS 22 Metode : Kuantitatif	<b>Iklim Organisasi:</b> Wirawan (2007 : 131)  <b>Kinerja:</b> Harbani Pasolong (2011 : 178)	Iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Peneliti menggunakan 3 penelitian terdahulu pada hubungan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Dari keseluruhan penelitian terdahulu tersebut menyimpulkan bahwa Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan memiliki hubungan yang signifikan serta positif.

Teori yang digunakan dalam penelitian tersebut dari variabel Iklim Organisasi yaitu Litwin dan Stringer (1968), Aryansah & Kusumaputri (2013) serta Wirawan (2007:131). Sedangkan untuk Kinerja Karyawan menggunakan teori dari Anwar Prabu Mangkunegara (2009:75), Tucunan *et al.*, (2014) serta Harbani Pasolong (2011: 178). Perbedaannya yaitu pada industri yang akan diteliti dan juga alat analisis yang digunakan dimana ada yang menggunakan SEM PLS dan juga SPSS.

#### 2.1.4 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Nugraheni (2018) melaksanakan penelitian dengan judul “*Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang)*” dengan tujuan mencari tahu pengaruh antara variabel kualitas kehidupan kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan sampel yang dipakai yaitu 35 responden. Metode pengumpulan data yang dipakai yaitu kuesioner dan dokumentasi sedangkan analisis data yang dipakai yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial dimana terdiri atas analisis regresi sederhana dan uji t. Penelitian tersebut menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Astutik (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Kualitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Polowijo Gosari*”.

Penelitian tersebut mempunyai tujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Polowijo Gosari. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, populasi pada penelitian ini sebanyak 207 orang dan sampel yang digunakan sejumlah 136 karyawan dimana pemilihan sampel tersebut menggunakan teknik proportional stratified random sampling. Teknik analisis data yang digunakan yaitu multiple linear regression dengan bantuan software SPSS versi 17. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Setyaningrum & Ekhsan (2021) dengan judul “*The Role of Job Satisfaction in Mediating The Influence of Quality of Work Life on Employee Performance*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi sebuah perusahaan elektronik di kawasan industri Jababeka sebanyak 72 orang. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *R-square*, *bootstrapping*, *route coefficient*, dan beberapa *indirect effects* menggunakan SmartPLS. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.4

**Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<b>Nugraheni (2018)</b> <i>“Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang)</i> Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.58 Sampel : 35 responden Alat Analisis : SEM PLS Metode : Kuantitatif	<b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b> Hariandja (2007:291)  <b>Kinerja:</b> Bangun (2012:234)	Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2	<b>Astutik (2018)</b> <i>“Pengaruh Kualitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Polowijo Gosari”</i> Jurnal Ilmu Vol.6 Sampel : 136 karyawan Alat Analisis : SPSS Metode : Kuantitatif	<b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b> Fernandes et al., (2016)  <b>Kinerja:</b> Wibowo (2011:235-237)	Terdapat pengaruh positif dan signifikan signifikan antara QWL terhadap Kinerja Karyawan
3	<b>Setyaningrum &amp; Ekhsan (2021)</b> <i>“The Role of Job Satisfaction in Mediating The Influence of Quality of Work Life on Employee Performance”</i> Management Research Studies Journal Vol.2 Sampel :72 karyawan Alat Analisis : SmartPLS Metode : Kuantitatif	<b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b> Zin (2004)  <b>Kinerja:</b> Dennis & Bocarnea (2005)	Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Sebanyak 3 penelitian terdahulu pada hubungan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan digunakan dalam penelitian ini. Dari keseluruhan penelitian terdahulu tersebut menyimpulkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja

Karyawan memiliki hubungan yang signifikan. Teori yang digunakan dalam penelitian tersebut dari variabel Kualitas Kehidupan Kerja yaitu Hariandja (2007:291), Fernandes *et al.*, (2016) serta Zin (2004). Sedangkan untuk Kinerja Karyawan menggunakan teori dari Bangun (2012:234), Wibowo (2011:235-237) serta Dennis & Bocarnea (2005). Perbedaannya yaitu pada industri yang akan diteliti.

#### 2.1.5 Pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan Darmawan (2020) yang berjudul *“Analisis Variabel Komitmen organisasional, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai”* bertujuan untuk menguji komitmen organisasional mempengaruhi Kinerja Pegawai. Objek dari penelitian tersebut yaitu di organisasi berupa Koperasi Unit Desa. Sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut sebanyak 50 pegawai KUD Mina Tani Kecamatan Brondong dimana teknik pengambilan sampel dengan metode simple random sampling. Pengolahan data menggunakan software SPSS serta analisis regresi berganda digunakan dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Muis *et al.*, (2018) melakukan penelitian dengan judul *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil I –Medan”*.

Penelitian tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut sebanyak 60 serta teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji t, dan uji F dan koefisien determinan. Hasil dari penelitian tersebut mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada Komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Ramli (2017) dengan judul “*Organizational Commitment and Employee Performance at Distributor Companies*” bertujuan untuk mengetahui akibat yang akan ditimbulkan oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 120 orang karyawan yang bekerja di perusahaan Distribusi Publik yang berlokasi di Provinsi DKI Jakarta dengan metode simple random sampling. Metode Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian tersebut menghasilkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.5

**Review Pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p><b>Darmawan (2020)</b>  <i>“Analisis Variabel Komitmen organisasional, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai”</i>            Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen Vol.4            Sampel : 50 Responden            Alat Analisis : SPSS            Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Komitmen organisasional:</b>            George &amp; Gareth (2012)</p> <p><b>Kinerja:</b>            Gomes (2010)</p>	<p>Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
2	<p><b>Muis et al., (2018)</b>  <i>“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen organisasional Terhadap Kinerja Karyawan”</i>.            Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah) Vol.1            Sampel : 60 karyawan            Alat Analisis : SPSS            Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Komitmen organisasional:</b>            Sopiah (2008: 156)</p> <p><b>Kinerja:</b>            Mangkunegara (2010 : 67)</p>	<p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada Komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.</p>
3	<p><b>Ramli (2017)</b>  <i>“Organizational Commitment And Employee Performance At Distributor Companies”</i>            JRMB (Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis) Vol.2            Sampel : 120 Responden            Alat Analisis : SEM dengan software SmartPLS            Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Komitmen organisasional:</b>            Kreitner &amp; Kinicki (2014)</p> <p><b>Kinerja:</b>            Fogarty, et al. (2000)</p>	<p>Komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Peneliti menggunakan 3 penelitian terdahulu pada hubungan Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan. Dari keseluruhan penelitian terdahulu tersebut menyimpulkan bahwa Komitmen organisasional dan Kinerja Karyawan memiliki hubungan yang

signifikan serta positif. Teori yang digunakan dalam penelitian tersebut dari variabel Komitmen organisasional yaitu George & Gareth (2012), Sopiah (2008: 156) serta Kreitner & Kinicki (2014). Sedangkan untuk Kinerja Karyawan menggunakan teori dari Gomes (2010), Mangkunegara (2020:67) serta Fogarty, et al. (2000). Perbedaannya yaitu pada industri yang akan diteliti dan adanya penambahan variabel.

#### 2.1.6 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional

Penelitian yang dilakukan Imron *et al.*, (2020) dengan judul *“The Effects of Compensation and Organizational Climate on Employees’ Performance by Organizational Commitment”* dimana bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 255 karyawan, setelah data terkumpul data tersebut diolah dengan structural equation modelling. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Komitmen organisasional memediasi hubungan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kristianto *et al.*, (2018) melakukan penelitian yang berjudul *“The Influence of Leadership Style and Organizational Climate on Employee Performance through Organizational Commitment on Perum Pegadaian Branch East Bekasi”*. Penelitian ini dilakukan di Perum



Pegadaian Cabang Bekasi dan bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung iklim organisasi melalui komitmen organisasional. Sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut berjumlah 40 orang karyawan dimana pengambilan sampel penelitian menggunakan metode probability sampling dan simple random sampling. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian tersebut menggunakan *Path Analysis*. Hasil yang didapatkan dari penelitian tersebut yaitu komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* dapat dibuktikan dengan sempurna bahwa variabel komitmen organisasional memberikan pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

Muizah *et al.*, (2021) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Organizational Climate on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediation*". Tujuan dari adanya penelitian tersebut yaitu untuk menganalisis dan menjelaskan terkait pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai mediasi. Responden yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pegawai negeri sipil yang bekerja di Sekretariat Daerah Kota Pasuruan, Indonesia dimana sampel yang digunakan yaitu sebanyak 84. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Iklim organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

**Tabel 2.6**

**Review Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional**

<b>No</b>	<b>Identitas Jurnal</b>	<b>Variabel dan Teori</b>	<b>Hasil Analisis</b>
1	<p><b>Imron et al., (2020)</b>  <i>“The Effects of Compensation, and Organizational Climate on Employees’ Performance by Organizational Commitment”</i>.                      Journal of Multidisciplinary Academic Vol.4                      Sampel : 255 karyawan                      Alat Analisis : SPSS                      Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Iklim Organisasi:</b>                      Noordin et al., (2010)</p> <p><b>Kinerja :</b>                      Rinto &amp; Syah (2018)</p> <p><b>Komitmen organisasional:</b>                      Raja et al., (2019)</p>	<p>Komitmen organisasional memediasi hubungan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>
2	<p><b>Kristianto et al., (2018)</b>  <i>“The Influence of Leadership Style and Organizational Climate on Employee Performance through Organizational Commitment on Perum Pegadaian Branch East Bekasi”</i>                      IJBASS : Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis                      International Journal of Business and Applied Social Science Vol.4                      Sampel : 40 Karyawan                      Alat Analisis : SPSS 25                      Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Iklim Organisasi:</b>                      Wirawan (2007:134)</p> <p><b>Kinerja:</b>                      Sudarmanto (2009:11)</p> <p><b>Komitmen organisasional:</b>                      Robbins and Judge (2008: 101)</p>	<p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen afektif memediasi iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>
3	<p><b>Muizah et al., (2021)</b>  <i>“The Effect of Organizational Climate on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediation”</i>                      Journal of Commerce and Management Research Vol.7                      Sampel : 84 Responden                      Alat Analisis : SPSS                      Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Iklim Organisasi:</b>                      Robbins (1996)</p> <p><b>Kinerja:</b>                      Dharma (2004)</p> <p><b>Komitmen organisasional:</b>                      Meyer and Allen (1991)</p>	<p>Iklim organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Jurnal yang digunakan yaitu 3 penelitian terdahulu pada hubungan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional. Dari keseluruhan penelitian terdahulu tersebut menyimpulkan bahwa komitmen organisasional memediasi hubungan antara iklim organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Teori yang digunakan dalam penelitian tersebut dari variabel Iklim Organisasi yaitu Noordin *et al.*, (2010), Wirawan (2007:134) serta Robbins (1996). Sedangkan untuk Kinerja menggunakan teori Rinto & Syah (2018), Sudarmanto (2009:11) serta Dharma (2004). Selanjutnya untuk Komitmen organisasional menggunakan teori dari Raja *et al.*, (2019), Robbins and Judge (2008: 101) serta Meyer and Allen (1991). Perbedaannya yaitu pada industri yang akan diteliti dan juga terdapat variabel tambahan.

#### 2.1.7 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional

Penelitian yang dilakukan Teli *et al.*, (2021) yang berjudul “*Quality of Work Life on Employee Performance with Organizational Commitments as a Mediation Variable (Empirical Study at Rafting Service Company in Bali, Indonesia)*” bertujuan untuk menelaah pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dimana variabel mediasinya yaitu komitmen organisasional. Penelitian yang dilaksanakan di My Adventure Bali ini menggunakan sampel jenuh dengan sampelnya sejumlah 62 karyawan dan menggunakan teknik

analisis data yaitu Analisis Jalur serta Uji Sobel. Hasil dari penelitian tersebut yaitu menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja, kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional dan juga komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional adalah variabel mediasi pada pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

Acheampong *et al.*, (2016) melakukan penelitian dengan judul “*Perceived Quality of Work Life and Work Performance Among University Academic Staff*”. Penelitian tersebut bertujuan untuk menguji efek mediasi dari komitmen organisasional dalam hubungan antara staf universitas yang merasakan QWL dan prestasi kerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut sebanyak 45 orang dimana data dikumpulkan dengan wawancara dan kuesioner serta dianalisis dengan analisis jalur. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta komitmen organisasional. Ketika kualitas kehidupan karyawan tinggi hal tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasional juga tinggi sehingga akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kristianti & Soliha (2015) melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Kepribadian dan Quality of Work Life terhadap Kinerja dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen*”

*organisasional (Studi pada Kantor Sekretariat Provinsi Jawa Tengah)”.*

Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja melalui mediasi komitmen organisasional di sekretariat provinsi Jawa Tengah. Sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut sebanyak 105 responden dengan menggunakan metode sensus. Alat uji menggunakan analisis regresi berganda dengan uji model menggunakan  $R^2$  dan uji F hipotesis menggunakan uji t. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja.

**Tabel 2.7**

**Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p><b>Teli et al., (2021)</b>  <i>“Quality of Work Life on Employee Performance with Organizational Commitments as a Mediation Variable (Empirical Study at Rafting Service Company in Bali, Indonesia)”</i>                      American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR), Vol.5                      Sampel : 62 karyawan                      Alat Analisis : -                      Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b>                      Razak et al., (2016)</p> <p><b>Kinerja Karyawan:</b>                      Pradhan &amp; Jena, 2017)</p> <p><b>Komitmen organisasional:</b>                      Vito &amp; Mekuri-Ndimele, 2020)</p>	<p>adanya pengaruh positif signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja, kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional dan juga komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional adalah variabel mediasi pada pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.</p>

2	<p><b>Acheampong et al., (2016)</b>  <i>“Perceived Quality of Work Life and Work Performance Among University Academic Staff”</i>  International journal of current research and Academic Review Vol. 4  Sampel : 45 orang  Alat Analisis : SPSS  Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b>  Elizur and Shye (1990)</p> <p><b>Kinerja:</b>  Schaufeli et al., (2011)</p> <p><b>Komitmen organisasional:</b>  Meyer &amp; Allen (1997)</p>	<p>kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta komitmen organisasional</p>
3	<p><b>Kristianti &amp; Soliha (2015)</b>  <i>“Pengaruh Kepribadian dan Quality Of Work Life terhadap Kinerja dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen organisasional (Studi pada Kantor Sekretariat Provinsi Jawa Tengah)”</i>  Telaah Manajemen Vol.12  Sampel : 105 orang  Alat Analisis : SPSS  Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b>  Gayathiri &amp; Rama (2013)</p> <p><b>Kinerja:</b>  Mangkunegara (2009)</p> <p><b>Komitmen organisasional:</b>  Allen &amp; Mayer (1993)</p>	<p>Komitmen organisasional memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Sebanyak 3 penelitian terdahulu pada hubungan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional dalam penelitian ini. Dari keseluruhan penelitian terdahulu tersebut menyimpulkan bahwa positif signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja, kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional dan juga komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan positif signifikan dan juga komitmen organisasional adalah variabel mediasi pada pengaruh antara

kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Teori yang digunakan dalam penelitian tersebut dari variabel Kualitas Kehidupan Kerja yaitu Razak *et al.*, (2016), Elizur and Shye (1990) serta Gayathiri & Rama (2013). Selanjutnya untuk Komitmen organisasional menggunakan teori Vito & Mekuri-Ndimele (2020), Meyer & Allen (1997) serta Meyer & Allen (1993). Teori untuk kinerja menggunakan teori Pradhan & Jena (2017), Schaufeli *et al.*, (2011) serta Mangkunegara (2009). Perbedaannya yaitu pada industri yang akan diteliti dan juga adanya penambahan variabel.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Iklim Organisasi**

#### **1. Pengertian Iklim Organisasi**

Davis dan Newstorm (1995:21) mendefinisikan iklim organisasi merupakan lingkungan sebuah organisasi didalamnya terdapat karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya. Iklim disebut juga konsep yang dinamis dikarenakan iklim tersebut mengelilingi serta mempengaruhi semua hal di organisasi. Pengertian iklim menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1992) adalah perasaan secara langsung dan tidak langsung dirasakan karyawan mengenai sekumpulan kondisi lingkungannya. Dari pengertian tersebut dapat ilustrasikan bahwa secara langsung maupun tidak langsung dan juga

sadar maupun tidak sadar bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi karyawan.

Iklim organisasi merupakan pemahaman dari anggota organisasi dimana anggota tersebut memiliki keterikatan secara tetap dengan apa yang terjadi di dalam organisasi secara teratur sehingga sikap dan perilaku organisasi serta kinerja anggota organisasi sehingga dapat menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi menurut Wirawan (2007) yaitu iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi terkait suatu hal yang terjadi di dalam (internal) organisasi secara rutin.

Menurut Made Pidarta (2004:125) iklim organisasi merupakan karakteristik organisasi yang membuat beda dengan organisasi lainnya dimana hal tersebut dapat berpengaruh pada perilaku anggota organisasi. Higgins (1998) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan gabungan beberapa pemahaman karyawan dan didalamnya tercakup tentang pengaturan karyawan. Definisi iklim organisasi menurut Lussier (2005) iklim organisasi merupakan persepsi karyawan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang dapat dirasakan karyawan secara relatif sehingga akan berpengaruh pada perilaku mereka berikutnya . Tagiuri (1968)



berpendapat bahwa iklim organisasi sebagai seperangkat persepsi yang muncul sebagai impact utama dari organisasi.

Dari beberapa pengertian yang dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan pemahaman yang dirasakan karyawan mengenai kondisi lingkungan dalam sebuah organisasi dimana nantinya dapat berpengaruh pada sikap, perilaku, dan kinerja anggota organisasi.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Timpe (1993:78) mengungkapkan bahwa terdapat empat prinsip faktor yang dapat memberikan pengaruh pada iklim organisasi :

### 1) Manajer atau Pimpinan

Langkah yang diambil oleh manajer atau pimpinan memiliki pengaruh pada iklim diantaranya yaitu peraturan, kebijakan dan prosedur organisasi yang yang utamanya terkait permasalahan dalam personalia.

### 2) Tingkah laku karyawan

Iklim organisasi dapat dipengaruhi tingkah laku karyawan dengan kepribadian yang dimilikinya dan yang paling utama kebutuhannya dimana guna memuaskan kebutuhannya dengan tindakan yang dilakukan.

### 3) Tingkah laku kelompok kerja

Kelompok didalam organisasi biasanya dapat memuaskan suatu kebutuhan yang terkait hubungan persahabatan setiap orang.

#### 4) Faktor eksternal organisasi

Iklm organisasi juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor eksternal organisasi dimana faktor utama yang berpengaruh terhadap iklim yaitu keadaan ekonomi.

### 3. Indikator Iklim Organisasi

Menurut Hermanto (2018) untuk mengukur iklim organisasi dapat digunakan beberapa indikator seperti yang dikembangkan Robert Stringer dalam Wirawan (2007:131) yaitu terdiri dari :

#### 1) Struktur (*Structure*)

Penggambaran perasaan mengenai bebas tidaknya dalam bertindak dan tingkat formal atau tidak formalnya dalam suasana kerja serta memiliki peran serta tanggung jawab yang tidak ambigu di dalam lingkungan organisasi.

#### 2) Standar-standar (*Standards*)

Sebuah pengukuran perasaan tekanan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja serta tingkat kebanggaan setiap anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### 3) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Menggambarkan perasaan karyawan menjadi pemimpin untuk dirinya dan tidak perlunya anggota lain untuk melegitimasi setiap keputusan yang diambil.

4) Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan merupakan perasaan dihargai oleh organisasi atas penyelesaian pekerjaan dengan baik yang dilakukan anggota organisasi.

5) Dukungan (*Support*)

Adanya perasaan saling percaya dan dukungan tiap anggota kelompok dalam organisasi.

6) Komitmen (*Commitment*)

Perasaan dari anggota organisasi yang meliputi kebanggaan pada organisasinya dan tingginya untuk tetap berada di organisasi.

## 2.2.2 Kualitas Kehidupan Kerja

### 1. Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut Veithzal (2010) kualitas kehidupan kerja adalah pemberian kesempatan yang besar bagi karyawan untuk mempengaruhi pekerjaan serta kontribusi terhadap pencapaian efektivitas perusahaan melalui usaha yang terancang dari suatu organisasi. Flippo (2005) menjelaskan *Quality of Work Life* merupakan kegiatan yang terjadi dalam tiap tingkatan pada suatu

organisasi dimana melalui peningkatan martabat serta pertumbuhan manusia guna meningkatkan besarnya efektivitas organisasi.

Menurut pernyataan Bernardin dan Russel (1993 : 520) bahwa *Quality of Work Life* bersamaan dengan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen pribadi yang berbarengan dengan hidup karyawannya pada tempat kerja. Kualitas kehidupan kerja tingkat individu pada saat mencukupi kebutuhan karyawan terkait kebutuhan secara pribadi selagi mereka di pekerjaan. Robbins (2007) mengatakan bahwa *Quality of Work Life* merupakan sebuah proses dimana melalui pengembangan mekanisme, organisasi memberikan respon kepada karyawan guna menapakkan karyawan memberikan saran dan juga ikut dalam pengambilan keputusan serta mengatur kehidupan kerja dalam suatu organisasi.

Kualitas kehidupan kerja merupakan proses dimana organisasi merespon kebutuhan karyawan, sehingga, karyawan merasa aman, nyaman tentram, dan diberi kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensinya dalam suatu organisasi (Teli *et al.*, 2021). Selain itu Cascio (2003) mengatakan bahwa *Quality of Work Life* merupakan sebuah tujuan selama memenuhi kebutuhan serta keinginan karyawan. Menurut Cascio (1992) *Quality of Work Life* merupakan program menyeluruh dimana karyawan dapat termotivasi ketika mendapatkan peningkatan

imbalan serta kebutuhannya terpenuhi maka dari itu keinginan karyawan sesuai dengan tujuan organisasi.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah upaya yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk anggotanya atau karyawannya dimana dalam hal tersebut mencakup pemberian kesempatan bagi karyawan untuk berkembang serta berkontribusi dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan dan nantinya karyawan juga dapat memenuhi keinginan serta kebutuhannya dan juga mendapatkan imbalan yang sesuai.

## 2. Faktor Kualitas Kehidupan Kerja

Siagian (2004) mengatakan bahwa perusahaan dapat meningkatkan mutu hidup karyawannya melalui delapan faktor penting guna dalam sebuah konsep *Quality of Work Life* yaitu :

### 1) Imbalan yang adil dan memadai

Imbalan yang diterima karyawan haruslah mencukupi akan kebutuhannya yang sesuai standar hidup karyawan dan juga sepadan dengan imbalan yang didapatkan orang lain yang melakukan pekerjaan sama.

### 2) Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman dan nyaman

Dalam hal ini lingkungan pekerjaan haruslah dapat menjamin karyawan agar terhindar serta terlindungi dari segala bahaya di tempat kerja. Selain itu juga memperhatikan

daya tahan manusia yang memiliki batasan sehingga perlu adanya ketentuan jam kerja, istirahat serta cuti.

- 3) Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan

Karyawan mempunyai kesempatan untuk menggunakan aneka ragam keterampilan dalam pekerjaannya dan sebisa mungkin harus diselesaikan, terdapat otonomi serta pengendalian atau pengawasan kurang ketat karena adanya pandangan manajemen terhadap bawahannya bahwa terdiri dari orang – orang yang sudah matang.

- 4) Kesempatan untuk berkembang dan keamanan berkarya pada masa yang akan datang

Adanya *Quality of Work Life* memungkinkan karyawan berkembang dalam menggunakan keterampilan serta pengetahuan yang baru dalam suatu kekaryaan seseorang dan menyadari bahwa pekerjaan dan penghasilan seseorang

tidak dapat menghilang ketika terjadi perubahan dimasa depan.

- 5) Integrasi sosial dalam lingkungan kerja

Tidak adanya tindakan maupun kebijakan yang diskriminasi bagi suatu perusahaan dengan adanya *Quality of Work Life*. Hierarki jabatan, kekuasaan dan wewenang yang sifatnya manipulatif tidak dapat dipakai sebagai dasar berperilaku.

Adanya kesempatan merintis karir secara teratur dan iklim saling mendukung setiap karyawan melalui penumbuhan suasana keterbukaan.

6) Ketaatan pada berbagai ketentuan formal dan normatif

Adanya jaminan mengenai pihak organisasi tidak ikut campur dalam hal pribadi karyawan dan juga adanya kebebasan bagi karyawan untuk bicara serta menyampaikan pendapat sehingga tidak ada ketakutan akan dikenakan sanksi oleh atasan. Penyelesaian terkait perbedaan pendapat, perselisihan serta pertikaian buruh melalui ketentuan hukum yang diberlakukan.

7) Keseimbangan antara kehidupan kekaryaan dengan kehidupan pribadi

Memungkinkan adanya keseimbangan baik dari kehidupan kekaryaan serta kehidupan pribadi dalam suatu organisasi ketika adanya tuntutan berbagai peranan seperti kepala rumah tangga, anggota masyarakat, anggota klub olahraga, anggota organisasi sosial dan politik, anggota organisasi keagamaan serta anggota organisasi profesi.

8) Relevansi sosial kehidupan kekaryaan

Relevansi sosial merupakan pembinaan program QWL karyawan dimana agar memiliki persepsi mengenai aspek sosial seperti berikut ini :

- a. Tanggung jawab sosial perusahaan
- b. Produk yang dihasilkan haruslah memiliki kualitas serta dapat berguna untuk masyarakat
- c. Pelestarian Lingkungan
- d. Pembuangan limbah baik industri maupun domestik
- e. Pemasaran yang sesuai dengan realita atau tidak berbohong
- f. Tidak menimbulkan ekspektasi tinggi praktek pengelolaan SDM dalam cara serta teknik menjual
- g. Praktek pengelolaan SDM
- h. Partisipasi dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat.

### 3. Indikator Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut Teli *et al.*, (2021) dalam Razak *et al.*, (2016) terdapat beberapa indikator untuk mengukur kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) diantaranya:

#### 1) Pertumbuhan dan pengembangan

Adanya kemungkinan untuk karyawan mengembangkan kemampuan dan adanya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan.



## 2) Partisipasi

Adanya peluang untuk karyawan terlibat dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada pekerjaannya.

## 3) Sistem Imbalan

Karyawan memungkinkan untuk memuaskan atau memenuhi berbagai kebutuhan yang sesuai dengan standar hidup karyawan melalui sistem imbalan inovatif dimana upah yang diberikan juga standar dengan upah yang ditetapkan di pasaran.

## 4) Lingkungan Kerja

Adanya lingkungan kerja yang nyaman serta kondusif dimana mencakup penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik.

### 2.2.3 Kinerja

#### 1. Pengertian Kinerja

Armstrong dan Baron (1998) menyatakan bahwa kinerja merupakan sebuah hasil pekerjaan yang memiliki keterkaitan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen serta kontribusi pada ekonomi. Fahmi (2014 : 127) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu organisasi dimana organisasi ini baik yang bersifat profit maupun non profit. Kasmir (2016 : 182) mendefinisikan kinerja sebagai hasil serta pencapaian perilaku

kinerja dalam merampungkan tugas – tugas serta tanggung jawab yang telah diberikan selama periode tertentu.

Stolovitch dan Keeps (1992) dimana mengartikan kinerja sebagai sesuatu hasil yang telah dicapai dimana merujuk pada suatu pencapaian dalam melaksanakan pekerjaan yang diminta. Sedangkan menurut Donnelly, Gibson dan Ivancevich (1994) mendefinisikan kinerja sebagai rujukan pada pencapaian tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hasibuan (2002 : 160) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil yang telah diraih seseorang dimana kecakapan, pengalaman, dan keseriusan serta waktu mengikuti ketentuan standar dan kriteria sebagai dasar dalam mengerjakan tugas – tugas atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Menurut definisi Mangkunegara (2009) kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Dari beberapa pengertian yang sudah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang telah dicapai seseorang dengan mengikuti ketentuan standar dan kriteria sebagai dasar dalam menyelesaikan tugas – tugasnya serta tanggung jawab yang telah diberikan dengan waktu tertentu.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kasmir (2016:189) menyatakan bahwa terdapat delapan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

### 1) Kemampuan dan keahlian

Penyelesaian pekerjaan secara benar dan sesuai dengan yang telah ditetapkan akan terjadi ketika seseorang karyawan semakin memiliki kemampuan serta keahlian.

### 2) Pengetahuan

Adanya pengetahuan dalam pekerjaannya maka dapat membantu karyawan tersebut dalam mengerjakan pekerjaannya.

### 3) Rancangan Kerja

Ketika suatu pekerjaan memiliki rancangan kerja yang baik maka dapat memudahkan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

### 4) Kepribadian

Setiap manusia memiliki kepribadian atau karakter yang tidak sama antara satu dengan yang lainnya. Adanya kepribadian yang baik dapat membantu karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya dengan sungguh – sungguh serta penuh tanggung jawab sehingga nantinya hasil pekerjaan juga akan baik dan sebaliknya ketika seorang karyawan memiliki kepribadian yang buruk akan membuat karyawan

kurang bersungguh – sungguh serta tidak bertanggung jawab dalam pekerjaannya sehingga hasil pekerjaan juga akan buruk.

#### 5) Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan pada karyawan untuk bekerja dan biasanya ketika ada dorongan yang kuat berasal dari luar dan dalam diri nya akan mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu dengan baik. Ketika karyawan termotivasi untuk bekerja maka kinerjanya akan meningkat.

#### 6) Kepemimpinan

Dalam hal ini pemimpin memiliki peranan untuk mengatur, mengelola dan memerintah bawahan guna mengerjakan tugas serta tanggung jawab karyawan. Ketika pemimpin ini mengayomi, mendidik dan membimbing maka akan menjadi contoh bawahannya dan para bawahannya biasanya akan mencontoh pimpinannya.

#### 7) Budaya Organisasi

Dalam budaya organisasi mencakup adanya kebiasaan – kebiasaan atau norma – norma didalam suatu organisasi yang perlu dipatuhi oleh karyawan, kepatuhan untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja.

### 8) Lingkungan Kerja

Merupakan keadaan sekitar tempat bekerja dan biasanya mencakup ruangan, sarana, prasarana serta hubungan kerja antar rekan kerja. Ketika lingkungan kerja menciptakan rasa yang nyaman maka dapat membuat suasana kerja kondusif dan hal ini juga akan berpengaruh pada peningkatan hasil kerja karyawan dimana akan menjadi lebih baik.

### 3. Indikator Kinerja

Menurut Purnama (2017) terdapat beberapa indikator untuk mengukur kinerja seperti yang dikembangkan Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) yaitu terdiri atas :

#### 1) Kualitas

Kualitas kerja merupakan dimana seberapa baik karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang harus dikerjakan.

#### 2) Kuantitas

Kuantitas Kerja merupakan seberapa lama atau waktu dimana seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya dalam satu harinya.

#### 3) Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan Tugas merupakan seberapa jauh karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

#### 4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab pada pekerjaan merupakan kesadaran dari karyawan itu sendiri dimana akan kewajibannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### 2.2.4 Komitmen organisasional

#### 1. Pengertian Komitmen organisasional

Menurut Griffin (2004) komitmen organisasional merupakan sikap merefleksikan pada anggota yang ada di organisasi tentang pemahaman terhadap organisasi dan keterikatan terhadap organisasi. Komitmen organisasional merupakan suatu kondisi psikologis yang merupakan karakteristik hubungan antara anggota organisasi dengan organisasinya dan nanti berimplikasi terhadap keputusan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Mayer & Allen, 1997). Menurut O'Reilly (1989) komitmen organisasional merupakan hubungan antara kejiwaan individu dengan organisasi dimana meliputi keterlibatan kerja, loyalitas serta kepercayaan pada nilai – nilai organisasi.

Definisi dari komitmen organisasional menurut Minner (1997) yaitu sebagai sikap dimana komitmen organisasional ini mengilustrasikan pemahaman pada organisasi tidak aspek pekerjaan saja akan tetapi secara keseluruhan karena itu komitmen organisasional mempunyai ruang lingkup lebih luas dibandingkan dengan kepuasan kerja. Schermerhorn (2011) menyebutkan bahwa

komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas individu terhadap organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan merasa bangga menganggap dirinya bagian dari organisasi

Bathaw & Grant (1994) menyatakan komitmen organisasional merupakan keinginan karyawan agar loyal atau tetap berada di organisasi dan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins (1998) menyebutkan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap dimana menggambarkan perasaan yang dirasakan karyawan baik rasa suka atau tidak suka pada organisasi. Menurut Greenberg & Baron (2003) komitmen organisasional adalah seberapa jauh individu mengidentifikasi organisasi serta terlibat dengannya atau tidak ingin untuk meninggalkan organisasinya.

Berdasarkan beberapa pengertian yang sudah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap dimana menggambarkan perasaan yang dirasakan karyawan baik rasa suka atau tidak suka pada organisasi serta adanya hasrat atau keinginan seseorang untuk tetap tinggal di organisasi, berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen organisasional

Allen dan Meyer (1990) mengungkapkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional ada 3 diantaranya yaitu:

### 1) Karakteristik pribadi individu

Karakteristik pribadi mencakup terdapat dua variabel, kedua variabel tersebut adalah variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis meliputi gender, status pernikahan, usia, tingkat pendidikan serta seberapa lama seseorang bekerja di organisasi tersebut sedangkan variabel disposisional meliputi kepribadian serta nilai yang ada dalam anggota organisasi.

### 2) Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi ini mencakup beberapa hal diantaranya struktur organisasi, bentuk kebijaksanaan pada organisasi dan juga pengarahan terkait kebijaksanaan organisasi tersebut.

### 3) Pengalaman organisasi

Pengalaman dalam organisasi meliputi dalam kepuasan, peran dan juga hubungan terhadap setiap anggota dalam organisasi.

## 3. Indikator Komitmen organisasional

Allen dan Meyer (1997) menyebutkan tiga indikator komitmen organisasional yaitu :

### 1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Berkaitan dengan perasaan emosional, identifikasi serta adanya keterlibatan pada sebuah organisasi.



## 2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Suatu keadaan dimana mempertahankan di organisasi karena merasa nilai ekonomi lebih penting daripada keluar dari organisasi.

## 3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Merasa bahwa tetap berada di organisasi merupakan kewajiban untuk berbagai alasan moral maupun etis.

### 2.3 Hubungan Antar Variabel

#### 2.3.1 Hubungan Variabel Iklim Organisasi terhadap Komitmen organisasional

Penelitian yang dilakukan Rahmawati & Prasetyo (2017) yang berjudul “Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Komitmen organisasional pada Petugas Pemasarakatan Kelas 1 Semarang”. Penelitian tersebut menggunakan sampel 60 orang dan diambil dengan teknik random sampling. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa iklim organisasi dan komitmen organisasional memiliki hubungan signifikan serta positif. Penelitian lainnya oleh Madhura (2020) mengemukakan bahwa iklim organisasi dan komitmen organisasional memiliki hubungan signifikan serta positif. Selanjutnya penelitian lainnya Berberoglu (2018) dengan hasil dari penelitian tersebut yaitu menemukan bahwa iklim organisasi mempunyai korelasi dengan komitmen organisasional serta kinerja organisasi yang dirasakan selain itu juga menunjukkan bahwa iklim organisasi signifikan

dalam memprediksi komitmen organisasional dan kinerja organisasi yang dirasakan.

H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Iklim Organisasi terhadap Komitmen organisasional

### 2.3.2 Hubungan Variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen organisasional

Penelitian yang dilakukan Sudiq (2020) dengan judul “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja pada PT. Segar Murni Utama”. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dan bertujuan guna mencari tahu apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil dari penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional pada PT Segar Murni Utama. Selanjutnya penelitian dari Nasikin (2019) dengan hasil yang menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian lainnya dilakukan Helastika & Izzati (2019), hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa QWL mempunyai pengaruh positif secara signifikan. Adanya hal tersebut memiliki makna bahwa guna meningkatkan komitmen pegawai perlu adanya peningkatan *Quality of Work Life* (QWL).

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional

### 2.3.3 Hubungan Variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Penelitian yang dilakukan Purnama (2017) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang”. Penelitian yang dilakukan dengan metode deskriptif kuantitatif tersebut mempunyai tujuan guna mengetahui seberapa besar pengaruh iklim organisasi dan mengetahui indikator iklim organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang. Hasil dari penelitian tersebut menerangkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga terdapat penelitian lain yang dilakukan Mukhtar & Asmawiyah (2019) serta penelitian yang dilakukan Hermanto (2018) kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana adanya iklim organisasi yang semakin meningkat maka mengindikasikan bahwa kinerja pegawai juga akan meningkat.

H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan

### 2.3.4 Hubungan Variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Nugraheni (2018) yang berjudul “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

(Studi pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang). Penelitian tersebut dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan bertujuan untuk mencari tahu pengaruh antara variabel kualitas kehidupan kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Astutik (2018) yang bertujuan untuk mengetahui analisis pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara QWL terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian dari Setyaningrum & Ekhsan (2021) menunjukkan dengan hasil bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 2.3.5 Hubungan Variabel Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Darmawan (2020) yang berjudul “Analisis Variabel Komitmen organisasional, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai”. Penelitian tersebut bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai dan penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan Muis *et al.*, (2018) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian dari Ramli (2017) dengan hasil bahwa komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

#### 2.3.6 Hubungan Variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja yang dimediasi Komitmen organisasional

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Imron *et al.*, (2020) dengan judul “*The Effects of Compensation, and Organizational Climate on Employees’ Performance by Organizational Commitment*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut bahwa pada hubungan iklim organisasi dan kinerja karyawan sebagian dimediasi komitmen organisasional. Penelitian lainnya yang dilakukan Kristanto *et al.*, (2018) dimana hasilnya menunjukkan bahwa terdapat komitmen organisasional sebagai variabel intervening dapat dibuktikan dengan sempurna bahwa variabel komitmen organisasional memberikan pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian dari Muizah *et al.*, (2021) dengan

hasil menunjukkan bahwa Iklim organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

H6 : Terdapat efek pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasional

### 2.3.7 Hubungan Variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional

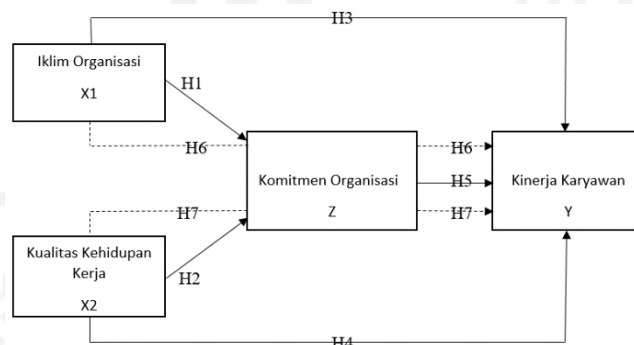
Berdasarkan penelitian yang dilakukan Teli *et al.*, (2021) yang berjudul “*Quality of Work Life on Employee Performance with Organizational Commitments as a Mediation Variable (Empirical Study at Rafting Service Company in Bali, Indonesia)*” bertujuan untuk menelaah pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dimana variabel mediasinya yaitu komitmen organisasional. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja, kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional dan juga komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional adalah variabel mediasi pada pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan Acheampong *et al.*, (2016) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta komitmen organisasional. Ketika kualitas kehidupan karyawan tinggi hal tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasional juga tinggi sehingga akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya

penelitian dari Kristianti & Soliha (2015) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja.

H7 : Terdapat efek pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasional

#### 2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan dari teori yang ada dan penelitian – penelitian terdahulu, maka terdapat beberapa hubungan antar variabel seperti Iklim Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of WorkLife*), Komitmen organisasional dan Kinerja Karyawan (*Employee Performance*). Berdasarkan dari beberapa penelitian terdahulu, peneliti membangun model penelitian yaitu sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif . Menurut Sugiyono (2015 : 14) Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian dengan berlandaskan pada *filosofat positivisme* yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, instrumen penelitian digunakan dalam pengumpulan data, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan peneliti.

#### 3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di PT Tripilar Betonmas (PT TBM) dimana perusahaan ini berlokasi di Jl. Salatiga-Solo Km. 6, Noborejo, Kec. Argomulyo, Kota Salatiga, Jawa Tengah 50736.

##### 3.2.1 Visi dan Misi

a. Visi

“Menjadi perusahaan manufaktur Asbes dan Silika Board yang terbesar dan bertaraf internasional”

b. Misi

“Menyediakan mutu produk berkualitas dengan harga terjangkau”



### 3.3. Populasi dan Sampel

Sugiyono (2015:117) menyatakan bahwa populasi merupakan sebuah wilayah generalisasi yang mencakup atas objek atau subjek dimana memiliki kuantitas serta karakteristik yang ditetapkan peneliti guna dipelajari dan selanjutnya diambil kesimpulan. Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT Tripilar Betonmas yang berjumlah 588 orang.

Sampel adalah sebagian atau wakil dari suatu populasi yang akan diteliti. Dalam mengumpulkan data untuk menunjang penelitian ini menggunakan teknik berupa probability sampling. Probability sampling merupakan teknik pengambilan sampel dimana adanya kesempatan yang sama untuk setiap anggota populasi. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus slovin, sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$
$$n = \frac{588}{1+588(0,05)^2}$$
$$n = \frac{588}{2,47}$$
$$n = 238,05 \approx 238$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = *sampling error* atau tingkat kesalahan sampling.

### **3.4 Definisi Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian**

#### **3.4.1 Definisi Variabel**

Menurut Sugiyono (2015:60) Variabel merupakan keseluruhan yang mempunyai bentuk apa pun yang ditetapkan peneliti guna dipelajari agar mendapatkan informasi mengenai hal tersebut dan dapat menyimpulkannya. Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel berupa variabel independen dan variabel dependen. Selain itu juga menggunakan variabel mediasi atau intervening.

##### **a. Variabel Bebas independen**

Menurut Sugiyono (2015:61) menyebutkan bahwa definisi dari Variabel bebas yaitu merupakan variabel yang dapat memberikan pengaruh atau penyebab variabel dependen muncul atau berubah. Variabel independen ini diberikan simbol (X). Pada penelitian ini yang merupakan variabel independen yaitu :

1. Iklim Organisasi (X1)
2. Kualitas Kehidupan Kerja (X2)

##### **b. Variabel Terikat dependen**

Menurut Sugiyono (2015:61) menyebutkan bahwa definisi dari variabel terikat yaitu merupakan variabel yang dipengaruhi atau akibat dari adanya variabel bebas. Pada penelitian ini yang merupakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan dimana variabel tersebut diberikan simbol (Y)

c. Variabel Mediasi

Menurut Sugiyono (2015:61) menyebutkan bahwa definisi dari variabel *intervening* yaitu merupakan variabel yang menjadi penyela atau terletak diantara variabel independen dan variabel dependen, oleh karena itu variabel dependen tidak langsung dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel Mediasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu Komitmen organisasional dimana variabel tersebut diberikan simbol (Z)

### 3.4.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

#### 1. Iklim Organisasi (X1)

Menurut Wirawan (2007) iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin. Berikut ini merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi mengacu Wirawan (2007:131) dimana itemnya terdiri atas :

- 1) Kejelasan deskripsi tugas atau pekerjaan
- 2) Penetapan standar yang dilakukan perusahaan untuk menjalankan pekerjaan
- 3) Adanya kesempatan untuk memutuskan suatu masalah dalam pekerjaan
- 4) Adanya dukungan dari pimpinan serta rekan kerja

## **2. Kualitas Kehidupan Kerja (X2)**

Kualitas kehidupan kerja merupakan proses dimana organisasi merespon kebutuhan karyawan, sehingga karyawan merasa aman, nyaman, tentram, dan diberi kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensinya dalam suatu organisasi (Teli *et al.*, 2021). Berikut ini merupakan indikator untuk mengukur kualitas kehidupan kerja mengacu pada Razak *et al.*, (2016) dimana itemnya terdiri atas :

- 1) Kesempatan menggunakan keterampilan atau pengetahuan
- 2) Dilibatkan dalam pengambilan keputusan
- 3) Gaji yang sesuai dengan yang ditetapkan
- 4) Lingkungan yang nyaman dan kondusif

## **3. Komitmen organisasional (Z)**

Komitmen organisasional adalah suatu kondisi psikologis yang merupakan karakteristik hubungan antara anggota organisasi dengan organisasinya dan nantinya berimplikasi terhadap keputusan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasional yang dikembangkan oleh Meyer & Allen (1997) yaitu terdapat tiga, namun yang digunakan dalam penelitian ini hanya komitmen afektif. Komitmen afektif ditandai dengan adanya keterikatan emosional dengan organisasi sehingga individu yang memiliki komitmen afektif mengidentifikasi

diri dengan terlibat dan menikmati menjadi anggota organisasi.

Berikut ini item yang digunakan dalam penelitian ini:

- 1) Senang menghabiskan sisa karir dalam organisasi ini
- 2) Mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi
- 3) Merasa terikat secara emosional dengan organisasi
- 4) Merasa bangga menjadi bagian dari organisasi

#### **4. Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikannya. Berikut ini merupakan indikator untuk mengukur kinerja mengacu pada Anwar

Prabu Mangkunegara (2009 : 75) yaitu terdiri atas :

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Pelaksanaan Tugas
- 4) Tanggung Jawab

### **3.5 Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Sumber Data**

##### **1. Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh melalui observasi langsung terhadap objek penelitian di tempat, data tersebut diperoleh dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti dan pihak yang

berwenang, dan akan digunakan untuk kepentingan penelitian. Sugiyono (2015:193) mengemukakan bahwa data primer merupakan sumber data yang menyediakan data secara langsung kepada pengumpul data. Pengumpulan data primer adalah pengumpulan data yang langsung diperoleh pada saat melakukan penelitian lapangan.

## **2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber bacaan serta sumber lainnya seperti laporan, catatan, dokumen, dan studi pustaka yang diperoleh dari hasil penelitian sebelumnya. Menurut Sugiyono (2015:193), Data sekunder merupakan sumber data yang tidak secara langsung memberikan data kepada pengumpul data melalui sarana atau dokumen lain, serta teknik pengumpulan data sekunder digunakan untuk menyempurnakan hasil survei dan melengkapi informasi yang dikumpulkan.

### **3.5.2 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian yang dilakukan ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden dan dijawab oleh responden. Untuk menghasilkan data yang valid dan reliabel maka instrumen kuesioner harus diukur validitas dan reliabilitas datanya. Maksud dari instrumen yang valid yaitu instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang akan diukur sedangkan

instrumen yang reliabel memiliki arti yaitu ketika instrumen digunakan beberapa kali guna mengukur objek yang sama maka akan menghasilkan data yang sama.

### **3.5.3 Pengukuran Variabel**

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini yaitu menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2015:134) skala *likert* digunakan guna mengukur sikap, pendapat dan juga persepsi baik perorangan maupun kelompok dimana selanjutnya variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator tersebut menjadi acuan untuk menyusun item – item instrumen yang berupa pertanyaan. Jawaban tiap item dapat berupa pilihan dari 5 alternatif yang disediakan yaitu :

1. Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
2. Setuju (S) diberi skor 4
3. Netral (N) diberi skor 3
4. Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

## **3.6 Teknik Analisis Data**

### **3.6.1 Uji Validitas**

Uji Validitas merupakan sebuah uji yang dapat digunakan guna memperlihatkan sejauh mana alat ukur yang dipakai dalam pengukuran apa yang diukur. Menurut Ghozali (2015) uji validitas di pakai untuk mengukur

sah atau valid tidaknya sebuah kuesioner. Sebuah kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner dapat untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur melalui kuesioner tersebut.

Dalam pengujian validitas pada kuesioner dapat dibagi menjadi dua untuk membedakannya yaitu validitas faktor dan validitas item. Validitas faktor diukur jika suatu item menggunakan faktor lebih dari satu (satu faktor dengan faktor lain terdapat kesamaan). Sedangkan Validitas Item ditunjukkan melalui adanya korelasi atau dukungan terhadap item total (skor total) dimana perhitungan dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item.

Berikut ini adalah langkah – langkah yang digunakan dengan teknik korelasi product moment dalam melakukan uji validitas yaitu :

1. Apabila  $r$  hitung lebih besar dibandingkan  $r$  tabel ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel) dan nilai positif, pertanyaan atau indikator dapat dinyatakan *valid* atau  $sig < 0.05$ .
2. Apabila  $r$  hitung lebih kecil dibandingkan  $r$  tabel ( $r$  hitung  $<$   $r$  tabel), pertanyaan atau indikator dapat dinyatakan *valid* atau  $sig > 0.05$ .

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2018) bahwa reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur sebuah kuesioner yang merupakan indikator dari perubah atau konstruk. Sebuah kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban dari responden terhadap pertanyaan yaitu konsisten atau



stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas pada suatu tes merujuk pada derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi. Pengukuran yang mempunyai reliabilitas yang tinggi merupakan pengukuran yang dapat menghasilkan data yang reliabel.

Dalam melakukan uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* dimana bertujuan untuk mengetahui suatu indikator apakah reliabel atau tidak reliabel. Kriteria yang digunakan dalam pengujian reliabilitas yaitu :

1. Instrumen dinyatakan reliabel atau konsisten jika nilai *Cronbach's Alpha* > tingkat signifikan atau 0.60
2. Instrumen dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten jika nilai *Cronbach's Alpha* < tingkat signifikan atau 0.60

### **3.7 Metode Analisis Data**

#### **3.7.1 Analisis Deskriptif**

Menurut Sugiyono (2015) statistik deskriptif merupakan statistik yang dipergunakan untuk menganalisis data melalui penggambaran maupun pendeskripsian data yang sudah dikumpulkan secara apa adanya dan tidak bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Peneliti dapat menggunakan statistik deskriptif ketika peneliti hanya ingin mendeskripsikan data sampel dan tidak berkeinginan membuat kesimpulan yang berlaku pada populasi dimana sampel diambil.

### 3.7.2 Analisis Kuantitatif

Analisis dalam model penelitian ini akan memakai *Structural Equation Model* (SEM) dengan teknik PLS. Menurut Ghozali (2015) PLS merupakan salah satu teknik *Structural Equation Model* (SEM) yang dapat digunakan untuk menjelaskan variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. Selain itu juga merupakan metode analisis yang powerful atau disebut juga sebagai soft modelling karena tidak banyak asumsi serta dapat digunakan untuk menguji data yang memiliki jumlah sampel yang relatif kecil. PLS juga mempunyai keuntungan diantaranya dapat mengestimasi ukuran pada validitas dan reabilitas serta menghasilkan parameter dari model struktural yang menguji kekuatan hubungan yang dihipotesiskan. Terdapat dua sub model dalam menggunakan teknik PLS pada penelitian ini yaitu :

#### 1. Model Pengukuran atau *Outer Model*

Model ini memperlihatkan bagaimana variabel manifest atau *observed* variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur.

Dalam pengukuran outer model terdapat tiga kriteria yaitu

- *Convergent Validity (Outer Loading)*

Dalam pengujian convergent validity dapat dilihat melalui loading faktor pada setiap indikator konstruk. Rule of thumb yang digunakan dalam menilai convergent validity biasanya nilai loading factor harus lebih dari 0,7. Ketika nilai loading

factor masih berada di antara 0,6 – 0,7 masih dapat diterima atau dipertahankan.

- *Discriminant Validity (Cross Loading)*

Dalam menguji discriminant validity yaitu dengan melihat nilai *cross loading* pada setiap variabel dimana harus lebih dari 0,7. Selain itu juga dapat menggunakan cara lain dimana dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE (*Average Variance Extracted*) pada setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model.

- *Composite Reliability*

Tujuan dilakukan *composite reliability* yaitu guna membuktikan ke akurasi, konsisten dan ketepatan instrumen pada saat melakukan pengukuran konstruk. *Rule of Thumb* yang digunakan dalam menilai reliabilitas konstruk biasanya nilai *composite reliability* harus lebih dari 0,7 (Ghozali & Latan, 2015), sedangkan nilai 0,6 sampai 0,7 masih dapat diterima (Hair et al., 2011 dalam Ghozali & Latan, 2015).

## 2. *Inner Model*

Tujuan dari evaluasi model struktural atau inner model yaitu memprediksi hubungan antar variabel laten. Dalam mengevaluasi model struktural (inner model) dapat dimulai dengan melihat nilai *R-Squares* untuk setiap variabel laten endogen. Perubahan nilai *R-Squares* dapat dipakai untuk menjelaskan pengaruh variabel laten

eksogen terhadap suatu variabel laten endogen apakah terdapat pengaruh substantive. Nilai *R-Squares* 0.75, 0.50, dan 0.25 disimpulkan bahwa model menunjukkan kuat, moderate dan lemah (Hair et al 2011). Hasil dari PLS R-Square mempresentasi jumlah varians dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Evaluasi Inner Model dapat dilakukan dengan *Q-Square predictive relevance* dimana *Q-Square Predictive Relevance* dapat digunakan untuk validasi kemampuan prediksi model dimana ketentuannya, apabila *Q-Square Predictive Relevance* semakin mendekati nilai 1 maka dapat dikatakan model struktural fit dengan data atau mempunyai prediksi yang relevansi. Dalam pengujian signifikansi dilakukan dengan *T-Statistic* dimana dengan menggunakan prosedur *resampling* seperti *Jackknifing* dan *bootstrapping* dalam menguji signifikansi ini mempunyai tujuan untuk memperoleh stabilitas dari estimasi. Dalam pengujiannya menggunakan nilai signifikansi dengan level signifikan 5% dimana pengujian dua sisi yaitu 1,96 dan pengujian satu sisi yaitu 1,64.

### **3.8 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

Menurut Ghozali (2015) Variabel dapat dikatakan Variabel intervening jika variabel tersebut dapat mempengaruhi hubungan variabel endogen dan variabel eksogen. Dalam pengujian terhadap pengaruh tidak langsung dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan Sobel, dimana untuk menguji pengaruh

tidak langsung dengan menghitung nilai t dari koefisien ab menggunakan rumus :

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Keterangan :

ab = perkalian jalur X → Z dengan jalur Z → Y

sab = standar error pengaruh tidak langsung

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Keterangan:

a : jalur X → Z

b: jalur Z → Y

sa : standar error koefisien a

sb : standar error koefisien b

Variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen Jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t-statistik > 1,96. Penerimaan atau penolakan hipotesis memiliki kriteria sebagai berikut :

Ho diterima dan Ha ditolak apabila :  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$

Ho ditolak dan Ha diterima apabila :  $t_{hitung} < t_{tabel}$ .

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Analisis Deskriptif

##### 4.1.1 Deskriptif Karakteristik Responden

Berikut ini hasil analisis deskriptif karakteristik responden pada penelitian ini, dimana karakteristik berdasarkan :

a. Jenis Kelamin

Berdasarkan jawaban dari responden yang telah mengisi kuesioner yang diberikan penulis, berikut ini adalah hasil dari pengelompokan berdasarkan jenis kelamin seperti yang disajikan pada tabel 4.1

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
1	Perempuan	75	31,5%
2	Laki - Laki	163	68,5%
Total		238	100%

Sumber : Data Diolah, 2022

Menurut Tabel 4.1 menunjukkan bahwa karyawan PT Tripilar Betonmas (PT TBM) didominasi oleh karyawan laki – laki dimana jumlah karyawan laki – laki sebanyak 163 orang atau sebesar 68,5% sedangkan perempuan sebanyak 75 orang atau sebesar 31,5%.

b. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan jawaban dari responden yang telah mengisi kuesioner yang diberikan penulis, berikut ini adalah hasil dari pengelompokan berdasarkan pendidikan terakhir karyawan seperti yang disajikan pada tabel 4.2

Tabel 4.2  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan	Frekuensi	Presentase
1	SMA/SMK	113	47,5%
2	Diploma (D1-D3)	60	25,2%
3	Sarjana (S1)	65	27,3%
Total		238	100%

Sumber : Data Diolah, 2022

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir karyawan PT Tripilar Betonmas (PT TBM) yaitu SMA/SMK sebanyak 113 atau sebesar 47,5%, Diploma (D1 – D3) sebanyak 60 atau sebesar 25,2% dan Sarjana sebanyak 65 atau sebesar 27,3%.

c. Umur

Berdasarkan jawaban dari responden yang telah mengisi kuesioner yang diberikan penulis, berikut ini adalah hasil dari pengelompokan berdasarkan umur seperti yang disajikan pada tabel 4.3

Tabel 4.3  
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No.	Umur	Frekuensi	Presentase
1	21 – 30 tahun	67	28,2%

2	31 – 40 tahun	99	41,6%
3	41 – 50 tahun	44	18,5%
4	> 50 tahun	28	11,8%
Total		238	100%

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa distribusi usia responden karyawan PT Tripilar Betonmas (PT TBM) adalah mayoritas berusia 21 – 30 tahun dimana sebanyak 67 atau sebesar 28,2%, usia 31 – 40 tahun sebanyak 99 atau sebesar 41,6%, usia 41 – 50 tahun sebanyak 44 atau sebesar 18,5% dan juga untuk usia > 50 tahun sebanyak 28 atau sebesar 11,8%.

d. Masa Kerja

Berdasarkan jawaban dari responden yang telah mengisi kuesioner yang diberikan penulis, berikut ini adalah hasil dari pengelompokan berdasarkan masa kerja seperti yang disajikan pada tabel 4.4

Tabel 4.4  
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Presentase
1	1 – 5 tahun	79	33,2%
2	6 – 10 tahun	71	29,8%
3	11 – 15 tahun	60	25,2%
4	> 15 tahun	28	11,8%
Total		238	100%

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan masa kerja karyawan di PT Tripilar Betonmas (PT TBM)



terbanyak oleh karyawan yang telah bekerja 1- 5 tahun sebanyak 79 atau sebesar 33,2%, untuk masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 71 atau sebesar 29,8%, untuk masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 60 atau sebesar 25,2% sedangkan untuk karyawan yang telah bekerja > 15 tahun sebanyak 28 atau sebesar 11,8%.

#### 4.1.2 Deskriptif Variabel Penelitian

Adanya Analisis Deskriptif ini digunakan untuk menggambarkan mengenai data penelitian dimana analisis deskriptif ini dapat ditunjukkan dengan menggunakan nilai rata – rata dari suatu variabel. Nilai rata – rata dari setiap responden dapat dikelompokkan kedalam interval dimana perhitungannya dengan menggunakan nilai maksimal dan nilai minimal yaitu sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5}$$

$$\text{Interval} = 0,8$$

Sehingga dapat diperoleh batasan kategori penilaian data yaitu sebagai berikut :

1,00 – 1,80 = Sangat rendah

1,81 – 2,60 = Rendah

2,61 – 3,40 = Sedang

3,41 – 4,20 = Tinggi

4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi

### a. Deskriptif Variabel Iklim Organisasi

Berikut ini terdapat 4 butir pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel iklim organisasi seperti yang disajikan dalam Tabel 4.5

Tabel 4.5  
Analisis Deskriptif Iklim Organisasi

No	Item	Rata - Rata	Keterangan
1	Kejelasan deskripsi tugas atau pekerjaan	4,03	Tinggi
2	Penetapan standar yang dilakukan perusahaan untuk menjalankan pekerjaannya	3,91	Tinggi
3	Adanya kesempatan untuk memutuskan suatu masalah dalam pekerjaan	4,12	Tinggi
4	Dukungan dari pemimpin serta rekan kerja	4,15	Tinggi
Rata – Rata Total		4,05	Tinggi

Sumber : Data Diolah, 2022

Merujuk pada Tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban yang sangat tinggi pada variabel iklim organisasi dengan rata – rata total yaitu sebesar 4,05 dimana rata – rata total tersebut berada pada interval 3,41 – 4,20 yang dapat dikategorikan Tinggi. Penilaian tertinggi terdapat pada item no.4 yaitu Kenyamanan dalam suasana fisik dengan rata – rata skor sebesar 4,15 (Tinggi). Penilaian dengan skor rata – rata terendah terdapat pada item no. 2 yaitu penetapan standar yang dilakukan perusahaan untuk menjalankan

pekerjaannya, dimana dengan skor rata – rata 3,91 (Tinggi). Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa karyawan dari PT Tripilar Betonmas (PT TBM) memberikan penilaian tinggi pada Iklim Organisasi meskipun pada item penetapan standar yang dilakukan perusahaan untuk menjalankan perusahaannya diberikan penilaian agak rendah dibanding item lainnya.

**b. Deskriptif Variabel Kualitas Kehidupan Kerja**

Berikut ini terdapat 4 butir pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel kualitas kehidupan kerja seperti yang disajikan dalam Tabel 4.6

Tabel 4.6  
Analisis Deskriptif Kualitas Kehidupan Kerja

No	Item	Rata - Rata	Keterangan
1	Kesempatan menggunakan keterampilan atau pengetahuan	4,03	Tinggi
2	Dilibatkan dalam pengambilan keputusan	3,95	Tinggi
3	Gaji yang sesuai dengan yang ditetapkan	4,08	Tinggi
4	Lingkungan yang nyaman dan kondusif	4,21	Tinggi
Rata – Rata Total		4,06	Tinggi

Sumber : Data Diolah, 2022

Seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban yang sangat tinggi pada variabel kualitas kehidupan kerja dengan rata – rata total yaitu sebesar 4,06 dimana rata – rata total tersebut berada pada interval 3,41 – 4,20

yang dapat dikategorikan Tinggi. Penilaian tertinggi terdapat pada item no.4 yaitu Lingkungan yang nyaman dan kondusif dengan rata – rata skor sebesar 4,21 (Tinggi). Penilaian dengan skor rata – rata terendah terdapat pada item no.2 yaitu Dilibatkan dalam pengambilan keputusan dimana dengan skor rata – rata 3,95 (Tinggi). Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa karyawan dari PT Tripilar Betonmas (PT TBM) memberikan penilaian tinggi pada kualitas kehidupan kerja.

**c. Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan**

Berikut ini terdapat 4 butir pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel kinerja seperti yang disajikan dalam Tabel 4.7

Tabel 4.7  
Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

No	Item	Rata - Rata	Keterangan
1	Kualitas	4,25	Sangat Tinggi
2	Kuantitas	4,27	Sangat Tinggi
3	Pelaksanaan tugas	4,27	Sangat Tinggi
4	Tanggung Jawab terhadap pekerjaan	4,32	Sangat Tinggi
Rata – Rata Total		4,27	Sangat Tinggi

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan pada Tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban yang tinggi pada variabel kinerja dengan rata – rata total yaitu sebesar 4,27 dimana rata – rata total tersebut berada pada interval 4,21 – 5,00 yang dapat dikategorikan Sangat Tinggi. Penilaian tertinggi terdapat pada item no.4 yaitu tanggung jawab terhadap pekerjaan dengan rata – rata skor sebesar 4,32 (Sangat Tinggi).

Hal ini berarti bahwa karyawan PT Tripilar Betonmas (PT TBM) mampu bekerja sesuai dengan target kerja yang telah ditentukan. Penilaian dengan skor rata – rata terendah terdapat pada item no. 1 yaitu kualitas, dimana dengan skor rata – rata 4,25 (Sangat Tinggi). Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan dari PT Tripilar Betonmas (PT TBM) memberikan penilaian sangat tinggi pada kinerja.

**d. Deskriptif Variabel Komitmen organisasional**

Berikut ini terdapat 4 butir pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel komitmen organisasional seperti yang disajikan dalam Tabel 4.8

Tabel 4.8  
Analisis Deskriptif Komitmen organisasional

No	Item	Rata - Rata	Keterangan
1	Senang menghabiskan sisa karir dalam organisasi	4,14	Tinggi
2	Mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi	4,11	Tinggi
3	Merasa terikat secara emosional dengan organisasi	4,18	Tinggi
4	Merasa bangga menjadi bagian dari organisasi	4,26	Sangat Tinggi
Rata – Rata Total		4.17	Tinggi

Sumber : Data Diolah, 2022

Seperti yang dipaparkan pada Tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban yang sangat tinggi dengan rata – rata total yaitu sebesar 4,17 dimana rata – rata total tersebut berada

pada interval 3,41 – 4,20 yang dapat dikategorikan Tinggi. Penilaian tertinggi terdapat pada item no.4 yaitu merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dengan rata – rata skor sebesar 4.26 (Sangat Tinggi). Penilaian dengan skor rata – rata terendah terdapat pada item no.2 yaitu Mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi dengan skor rata – rata 4,11 (Tinggi). Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa karyawan dari PT Tripilar Betonmas (PT TBM) memberikan penilaian sangat tinggi pada komitmen organisasional.

## **4.2 Analisis Structural Equation Model dengan SMARTPLS**

Analisis dalam model penelitian ini akan memakai Structural Equation Model (SEM) dengan teknik PLS. Menurut Ghozali (2015) PLS merupakan salah satu teknik *Structural Equation Model* (SEM) yang dapat digunakan untuk menjelaskan variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. Terdapat dua sub model dalam menggunakan teknik PLS pada penelitian ini yaitu

### **4.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

#### **1. *Convergent Validity* (Outer Loading)**

Dalam pengujian *convergent validity* dapat dilakukan melalui loading faktor pada setiap indikator konstruk. Menilai *convergent validity* biasanya menggunakan rule of thumb dimana nilai *loading factor* harus lebih dari 0,7. Ketika nilai *loading factor* masih berada di antara 0,6 – 0,7 masih dapat diterima atau dipertahankan. Berikut ini hasil dari *convergent validity* yang ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.9  
Outer Loading

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STEDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
X1.1 <- X1	0.843	0.842	0.020	41.978	0.000
X1.2 <- X1	0.842	0.841	0.023	35.964	0.000
X1.3 <- X1	0.840	0.840	0.017	50.418	0.000
X1.4 <- X1	0.772	0.773	0.025	31.084	0.000
X2.1 <- X2	0.779	0.781	0.026	30.124	0.000
X2.2 <- X2	0.859	0.858	0.024	35.527	0.000
X2.3 <- X2	0.773	0.773	0.034	22.473	0.000
X2.4 <- X2	0.718	0.717	0.039	18.634	0.000
Y.1 <- Y	0.885	0.884	0.016	54.746	0.000
Y.2 <- Y	0.860	0.859	0.019	45.276	0.000
Y.3 <- Y	0.854	0.856	0.016	54.926	0.000
Y.4 <- Y	0.701	0.702	0.046	15.392	0.000
Z.1 <- Z	0.757	0.758	0.029	26.386	0.000
Z.2 <- Z	0.815	0.814	0.024	34.530	0.000
Z.3 <- Z	0.803	0.802	0.025	32.260	0.000
Z.4 <- Z	0.774	0.774	0.027	28.548	0.000

Sumber : Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* yang diperoleh dari 4 indikator iklim organisasi berada di rentang 0,772 – 0,843. Nilai *loading factor* yang didapatkan dari 4 indikator kualitas kehidupan kerja berada di rentang 0,718 – 0,859 . Kemudian nilai *loading factor* yang di dapatkan dari 4 indikator kinerja karyawan berada

di rentang 0,701 – 0,885 . Sedangkan nilai *loading factor* dari 4 indikator komitmen organisasional memperoleh nilai *loading factor* yang terdapat di rentang 0,757 – 0,815. Dari penjelasan tersebut maka secara keseluruhan indikator dari iklim organisasi, kualitas kehidupan kerja, kinerja karyawan dan komitmen organisasional memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0.7$  serta dari hasil uji signifikansi menggunakan uji t memperoleh hasil bahwa keseluruhan nilai  $p < 0,05$  maka dapat dinyatakan Valid.

## 2. *Discriminant Validity (Cross Loading)*

*Discriminant Validity* merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui validitas konstruk dengan membandingkan korelasi tiap konstruk dengan konstruk lainnya. Dalam menguji *discriminant validity* dapat dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus lebih besar dari 0,7. Berikut ini hasil dari *cross loading* pada analisis *discriminant validity* terdapat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.10  
*Cross Loading*

	X1	X2	Y	Z
X1.1	<b>0.843</b>	0.655	0.513	0.522
X1.2	<b>0.842</b>	0.628	0.505	0.521
X1.3	<b>0.840</b>	0.525	0.476	0.570
X1.4	<b>0.772</b>	0.450	0.471	0.396
X2.1	0.628	<b>0.779</b>	0.496	0.486
X2.2	0.565	<b>0.859</b>	0.552	0.514
X2.3	0.541	<b>0.773</b>	0.453	0.537



X2.4	0.403	<b>0.718</b>	0.399	0.379
Y.1	0.518	0.530	<b>0.885</b>	0.622
Y.2	0.469	0.506	<b>0.860</b>	0.529
Y.3	0.568	0.523	<b>0.854</b>	0.620
Y.4	0.400	0.461	<b>0.701</b>	0.448
Z.1	0.542	0.642	0.601	<b>0.757</b>
Z.2	0.427	0.471	0.477	<b>0.815</b>
Z.3	0.490	0.400	0.520	<b>0.803</b>
Z.4	0.449	0.380	0.508	<b>0.774</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa setiap indikator berkorelasi lebih tinggi dengan masing – masing konstraknya dibandingkan dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan bahwa model tersebut mempunyai *discriminant validity* yang baik.

Selain itu dalam menguji Model dikatakan mempunyai discriminant validity yang cukup ketika akar AVE (*Average Variance Extracted*) pada setiap konstruk lebih besar dari korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya.

Tabel 4.11  
Diskriminan Validity

	X1	X2	Y	Z
X1	0.825*			
X2	0.688	0.784*		
Y	0.595	0.610	0.828*	
Z	0.613	0.616	0.676	0.788*

Sumber : Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.11 dapat diambil kesimpulan bahwa nilai akar AVE keseluruhan konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antara variabel tersebut dengan lainnya. Sebagai contoh dapat dilihat bahwa pada variabel iklim organisasi mempunyai koefisien akar AVE sebesar 0,825 dimana nilai akar AVE tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan koefisien korelasi pada variabel iklim organisasi dengan konstruk lain yang mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,688 ; 0,595 dan 0,613. Oleh karena itu konstruk iklim organisasi dapat dinyatakan valid karena akar AVE nya lebih besar dari koefisien korelasinya. Demikian juga untuk variabel lainnya dapat dilihat sama seperti yang dicontohkan, sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel tersebut mempunyai *discriminant validity* yang tinggi.

### 3. *Composite Reliability*

Tujuan dilakukan *composite reliability* yaitu guna membuktikan keakurasi, konsisten dan ketepatan instrumen pada saat melakukan pengukuran konstruk. *Rule of Thumb* yang digunakan dalam menilai reliabilitas konstruk biasanya nilai *composite reliability* harus lebih dari 0,7 (Ghozali & Latan, 2015), sedangkan nilai 0,6 sampai 0,7 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015). Berikut ini hasil penelitian yang didapatkan dari pengolahan data dengan PLS:

Tabel 4.12  
*Composite Reliability*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
X1	0.843	0.848	0.680
X2	0.790	0.801	0.615
Y	0.845	0.858	0.686
Z	0.797	0.801	0.620

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa keseluruhan nilai *composite reliability* lebih dari 0,7 dan dapat dinyatakan bahwa pertanyaan yang digunakan yaitu reliabel atau dapat diandalkan.

#### 4.2.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

##### 1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian inner model dilakukan untuk mengevaluasi hubungan konstruk laten atau variabel yang telah dihipotesiskan. Dalam mengevaluasi model struktural (inner model) dapat dimulai dengan melihat nilai *R-Squares* untuk setiap variabel laten endogen. Perubahan nilai *R-Squares* dapat dipakai untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen terhadap suatu variabel laten endogen apakah terdapat pengaruh substantif. Selain *R-square* juga terdapat *Q-square* dimana berfungsi untuk mengukur relevansi prediksi dalam model penelitian. Berikut ini perhitungan inner model dari data yang didapatkan serta digunakan oleh peneliti yang menggunakan PLS.

Tabel 4.13 Hasil Uji *R-Square*

Variabel Independen	Dependen	<i>R-square</i>
Iklm Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja	Komitmen organisasional	0.448
Iklm Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen organisasional	Kinerja Karyawan	0.533

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Model memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,448 pada variabel komitmen organisasional dimana hal tersebut berarti bahwa kemampuan model pada variabel iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja dalam menjelaskan variabel komitmen organisasional yaitu sebesar 44,8% dan sisanya sebesar 55,2% dijelaskan variabel lainnya. Sedangkan nilai *R-square* sebesar 0,533 pada variabel kinerja karyawan yang berarti variabel iklim organisasi, kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 53,3% dan sisanya sebesar 46,7% dijelaskan oleh variabel lainnya.

## 2. *Q Predictive Relevance*

*Q-square predictive relevance* dapat digunakan untuk validasi kemampuan prediksi model. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika nilai *Q-square* < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance (Chin, 1998). *Q-square* dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$Q^2 = 1 - \{(1-R1^2) \times (1-R2^2)\}$$

Dimana  $R1^2$  dan  $R2^2$  yaitu *R-square* variabel endogen.

Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti semakin baik. Besaran  $Q^2$  ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (path analysis).

Berdasarkan hasil koefisien determinasi diatas maka nilai *Q-Square* dapat dihitung sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - \{(1-0,448) \times (1-0,533)\}$$

$$Q^2 = 1 - 0,257$$

$$Q^2 = 0,743$$

Koefisien  $Q^2$  sebesar 0,743 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh total dari variabel iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional yaitu sebesar 74,3%. Sedangkan sisanya sebesar 25,7% dijelaskan oleh variabel lainnya. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*.

### 3. Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)

Dalam pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan memperhatikan tingkat signifikansinya dan parameter path antara variabel laten. Hipotesis yang diajukan guna mengetahui hubungan tiap konstruk yang dihipotesiskan. Pengambilan keputusan didasarkan pada arah hubungan dan signifikansi dari model pengujian antar konstruk yang ditunjukkan pada Tabel 4.14

yang merupakan output hasil dari *inner weight* dengan bantuan software SMARTPLS.

- Pengaruh Langsung Antar Konstruk

Berikut ini hubungan antar konstruk yang didapatkan dari pengujian analisis jalur :

Tabel 4.14 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Iklm Organisasi -> Komitmen organisasional	0.360	5.267	0.000	H1 diterima
Kualitas Kehidupan Kerja -> Komitmen organisasional	0.369	5.108	0.000	H2 diterima
Iklm Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.179	2.249	0.025	H3 diterima
Kualitas Kehidupan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.223	3.235	0.001	H4 diterima
Komitmen organisasional -> Kinerja Karyawan	0.430	6.578	0.000	H5 diterima

Sumber : Data Primer diolah, 2022

Tabel di atas menunjukkan hubungan antar konstruk:

- Pengaruh Iklm Organisasi terhadap komitmen organisasional didapatkan dari hasil pengujian dengan analisis SMARTPLS didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,360 dan nilai t hitung

sebesar 5,267 serta p-valuenya 0,000 dimana  $< 0,05$ .

Hal ini berarti iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Dengan demikian hipotesis 1 yang mengatakan “H1 :

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim Organisasi terhadap Komitmen organisasional” terbukti dan diterima.

- b. Pengaruh Kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional didapatkan dari hasil pengujian dengan analisis SMARTPLS didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,369 dan nilai t hitung sebesar 5,108 serta p-valuenya 0,000 dimana  $< 0,05$ . Hal ini berarti kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian hipotesis 2 yang mengatakan “H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional” terbukti dan diterima.

- c. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan didapatkan dari hasil pengujian dengan analisis SMARTPLS didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,179 dan nilai t hitung sebesar 2,249 serta

p-valuenya 0,025 dimana  $< 0,05$ . Hal ini berarti iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 3 yang mengatakan “H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan” terbukti dan diterima.

d. Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan didapatkan dari hasil pengujian dengan analisis SMARTPLS didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,223 dan nilai t hitung sebesar 3,235 serta p-valuenya 0,001 dimana  $< 0,05$ . Hal ini berarti kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 4 yang mengatakan “H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan” terbukti dan diterima.

e. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan didapatkan dari hasil pengujian dengan analisis SMARTPLS didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,430 dan nilai t hitung sebesar 6,578 serta p-valuenya 0,000 dimana  $< 0,05$ . Hal ini



berarti komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 5 yang mengatakan “H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan” terbukti dan diterima.

- Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk

Dalam melakukan uji pengaruh mediasi (pengaruh tidak langsung) dengan menggunakan uji sobel. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antar konstruk disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel. 4.15 Pengaruh Tidak Langsung

	Indirect Effect			
	Koefisien	T Hitung	<i>P Values</i>	Keterangan
Iklm Organisasi -> Komitmen organisasional -> Kinerja Karyawan	0.154	4.008	0.000	H6 diterima
Kualitas Kehidupan Kerja -> Komitmen organisasional -> Kinerja Karyawan	0.158	4.170	0.000	H7 diterima

Sumber : Data Primer diolah, 2022

f. Berdasarkan tabel diatas dimana pengujian pengaruh tidak langsung yang sudah dilakukan dapat diketahui

bahwa koefisien pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional yaitu sebesar 0,154 dan juga  $t$  hitung sebesar 4,008 serta  $p$ -value sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga hubungan tersebut signifikan. Dengan demikian komitmen organisasional merupakan variabel yang memediasi hubungan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, hal tersebut juga mendukung hipotesis keenam yaitu “H6 : Terdapat efek pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasional”.

- g. Berdasarkan tabel diatas dimana pengujian pengaruh tidak langsung dapat diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional yaitu sebesar 0,158 dan juga  $t$  hitung sebesar 4,170 serta  $p$ -value sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga hubungan tersebut signifikan. Dengan demikian komitmen organisasional merupakan variabel yang memediasi hubungan antara kualitas kehidupan kerja terhadap

kinerja karyawan, hal tersebut juga mendukung hipotesis ketujuh yaitu “H7 : Terdapat efek pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasional”.

### **4.3 Pembahasan**

#### **1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen organisasional**

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa iklim organisasi dengan komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai koefisien sebesar 0,360 dan *p-value* sebesar  $0,000 < 0,050$  sehingga hipotesis 1 diterima. Adanya pengaruh positif dan signifikan artinya semakin baik iklim organisasi maka komitmen organisasional akan semakin meningkat. Semakin positif persepsi iklim organisasi yang dirasakan setiap individu maka akan membuat adanya persepsi mengenai identitas kebersamaan dalam organisasi tersebut dan komitmen organisasional yang akan menghasilkan kinerja kelompok yang semakin baik. Pengembangan iklim memainkan peran positif dalam meningkatkan komitmen organisasional (Zhang & Liu, 2010). Penilaian positif karyawan terhadap iklim organisasi sehingga perlu untuk dipertahankan dengan berbagai upaya yang dapat membuat suasana nyaman bagi karyawan saat bekerja sehingga hal tersebut juga dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Madhura (2020) menemukan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Selain itu juga penelitian dari Berberoglu (2018) juga mendukung pernyataan tersebut dimana terdapat hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dan komitmen organisasional. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Rahmawati & Prasetyo (2017) menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan serta positif antara iklim organisasi dan komitmen organisasional.

## **2. Pengaruh Kualitas kehidupan Kerja terhadap Komitmen organisasional**

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai koefisien sebesar 0,369 dan nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis 2 diterima. Adanya pengaruh positif dan signifikan artinya semakin baik kualitas kehidupan kerja maka komitmen organisasional akan semakin meningkat. Kualitas kehidupan kerja merupakan sangat penting bagi suatu perusahaan untuk mendapatkan serta mempertahankan karyawan agar loyal terhadap perusahaan (Johson, 1999). Komitmen organisasional pada karyawan dapat ditingkatkan melalui adanya penciptaan kualitas kehidupan kerja yang optimal dalam sebuah organisasi (Santoso, 2016).

Adanya kualitas kehidupan kerja yang optimal akan membuat karyawan tetap tinggal dan bertahan di dalam organisasi (Giarto, 2018).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sudiq (2020) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Pernyataan tersebut juga didukung oleh hasil penelitian dari Nasikin (2019) yang menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Helastika & Izzati (2019) yang menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

### **3. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa iklim organisasi dengan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai koefisien sebesar 0,179 dan nilai *p-value* sebesar  $0,025 < 0,05$  sehingga hipotesis 3 diterima. Adanya pengaruh positif dan signifikan artinya semakin baik iklim organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Iklim organisasi berperan penting dalam kinerja karyawan karena disetiap organisasi terjadi iklim organisasi dan dapat berpengaruh pada perilaku anggota dalam suatu organisasi dimana hal tersebut hanya dapat diukur secara tidak langsung melalui persepsi dari anggota didalamnya (Wirawan, 2008). Adanya iklim organisasi yang kurang menyenangkan dapat membuat

kurangnya penciptaan kerja yang optimal bagi karyawan. Sebaliknya jika tercipta adanya iklim organisasi yang baik maka dapat mendorong adanya keharmonisan kerja sama setiap karyawan sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang optimal dan pada akhirnya dapat juga meningkatkan produktivitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Hermanto (2018) yang menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Pernyataan tersebut juga didukung oleh hasil penelitian dari Purnama (2017) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian Mukhtar & Asmawiyah (2019) menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan serta positif antara iklim organisasi dan kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai koefisien sebesar 0,223 dan nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis 4 diterima. Adanya pengaruh positif dan signifikan artinya semakin baik kualitas kehidupan kerja maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Ketika organisasi memberikan rasa aman, kompensasi yang layak, lingkungan kerja yang baik serta kualitas kehidupan kerja yang dirasakan karyawan baik maka karyawan juga akan bersikap baik dan produktif. Karyawan akan

cenderung untuk bersikap baik dan ketika diperlakukan dengan baik (Fung et al., 2015).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan Nugraheni (2018) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut juga didukung oleh hasil penelitian dari Astutik (2018) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil dari penelitian Setyaningrum & Ekhsan (2021) yang menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **5. Pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa komitmen organisasional dengan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai koefisien sebesar 0,430 dan nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis 5 diterima. Adanya pengaruh positif dan signifikan artinya semakin tinggi komitmen organisasional maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Adanya komitmen organisasional yang tinggi maka seseorang akan bangga menjadi anggota organisasi dan bekerja secara maksimal (Hakim, 2020). Penting bagi suatu organisasi untuk menjaga komitmen organisasional karyawan dimana hal tersebut dapat dilakukan dengan menganalisis kebutuhan baik materi maupun sosial yang diharapkannya. Ketika terjadi adanya balas jasa

atas kinerja dari organisasi maka karyawan juga akan memberikan kontribusi kepada organisasi salah satunya dengan kinerja yang baik dan komitmen terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Darmawan (2020) menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut juga didukung oleh hasil penelitian dari Muis *et al.*, (2018) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Ramli (2017) menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan serta positif antara komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **6. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional**

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dengan kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasional. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai koefisien sebesar 0,154 dan nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis 6 diterima. Dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, semakin baik iklim organisasi maka akan meningkatkan komitmen organisasional sehingga kinerja karyawan berpotensi akan semakin meningkat. Hal



tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja apabila adanya dukungan dari karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Adanya iklim organisasi yang kondusif dapat membuat karyawan lebih aman dan tenang dalam menjalankan pekerjaannya dan nantinya akan mendorong adanya tanggung jawab dan komitmen dalam melaksanakan pekerjaannya hal tersebut sehingga karyawan akan berusaha meningkatkan kinerjanya baik dari kualitas maupun kuantitasnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Imron *et al.*, (2020) menemukan bahwa komitmen organisasional memediasi hubungan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Muizah *et al.*, (2021) menemukan bahwa Iklim organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Hasil dari penelitian Kristanto *et al.*, (2018) menemukan bahwa komitmen memediasi secara positif dan signifikan pada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

#### **7. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Komitmen organisasional**

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasional. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai koefisien sebesar 0,158 dan nilai *p-value*

sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis 7 diterima. Adanya pengaruh positif yang signifikan artinya semakin baik kualitas kehidupan kerja maka akan meningkatkan komitmen organisasional sehingga kinerja karyawan berpotensi akan semakin meningkat. Kualitas kehidupan kerja dapat semakin berpengaruh besar atau positif jika memasukan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dapat dikatakan juga bahwa ketika ingin meningkatkan kinerja melalui kualitas kehidupan kerja maka dapat meningkatkan komitmen organisasional dahulu sebagai perantara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Ramadhoan, 2015).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Teli *et al.*, (2021) yang menemukan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel mediasi dari pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Acheampong *et al.*, (2016) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta komitmen organisasional. Hasil dari penelitian Kristianti & Soliha (2015) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta komitmen organisasional.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan seperti yang sudah dipaparkan dalam bab sebelumnya mengenai pengaruh iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional PT Tripilar Betonmas (PT TBM).
- 2) Kualitas Kehidupan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional PT Tripilar Betonmas (PT TBM).
- 3) Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Tripilar Betonmas (PT TBM).
- 4) Kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Tripilar Betonmas (PT TBM).
- 5) Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Tripilar Betonmas (PT TBM).
- 6) Komitmen organisasional memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT Tripilar Betonmas (PT TBM).
- 7) Komitmen organisasional memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan PT Tripilar Betonmas (PT TBM).

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan proses penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdapat beberapa keterbatasan yang dialami oleh peneliti dimana keterbatasan tersebut dapat diperhatikan bagi para peneliti lainnya yang akan melakukan penelitian agar dapat menghasilkan penelitian yang lebih sempurna karena penelitian ini masih terdapat kekurangan yang perlu diperbaiki melalui penelitian yang akan mendatang. Beberapa keterbatasan tersebut diantaranya yaitu :

1. Penelitian ini hanya menggunakan variabel seperti iklim organisasi kualitas kehidupan kerja serta komitmen organisasional sedangkan masih banyak variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dll.
2. Adanya kemungkinan beberapa responden mengisi jawaban yang tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

## **5.3 Saran**

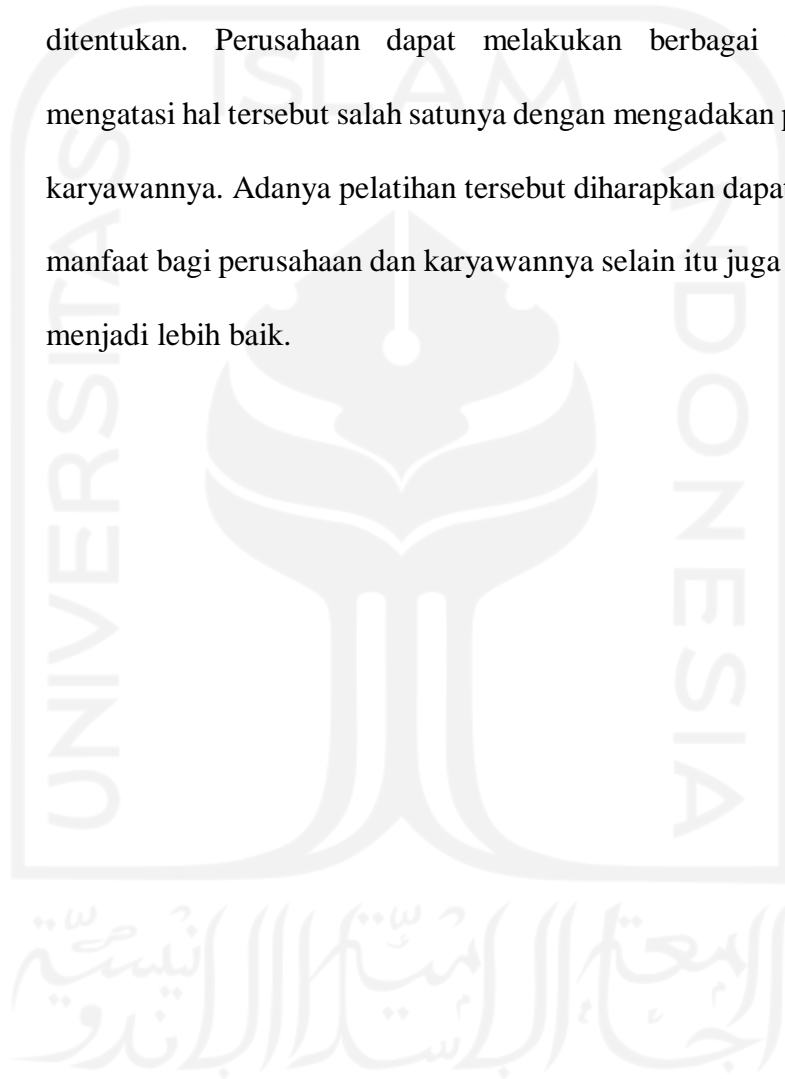
Berdasarkan analisis dan kesimpulan yang didapat terdapat beberapa hal yang dapat diperhatikan oleh manajemen PT Tripilar Betonmas TBM agar dapat menjadi pertimbangan untuk kedepannya:

1. Perusahaan perlu meningkatkan iklim organisasi terutama pada indikator penetapan standar yang dilakukan perusahaan untuk menjalankan pekerjaan di mana indikator tersebut memiliki rata – rata terendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Seperti yang telah disebutkan bahwa kebanyakan dari karyawan memberikan penilaian

yang rendah dalam indikator tersebut dibandingkan dengan indikator lainnya ini berarti bahwa karyawan masih merasakan kurangnya perusahaan dalam melakukan penetapan standar untuk menjalankan pekerjaan. Oleh karena itu perusahaan melakukan penetapan standar untuk menjalankan pekerjaan agar nantinya menjadi lebih baik.

2. Perlunya peningkatan kualitas kehidupan kerja pada indikator yang memiliki rata – rata rendah dibandingkan indikator lainnya yaitu pada indikator keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Adanya rata – rata terendah tersebut menunjukkan bahwa karyawan kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Salah satu cara yang dianggap sederhana tetapi dapat membantu meningkatkan kemajuan bisnis yaitu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Selain itu juga banyak manfaat lainnya baik yang didapatkan perusahaan maupun bagi karyawan tersebut.
3. Perusahaan perlu meningkatkan komitmen organisasional terutama pada indikator rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi di mana indikator tersebut memiliki rata – rata terendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Seperti yang telah disebutkan bahwa kebanyakan dari karyawan memberikan penilaian yang rendah dalam indikator tersebut dibandingkan dengan indikator lainnya ini berarti bahwa karyawan masih kurang merasa memiliki terhadap organisasi. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan upaya untuk menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi pada karyawan.

4. Perlunya peningkatan kinerja karyawan pada indikator yang memiliki rata – rata rendah dibandingkan indikator lainnya yaitu pada indikator kualitas. Adanya rata – rata terendah tersebut menunjukkan bahwa karyawan belum bekerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan. Perusahaan dapat melakukan berbagai upaya untuk mengatasi hal tersebut salah satunya dengan mengadakan pelatihan bagi karyawannya. Adanya pelatihan tersebut diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawannya selain itu juga agar nantinya menjadi lebih baik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Acheampong, A., Muhammed, M. A., & Agyapong, K. (2016). Perceived quality of work life and work performance among university academic staff. *International journal of current research and Academic Review*, 4(4), 1-13.
- Al Momani, H. M. (2017). The Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Work-life Balance and Intention to Leave: Evidence from Working Women in Jordan. *International Business Research*, 10(6), 164–177.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1–18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Allen, N.J., Meyer, J.P., and Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension of A Test of A Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory: Research and Application*. London: Sage Publications.
- Armstrong, M. and Baron, A. (1998). *Performance Management – The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Astutik, M. F. (2018). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Polowijo Gosari. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(3), 259-269.
- Bangun, Wilson.(2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence from Public Hospitals. *BMC health services research*, 18(1), 1-9.
- Bernardin, H.J. & Rusel, J. (1993). *Human Resources Management*. New York : Mc Graw Hill Inc.
- Cascio, W.F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, QWL and Profits*, 3rd edition. Singapore: Irwin Mc Graw HillInc.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources*. Colorado: Mc Graw Hill.

- Casteter, Willam B. (1981). *The Personal Function In Education Administration*. New York: MC Millan Publishing.
- Chong, Y., Wong, K., & Lau, T. (2011). Intrinsic motivation and organizational commitment in the Malaysian private higher education institution: An empirical study. *Journal of Art, Science & Commerce*, 2(4), 41-48.
- Chrisienty, W. (2015). Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Komitmen organisasional Karyawan di CV Sinar Plasindo. *Agora*, 3(2), 483-490.
- Dharma. (2004). *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Darmawan, D. (2020). Analisis Variabel Komitmen organisasional, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1), 58-70.
- Davis, K., & Newstorm. (1995). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Davis, K., & Newstorm. (2004). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Fahmi, Irham. (2014). *Perilaku Organisasi*. Cetakan kedua. Bandung: Alfabeta.
- Fernandes, R. B., Martins, B. S., Caixeta, R. P., Da Costa Filho, C. G., Braga, G. A., & Antonialli, L. M. (2016). Quality of work life: An evaluation of Walton model with analysis of structural equations. *Espacios*, 38(3), 1-20.
- Flippo, E.B. (2005). *Manajemen Personalia*. Jilid 2. Edisi ke-6. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Forgaty, T.J, J. Singh, G.K. Roads and R.K. Moore. (2000). "Antecedent and Consequences of Burnout In Accounting: Beyond the Role Stress Model". *Behavioral Research In Accounting*, 12(2000), 31-67.
- Fung, N. S., Ahmad, A., & Omar, Z. (2015). Work-Family Enrichment: Its Mediating Role In The Relationships Between Workplace Support Factors and Teachers' Job Satisfaction. *American Journal of Applied Sciences*, 12(4), 242-253.
- Gayathiri, R., Dr. Lalitha R. (2013). Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 01-08.
- George, M. Jenifer & Gareth, R. Jones. (2012). *Organizational Behavior*. 6th edition. Harlow: Pearson education.



- Ghozali, I. & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Kesembilan. Semarang: Badan Peneliti Universitas Diponegoro
- Giarto, S. (2018). Effects of Quality of Work Life on Employee Performance with Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediating Variables at PT. Solusky Yogyakarta. *IOSR Journal of Business and Management*, 1(1), 2–30.
- Gibson, James. L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly Jr. (1992). *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., James, H. & Donnelly, J. (1994). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Gomes, C. Fautisno. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Andi offset.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. (2003). *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Third Edition. Massachusetts: Allin and Bacon.
- Griffin, R.W. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Hakim, A. (2020). Effect Of Compensation , Career Development , Work Environment On Job Satisfaction And Its Impact On Organizational Commitments In PT Jakarta Tourisindo. *Journal of Critical Reviews*, 7(12), 538–548.
- Harbani, Pasolong. (2011). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasmalawati, N., & Hasanati, N. (2017). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *MEDIAPSI*, 3(2), 1-9.
- Higgins. (1998). *Hubungan antara Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja*. Jakarta: PPM.
- Helastika, O. D., & Izzati, U. A. (2019). Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Bidang Operasi PT “X”. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 6(3). 1-8.

- Hermanto, H. (2018). Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai. *Jurnal ilmu Administrasi Negara & Bisnis*, 3(2), 1-11.
- Imron, H., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2020). The Effects of Compensation, and Organizational Climate on Employees' Performance by Organizational Commitment. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 300-307.
- Johnson, (1999). A longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance. *South Dakota Business Review*, 58(2), 3-7.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Kristianti, M., & Soliha, E. (2015). Pengaruh Kepribadian Dan Quality Of Work Life Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen organisasional (Studi Pada Kantor Sekretariat Provinsi Jawa Tengah). *Telaah Manajemen*, 12(1), 44-59.
- Kristianto, P. B., Rivai, A., & SE, S. (2018). The influence of leadership style and organizational climate on employee performance through organizational commitment on Perum Pegadaian Branch East Bekasi. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 4(6), 34-51.
- Kusumaputri, Erika Setyanti & Aryansah Imam. (2013). Iklim Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan. *Humanitas* (Fakultas Psikologi Universitas Ahmad Dahlan). 10(1), 75-86.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116-123.
- Litwin GH, & Stringer RA Jr. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Lussier, N Robert. (2005). *Human Relations in Organization Applications and skill Building*. New York: Mc Graw Hill.
- Luthans, F. (2006). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Mukhtar, A., & Asmawiyah, A. (2019). Iklim Organisasi Dan Kinerja Karyawan. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 2(2), 245-255.
- Made Pidarta. (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Madhura, B. (2020). The Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment. *Midwives, Asian Journal of Management*, 11(1), 11-20.
- Mangkunegara, Anwar. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mangkunegara, A .A. Anwar Prabu. (2009). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mello, Jeffrey A. (2015). *Strategic Human Resource Management (4<sup>th</sup> edition)*. United States of America: South-Western Publishing Co.
- Meutia, K. L., & Husada, C. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 119-126.
- Minner, John B. (1997). *Industrial and Organizational Psychology*. New York: Mc. Graw Hill.
- Muis, M., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9-25.
- Muizah, F., Natsir, M., & Hidayatullah, S. (2021). The effect of organizational climate on employee performance with organizational commitment as a mediation. *International Journal of Commerce and Management Research*, 7(4), 19-23.
- Nasikin, A. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Pada PT. Industri Kemasan Semen Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(3). 668-679.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(2),1-10.
- Nugraheni, A. R. (2018). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 58(1), 166-172.
- O. Rinto, and T. Y. R. Syah. (2018). The Influence of Compensation and Motivation Towards the Performance Mediated by Organizational Commitment: Study on HR & GA Employees in PT. Gajah Tunggal Tbk, Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(4), 786–804.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*,31(4), 9-25.
- Pasinringi, S. A., & Sari, N. (2020). The influence of quality of work-life on organization commitment of nurses in Hasanuddin University Hospital. *Enfermería Clínica*, 30(), 147-151.

- Peña-Suárez E, Muñiz J, Campillo-Álvarez A, Fonseca-Pedrero E, García-Cueto E. (2013). Assessing Organizational Climate: Psychometric Properties of the CLIOR Scale. *Psicothema*, 25(1), 137-144.
- Pratama, M. A. P., & Dihan, F. N. (2017). Pengaruh Komitmen organisasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karya Wan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 8(2), 115-135.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85.
- Purnama, Hadi. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karayawan Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang”. *Jurnal Lentera Bisnis*, 6(1), 39 – 47.
- Rahmawati, N., & Prasetyo, R. (2017). Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Komitmen organisasi pada Petugas Pemasarakatan Kelas 1 Semarang, *Jurnal Empati*, 6(1), 317-321.
- Ramadhuan. (2015). Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen organisasional dan Kepuasan Kerjasebagai Variabel Antara (Intervening Variable). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(2), 199–217.
- Ramli, A. H. (2017). Organizational commitment and employee performance at distributor companies. *Business and Entrepreneurial Review*, 17(2), 121-134.
- Razak, N. A., Ma’amor, H., & Hassan, N. (2016). Measuring Reliability and Validity Instruments of Work Environment Towards Quality Work Life. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 520–528.
- Rejeki, A. T., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional pada Komitmen organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(4), 319–326.
- Rivai, Veithzal. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- Robbins Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi* Alih bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Jakarta:Prehallindo.
- Robbins, Stephen P. (1998). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia Cetakan Ke 2. Jakarta: Prehallindo.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior* (10th ed.). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P. (2007). *Perilaku Organisasi, Terjemahan Hadyana Pujaatmaka dari Organizational Behavior*. Jakarta: PT. Prehallindo.

- Robbins, S. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- S. Raja, C. Madhavi, & S. Sankar. (2019). Influence of Organizational Climate on Employee Performance in Manufacturing Industry. *Suraj Punj Journal for Multidisciplinary Research*, 9(3), 146–157.
- Sayed, O. B. (2001). *Organizational Commitment and Conflict: Studies in Healthy Organizational Processes*. India: Sage Publications.
- Santoso, H. (2016). Perceived Organizational Support, Karakteristik Tim, Quality of Work Life dan Komitmen organisasi: Studi Pada Pegawai Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 4(1), 48-64.
- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational Behavior*. Danvers : John Wiley & Sons.
- Setyaningrum, R. P., & Ekhsan, M. (2021). The Role of Job Satisfaction in Mediating The Influence of Quality of Work Life on Employee Performance. *Management Research Studies Journal*, 2(1), 44-54.
- Shafarila, A. W., & Supardi, E. (2016). Iklim organisasi dan motivasi kerja sebagai determinan kinerja pegawai. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)*, 1(1), 19-29.
- Siagian, Sondang P. (2004). *Manajemen sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Edisi I, Yogyakarta : Andi Offset.
- Srivastava, S., & Pathak, D. (2016). Investigating the mediating effect of psychological empowerment on quality of work life-organisational commitment relationship : a study on Indian IT sector managers Investigating the mediating effect of psychological empowerment on quality of work life-o. *International Journal Management Development*, 1(3), 196–214.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stolovich, Harold D. and Erica J. Keeps. (1992). *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problem in Organizations*. San Fransisco: Journey-Bass Publisher.
- Sudarmanto., (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.

- Sudiq, R. A. S. D. (2020). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja pada PT. Segar Murni Utama. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 921–930.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tagiuri, R. (1968). *Organizational Climate : Explorations of a Concept*. Boston: Harvard University.
- Teli, Y., Supartha, I. W. G., & Suwandana, I. G. M. Quality of Work Life on Employee Performance with Organizational Commitments as a Mediation Variable (Empirical Study at Rafting Service Company in Bali, Indonesia). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(4), 600-604.
- Timpe A. Dale. (1993). *Memotivasi Pegawai*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa). *E-jurnal ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(09), 533-550.
- Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Vito, B., & Mekuri-Ndimele, J. A. (2020). Organizational Trust and Employee Commitment of Telecommunication Companies in Port Harcourt , Nigeria. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(5), 57–65.
- L. E. Davis, & R. L. Cherns (Eds.). (1957). *The quality of working life: Problems, prospects, and the state of the art*. New York: Free Press.
- Wibowo. (2011). *Manajaemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi (Teori Aplikasi dan Penelitian)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wirawan. (2008). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yuhista, A., Ariana, N., & Arismayanti, N. K. (2017). Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Quality of Work Life (QWL) terhadap Kinerja Karyawan pada Cottage di Pantai Tanjung Setia Pesisir Barat Lampung. *Jurnal Kapariwisata Dan Hospitalitas*, 1(2), 74–92.
- Zin, R. M. (2004). Perception of Professional Engineers toward Quality of Work Life and Organizational Commitment: A case study. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6(3), 323–334.

Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational Climate and Its Effect on Organizational Variabel. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189-201.

<https://tripilar-betonmas.co.id/>







**Hal : Pengisian Kuesioner**

Kepada Yth

Karyawan PT Tripilar Betonmas (PT. TBM) Salatiga

Di Tempat

Dengan Hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini merupakan mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia dengan identitas sebagai berikut :

Nama : Andriani Hanifah Khoiri

Nim/No.Mhs : 18311253

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir, saya bermaksud untuk mengadakan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen organisasional sebagai Variabel Intervening di PT Tripilar Betonmas (PT. TBM) Salatiga”**. Berdasarkan kepentingan tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu sejenak guna berpartisipasi dalam mengisi dan menjawab beberapa pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner ini. Saya berharap agar Bapak/Ibu/Saudara/i dapat memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya demi mendukung hasil penelitian ini. Pertanyaan – pertanyaan tersebut dimaksudkan untuk memperoleh data yang diperlukan peneliti dalam penyusunan skripsi dan tidak disajikan kepada pihak luar sehingga kerahasiaannya terjaga.

Atas ketersediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/i meluangkan waktunya untuk berpartisipasi dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Andriani Hanifah Khoiri

## KUESIONER

### PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT TRIPILAR BETONMAS (PT. TBM) SALATIGA

#### Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :  Perempuan  
 Laki - Laki
3. Usia :  ≤ 20 thn  
 21 – 30 thn  
 31 – 40 thn  
 41 – 50 thn  
 > 50 thn
4. Pendidikan :  SMA/SMK  
 Diploma (D1-D3)  
 Sarjana (S1)  
 Pascasarjana (S2)

5. Masa Kerja :  > 1 thn
- 1 – 5 thn
- 6 – 10 thn
- 11 – 15 thn
- > 15 thn

**Petunjuk Pengisian**

Baca dan pahami setiap pertanyaan secara teliti, kemudian berikan jawaban anda dengan memberikan tanda (✓) pada kolom yang telah disediakan dengan satu pilihan jawaban sesuai dengan pendapat anda.

Keterangan Jawaban

STS : Sangat Tidak Setuju (1)

TS : Tidak Setuju (2)

N : Netral (3)

S : Setuju (4)

ST : Sangat Setuju (5)

**PERTANYAAN PENELITIAN**

No	Pernyataan Iklim Organisasi	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa jelas mengenai deskripsi tugas atau pekerjaan saya					
2	Perusahaan menetapkan standar untuk menjalankan pekerjaan					
3	Adanya kesempatan untuk memutuskan suatu masalah dalam pekerjaan					

4	Terdapat hubungan yang baik dengan pimpinan dan rekan kerja sehingga mampu meningkatkan kinerja saya					
---	------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

No	Pernyataan Kualitas Kehidupan Kerja	STS	TS	N	S	SS
1	Organisasi memberikan saya kesempatan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan saya					
2	Saya dapat ikut serta terlibat dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan					
3	Saya merasa gaji yang diperoleh sudah sesuai dengan beban kerja saya					
4	Saya merasa berkerja pada kondisi lingkungan yang nyaman dan kondusif					

No	Pernyataan Komitmen organisasional	STS	TS	N	S	SS
1	Saya akan merasa senang jika menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini					
2	Organisasi ini memiliki makna bagi saya					
3	Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini					
4	Saya merasa senang jika membicarakan organisasi ini dengan teman – teman lainnya (diluar organisasi)					

No	Pernyataan Kinerja Karyawan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya bekerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan					
2	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan					
3	Saya memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang dikerjakan					
4	Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan					

## Frequencies

<b>Jenis Kelamin</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	163	68.5	68.5	68.5
	Perempuan	75	31.5	31.5	100.0
	Total	238	100.0	100.0	

<b>Pendidikan</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	113	47.5	47.5	47.5
	Diploma(D1-D3)	60	25.2	25.2	72.7
	Sarjana(S1)	65	27.3	27.3	100.0
	Total	238	100.0	100.0	

<b>Umur</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 30 tahun	67	28.2	28.2	28.2
	31 - 40 tahun	99	41.6	41.6	69.7
	41 - 50 tahun	44	18.5	18.5	88.2
	> 50 tahun	28	11.8	11.8	100.0
	Total	238	100.0	100.0	

<b>Masa Kerja</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 tahun	79	33.2	33.2	33.2
	6 - 10 tahun	71	29.8	29.8	63.0
	11 - 15 tahun	60	25.2	25.2	88.2
	> 15 tahun	28	11.8	11.8	100.0
	Total	238	100.0	100.0	

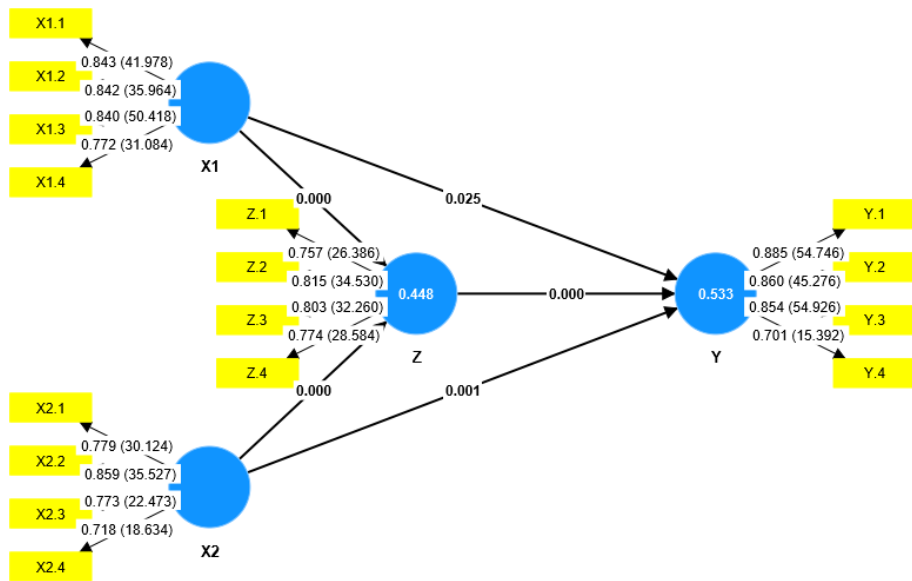
## Descriptive

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	238	2	5	4.03	.723
X1.2	238	2	5	3.91	.847
X1.3	238	2	5	4.12	.839
X1.4	238	2	5	4.15	.717
Valid N (listwise)	238				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	238	2	5	4.03	.826
X2.2	238	2	5	3.95	.860
X2.3	238	2	5	4.08	.677
X2.4	238	2	5	4.21	.626
Valid N (listwise)	238				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z.1	238	2	5	4.14	.721
Z.2	238	2	5	4.11	.662
Z.3	238	2	5	4.18	.600
Z.4	238	2	5	4.26	.634
Valid N (listwise)	238				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y.1	238	2	5	4.25	.786
Y.2	238	2	5	4.27	.714
Y.3	238	2	5	4.27	.665
Y.4	238	2	5	4.32	.593
Valid N (listwise)	238				



### Outer Loading

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
X1.1 <- X1	0.843	0.842	0.020	41.978	0.000
X1.2 <- X1	0.842	0.841	0.023	35.964	0.000
X1.3 <- X1	0.840	0.840	0.017	50.418	0.000
X1.4 <- X1	0.772	0.773	0.025	31.084	0.000
X2.1 <- X2	0.779	0.781	0.026	30.124	0.000
X2.2 <- X2	0.859	0.858	0.024	35.527	0.000
X2.3 <- X2	0.773	0.773	0.034	22.473	0.000
X2.4 <- X2	0.718	0.717	0.039	18.634	0.000
Y.1 <- Y	0.885	0.884	0.016	54.746	0.000
Y.2 <- Y	0.860	0.859	0.019	45.276	0.000
Y.3 <- Y	0.854	0.856	0.016	54.926	0.000
Y.4 <- Y	0.701	0.702	0.046	15.392	0.000
Z.1 <- Z	0.757	0.758	0.029	26.386	0.000
Z.2 <- Z	0.815	0.814	0.024	34.530	0.000
Z.3 <- Z	0.803	0.802	0.025	32.260	0.000
Z.4 <- Z	0.774	0.774	0.027	28.584	0.000

## Discriminant Validity

### Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion

	X1	X2	Y	Z
X1	0.825			
X2	0.688	0.784		
Y	0.595	0.610	0.828	
Z	0.613	0.616	0.676	0.788

### Discriminant validity - Cross loadings

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.843	0.655	0.513	0.522
X1.2	0.842	0.628	0.505	0.521
X1.3	0.840	0.525	0.476	0.570
X1.4	0.772	0.450	0.471	0.396
X2.1	0.628	0.779	0.496	0.486
X2.2	0.565	0.859	0.552	0.514
X2.3	0.541	0.773	0.453	0.537
X2.4	0.403	0.718	0.399	0.379
Y.1	0.518	0.530	0.885	0.622
Y.2	0.469	0.506	0.860	0.529
Y.3	0.568	0.523	0.854	0.620
Y.4	0.400	0.461	0.701	0.448
Z.1	0.542	0.642	0.601	0.757
Z.2	0.427	0.471	0.477	0.815
Z.3	0.490	0.400	0.520	0.803
Z.4	0.449	0.380	0.508	0.774

### Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

	X1	X2	Y	Z
X1				
X2	0.831			
Y	0.701	0.744		
Z	0.733	0.750	0.808	



## Construct Reliability and Validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X1	0.843	0.848	0.895	0.680
X2	0.790	0.801	0.864	0.615
Y	0.845	0.858	0.897	0.686
Z	0.797	0.801	0.867	0.620

## Koefisien Determinasi

	R-square	R-square adjusted
Y	0.533	0.527
Z	0.448	0.443

## Pengaruh Langsung

### Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
X1 -> Y	0.179	0.179	0.079	2.249	0.025
X1 -> Z	0.360	0.362	0.068	5.267	0.000
X2 -> Y	0.223	0.224	0.069	3.235	0.001
X2 -> Z	0.369	0.372	0.072	5.108	0.000
Z -> Y	0.430	0.430	0.065	6.578	0.000

## Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
X1 -> Z -> Y	0.154	0.156	0.039	4.008	0.000
X2 -> Z -> Y	0.158	0.159	0.038	4.170	0.000

Tabulasi Pendapat Responden

No.	Iklim Organisasi				Kualitas Kehidupan Kerja				Komitmen organisasional				Kinerja Karyawan			
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4
1	2	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2
4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
5	3	2	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4	2	2	4	4
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4
7	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
8	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
9	4	3	2	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
10	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3	5	5
11	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	4	2	2	2	4	4	5	4	4	3	3	2	4	2	5
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	3	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
16	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	3	3	4	4	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	2	4
18	4	2	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

21	4	4	4	2	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	4	4	3	4	4	4
23	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
24	3	4	4	2	5	5	2	4	5	5	4	4	5	5	4	4
25	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4
32	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
34	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4
35	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
39	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
40	2	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
41	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2
43	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
44	3	2	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4	2	2	4	4

45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4
46	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
47	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4
48	4	3	2	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
49	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3	5	5
50	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	4	4	2	2	2	4	4	5	4	4	3	3	2	4	2	5
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	3	3	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2
55	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	3	3	4	4	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	2	4
57	4	2	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4
61	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
62	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
63	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
64	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5
67	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
68	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5

69	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5
70	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
71	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
76	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5
78	2	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
79	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
80	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
81	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4
82	3	2	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4	2	2	4	4
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4
84	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
85	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4
86	4	3	2	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
87	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3	5	5
88	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	4	4	2	2	2	4	4	5	4	4	3	3	2	4	2	5
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	3	3	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3

93	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
94	3	3	4	4	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	2	4
95	4	2	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
99	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
101	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
102	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
103	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
104	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
105	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
106	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
107	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
108	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
109	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
111	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
113	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
115	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
116	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4

117	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
118	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
119	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
120	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4
121	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
122	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
124	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
125	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
126	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4
127	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5
128	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
129	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5
130	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
131	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
132	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
133	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
135	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
136	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
138	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

141	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
142	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
144	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
145	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
146	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
148	2	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5
149	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
150	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
151	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
152	3	2	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4	2	2	4	4
153	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4
154	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
155	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4
156	4	3	2	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
157	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3	5	5
158	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
160	4	4	2	2	2	4	4	5	4	4	3	3	2	4	2	5
161	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
162	3	3	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
163	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
164	3	3	4	4	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	2	4



165	4	2	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
166	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
167	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
168	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
169	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
170	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
171	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
172	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
173	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
175	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
176	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
177	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
178	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
179	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
180	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4
181	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
182	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4
183	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
184	4	3	4	4	4	2	2	5	4	4	4	5	4	4	4	5
185	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
186	3	3	2	2	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5
187	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
188	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5

189	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
190	5	5	5	5	5	5	2	3	4	2	3	5	5	5	5	5
191	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
192	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
193	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5
194	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
195	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
196	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
197	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
198	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
199	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
200	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
201	4	4	4	4	5	4	4	5	2	2	4	2	3	4	4	4
202	2	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
203	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
204	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
205	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
206	4	5	5	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
207	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4
208	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
209	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
210	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
211	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4
212	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5

213	4	4	4	4	4	4	2	4	2	5	5	4	4	4	4	4
214	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4
215	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
216	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
217	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
218	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4
219	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5
220	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4
221	5	5	5	4	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
222	4	2	2	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
223	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
224	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
225	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
226	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
227	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
228	2	4	2	4	5	5	4	5	3	2	4	4	3	2	4	4
229	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
230	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
231	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
232	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
233	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
234	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
235	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
236	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4

237	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
238	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4

Sumber: Data Diolah, 2022

