BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Nawangsari et al.,[24] telah melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Tata Ruang Kantor terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Surabaya pada tahun 2014 yang menyimpulkan bahwa tata ruang kantor berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Nawangsari et al., dengan penelitian ini terpapar pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian

Persamaan	Perbedaan
1. Produktivitas kerja sama-sama sebagai variabel dependen 2. Konsep yang dianalisis juga mengenai tata ruang kantor terbuka	1. Layout kantor sebagai variabel independen sedangkan dalam penelitian ini sebagai variabel moderated. 2. Objek penelitian bukan di organisasi publik tapi persero. 3. Tidak menganalisis faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja, hanya mengacu pada faktor tata ruang kantor. 4. Indikator tata ruang kantor yang dipakai yaitu penggunaan tata ruang kantor (bentuk layout), penerangan, warna, dan suara. Sedangkan dalam penelitian ini menambah indikator communication, flexsibility. 5. Teknik analisa yang digunakan adalah analisis regresi sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisa faktor dan moderat SEM.

[24] Ucik Ayu Nawangsari et al., 2014. "*Pengaruh Tata Ruang Kantor terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Surabaya".* Jurnal Administrasi Perkantoran (JPAP), vol. 2, no. 2, hal. 1-18.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pancorowati, Hadi, et al.,[25] telah melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Tata Ruang Kantor terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Front Office di Seluruh Kantor Unit Binaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jemursari Surabaya) pada tahun 2013 yang menyimpulkan bahwa tata ruang kantor berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Pancorowati, Hadi, et al., dengan penelitian ini terpapar pada tabel 2.2 berikut:

Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian

Persamaan	Perbedaan
1. Produktivitas kerja sama-sama sebagai variabel dependen 2. Konsep yang dianalisis juga mengenai tata ruang kantor terbuka	1. Layout kantor sebagai variabel independen sedangkan dalam penelitian ini sebagai variabel moderated. 2. Objek penelitian bukan di organisasi publik tapi persero. 3. Tidak menganalisis faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja, hanya mengacu pada faktor tata ruang kantor. 4. Indikator tata ruang kantor yang dipakai yaitu penggunaan tata ruang kantor (bentuk layout), penerangan, warna, dan suara. Sedangkan dalam penelitian ini menambah indikator communication, flexsibility. 5. Teknik analisa yang digunakan adalah analisis regresi linier sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisa faktor dan Moderat SEM

[25] Pancorowati, Mutiara Hadi et al., 2013, "Pengaruh Tata Ruang Kantor Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Front Office di Seluruh Kantor Unit Binaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jemursari Surabaya)", *Jurnal Administrasi Perkantoran (JPAP)*, vol. 1, no. 3,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Rachmawati,[26] telah melakukan penelitian yang berjudul Analisis Pengaruh Budaya Kerja, Budaya Organisasi dan Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Kantor Pusat Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan pada tahun 2014 yang menyimpulkan bahwa secara situmulan budaya kerja, budaya organisasi dan pengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Tetapi secara parsial, budaya kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas, sedangkan variabel budaya organisasi dan pengawasan berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati dengan penelitian ini terpapar pada tabel 2.3 berikut:

Tabel 2.3 Persamaan dan Perbedaan Penelitian

Persamaan	Perbedaan
1. Produktivitas kerja sama-sama sebagai variabel dependen, budaya organisasi sama-sama sebagai variabel independen 2. Sama-sama mengambil objek penelitian di organisasi publik	1. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja sedangkan dalam penelitian ini menguji hubungan budaya organisasi dan produktivitas kerja yang dimoderasi oleh layout kantor terbuka 2. Meskipun objek penelitian sama-sama di organisasi publik yang membedakan dengan penelitian ini yaitu objek yang diambil bukan di BPJS Kesehatan kantor pusat tetapi BPJS Kesehatan kantor divisi regionalnya 3. Tidak menganalisis faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja, seperti motivasi kerja, iklim organisasi, komitmen organisasional serta layout kantor terbuka sebagai variabel moderasi 4. Teknik analisa yang digunakan adalah analisis deskripsi dan uji regresi linier

[26] Gita Rachmawati, 2014, '*Analisis Pengaruh Budaya Kerja, Budaya Organisasi Dan Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Pusat Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan',* Skripsi, Jurusan Ekonomi Manajemen Fakultas Ekonomi Univ. Gunadarma Depok, diakses pada tanggal 09/12/2014 dari http://publication.gunadarma.ac.id/.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	berganda. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisa faktor dan Moderat SEM

Lestari et al.,[27] telah melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Fisik serta Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Denpasar pada tahun 2013 yang menyimpulkan pelatihan kerja, lingkungan kerja fisik serta motivasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dan motivasi merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap produktivitas kerja. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Lestari dengan penelitian ini terpapar pada tabel 2.4 berikut:

Tabel 2.4 Persamaan dan Perbedaan Penelitian

Persamaan	Perbedaan
1. Produktivitas kerja sama-sama sebagai variabel dependen 2. Motivasi sama-sama sebagai variabel independen 3. Serta indikator motivasi dan produktivitas kerja yang dipakai sama	1. Objek penelitiannya bukan di organisasi publik tapi persero 2. Menguji pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja tetapi dalam penelitian ini kedua variabel tersebut dihubungan dengan layout kantor terbuka sebagai variabel moderasi 3. Tidak menganalisis faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja, seperti budaya organisasi, iklim organisasi, komitmen organisasional serta layout kantor terbuka sebagai variabel moderasi 4. Teknik analisa yang digunakan adalah analisis linier berganda, uji regresi serempak (Uji F), uji regresi parsial (Uji t) dan *Standardized Coefficient Beta*. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisa faktor konfirmatory dan Moderat SEM

[27] Putu Ayu Lestari et al., 2013, 'Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Fisik serta Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Denpasar'. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, vol. 2, no. 9, hal. 1071, diakses pada tanggal 09/12/2014 dari http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/5489.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Karyana,[28] telah melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja di Unit Pelaksana Teknis Kurikulum Kecamatan Jasinga Kabupaten Bogor pada tahun 2012 yang menyimpulkan iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Karyana dengan penelitian ini terpapar pada tabel 2.5 berikut:

Tabel 2.5 Persamaan dan Perbedaan Penelitian

Persamaan	Perbedaan
1. Produktivitas kerja sama-sama sebagai variabel dependen 2. Objek penelitian sama-sama di organisasi publik 3. Iklim organisasi sama-sama sebagai variabel independen 4. Serta indikator iklim organisasi yang dipakai sama	1. Menguji pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja tetapi dalam penelitian ini kedua variabel tersebut dihubungan dengan layout kantor terbuka sebagai variabel moderasi 2. Tidak menganalisis faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, komitmen organisasional serta layout kantor terbuka sebagai variabel moderasi 3. Teknik analisa yang digunakan adalah analisis regresi linier sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisa faktor dan Moderat SEM

Salim,[29] telah melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepuasan Pada Sistem Bonus, Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Indra Jaya Banjarmasin pada tahun 2013 yang menyimpulkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, sedangkan kepuasan pada

[28] Ayi Karyana, 2012, 'Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Di Unit Pelaksana Teknis Kurikulum Kecamatan Jasinga Kabupaten Bogor'. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, vol. 8, no. 1, hal. 67-83.

[29] M. I. Salim, 2013, "Pengaruh Kepuasan pada Sistem Bonus, Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Indra Jaya Banjarmasin". *Agora*, vol. 1, no. 3, hal. 1347-1351.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sistem bonus dan motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Salim dengan penelitian ini terpapar pada tabel 2.6 berikut:

Tabel 2.6 Persamaan dan Perbedaan Penelitian

Persamaan	Perbedaan
1. Produktivitas kerja sama-sama sebagai variabel dependen 2. Komitmen organisasional dan motivasi kerja sama-sama sebagai variabel independen	1. Menguji pengaruh komitmen organisasional dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja tetapi dalam penelitian ini ketiga variabel tersebut dihubungan dengan layout kantor terbuka sebagai variabel moderasi 2. Tidak menganalisis faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja, seperti budaya organisasi, iklim organisasi serta layout kantor terbuka sebagai variabel moderasi 3. Objek penelitian bukan di organisasi publik tetapi perusahaan swasta 4. Teknik analisa yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisa faktor dan Moderat SEM

Fuanida,[30] telah melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Sapu Dunia Semarang pada tahun 2012 yang menyimpulkan pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan secara parsial maupun simultan. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Fuanida dengan penelitian ini terpapar pada tabel 2.7 berikut:

[30] Afni Fuanida, 2012, "Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Cv. Sapu Dunia Semarang". *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis,* vol. 1, no. 2, hal. 93-105.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 2.7 Persamaan dan Perbedaan Penelitian

Persamaan	Perbedaan
1. Produktivitas kerja sama-sama sebagai variabel dependen 2. Motivasi kerja sama-sama sebagai variabel independen	1. Menguji pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja tetapi dalam penelitian ini kedua variabel tersebut dihubungan dengan layout kantor terbuka sebagai variabel moderasi 2. Tidak menganalisis faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja, seperti budaya organisasi, iklim organisasi, komitmen organisasional serta layout kantor terbuka sebagai variabel moderasi 3. Objek penelitian bukan di organisasi publik tetapi perusahaan swasta 4. Teknik analisa yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisa faktor dan Moderat SEM

B. Kerangka Teori

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut paradigma dari Sutermeister dalam Sugiyono faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja para karyawan terdiri atas[31] sikap mental, latihan, kepribadian, pendidikan, keterampilan, pengetahuan, kondisi sosial, kebutuhan individu, kondisi fisik tempat kerja, motivasi kerja. Kondisi fisik tempat kerja terdiri atas tata ruang (layout), keselamatan kerja, cahaya, temperatur, ventilasi, waktu istirahat dan musik.

Dari faktor-faktor tersebut, faktor yang paling dominan untuk mempengaruhi produktivitas kerja salah satunya merupakan faktor motivasi kerja. Seperti yang telah diungkapkan oleh Sutrisno bahwa

[31] Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta , Bandung, hal. 48-49.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja para pegawai, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, berprestasi dan terintegrasi dengan segala daya upayanya.[32] Sehingga, motivasi sangat penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu pegawai dapat membangkitkan keinginan untuk bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tampubolon [33] juga menyebutkan secara singkat bahwa para karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja apabila mereka dapat bekerja sama secara tim di dalam organisasi.

"Motivasi itu merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antar sikap, kebutuhan persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang".[34] Motivasi tidak serta merta muncul begitu saja, Wahjsumidjo dalam Munir dan Ilaihi[35] menyebutkan bahwa motivasi muncul karena faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik dapat berupa kepribadian sikap, pengalaman, pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yang berorientasi ke masa depan. Sementara faktor ekstrinsik dapat disebabkan karena pengaruh kolega, pemimpin atau faktor-faktor yang lainnya.

Motivasi merujuk kepada kondisi dasar yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan terbaik. Sesuai yang telah dikemukakan oleh

---

[32] Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta, hal. 131.
[33] Manahan P. Tampubolon, 2008, *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior) : Perspektif Organisasi Bisnis (Edisi 2*, Bogor, Ghalia Indonesia, hal. 232.
[34] Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, 2009, *Manajemen Dakwah*, Kencana, Jakarta, hal. 142.
[35] Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, hal. 143.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pace dan Faules[36] bahwa individu yang memiliki motivasi tinggi akan bersedia mencurahkan energi fisik dan mentalnya untuk melakukan pekerjaan. Hezberg dalam Sutrisno[37] telah mengemukakan enam faktor motivasi yang dapat dijadikan sebagai indikator yang terdiri atas:

a. Kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.
b. Prestasi yang diraih adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas–tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.
c. Peluang untuk maju adalah segala usaha ataupun upaya dari karyawan yang mampu meraih keuntungan bagi organisasi atau perusahaan.
d. Pengakuan orang lain adalah seberapa jauh antar sesama rekan kerja memberikan pengakuan dan penghargaan atas keberhasilan rekan kerja yang lain dalam melaksanakan pekerjaannya.

[36] W. R. Pace dan D. F. Faules, 2000, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal 114.
[37] Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Pertama Cetakan Ketiga, Kencana, Jakarta, hal. 131.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Kemungkinan pengembangan karir adalah seberapa jauh organisasi atau perusahaan memberikan harapan bagi karyawan untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi.

f. Tanggung jawab adalah kesadaran pegawai akan tingkah laku ataupun performa yang baik dalam penyelesaian tugas.

Selain faktor motivasi kerja, faktor lain yang bisa mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai adalah faktor iklim organisasi. Menurut Wirawan,[38] iklim organisasi adalah persepsi dalam mendorong pegawai agar senang dalam bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab baik secara individu maupun kelompok untuk menentukan kinerja dengan lebih baik sehingga terarah dalam peningkatan produktivitas kerja organisasi. Secara singkat Poole dan McPhee dalam Sunarto memahami iklim organisasi (*organizational climate*) "sebagai sikap kolektif yang secara terus menerus diproduksi dan direproduksi oleh anggota organisasi melalui interaksi".[39]

Konsep iklim organisasi juga "sering kali dipahami sebagai *atmosphere* atau kecenderungan-kecenderungan situasi yang secara umum dirasakan oleh warga atau anggota organisasi dalam menjalankan tugas sehari-hari".[40] Menurut Ruben dalam Pawito[41] dapat dikatakan terdapat iklim yang bagus apabila suatu organisasi memiliki

[38] Wirawan, 2008, *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*, Salemba Empat, Jakarta, hal. 121-123.
[39] Sunarto, 2009, *Televisi, Kekerasan dan Perempuan*, PT. Kompas Media Nusantara, Jakarta, hal. 89.
[40] Pawito, 2007, *Penelitian Komunikasi Kualitatif*, LkiS, Yogyakarta, hal 12.
[41] Ruben, 1988. Dalam Pawito, *Penelitian Komunikasi Kualitatif*, hal 13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kecenderungan adanya sportivitas dalam hal komunikasi atasan dan bawahan, kualitas personal dan keakuratan yang menyangkut komunikasi dari atasan kepada bawahan, adanya nuansa keterbukaan dalam hubungan atasan dan bawahan, adanya peluang bagi bawahan untuk menyampaikan aspirasi atau saran-saran kepada atasan, adanya jaminan yang barangkali bersifat relatif seperti menyangkut informasi dari bawahan serta rekan kerja.

Frantz dalam Pace dan Faules[42] menyatakan bahwa iklim komunikasi dapat menjadi salah satu faktor penting dalam produktivitas organisasi karena iklim akan mempengaruhi usaha dari anggota organisasi tersebut. Adapun Greenberg dan Baron dalam Sugiyono,[43] telah menguji indikator-indikator yang dapat digunakan dalam mengukur iklim organisasi terdiri atas:

a. Otonomi dan fleksibilitas adalah suatu keadaan dimana terdapat keleluasaan dalam menggunakan waktu dan sumber-sumber untuk mencapai tujuan organisasi.
b. Menaruh kepercayaan dan terbuka adalah suatu keadaan dimana karyawan diberi kepercayaan oleh pemimpin dan diberi kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah.

[42] W. R. Pace dan D. F. Faules, 2000, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal 146 – 147.
[43] Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta , Bandung, hal. 114.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Simpatik dan memberi dukungan adalah sikap kesetiakawanan antar karyawan pada kelompok kerja, yang masing-masing saling memberi dukungan.

d. Jujur dan menghargai adalah konstribusi pegawai kepada organisasi yang selalu mendapat tanggapan cukup menyenangkan

e. Kejelasan tujuan adalah suatu keadaan dimana tujuan setiap pekerjaan yang dikerjakan didefinisikan dengan jelas dan para karyawan mengetahui tujuan tersebut.

f. Pekerjaan yang resiko adalah suatu keadaan dimana karyawan bebas dalam mengerjakan sesuatu yang baru tanpa ada rasa takut dan tidak takut untuk tidak menyetujui pendapat dan tindakan atasan.

Faktor budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang besar bagi organisasi. Terciptanya iklim organisasi yang menyenangkan juga tidak lepas dari terciptanya unsur budaya yang kuat pada lembaga tersebut. Nilai-nilai budaya yang telah dimiliki oleh lembaga tersebut akan meningkatkan produktivitas kerja para karyawan yang akan menampilkan *performance* yang baik pula. Seperti yang telah dikemukakan oleh Patterson, et al., dalam Shuck, et al.,[44] bahwa budaya organisasi didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap kebijakan, prosedur dan perilaku yang mendukung dari organisasi.

[44] Patterson, et al., 2005. Dalam M. Brad Shuck, T.S. Rocco, dan C.E. Albornoz, 2011, 'Employee Engagement from the Employee Perspective: Implications for HRD'; *Journal of European Industrial Training,* (online), vol. 35, no.4, hal. 300-325.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tingkat kebutuhan interaksi dengan individu lain dan kultur organisasi merupakan variabel situasional yang mempengaruhi hubungan kepribadian dan prestasi kerja. Prestasi kerja dan kepuasan para karyawan cenderung lebih tinggi bila nilai – nilai mereka sangat sesuai dengan organisasi. Hal tersebut diperkuat oleh pernyatan dari Moorhed dan Griffin dalam Tampubolon[45] bahwa nilai – nilai tersebut yang paling dominan akan membantu mengatasi permasalahan para pegawai yang membuat kesalahan atau bisa memberikan *treatment* kepada karyawan dalam memeberikan nilai kepada aset yang ada dalam perusahaan.

Budaya organisasi terdiri dari sekelompok orang dengan karakteristik yang beragam. Menurut Moorhead dan Griffin,

> "tidak memperhatikan keragaman dapat sangat merugikan organisasi. Selain menghalangi keterlibatan minoritas dalam komunikasi dan pengambilan keputusan, hal ini dapat berakibat adanya ketegangan antar pekerja, produktivitas yang lebih rendah, biaya yang lebih tinggi karena absensi yang meningkat, meningkatnya perputaran karyawan, meningkatnya tuntutan hukum dalam kesempatan kerja yang setara dan pelecehan serta moral yang lebih rendah diantara pekerja".[46]

Dengan terciptanya budaya organisasi yang mendukung sifat dan sikap para karyawan yang beragam, tentu akan memiliki manfaat yang besar bagi organisasi. Sebaliknya, jika organisasi tersebut tidak memperhatikan keragaman tersebut akan dapat merugikan organisasi.

---

[45] Manahan P. Tampubolon, 2008. *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior) : Perspektif Organisasi Bisnis (Edisi 2)*, Ghalia Indonesia, Bogor, hal. 228-229.

[46] Gregory Moorhead dan Ricky W. Griffin, 2013, *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta, hal. 41.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Robbins dalam Tampubolon indikator-indikator yang bisa digunakan dalam mengukur budaya organisasi terdiri atas:[47]

a. Inovatif dan berani mengambil resiko adalah perilaku karyawan yang akan memberikan perhatian sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin akan dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan.
b. Perhatian terhadap detail adalah sikap karyawan yang memberikan perhatian secara detail didalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam melaksanakan tugasnya.
c. Berorientasi pada hasil adalah persepsi dari bawahan yang menggambarkan hasil yang harus dicapai dan menjadi satu kesatuan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai hasil serta bawahan punya komitmen dengan konsensus tersebut.
d. Berorientasi pada tim adalah setiap bawahan atau karyawan bekerja sama dalam persepsi dan sikap yang sama didalam melakukan pekerjaannya dan secara tidak langsung sesama karyawan akan memperhatikan setiap masalah yang dihadapi masing-masing.

[47] Manahan P. Tampubolon, 2008. *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior) : Perspektif Organisasi Bisnis (Edisi 2),* Ghalia Indonesia, Bogor, hal. 233.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Agresivitas adalah performa baik dari karyawan seperti ketahanan fisik dan keagresifan yang dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya.

Glaser dalam Kreitner dan Kinicki[48] juga menyatakan bahwa budaya organisasi sering digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama, pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol ritual dan mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan juga sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Dimana semakin banyak karyawan yang berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku.

Karyawan yang bekerja pada iklim serta budaya yang menyenangkan lalu termotivasi tidak akan bisa lebih produktif tanpa campur tangan dari unsur lainnya yaitu lingkungan dan orang. Dengan adanya orang-orang yang berdedikasi yaitu memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi itu mengartikan bahwa pegawai tersebut loyal terhadap tujuan organisasi sehingga dampaknya pegawai tersebut akan produktif. Seperti yang telah dikemukakan oleh Luthans[49] bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

[48] R. Kreitner dan A. Kinicki, 2005, *Organizational Behavior: Perilaku Organisasi* Buku 1 Edisi 5, Salemba Empat, Jakarta, hal 45-47.
[49] F. Luthans, 2006, *Perilaku Organisasi* Edisi Sepuluh, Yogyakarta, Penerbit Andi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Secara singkat Griffin[50] menyebutkan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauhmana individu mengenal serta terikat terhadap organisasinya. Hal itu berarti komitmen organisasional mengarah pada kesetiaan dan loyalitas karyawan terhadap tempat kerjanya. Secara singkat Kiesler dan Sakumura dalam Salancik[51] mengartikan komitmen sebagai ikatan individu dan tindakan perilaku. Disisi lain, Blau dan Boal[52] telah menguji keterlibatan dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja individu. Sehingga keterlibatan karyawan akan mampu memecahkan masalah organisasi yang menantang seperti kinerja dan produktivitas kerja serta meningkatkan penjualan.[53]

Dalam studi yang dilakukan oleh Wolfeld[54] mengenai dampak layout kantor pada kepuasan kerja, produktivitas dan komitmen organisasional telah menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara aksesbilitas dan frekuensi interaksi serta antara aksesbilitas dan produktivitas. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional juga mempunyai hubungan positif dan signifikan, tetapi

---

[50] W.R. Griffin, 2004, *Manajemen, Jilid 2 Edisi 7*, Jakarta, Penerbit Erlanga.

[51] GR. Salancik, 1997, "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief," *Psychological Dimensions of Organizational Behavior,* ed. Barry M Staw New Jersey: Prentice-Hall, Inc., hal. 1-54.

[52] G.J. Blau, dan K.B. Boal, 1987, Conseptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism, *Academy of Management Review*, vol. 12, no. 2, hal.288-300.

[53] Macey dan Schneider, 2008. Dalam M. Brad Shuck, *et al.*, 2011, Employee Engagement from the Employee Perspective Implications for HRD; *Journal of European Industrial Training,* (online), vol. 35, no.4, hal. 300-325.

[54] Leah R. Wolfeld, 2010, 'Effects of Office Layout on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment as Transmitted through Face-to-Face Interactions', *Colonial Academic Alliance Undergraduate Research Journal*, (online), vol. 1, article 8, hal.1, diakses pada tanggal 18/12/2014 dari http://publish.wm.edu/caaurj

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan produktivitas. Disisi lain, frekuensi informal dan interaksi yang tidak direncanakan juga tampaknya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi, dan produktivitas. Meyer et al. dalam Ghozali dan Fuad[55] telah mengidentifikasikan dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan serta komitmen normatif yang memiliki indikator-indikator bahwa komitmen sebagai perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

2. Produktivitas Kerja

Sutrisno mengemukakan bahwa "produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlakasana secara efisien dan efektif".[56] Lebih jelas lagi Hasibuan menyatakan bahwa "produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan serta mengutarakan cara pemanfaatan baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi suatu barang atau jasa".[57] Sesuai uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara output dengan input yang dapat diatasi dengan koordinasi individual

[55] Imam Ghozali dan Fuad, 2012, *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep dan Aplikasi dengan program LISREL 8.80.*, Universitas Diponegoro, Semarang, hal. 189.
[56] Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta, hal. 104.
[57] Hasibuan, 2010, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta, PT Bumi Aksara, hal. 128.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam usaha memproduksi suatu barang atau jasa tertentu yang akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Dessler[58], menyebutkan bahwa sistem manajemen produktivitas berusaha mengidentifikasikan, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan seperti kompensasi, training, pengembangan terhadap produktivitas karyawannya. Lebih jelasnya Sutrisno[59] telah menyatakan beberapa upaya yang dapat ditempuh untuk meningkatkan produktivitas kerja para karyawan yaitu dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus, meningkatkan kualitas kinerja, serta pemberdayaan tenaga kerja. Dalam Manahan[60] menyebutkan bahwa tingginya produktivitas dapat dihasilkan jika performa karyawan yang terdiri atas kualifikasi keahlian, disiplin dan kerajinan yang tinggi dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya.

"Pola perilaku kelompok menunjukkan produktivitas tinggi bila terdapat motivasi untuk bekerja sama, saling mempercayai, terbuka, dan mendukung".[61] Selain itu, Munir dan Illahi menyebutkan bahwa

> "dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut mereka dan dengan menentukan otonomi serta kendali mereka mengenai kehidupan mereka akan

[58] Gary Dessler, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid 1*, PT Indeks, Jakarta.
[59] Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana, hal. 105.
[60] Manahan P. Tampubolon, 2008, *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior) : Perspektif Organisasi Bisnis (Edisi 2)*, Ghalia Indonesia, Bogor, hal. 232.
[61] Andre Hardjana, 2006, Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi, *Jurnal Ilmu Komunikasi*, vol. 3, no.1, hal. 22.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lebih termotivasi, lebih berkomitmen terhadap organisasi, lebih produktif terhadap perkerjaan mereka".[62]

Dari beberapa konsep produktivitas kerja, Sutrisno menyatakan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur produktivitas antara lain:[63]

a. Kemampuan yaitu sejauh mana para pegawai mampu untuk melaksanakan tugas yang tergantung pada keterampilan yang dimilki dan tingkat profesionalisme ketika bekerja.
b. Meningkatkan hasil yang dicapai, sejauh mana usaha para pegawai untuk meningkatkan hasil yang dicapai serta dapat dirasakan dan dinikmati dengan baik.
c. Semangat kerja, merupakan sejauh mana usaha para pegawai untuk lebih baik dari kemarin, dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari, lalu dibandingkan dengan hari sebelumnya.
d. Pengembangan diri, selalu mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja, hal tersebut dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Semakin kuat tantangan dan harapan untuk menjadi lebih baik, akan berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.
e. Mutu, sejauh mana hasil pekerjaan para pegawai dapat menunjukkan kualitas kerja mereka. Dimana para pegawai

[62] Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, 2009, *Manajemen Dakwah*, Kencana, Jakarta. Hal. 146.
[63] Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta, Hal. 104.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang sebelumnya.

f. Efisiensi, merupakan perbandingan antara hasil yang telah dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

3. Layout Kantor Terbuka

Layout kantor terbuka merupakan konsep yang "didasarkan pada *cybernetics* suatu organisasi, di mana arus atau proses informasi melaui arus dokumen, komunikasi telepon, dan interaksi antar pegawai sangat dipertimbangkan dalam pembuatan layout ini".[64] Menurut Paul dan Kelly, layout kantor terbuka telah dapat meningkatkan produktivitas, energi, serta keterhubungan antara karyawan.[65] Selain itu, menurut Miller, layout terbuka maupun privat akan membuat budaya perusahaan, para karyawan, sejarah, dan kepemimpinan menjadi unik.[66]

Smith juga telah membuktikan bahwa jaringan sosial berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan terutama melalui layout dan ruang kerja bersama.[67] Dimana tugas-tugas yang berhubungan dengan teknologi informasi, memotivasi karyawan untuk lebih efisien dan efektif. Lingkungan dengan konsep terbuka juga berpengaruh positif pada kepuasan kerja sehingga karyawan menghasilkan *performance* yang

---

[64] Badri M. Sukoco, S.E. 2007. *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Erlangga: Jakarta. Hal. 194.

[65] Paul Rosenberg dan Kelly Campbell, 2014, *An Open Office Experiment That Actually Worked*. Harvard Business Review, hal. 1, diakses pada tanggal 4/10/2014 dari http://blogs.hbr.org /2014/10/an-open-office-experiment-that-actually-worked/

[66] Herman Miller, 2013, *The Private to Open Spectrum*, (Zeeland, Michigan: Herman Miller inc.), hal. 10.

[67] Alan D. Smith, 2013, Online social networking and office environmental factors that affect worker productivity. *Int. J. Procurement Management*, vol. 6, no. 5, hal. 578.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

baik.[68] Menurut Brydone, dalam Sukoco mengungkapkan bahwa layout konsep terbuka "dapat meningkatkan kerja sama antar pegawai dengan terciptanya lingkungan kantor yang mendukung komunikasi terbuka, sehingga produktivitas pekerjaan administrasi meningkat".[69]

Studi lain membuktikan bahwa "kepuasan dengan komunikasi dua arah dalam organisasi akan memberikan konstribusi terhadap komitmen organisasional".[70] Penelitian yang dilakukan oleh McGuire dan McLaren[71] juga telah mengkonfirmasikan secara statistik model bahwa karyawan baik akan memediasi hubungan antara lingkungan fisik dan komitmen organisasi. Dengan kata lain, kantor konsep terbuka yang didesain mengutamakan komunikasi akan memberikan konstribusi bagi kepuasan karyawan sehingga akan berdampak juga pada meningkatnya komitmen. "Komunikasi menempatkan orang-orang untuk terlibat dalam organisasi, yaitu dengan meningkatkan motivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi".[72] Jadi, tata ruang kantor terbuka yang menitikberatkan pada hubungan

---

[68] Haynes, Barry P., 2008, 'The impact of office layout on productivity'. *Journal of Facilities Management*, (online), vol 6, edisi 3, Emerald Group Publishing, Limited: United Kingdom, hal. 189-201, diakses pada tanggal 13/11/2014 dari http://e-resources.pnri.goid:2056/docview/218903932?accountid=25704 .

[69] Badri M. Sukoco, S.E., 2007, *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, Erlangga, Jakarta, hal. 194.

[70] F. Varona, 1995. Dalam Robert Konopaske, John M. Ivancevich dan Michael T. Matteson, 2007, *Perilaku Dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh Jilid 1*, Erlangga, Jakarta, hal. 172.

[71] David McGuire dan Lauren McLaren, 2009, 'The Impact of Physical Environment on Employee Commitment in Call Centres: the Mediating Role of Employee Well-Being', *Team Performance Management: an International Journal*, vol. 15, iss. 1/2, hal. 35-48, diakses pada tanggal 18/12/2014 dari http://www.emerald insight.com/doi/abs/10.1108/13527590910937702

[72] Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, 2009, *Manajemen Dakwah*, Kencana, Jakarta, hal. 160.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

komunikasi akan dapat menempatkan karyawan pada tempat yang seharusnya.

Disisi lain memang layout kantor terbuka termasuk bagian dari lingkungan kerja fisik. Seperti yang telah dikatakan oleh Sukoco bahwa "konsep ini dapat menyajikan kesinambungan interaksi antara komunikasi, desain tempat kerja, dan lingkungan fisik kantor".[73] Senada dengan Quible dalam Sukuco, Voordt[74] juga menyatakan bahwa bekerja pada keterbukaan, kantor transparan, tanpa dinding atau dengan banyak kaca, juga akan dirasakan dengan cara yang berbeda-beda. Pada lingkungan terbuka lebih banyak menawarkan peluang untuk berkomunikasi dan berinteraksi sosial, tetapi juga menimbulkan banyak keluhan tentang kurangnya *privacy*, baik secara visual (melihat dan dilihat), ataupun secara akustik (mendengar dan didengar).

Lebih jelasnya Munir dan Ilaihi[75] juga menyatakan bahwa sebuah kerja sama tim yang solid akan mampu menciptakan sebuah lingkungan maupun iklim kerja yang kondusif atau nyaman, dimana cara untuk menciptakan sebuah lingkungan tersebut yaitu meningkatkan ketertarikan pribadi dan meningkatkan interaksi. Interaksi lingkungan pekerjaan itu sendiri seperti bagaimana perlakuan dari atasan dan rekan kerja, beban kerja, penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dan lain sebagainya.

---

[73] Badri M. Sukoco, S.E., 2007, *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, Erlangga, Jakarta, hal. 194.

[74] Theo J. M. van der Voordt, 2004, 'Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces'. Henry Stewart Publications: Netherlands, *Journal of Corporate Real Estate*, (online), vol. 6, no. 2, hal 143-144, diakses pada tanggal 18/12/2014.

[75] Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, 2009, *Manajemen Dakwah*, Kencana, Jakarta, hal. 157.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di lingkungan dengan menggunakan layout kantor terbuka, penggunaan suara atau kontrol suara harus menjadi perhatian penting. Seperti yang telah dikemukakan oleh Sukoco[76] bahwa penggunaan *open space* akan memberikan tantangan baru pada kontrol kebisingan, jumlah material peredam suara, atau alat *masking* suara dapat digunakan. Sukoco juga menyatakan "jika area kerja masih tetap bising ... maka perlu dipertimbangkan memberikan jarak yang ideal antar pegawai ataupun antar bagian sehingga tingkat privasi pembicaraan yang diinginkan dapat dicapai".[77]

Moorhead dan Griffin[78] telah menyatakan bahwa karyawan yang bekerja di luar kantor maupun dalam kantor dengan temperatur yang tidak dipanaskan atau didinginkan dengan layak ataupun dengan pencahayaan yang buruk akan mengakibatkan stres pada diri mereka, apalagi jika pekerjaannya merupakan jenis pekerjaan fisik berat. Lebih jelasnya Moorhead dan Griffin[79] juga menyatakan bahwa layout kantor yang didesain dengan buruk dapat mempersulit karyawan untuk memiliki privasi atau bahkan menyebabkan terlalu banyak interaksi sosial maupun terlalu sedikit interaksi sosial antar departemen. Disisi lain Quible, dalam Sukoco menyatakan bahwa layout kantor terbuka yang efektif akan "meningkatkan produktivitas melalui efisiensi arus kerja, meningkatkan

[76] Badri M. Sukoco, S.E., 2007, *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, Erlangga, Jakarta, hal. 218.
[77] Badri M. Sukoco, S.E., *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, hal. 218.
[78] Gregory Moorhead dan Ricky W. Griffin, 2013, *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta, hal. 180.
[79] Gregory Moorhead dan Ricky W. Griffin, *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, hal. 180.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

komunikasi, meningkatkan moral, keterlibatan emosional pegawai, serta meningkatkan kenyamanan."[80]

Dari penjelasan beberapa konsep mengenai tata ruang kantor terbuka diatas dapat disimpulkan bahwa terlalu banyak interaksi juga dapat mengganggu para karyawan dari tugas-tugasnya, sedangkan terlalu sedikit interaksi akan berakibat kebosanan atau kesepian pada diri para karyawan. Oleh karena itu, perlu adanya hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan konsep ini, Quible dalam Sukoco[81] menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam penggunaan konsep ini antara lain penggunaan dinding permanen yang minim, penempatan masing-masing unit kerja, memberikan perhatian khusus pada akustik dan gangguan suara guna menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, AC dan kontrol kelembaban, serta pola warna dan pengaturan furnitur yang tepat.

Menurut Rashid dan Zimring, dalam studi penelitian yang dilakukan oleh Duncan, et al.,[82] terdapat empat dimensi yang dapat digunakan dalam mengukur layout office tertutup dan terbuka yaitu *connectivity, integration, proximity of co-workers, visibility of co-workers*. Lebih lanjut Duncan et al., telah mengidentifikasi faktor-faktor tersebut pada tiga jenis tipe layout kantor, dalam hasil penilitian tersebut

[80] Badri M. Sukoco, S.E., 2007, *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, Erlangga, Jakarta, hal. 195.
[81] Badri M. Sukoco, S.E., *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, hal. 194.
[82] Mitch J Duncan, et al. 2013. 'Development and reliability testing of a selfreport instrument to measure the office layout as a correlate of occupational sitting'. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*. (online), vol.10, no.1, hal. 4, diakses pada tanggal 13/12/2014 dari http://www.ijbnpa.org/content/10/1/16

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

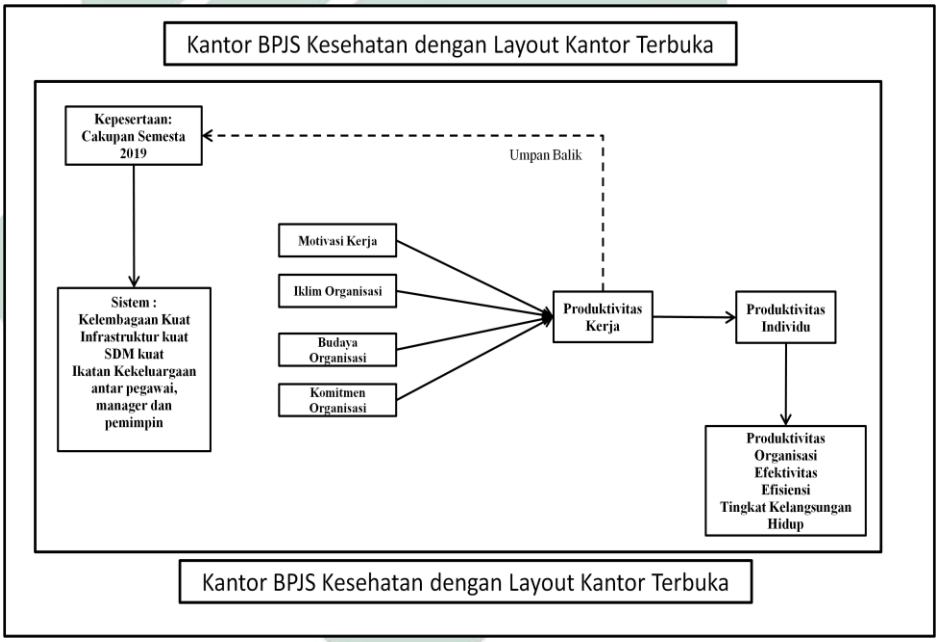
telah menghasilkan beberapa indikator-indikator layout kantor terbuka yang meliputi:[83]

a. Keterbukaan tata ruang kantor adalah pegawai melihat pegawai yang lain berdiri, berjalan-jalan dan berbicara di dalam gedung.
b. Kelancaran lalu lintas kerja pegawai adalah pegawai dapat berpindah-pindah di sekeliling kantor dengan menggunakan jalan yang berbeda setiap waktu.
c. Keterbukaan alur kerja pegawai adalah pegawai ketika berjalan dari posisi meja kerja ke departemen yang lain akan sering berpapasan satu sama lain.
d. Kemudahan akses penempatan ruang adalah seberapa mudah pegawai dapat menggunakan ruang dapur dan ruang minum secara langsung dari ruangan itu.
e. Keterbukaan jarak antar pegawai dengan perabot kantor adalah jarak meja kerja yang lain yang berada di kantor dengan jarak meja kerja pegawai dekat atau pendek.
f. Tingkat kebisingan suara adalah seberapa gaduh dan ramai pegawai mendengar suara pegawai yang lain sedang berbicara satu sama lain dengan tenang di meja kerja masing-masing pegawai.

[83] Mitch J Duncan, et al. 'Development and reliability testing of a selfreport instrument to measure the office layout as a correlate of occupational sitting', hal. 4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Martinez dan Quible juga telah menegaskan dalam Sukoco bahwa salah satu prinsip yang harus diperhatikan dalam mendesain layout kantor yang efektif yaitu "area terbuka yang besar lebih efisien dibandingkan ruangan kecil yang tertutup".[84] Berdasarkan dari penjelasan beberapa konsep teori manajemen produktivitas kerja serta beberapa faktor yang mempengaruhinya, maka *framework* dari proses manajemen produktivitas ini bisa dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja dengan Layout Kantor Terbuka

4. Perspektif Islam

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dalam Islam

Dalam tinjauan Islam, motivasi merupakan faktor penting untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang potensial.

[84] Badri M. Sukoco, S.E., 2007, *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, Jakarta, Erlangga, hal. 196.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sebagaimana telah diungkapkan oleh Munir dan Illahi[85] bahwa seseorang muslim harus memiliki motivasi untuk maju dan produktif, sehinggga *skill*-nya itu bermanfaat bagi instansi dakwah maupun bagi dirinya sendiri. Dengan adanya motivasi, maka akan muncul sebuah tanggung jawab pada diri setiap karyawan yang akan bersedia bekerja untuk mencapai sasaran instansi secara sukarela.

Beberapa hal tersebut diperkuat oleh konsep dari motivasi sendiri dalam Islam yang diartikan

> "sebagai kemampuan seorang manajer atau pimpinan dakwah dalam memberikan sebuah kegairahan, kegiatan dan pengertian, sehingga para anggotanya mampu untuk mendukung dan bekerja secara ikhlas untuk mencapai tujuan organisasi sesuai tugas yang dibebankan kepadanya".[86]

Dengan demikian, motivasi merupakan dinamisator bagi para elemen dakwah yang secara ikhlas dapat merasakan, bahwa pekerjaan itu adalah kewajiban yang harus dilaksanakan. Hal ini sebagaimana diindikasikan oleh hadits nabi yang menjelaskan : *"kasihanilah mereka yang ada di bumi niscaya yang di langit akan mengasihani kamu"*[87]

Konsep dari iklim organisasi adalah suasana suatu organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Iklim organisasi penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan

[85] Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, 2009, *Manajemen Dakwah*, Kencana, Jakarta, hal 193.
[86] Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, hal 141.
[87] Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, hal 141.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sumber daya manusia dan produktivitasnya.[88] Dalam ayatnya Allah SWT menyuruh umatnya untuk menciptakan iklim yang baik ketika berdakwah sebagaimana firman Allah yang berbunyi:[89]

ٱدۡعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلۡحِكۡمَةِ وَٱلۡمَوۡعِظَةِ ٱلۡحَسَنَةِۖ وَجَٰدِلۡهُم بِٱلَّتِي هِيَ
أَحۡسَنُۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعۡلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِۦ وَهُوَ أَعۡلَمُ بِٱلۡمُهۡتَدِينَ
١٢٥

Artinya: "Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk".

Berdasarkan karakteristik dari budaya organisasi menurut konsep dari Robbins. Munir dan Illahi[90] memperkuat bahwa dengan adanya budaya organisasi maupun komitmen organisasi sebagai salah satu komponen pendukung dalam proses pengambilan keputusan, maka akan mempererat hubungan dan kebutuhan organisasi, komitmen serta pertemuan antar anggota organisasi yang akan memecahkan isu-isu yang mempengaruhi kinerja para karyawan. Dengan demikian, pada sisi lain juga akan diperoleh sebuah rasa persaudaraan dan kerja sama yang mantap. Seperti tersirat dalam surat Ali Imron ayat 159:[91]

---

[88] Suhendra Permadi, 2013, Implikasi Iklim Organisasi dalam perkembangan lembaga pendidikan Islam. Majalah Ilmiah Kependidikan FKIP Uninus, ISSN: 1411-2566, literat no.48 tahun 2013, hal 39.
[89] al-Qur'an, An-Nahl: 125
[90] Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, 2009, *Manajemen Dakwah*, Kencana, Jakarta, hal 146-147.
[91] Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, hal 148.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ
حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya".

Konsep dari layout kantor terbuka itu sendiri lebih mengutamakan pada efisiensi kerja, bagaimana para pegawai bisa menempatkan dirinya pada tata ruang kantor konsep terbuka tersebut. Selain itu konsep terbuka juga memberikan kemudahan akses bagi para karyawan untuk bekerja lebih efisien. Oleh sebab itu, tanpa menciptakan sebuah layout kantor yang sesuai bagi karyawan maupun instansinya. Maka akan merugikan bagi pengembangan instansi tersebut. Dimana sebuah layout kantor dengan konsep terbuka akan menutup permasalahan mengenai efisiensi kerja sebuah instansi yang ruang lingkup kerjanya adalah bidang administrasi. Sebagai sesuai dengan firman Allah tentang efisiensi yang berbunyi:[92]

[92] al-Qur'an, Al-Isra': 26-27

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وَءَاتِ ذَا ٱلْقُرْبَىٰ حَقَّهُۥ وَٱلْمِسْكِينَ وَٱبْنَ ٱلسَّبِيلِ وَلَا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا ﴿٢٦﴾
إِنَّ ٱلْمُبَذِّرِينَ كَانُوٓا۟ إِخْوَٰنَ ٱلشَّيَٰطِينِ ۖ وَكَانَ ٱلشَّيْطَٰنُ لِرَبِّهِۦ كَفُورًا
﴿٢٧﴾

Artinya: "Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros. Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah Saudara-saudara syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya."

b. Produktivitas kerja dalam Islam

Produktivitas kerja dalam Islam merupakan sebuah konsep yang patut untuk diperhatikan. Nasution menyatakan bahwa "para muslim mestinya harus selalu bersikap kreatif sekaligus produktif, dan menjauhkan diri dari sikap pasif dan konsumtif".[93] Sehingga dalam diri setiap muslim harus memiliki jiwa produktif yaitu memiliki mutu, efisiensi, serta kemampuan yang tinggi ketika melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya janganlah menunggu pekerjaan itu datang dari pihak pimpinan instansi. Hal tersebut juga diperkuat dengan hadits Rasulullah SAW yang telah diriwayatkan oleh Bukhari Muslim yang artinya:

> "Tidak ada yang lebih baik dari seseorang yang memakan makanan, kecuali jika makanan itu diperolehnya dari hasil jerih payahnya sendiri. Jika seorang diantara kamu mencari kayu bakar, kemudian mengumpulkan kayu itu, dan mengikatnya dengan tali lantas memikulnya dipunggungnya, sesungguhnya itu lebih baik ketimbang meminta-minta kepada orang lain".[94]

[93] Mustafa Edwin Nasution, 2007, *Pengenalan Eksklusif: Ekonomi Islam*, Jakarta, Kencana, hal 115-117.
[94] Mustafa Edwin Nasution, *Pengenalan Eksklusif: Ekonomi Islam*, hal 115-117.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sama halnya dengan Nasution, Munir dan Illahi juga menyatakan bahwa "semakin baik tingkat keahlian dan keterampilan seseorang, maka akan semakin tinggi pula produktivitasnya dan semakin baik pula peran profesionalismenya".[95] Hal tersebut sesuai dengan firman Allah yang berbunyi:[96]

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا قِيلَ لَكُمۡ تَفَسَّحُواْ فِي ٱلۡمَجَٰلِسِ فَٱفۡسَحُواْ
يَفۡسَحِ ٱللَّهُ لَكُمۡۖ وَإِذَا قِيلَ ٱنشُزُواْ فَٱنشُزُواْ يَرۡفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ
مِنكُمۡ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلۡعِلۡمَ دَرَجَٰتٖۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٞ ١١

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu, "berlapang-lapanglah dalam majelis, niscaya Allah akan memberikan kelapangan padamu. Dan apabila dikatakan, "berdirilah kamu", maka berdirilah niscaya Allah akan meninggikan tingkatan orang beriman dan berilmu di antara kalian semua, beberapa derajat. Dan Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."

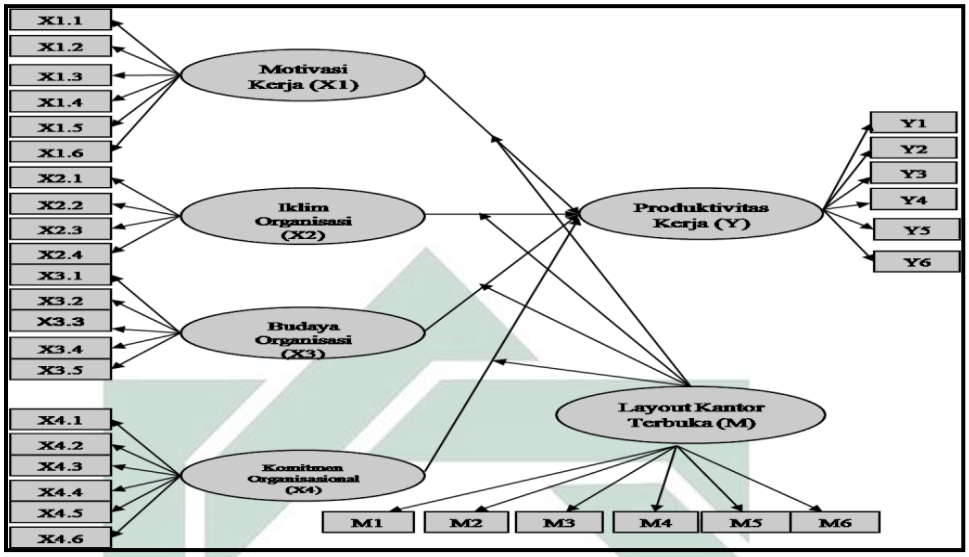
Nasution[97] mengatakan bahwa sebuah organisasi akan mudah berkembang jikalau anggota organisasinya bekerja secara mandiri serta produktif. Demikian pula halnya sebuah instansi, jika para anggota instansinya semakin banyak yang mandiri, serta bekerja dan berusaha secara produktif, maka hasilnya akan semakin tinggi tingkat produktivitas kerjanya. Sehingga hal tersebut sangatlah bagus bagi pengembangan organisasi tersebut. Selain itu, Islam sangat menghargai setiap usaha yang telah dilakukan baik secara individu maupun tim, terlepas dari bagaimana hasilnya.

---

[95] Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, 2009, *Manajemen Dakwah*, Kencana, Jakarta, hal 193.
[96] al-Qur'an, Al-Mujadilah: 11
[97] Mustafa Edwin Nasution, 2007, *Pengenalan Eksklusif: Ekonomi Islam*, Jakarta, Kencana, hal 115-117.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Paradigma Penelitian



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

D. Hipotesis Penelitian

1. Uji Faktor Konfirmatori

H1: Motivasi kerja, iklim organisasi, budaya organisasi, komitmen organisasional, layout kantor terbuka merupakan faktor pembentuk produktivitas kerja

$H_0$1: Motivasi kerja, iklim organisasi, budaya organisasi, komitmen organisasional, layout kantor terbuka bukan merupakan faktor pembentuk produktivitas kerja

2. Uji Moderat Structural Equation Modelling (SEM)

H2: Layout kantor terbuka berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas kerja

$H_0$2: Layout kantor terbuka tidak berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas kerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

H3: Layout kantor terbuka berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara iklim organisasi dan produktivitas kerja

H_o3: Layout kantor terbuka tidak berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara iklim organisasi dan produktivitas kerja

H4: Layout kantor terbuka berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas kerja

H_o4: Layout kantor terbuka tidak berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas kerja

H5: Layout kantor terbuka berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja

H_o5: Layout kantor terbuka tidak berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id