MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik) **Vol. 8 No. 2 ISSN 2615-2142**

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, IKLIM ORGNISASI DENGAN *WORK LIFE BALANCE* SEBAGAI PEMEDIASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PADA LANTAMAL V SURABAYA

Guntur Mahendra Dhata
dhatanova@gmail.com
Lantamal V Surabaya
Yuventius Sugiarno
yuventius@uwp.ac.id
Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of organizational commitment, organizational climate with work life balance as mediators on the work productivity of soldiers at Lantamal V Surabaya. The population in this study were 457 soldiers serving at Lantamal V Surabaya. This type of research is explanatory with a quantitative approach. The sampling technique used in this research determined 25 independent variables. In this study, the number of independent variables was three, so the total sample in this study was 75 respondents. The data analysis technique for this research uses SEM-PLS. The research results show that organizational commitment has a significant effect on work-life balance. Organizational climate has a positive effect on work-life balance. Organizational commitment has a significant positive effect on work productivity. Organizational climate has a significant positive effect on work productivity. Work life balance influences work productivity. Organizational climate has a significant positive effect on productivity through work life balance. Organizational commitment has a positive effect on work productivity through work life balance.

Key words: organizational climate, organizational commitment, work-life balance, work productivity

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Komitmen Organisasi, Iklim Orgnisasi dengan *Work Life Balance* sebagai Pemediasi terhadap Produktivitas Kerja Prajurit pada Lantamal V Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah prajurit yang berdinas di Lantamal V Surabaya sebanyak 457 personel. Jenis penelitian ini adalah eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan sebanyak 25 kali variabel independen. Dalam penelitian ini jumlah variabel indendepan sebanyak tiga variabel sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 75 responden. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh siginifikan terhadap *work life balancce*. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap *work lfe balance*. Komitmen organisasi berpengaruh positif signiifikan terhadap produktivitas kerja. Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja. *Work life balance* berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Iklim organisas berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas melalui *work life balance.* Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja melalui *work life balance.*

Kata kunci : iklim organisasi, komitmen organisasi, *work life balance*, produktivitas kerja

DOI: https://doi.org/10.37504/map.v8i2.718

PENDAHULUAN

Produktivitas kerja menjadi tujuan setiap organisasi di zaman modern ini. Produktivitas kerja sejatinya merupakan sikap mental, yaitu sikap mental individu yang selalu berusaha untuk mencapai perbaikan-perbaikan dari apa yang sudah dicapai sekarang. Seorang pekerja dapt dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat. Jadi tenaga yang dikeluarkan menghasilkan output yang lebih, maka dapat disebut sebagai produktif (Faeni et al.., 2021).

Produktivitas kerja juga menjadi kepedulian di lingkungan kerja para prajurit yang bekerja di Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut V Surabaya (Lantamal V Surabaya). Produktivitas kerja prajurit sangat terkait dengan struktur yang ada yakni mengenai pembagian kerja sesuai bagian yang ada, tanggungjawab terhadap tugasnya baik secara pribadi, kelompok, maupun secara organisasatoris; komunikasi yang diciptakan oleh atasan terhadap bawahannya; penghargaan terhadap sumber daya manusia; imbalan dan sanksi yang diterapkan (Pitha et al.., 2022).

Produktivitas kerja yang optimal mensyaratkan adanya faktor-faktor yang mampu berkontribusi terhadapnya. Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) diyakini menjadi faktor yang dapat meningkatkan produktivitas pegawai atau prajurit Lantamal V Surabaya. *Work life balance* merupakan keterampilan seseorang dalam menyeimbangkan berbagai hal yang bersamaan antara tuntuntan dalam hidup dan tuntutan pekerjaan (Faeni et al.., 2021).

Selain *work life balance*, terdapat faktor iklim organisasi yang dipandang mampu meningkatkan produktivitas kerja prajurit. Iklim organisasi merupakan hal nyata dirasakan oleh orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi (Asbari et al.., 2020). Iklim organisasi adalah suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antara pribadi/individu dalam organisasi (Rasino et al.., 2023).

Faktor berikutnya yang dapat berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja prajurit adalah komitmen organisasi. Prajurit yang mempunyai komitmen organisasi akan bertahan dan kemudian memperjuangkan visi, misi, dan tujuan organisasi (Sembiring et al., 2023). Komitmen organisasi adalah keinginan karyawan untuk tetap bertahan pada suatu organisasi. Komitmen organisasi adalah identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas pegawai, keadaan pegawai merasa terikat oleh organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan mengabdi diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi (Sembiring et al., 2023).

Berbagai penelitian dengan fokus mengenai hubungan pengaruh antara *work life balance,* iklim organisasi, dan komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai sudah banyak dilakukan. Namun penelitian mengenai hubungan variabel-variabel tersebut di prajurit TNI AL dan khususnya yang bertugas di Lantamal V Surabaya belum ada yang melakukan. Selain itu, penelitian-penelitian yang telah dilakukan juga menunjukkan tidak konsisten, sehingga hasilnya berbeda-beda.

Penelitian-penelitian yang menunjukkan inkonsistensi antara lain penelitian Lestari (2024) bahwa produktivitas kerja secara positif dan signifikan dipengaruhi *work life-balance*. Penelitian Mayaswari et al. (2020) juga menunjukkan work life-balance berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Penelitian Lintong et al. (2023) juga menunjukkan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Selanjutnya penelitian Aisyah et al. (2024) menunjukkan *work life balance* berpengaruh signifikan

terhadap produktivitas kerja. Namun penelitian-penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian Rahajeng & Handayani (2022) yang menunjukkan *work life balance* tidak berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja.

Penelitian Manalu et al. (2024) menunjukkan iklim organisasi berpengaruh terhadap pekerjaan produktivitas kerja. Penelitian Ansyar & Kusumayadi (2023) juga menujukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap produktivitas kerja. Namun hasil tersebut berbeda dengan penelitian Ritonga et al. (2022) dan Vebrianti & Fakhrudin (2024). Penelitian Ritonga et al. (2022) yang menunjukkan hasil tidak ada pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja. Demikian juga hasil penelitian Vebrianti & Fakhrudin (2024) yang menujukkan iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja Staf Ground Handling PT Avia Citra Dirgantara Malang.

Selanjutnya penelitian Novelya & Anah (2024) menunjukkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada UD Favourite Jombang. Sebaliknya penelitian Sandi et al. (2020) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas.

TINJAUAN TEORETIS

Produktivitas Kerja

Rasino et al. (2023) menyebutkan, produktivitas kerja adalah pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan efesien, ketepatan atau kesesuaian penggunaan metode atau cara kerja dibandingkan dengan alat dan waktu yang tersedia, dalam rangka mencapai tujuan (Aravik et al.., 2021). Ukuran pokoknya adalah penyelesaian volume dan beban kerja yang tepat pada waktunya, dengan menggunakan sumber daya manusia secara minimal. Produktivitas kerja pegawai pada organisasi publik kenyataannya tidak dapat diukur secara material atau finansial, tetapi dapat dilihat pada penyelesaianvolume dan beban kerja yang ada, dan ketepatan waktu disamping kualitas pelayanan yang mereka diberikan. Selanjutnya sejauhmana tugas-tugas dapat dilaksanakan sesuai bidang kerja dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada termasuk sumber daya manusia, sehingga tujuan dapat dicapai (Redjeki et al.., 2021).

Secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (input). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu. Produktivitas adalah sikap mental karyawan yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh berdasarkan sumber daya yang digunakan (Bukit et al., 2017).

Indikator-indikator Produktivitas Kerja yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Sutrisno (2017) yaitu: kemampuan, semangat kerja, pengembangan diri, mutu dan efisiensi.

Komitmen Organisasi

Komitmen didefinisikan sebagai keterlibatan individu dan identifikasi pada organisasi tertentu. Komitmen dalam organisasi sering dianggap sebagai faktor penting dalam berkontribusi terhadap produktivitas (Das, Mukhopadhyay & Suar, 2023). Demikian pula Geun and Park (2019) mengidentifikasi bahwa komitmen organisasi yang efektif pada angkatan kerja melibatkan kinerja organisasi yang lebih tinggi. Karyawan dengan komitmen afektif mendominasi terus bekerja untuk suatu organisasi karena mereka emosional melekat dan tetap berada dalam organisasi (Rahiman & Kodikal, 2023).

Komitmen merupakan kepercayaan yang menjadi pengikat seseorang terhadap

organisasi yang ada pada tempat seseorang tersebut bekerja, yang dapat diperlihatkan dengan adanya sikap karyawan yang mencerminkan pada kepatuhan ataupun ketaatan, partisipasi pada pekerjaan serta identifikasi yang berhubungan dengan nilai-nilai serta tujuan dalam suatu organisasi. Mengukur komitmen organisasi diantaranya perasaan senang menyelesaikan tugas, kebanggaan atas organisasi, keinginan tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan berusaha untuk organisasi, dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi (Novelya & Anah, 2024).

Indikator-indikator Komitmen Organisasi yang digunakan untuk kepentingan penelitian ini mengacu pada Bukit et al. (2017) yaitu: *affective commitment, normative commitment, continuance commitment.*

Iklim Organisasi

Menurut Schneider & Barbera (2014) literatur iklim organisasi umumnya berfokus pada dimensi tertentu iklim, sedangkan literatur budaya organisasi mencoba mengembangkan taksonomi yang mencerminkan budaya holistik. Namun, terlepas dari perbedaan ini, kedua literatur terkini membahas hal yang sama dalam konteks makna atau pengertian mengenai organisasi. Iklim organisasi adalah persepsi bersama tentang bagian dari keseluruhan budaya yang terlihat dan nyata organisasi. Iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi juga dapat dipandang dapat mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di suatu dalam organisasi.

Satrio & Suwandana (2017) menyebutkan iklim organisasi merupakan kualitas dari setiap proses interaksi didalam sebuah organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga karyawan akan melakukan penilaian-penilaian tentang perusahaan dan membentuk persepsi dalam dirinya tentang iklim organisasi tempatnya bekerja.

Iklim organisasi juga merupakan suasana organisasi adalah serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang akhirnya menjadikan tujuan organisasi cepat tercapai. Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung dialami oleh anggota organisasi, sehingga mempengaruhi perilaku mereka (Satrio & Suwandana, 2017) .

Indikator-indikator Iklim Organisasi yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada Pranata & Utama (2019) yaitu: kepemimpinan, pembutan keputusan bersama, kepercayaan, kejujuran, komunikasi, fleksibilitas.

Pengertian *Work-Life Balance*

Work-life balance adalah kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. *Work-life balance* adalah kemampuan seorang individu dalam memenuhi tugas dari pekerjaan dan komitmen terhadap keluarga mereka serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya (Muliawati & Frianto, 2020).

Work-life balance adalah keseimbangan kehidupan antara waktu untuk diri sendiri, keluarga, teman, agama dan karir dimana seorang individu harus bisa mengatur untuk mengurangi kesenjangan antara kehidupan saat bekerja dan kehidupan pribadinya. Selain itu keseimbangan kehidupan kerja merupakan pemenuhan atas tutuntutan pekerjaan dengan tidak mengganggu kehidupan lain diluar pekerjaannya atau waktu yang tidak tercampur untuk urusan pekerjaan. Secara umum berkaitan dengan waktu bekerja, fleksibilitas, kesejahteraan, keluarga, waktu luang dan sebagainya. Seorang individu harus mampu membagi peran pada kehidupan kerja maupun kehidupan pribadi karena keseimbangan

akan mencapai tingkat kepuasan tersendiri bagai individu tersebut (Wicaksana et al.., 2020).

Indikator-indikator *Work Life Balance* (Z) yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada McDonald & Bradley (2005) (Pangemanan et al.., 2017) yaitu: *time balance* (keseimbangan waktu), *involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), *satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan pada organisasi prajurit TNI AL yang bertugas di Lantamal V Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah prajurit yang berdinas di Lantamal V Surabaya sebanyak 457 personel. Prosedur pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik *purposive sampling*.

Sugiyono (2019) mengemukakan teknik *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Sugiyono (2019) mengemukakan dalam menentukan jumlah sampel adalah berdasarkan ukuran sampel yang layak dalam penelitian antara 30 sampai dengan 500. Bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan *multivariate* (korelasi atau regresi berganda), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variable yang diteliti. Untuk penelitian eksperimen yang sederhana, maka jumlah anggota sampel masing-masing antara 10 sampai dengan 20. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan ukuran sampel menurut Sugiyono (2019), analisis yang digunakan adalah *multivariate* dengan korelasi atau regresi berganda maka, jumlah anggota sampel diambil 25 kali dari jumlah variabel independen. Variabel dalam penelitian ini ada 3 independen, maka jumlah anggota sampel = 25 X 5 variabel = 75. Dari hasil perhitungan diatas, dan mempertimbangkan keterbatasan waktu, biaya dan tenaga (Sugiyono, 2017), maka jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 75 orang responden dari jumlah populasi di Lantamal V Surabaya.

Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan *software* SmartPLS, yang dijalankan dengan media komputer. PLS (*Partial Least Square*) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran skaligus pengujian model Struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas. Sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas. PLS (*Partial Least Square*)adalah analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel).

HASIL DAN PEMBASAN

Hasil

Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut V Surabaya atau (Lantamal V Surabaya) adalah salah satu dari beberapa pangkalan militer TNI Angkatan Laut di Indonesia yang bermarkas di Surabaya, Jawa Timur. Dari 14 Pangkalan TNI AL, Lantamal V adalah yang terbesar di Indonesia dan mempunyai fasilitas pangkalan yang terlengkap, hampir separuh kekuatan TNI Angkatan Laut Indonesia berada di Surabaya, hal ini menunjukkan betapa pentingnya Pangkalan Utama TNI AL V Surabaya. Melihat dari sejarahnya bahwa pangkalan tersebut di bangun sejak zaman penjajahan Belanda pada tahun 1878. Wilayah kerja Lantamal V Surabaya meliputi Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Timur dan Bali. Saat ini Lantamal V membawahi delapan Lanal, meliputi Lanal Cilacap, Lanal Tegal, Lanal Semarang, Lanal Yogyakarta, Lanal Malang, Lanal Batuporon, Lanal Banyuwangi dan Lanal Denpasar.

Pada tanggal 15 Januari 1950 pergantian nama dalam rangka penyempurnaan tugas dilaksanakan dalam tubuh KPALS. Nama KPALS berubah menjadi KDMPS (Komando Daerah Maritim Pangkalan Surabaya) kemudian berubah kembali menjadi KDMS (Komando Daerah Maritim Surabaya), Kodamar (Komando Daerah Maritim) IV, Kodamar V hingga tahun 1971, Daeral (Daerah Angkatan Laut) IV hingga tahun 1982, Lantamal Surabaya tahun 1984. Akhirnya berdasarkan Surat Keputusan Kepala Staf TNI-AL Nomor:

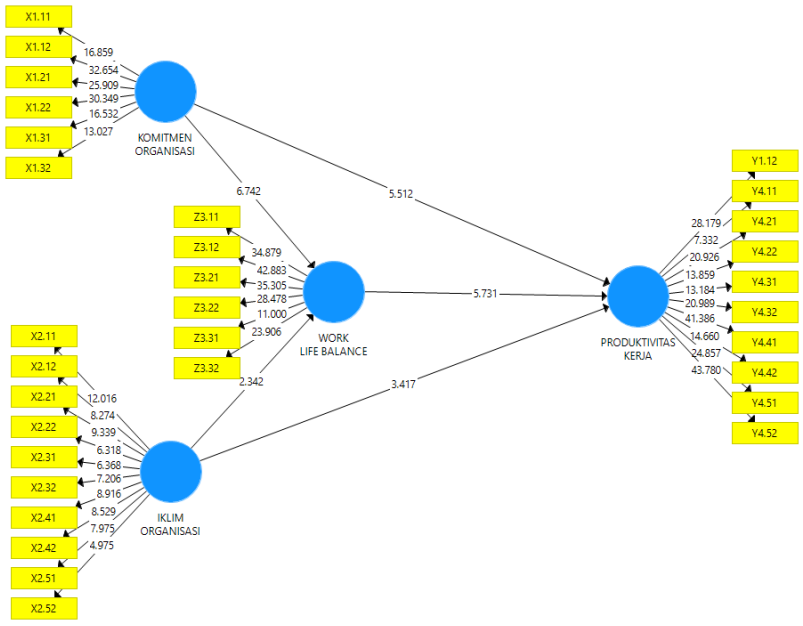
Skep/1202/V/1985 tanggal 29 Mei 1985 berganti nama menjadi Pangkalan Utama TNI-AL III atau Lantamal III Surabaya, Terakhir berubah menjadi Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut V Surabaya berdasarkan Skep Kasal Nomor: Kep/ 10 / VII /2006 tanggal 13 Juli 2006.

Responden penelitian ini adalah sebanyak 75 orang. Dari hasil penelitian maka responden penelitian dapat dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan kepangkatan responden. Profil responden bersadarkan jenis kelamin maka dapat diketahui jumlah prajurit yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 75 orang atau sebesar 100 persen. Sedangkan Perempuan tidak terdapat sebagai responden atau nol persen. Profil responden bersadarkan Tingkat Pendidikan maka dapat diketahui jumlah prajurit yang berpendidikan SMA/SMK sebanyak 23 orang atau sebesar 33,33 persen, berpendidikan D-3 sebanyak 27 orang atau sebesar 36 persen, sarjana 21 orang atau sebesar 28 persen, berpenditikan magister sebanyak 2 orang atau sebesar 2,67 persen, dan berpendidikan doktor sebanyak 0 orang atau sebesar 0 persen.

Profil responden bersadarkan kepangkatan dapat diketahui jumlah prajurit yang berpengkap Kolonel sebanyak 1 orang atau sebesar 1,33 persen, Lektol sebanyak 1 orang atau sebesar 1,33 persen, Mayor sebanyak 3 orang atau sebesar 4 persen, Kapten sebanyak 7 orang atau sebesar 9,33 persen, yang berpangkat Lettu sebanyak 13 orang atau sebesar 17,33 persen. Selanjutnya jumlah prajurit yang berpangkat Letda sebanyak 15 orang atau sebesar 20 persen, yang berpangkat Peltu sebanyak 17 orang atau sebesar 22,67 persen, dan yang berpangkat Pelda sebanyak 18 orang atau sebesar 24 persen.

Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *T-Statistics* dan nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values* < 0,05. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui *inner model*:



Gambar 1 Model Pengujian *Partial Least Square* SmartPLS 3.0

Dari hasil model pengujian hipotesis penelitian menggunakan SmartPLS 3.0 seperti gambar 1 dapat diketahui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung hubungan antar variabelnya. Hasil pengujian pengaruh langsung hubungan antar variabel menggunakan SmartPLS 3.0 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1
Pengaruh Antar Variabel

Variabel	*Path Coefficients*	*T Statistics (|O/STDEV|)*	*P-value*	Hasil
Komitmen_Organisasi -> *Work_Life Balance*	0,087	3,308	0,000	Signifikan
Iklim_Organisasi -> Work_Life Balance	0,105	2,407	0,016	Signifikan
Komitmen_Organisasi -> Produktivitas_Kerja	0,088	5,561	0,000	Signifikan
Iklim_Organisasi -> Produktivitas_Kerja	0,104	6,617	0,001	Signifikan
Work_Life Balance -> Produktivitas_Kerja	0,089	5,749	0,000	Signifikan

Berdasarkan pengujian pengaruh langsung dapat diketahui bahwa:

1. Nilai koefisien jalur *(path coefficients)* dari Komitmen Organisasi terhadap *Work Life Balance* adalah β = 0,087 yakni bernilai positif. Nilai *p-values* yakni 0,000 hasil ini signifikan karena nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05 sehingga berdasarkan nilai perhitungan *path coefficients* dan *p-values* pada pengaruh antar variabel maka Komitmen Organisasi terbukti berpengaruh terhadap *Work Life Balance*.
2. Nilai koefisien jalur *(path coefficients)* dari Iklim Organisasi terhadap *Work Life Balance* adalah β = 0,105 yakni bernilai positif. Nilai *p-values* yakni 0,016 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* kurang dari 0,05 sehingga berdasarkan nilai perhitungan *path coefficients* dan *p-values* pada pengaruh antar variabel maka Komitmen Organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap *Work Life Balance*.
3. Nilai koefisien jalur *(path coefficients)* dari Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja adalah β = 0,088 yakni bernilai positif. Nilai *p-values* yakni 0,000 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* kurang dari 0,05 sehingga berdasarkan nilai perhitungan *path coefficients* dan *p-values* pada pengaruh antar variabel maka Komitmen Organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja.
4. Nilai koefisien jalur *(path coefficients)* dari Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja adalah β = 0,104 yakni bernilai positif. Nilai *p-values* yakni 0,001 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* kurang dari 0,05 sehingga berdasarkan nilai perhitungan *path coefficients* dan *p-values* pada pengaruh antar variabel maka Iklim Organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja.
5. Nilai koefisien jalur *(path coefficients)* dari *Work Life Balance* terhadap Produktivitas Kerja adalah β = 0,089 yakni bernilai positif. Nilai *p-values* yakni 0,000 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* kurang dari 0,05 sehingga berdasarkan nilai perhitungan *path*

coefficients dan *p-values* pada pengaruh antar variabel maka *Work Life Balance* terbukti berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja.

Tabel 2
Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	*Path Coefficients*	*Tstatistics*	*P-value*	Hasil
Iklim_Organisasi -> Work_Life Balance -> Produktivitas_Kerja	0,064	2,019	0,044	Signifikan
Komitmen_Organisasi -> Work_Life Balance -> Produktivitas_Kerja	0,066	4,420	0,000	Signifikan

Berdasarkan pengujian pengaruh tidak langsung pada analisis *structual Equation Model* (SEM) menunjukkan bahwa:

1. Nilai koefisien jalur *(path coefficients)* dari *Work Life Balance* adalah β = 0,64 yakni bernilai positif. Artinya Komitmen Organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja melalui *Work Life Balance* di Lantamal V Surabaya.
2. Nilai koefisien jalur *(path coefficients)* dari *Work Life Balance* adalah β = 0,066 yakni bernilai positif. Artinya Iklim Organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja melalui *Work Life Balance* di Lantamal V Surabaya.

Pembahasan

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Work Life Balance*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap *Work Life Balance* dengan melihat nilai koefisien sebesar 0,087 yakni bernilai positif dan taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,000 (< 0,05) menunjukkan hasil yang signifikan.

Hasil tersebut juga mempunyai makna bahwa indikator-indikator komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen kontinuens, mampu meningkatkan work file balance prajurit TNI AL yang berdinas di Lantalam V Surabaya. Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seperti budaya keterbukaan, kepuasan kerja, kesempatan pegawai untuk berkembang, arah organisasi yang jelas, turut menjadi pendorong bagi peningkatkan *work life balance*. Komitmen organisasi merupakan kepercyaan yang menjadi pengikat seserang terhadap organisasi yang menjadi tempat seseorang tersebut bekerja. Komitmen organisasi yang konsisten dijalankan berpengaruh langsung terhadap *work life balance* prajurit di lingkungan Lantamal V Surabaya karena prajurit merasa senang menyelesaikan tugas, bangga terhadap organisasi, ingin tetap menjadi anggota organisasi, dan percaya terhadap nilai-nilai organisasi.

Hasil penelitian ini dapat disebut sebagai temuan baru dalam pengembangan ilmu. Penelitian-penelitian terdahulu sejauh yang dapat diakses pada umumnya menunjukkan hubungan pengaruh *work life balance* terhadap komitmen organsasi. Sedangkan dalam penelitian ini adalah hubungan pengaruh komitmen organisasi terhadap *work life balance.*

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Work Life Balance*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh

terhadap *Work Life Balance*. dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,016. Nilai koefisien jalur *(path coefficients)* dari Iklim Organisasi terhadap *Work Life Balance* adalah 0,105 yakni bernilai positif.

Dari hasil tersebut dapat dimaknai bahwa indiktor-indikator iklim organisasi yang terdiri dari kepemimpinan, kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, komunikasi dan fleksibilitas mempunyai peran dalam meningkatkan *work life balance*. Iklim organisasi dicerminkan dalam suasana organisasi yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan menjadi tujuan organisasi. Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internel yang relatif terus berlangsung yang dapat dialami oleh anggota organisasi, sehingga mempengaruhi perilaku mereka. Agar lingkungan organisai benar-benar dapat meningkatkan *work life balance*, maka perlu diperhitungkan juga faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, seperti masalah penempatan personel yang tepat, pembinaan hubungan komunikasi yang baik, penyelesaian konflik yang cepat, pemanfaatan informasi yang optimal, kondisi lingkungan yang nyaman dan produktif.

Hasil penelitian ini dapat disebut sebagai temuan baru dalam pengembangan ilmu. Penelitian-penelitian terdahulu sejauh yang dapat diakses pada umumnya menunjukkan hubungan pengaruh *work life balance* terhadap iklim organsasi atau kedua variabel tersebut ditempatkan sama-sama sebagai variabel independen. Sedangkan dalam penelitian ini adalah hubungan pengaruh komitmen organisasi terhadap *work life balance.*

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,000. Nilai koefisien jalur *(path coefficients)* dari Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja adalah 0,088 yakni bernilai positif.

Hasil uji hipotesis tersebut juga dapat dimaknai bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi mampu meningkatkan produktivitas kerja prajurit, khususnya di lingkunan Lantamal V Surabaya. Indikator-indikator komitmen organisasi yang terdiri dari *affective commitment, normative commitment* dan *continuance commitment* mampu meningkatkan produktivitas prajurit. Komitmen afektif mengacu pada emosi dan identifikasi prajurit dengan organisasi, komitmen normatif mengacu pada perasaan pekerja keras terhadap kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan prajurit, dan komitmen berkelanjutan mengacu pada fakta bahwa seseorang berkomitmen berdasarkan analisis *cost-benefit* yang rasional. Ketiga komitmen tersebut terbukti efektif secara statistik sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja prajurit.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Novelya & Anah (2024) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Sandi et al. (2020) yang menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja dengan melihat nilai koefisien jalur *(path coefficients)* dari Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja adalah 0,104 yakni

bernilai positif dan taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,001 (< 0,05).

Dari hasil uji hipotesis diatas juga bermakna bahwa kepemimpinan, pembuatan keputusan bersama, kepercayaan, kejujuran, komunikasi kasi, flesibilitas, yang merupakan indikator-indikator iklim organisasi dapat meningkatkan produktivitas kerja prajurit di lingkungan Lantamal V Surabaya. Perilaku atau interaksi seorang pemimpin dalam mengkoordinasikan dan menggerakkan prajurit untuk mencapai tujuan organisasi mempunyai pengaruh yang penting untuk meningkatkan produktivitas kerja prajurit. Kepercayaan juga menjadi indikator yang penting karena di dalamnya terbentuk saling percaya antara pimpinan dan prajurit sehingga bisa mengembangkan hubungan untuk bersama-sama meningkatkan produktivitas kerja. Pembuatan keputusan prajurit di semua tingkat kesatuan atau organisasi dapat meningkatkan produktivitas kerja karena dilakukan dengan komunikasi yang berjalan dengan efisien. Kejujuran juga menjadi faktor penting dalam membangun hububungan baik dengan pimpinan maupun di antara prajurit yang berdampak terhadap peningkatkan produktivitas kerja prajurit. Demikian juga terkait dengan risiko pekerjaan, sejak awal menjadi prajurit, mereka sudah mengenal risiko dari pekerjaan sebagai prajurit sehingga mereka tetap berkomitmen dan loyal terhadap organisasi yang selanjutnya berdampak terhadak produktivitas kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ansyar & Kusumayadi (2023) dan penelitian Manalu et al. (2024) menunjukkan yang iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pekerjaan produktivitas kerja. Namun hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian Ritonga et al. (2022) dan Vebrianti & Fakhrudin (2024) yang menunjukkan iklim organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja.

Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Produktivitas Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,000. Pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif (0,089) artinya semakin tinggi *Work Life Balance* maka Produktivitas Kerja Lantamal V Surabaya akan semakin naik juga.

Hasil pengujian diatas juga memberi makna bahwa *work life balance* dengan indikator-indikator keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan kepuasan, mampu meningkatkan produktivitas kerja. Prajurit yang mampu menyeimbangkan waktu kerja dengan jadwal-jadwal di luar pekerjaan rutin, menunjukkan produktivas kerja meningkat. Demikian juga prajurit yang mampu mengelola jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen pribadi dalam pekerjaan dan hal-hal lain diluar pekerjaannya dapat meningkatkan produktivitas kerja. Selanjutnya, prajurit yang mampu menyeimbangkan kepuasan hidup juga memberi peluang untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja. Keseimbangan kepuasan hidup dan produktivitas kerja saling berkaitan, orang atau prajurit yang mempunyai kepuasan dengan hasil kerja akan mampu meningkatkan produktivitas kerjanya dengan lebih optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Lestari (2024) bahwa produktivitas kerja secara positif dan signifikan dipengaruhi *work life-balance*. Penelitian Mayaswari et al. (2020), Lintong et al. (2023) dan Aisyah et al. (2024) menunjukkan *work life-balance* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun penelitian bertolak belakang dengan

hasil penelitian Rahajeng & Handayani (2022) yang menunjukkan *work life balance* tidak berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja melalui *Work Life Balance*

Nilai Koefisien Jalur *(path coefficients)* dari *Work Life Balance* adalah β = 0.064 yakni bernilai positif. Artinya semakin baik Komitmen Organisasi maka terbukti menaikkan Produktivitas Kerja melalui *Work Life Balance* di Lantamal V Surabaya.

Hasil uji statistik diatas juga dapat dimaknai bahwa produktivitas kerja prajurit dengan indikator-indikator kemampuan untuk menyelesaikan tugas, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, dan mutu serta efisiensi, dapat ditingkatkan oleh komitmen organisasi melalui *work life balance*. Organisasi yang mempungai komitmen bagi peningkatkan produktivitas kerja pegawai/prajurit dan prajurit yang memiliki *work life balance* yang baik secara langsung maupun secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerja prajurit.

Hasil penelitian ini dapat dikatakan merupakan temuan baru karena penelitian-penelitian sebelumnya tidak ditemukan hubungan komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja melalui *work life balance,* khususnya dengan obyek penelitian produktivitas kerja prajurit. Penelitian-penelitian terdahulu yang berhasil ditelusuri peneliti lebih banyak yang meneliti hubungan pengaruh *work life balance* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan atau pegawai, tidak menempatkan variabel *work life balance* sebagai intervening dengan produktivitas kerja sebagai variabel dependen.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja melalui *Work Life Balance*

Nilai koefisien jalur *(path coefficients)* dari *Work Life Balance* adalah β = 0,066 yakni bernilai positif. Artinya semakin tinggi Iklim Organisasi maka terbukti menaikkan Produktivitas Kerja melalui *Work Life Balance* di Lantamal V Surabaya.

Hasil uji statistik diatas juga mempunyai makna bahwa produktivitas kerja prajurit dengan indikator-indikator kemampuan untuk menyelesaikan tugas, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, dan mutu serta efisiensi, dapat ditingkatkan oleh iklim organisasi melalui *work life balance*. Organisasi yang mempungai iklim yang baik bagi prajurit dan prajurit yang memiliki *work life balance* yang baik secara langsung maupun secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerja prajurit.

Hasil penelitian ini dapat dikatakan merupakan temuan baru dalam hubungan pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja yang dimediasi oleh *work life balance*. Penelitian-penelitian terdahulu lebih banyak menguji pengaruh *work life balance* dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai/karyawan.

SIMPULAN

Komitmen Organisasi, Iklim Orgnisasi, *Work Life Balance*, Produktivitas Kerja pada Lantamal V Surabaya dalam kondisi baik. Komitmen Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *Work Life Balance* prajurit pada Lantamal V Surabaya.

Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *Work Life Balance* prajurit pada Lantamal V Surabaya. Komitmen Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja prajurit pada Lantamal V Surabaya.

Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja prajurit pada Lantamal V Surabaya. *Work Life Balance* secara

langsung berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja prajurit pada pada Lantamal V Surabaya.

Komitmen Organisasi secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui *Work Life Balance* prajurit pada Lantamal V Surabaya. Iklim Organisasi secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja prajurit pada Lantamal V Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

Aisyah, Anis Nur; Edy Dwi Kurniati, Nunuk Supraptini. 2024. Pengaruh Time Demand Of Work,Work Life Balance Dan Turnover Intention Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Pt Pinnacel Apparel Unit 3. 2024. *BISECER (Business Economic Entrepreneurship)* Vol. VII No. 1, Bulan Januari Tahun 2024

Ansyar, Firmansyah Kusumayadi. 2023. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Bima. *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* Vol. 2 No. 4 November 2023. https://doi.org/10.58192/profit.v2i3.1370.

Aravik, H., Zamzam, F., & Marnisah, L. (2021). Punishment & Reward, Iklim Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Karya Ilmiah Dosen Persaudaraan Dosen Republik Indonesia (PDRI) Sumatera Selatan. *Jurnal Ecoment Global*, 6(1), 35–44. https://doi.org/10.35908/jeg.v6i1.1321

Asbari, M., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas*. http://123.231.151.250/index.php/jp/article/view/1797.

Bukit, Benjamin; Tasman Malusa, Abdul Rahmat. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Zahir Publishing. Yogyakarta.

Das, K. P., Mukhopadhyay, S., & Suar, D. (2023). Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 33e44.

Faeni, D. P., Puspitaningtyas, R., & Safitra, R. (2021). Work Life Balance, Peningkatan Karir dan Tekanan Kerja terhadap Produktivitas: Kasus pada Lembaga Sertifikasi Profesi P3 Pembangun Penyuluh Integritas Bangsa. *Studi Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 1(1), 45–57. https://doi.org/10.35912/sakman.v1i1.602.

Geun, H. G., & Park, E. (2019). Influence of emotional intelligence, communication, and organizational commitment on nursing productivity among Korean nurses. *Journal of Korean Academy of Community Health Nursing*, 30(2), 226e233. https://doi.org/10.12799/jkachn.2019.30.2.226

Lestari, Sri Sayekti. 2024. The Impact of Work Discipline and Work- life Balance on Work Productivity at Mercure Hotel, Jakarta. *International Journal of Multidisciplinary Approach Sciences and Technologies (MULTI)* Vol 1 (1) 2024: 01-06

Lintong, V. M. C., Pio, R. J., & Sambul, S. A. P. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Work-life Balance Terhadap Produktivitas Kerja di Sintesa Peninsula Hotel Manado. *Productivity*, 4(2), 155–163.

Pangemanan F., L., Pio R., J., Tumbel T., M. (2017), Pengaruh Work-life Balance dan Burnout terhadap Kepuasan kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(003),

65-72

Pitha, C. M., Lengkong, V. P. K., & ... (2022). Pengaruh Quality Of Worklife, Motivasi, Dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Hotel Aston Manado *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 10 No. 1 (2022). https://doi.org/10.35794/emba.v10i1.38290.

Rahiman, H.U. and R. Kodikal, 2023. Beneath. the Surface: Uncovering the relationship between ego states, organizational commitment, and productivity among Indian bankers. *Asia Pacific Management Review*. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.12.001

Ritonga, Sri Kurniati, Siti Ramlah, Ambiya, Dewi Rahmawati Tanjung, Susanto Manurung. 2022. Analisis Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Sekretariatan Daerah (Setdakab) Kabupaten Aceh Tamiang. *Tijarah,* Volume 1 No. 23 Januari 2022.

Sembiring, Indah Permata, Ritha F Dalimunthe, Parapat Gultom. 2023. Effect Of Self-Esteem in Organization and Self Awareness On Employee Performance With Organizational Commitment as A Mediation Variable in Astra Credit Companies Medan Branch. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration* |IJEBAS,Volumes 3 No.2 (2023).

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.

Sugiyono. 2019. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung:ALFABETA.

Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group.

Sutrisno, Edy. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Vebrianti, Ela Rosada, & Arif Fakhrudin. (2024). Pengaruh Pengawasan Controller dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Staf Ground Handling PT Avia Citra Dirgantara Malang. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam, 5(4), 3426–3435*. https://doi.org/10.47467/elmal.v5i4.2109