BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Sejalan dengan kehendak untuk memperluas bidang gerak Perusahaan Umum Husada Bhakti (PHB), tidak hanya dalam pelayanan kesehatan tetapi juga dalam bidang dana, maka direncanakan untuk mengubah status hukum PHB menjadi Persero. Rencana ini berhasil diwujudkan dengan dikeluarkannya PP No. 6 tahun 1992 tanggal 18 Februari 1992. Dengan perubahan status ini diharapkan terbukanya kesempatan untuk lebih memperluas berbagai pogram kerjanya. Sebagai langkah pertama adalah memperluas kepesertaan hinga menjangkau karyawan BUMN melalui program Askes Komersial. Hasilnya cukup mencengangkan, dulu PT Askes (Persero) saat memiliki status sebagai BPDPK bisa dikatakan setiap tahunnya mengalami kerugian, pada saat berubah menjadi persero berbalik keadaannya. Perusahaan ini terus mengalami kenaikan tingkat pendapatan disertai mutu berstandar tinggi. Ini terbukti berdasarkan hasil audit pada tahun 2001 PT. Askes (Persero) memiliki predikat sehat sekali serta predikat wajar tanpa pengecualian, secara rutin tiap tahunnya.

Memasuki awal tahun 2005, melalui keputusan menteri kesehatan RI No. 1244/Menkes/XI/2004 PT. Askes (Persero) ditunjuk sebagai penyelenggara program jaminan kesehatan bagi masyarakat miskin (PJKMM) yang mulai berlaku sejak Januari 2005. Pada tahun 2006, penyelenggaraan

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

program ini disebut program jaminan pemeliharaan bagi masyarakat miskin dan masyarakat tidak mampu yang selanjutnya disebut Askeskin dengan sasaran peserta sebanyak 60 juta jiwa.

Setelah disahkannya UU No. 40 tahun 2004 tentang sistem jaminan sosial nasional (SJSN) berlanjut dengan UU No. 24 tahun 2011 cita-cita asuransi kesehatan semesta tampak jelas di depan mata. UU No. 24 tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) mengamanahkan PT. Askes (Persero) menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan. Pada tahun 2012, sembari terus memberikan pelayanan yang maksimal kepada peserta, PT. Askes juga harus mempersiapkan diri menjadi BPJS Kesehatan. Disamping terus menjaga dan meningkatkan kinerja perusahaan, PT. Askes (Persero) pun terus bersikap proaktif untuk mendukung implementasi pelaksanaan program jaminan kesehatan dengan mendorong percepatan penyusunan peraturan perundang-undangan sebagai pelaksanaan UU. No 24 tahun 2011 melaui upaya yang bersifat advokasi atau dengan memberikan masukan dan saran kepada pihak regulator terkait.

Pada tahun 2013, presiden RI Dr. Susilo Bambang Yudhoyono telah mencanangkan gerakan sadar memiliki jaminan kesehatan melaui BPJS Kesehatan. Sekaligus meresmikan logo BPJS Kesehatan di lapangan SETUKPA, Sukabumi, Jawa Barat. Disaat itu, presiden menyaksikan 140 direksi perusahaan BUMN menandatangani MoU menjadi peserta JKN. Perusahaan BUMN ini bertekad menjadi pelopor bagi bagi perusahaan swasta untuk menjadi peserta JKN. Meskipun karyawan perusahaan besar sudah

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

mempunyai asuransi kesehatan komersial, namun menjadi peserta JKN hukumnya wajib. Hal itu, karena JKN sifatnya gotong royong, yang kaya membantu yang miskin, yang sehat membantu yang sakit.

Tepat pada tanggal 1 januari 2014, BPJS Kesehatan sudah memiliki akte kelahiran. Pukul 00.00 WIB PT Askes (Persero) bertransformasi total dan berubah nama menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan. di saat itulah, bangsa Indonesia memasuki era baru Indonesia dalam sistem jaminan sosial nasional (SJSN). Dengan kepesertaannya, para peserta Askes, Jamkesmas, TNI/POLRI, Jamsostek dan seluruh masyarakat Indonesia.[124]

Visi dari BPJS Kesehatan adalah "Cakupan Semesta 2019". Adapun makna dari visi tersebut adalah paling lambat tanggal 01 Januari 2019, seluruh penduduk Indonesia memiliki jaminan kesehatan nasional untuk memperoleh manfaat pemeliharaan kesehatan dan perlindungan dalam memenuhi kebutuhan dasar kesehatanya yang diselenggarakan oleh BPJS Kesehatan yang handal, unggul, dan terpercaya. Misi BPJS Kesehatan yaitu membangun kemitraan strategis dengan berbagai lembaga dan mendorong partisipasi masyarakat dalam perluasan kepesertaan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN); menjalankan dan memantapkan sistem jaminan pelayanan kesehatan yang efektif, efisien, dan bermutu kepada peserta melalui kemitraan yang optimal dengan fasilitas kesehatan; mengoptimalkan pengelolaan dana program jaminan sosial dan dana BPJS Kesehatan secara

[124] BPJS Kesehatan, 2014, Info BPJS Kesehatan: Media Internal Resmi BPJS Kesehatan. Edisi 2 bulan Juni, 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

efektif, efisien, transparan dan akuntabel untuk mendukung kesinambungan program; membangun BPJS Kesehatan yang efektif berlandaskan prinsip-prinsip tata kelola organisasi yang baik dan meningkatkan kompetensi pegawai untuk mencapai kinerja unggul; mengimplementasikan dan mengembangkan system perencanaan dan evaluasi, kajian, manajemen mutu dan manajemen resiko atas operasionalisasi BPJS Kesehatan; mengembangkan dan memantapkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung operasionalisasi BPJS Kesehatan.

JENIS PESERTA	TARGET JUMLAH
PPU	758.470
PBPU	29.823
WNA	1.861
JAMKESDA	39.67

Berdasarkan tabel tercapainya target kepesertaan BPJS Kesehatan tersebut merupakan salah satu gambaran dari peningkatan produktivitas atau kinerja para pegawai BPJS Kesehatan Divisi Regional Jawa Timur dibagi menjadi beberapa segi, yang pertama segi target jumlah yaitu terdiri atas sosialisasi dan edukasi langsung KC : 5 BU/SKPD/organisasi per minggu, rekruitmen Kelompok Peserta PPU / BU baru : 5 BU baru per Minggu, dan rekruitmen PBPU : 500 Peserta mandiri/hari. Dari segi kepuasan peserta / CSI : 75 yang terdiri atas pelayanan prima di frontliner (BPJS Center RS/KC/KLOK/LO) setiap hari dan tindak lanjut keluhan di Unit Pengaduan/ Hotline service/ Email/ Media sesuai dengan SLA.

Peningkatan produktivitas kerja para pegawai juga bisa dilihat dari segi JPK yang optimal dan berkesinambungan yang berargumen bahwa hasil dari

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

perhitungan atau Indeks Kualitas Pelayanan Kesehatan oleh Faskes sebesar 70% sudah cukup baik. Kedua, melakukan UR : 2 RS per Minggu dan 2 faskes Tk I per Minggu, ketiga evaluasi dan tindak lanjut keluhan pelayanan 1 kali per minggu. Dari segi rasio biaya pelayanan kesehatan terhadap iuran sebesar 100,43 % sangat baik. Selain itu dari segi BPJS yang handal, unggul dan terpercaya telah memperkuat bahwa secara perhitungan deskriptif data dari penilaian kinerja BPJS Kesehatan Divisi Regional Jawa Timur, pertama dalam hal bisnis proses yang terotomasi sebesar 100% pada *core process* dengan pelaksanaan evaluasi aplikasi 1 kali per Minggu, Kedua penilaian kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang telah kompeten sebanyak 80%, penilai tersebut dilakuakan secara berkelanjutan, yaitu pelaksanaan *morning report* sekali seminggu, *Wildly Important Goals* (WIG) Session 1 kali per minggu, dan pertemuan *Best Practice Sharing* 1 kali per bulan. Ketiga, dalam hal tata kelola organisasi yang baik dengan skor 87 bisa dikatakan baik, dengan melakukan rekon data kepesertaan dan keuangan setiap bulan, umpan balik data kapitasi dengan faskes tingkat I setiap Bulan, serta rekon data kepesertaan/keuangan dan Badan Usaha (BU) setiap bulan.

Profil dari BPJS Kesehatan Divisi Regional Jawa Timur terpapar pada tabel berikut:[125]

Jumlah Pegawai Divre Jatim			
Tetap	96	TKWT	18
Tetap	34	TKWT	16
Wilayah kerja			
Surabaya, Sidoarjo, Gresik			
BPJS Center			

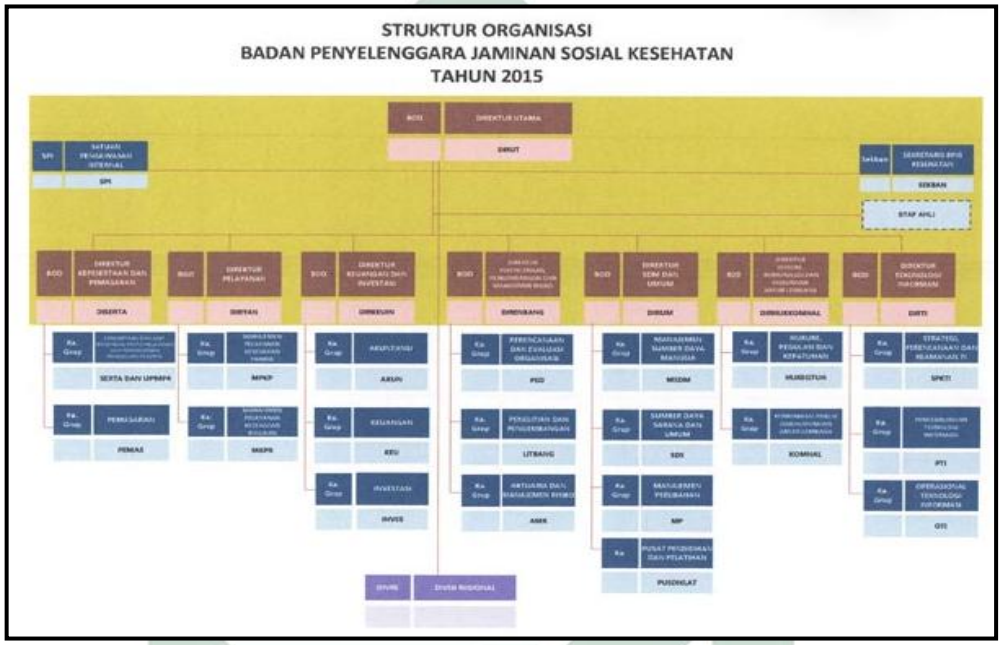
[125] BPJS Kesehatan, 2014, Profil BPJS Kesehatan Surabaya, dokumentasi pada saat Praktik Pengalaman Lapangan, 18 Juli 2014, BPJS Kesehatan Divisi Regional Jawa Timur.

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 setiap RS terutama RSUD

Data nama pegawai setiap departemen seperti departemen SDM Umum, Kepesertaan, Pelayanan, Marketing, IT, Keuangan terpapar pada lampiran 2.

Adapun struktur organisasi BPJS Kesehatan tahun 2015 bisa dilihat pada gambar berikut:[126]



Gambar 4.1 Struktur Organisasi BPJS Kesehatan

Sasaran atau target kerja BPJS Kesehatan tahun 2014-2015 adalah tercapainya kepesertaan semesta sesuai peta jalan menuju Jaminan Kesehatan Nasional tahun 2019, tercapainya jaminan pemeliharaan kesehatan yang optimal dan berkesinambungan, serta terciptanya kelembagaan BPJS Kesehatan yang handal, unggul dan terpercaya.

[126] Struktur Organisasi BPJS Kesehatan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor 15 Tahun 2015 http://bpjs-kesehatan.go.id/index.php/pages/detail/2010/3 diunduh pada tanggal 21-05-2015 pukul 09.57.02

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

Kantor-kantor BPJS Kesehatan juga banyak yang mengunakan kantor dengan konsep terbuka. Dimana ruangan antar departemen hanya dipisah dengan kaca-kaca, serta furnitur panel-panel bukan dengan dinding permanen. Tetapi khusus untuk ruangan pimpinan instansi menggunakan dinding permanen. Beberapa gambaran tersebut sesuai dengan model kantor konsep terbuka menurut Quible dalam Sukoco[127] yaitu model *modular workstation unit* dimana penggunaan komponen furnitur menggunakan panel yang tujuannya untuk menciptakan kesan ruangan kerja yang individual meskipun pada dasarnya menggunakan konsep terbuka yang masih banyak dinding-dindingnya terbuat dari kaca. Ruang kerja pegawai dengan pemimpin departemen dibatasi dengan furnitur panel dan kaca. Dinding gedung kantor tampak depan, sepenuhnya dari kaca. Posisi ruang tiap departemen, selalu mengalami pergantian selama 3 – 6 bulan sekali, setelah pergantian rotasi pimpinan divisi regional. Meskipun begitu, denah tiap ruangan yang hanya dibatasi dengan kaca, panel serta finutur kantor terpapar pada denah dan beberapa lampiran foto ruang kantor (Sebagaimana yang Terlampir).

B. Penyajian Data

1. Tabulasi Data Penelitian

Berdasarkan data yang terkumpul dari 100 responden yang ditetapkan sebagai sampel dengan menggunakan teknik random sampling dengan bantuan software MINITAB 16.0 (terlampir) di

[127] Badri M. Sukoco, S.E., 2007, *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, Erlangga, Jakarta, hal. 195.

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

kantor Divisi Regional Jawa Timur, data variabel motivasi kerja (X1) dan iklim organisasi (X2) di kantor tersebut dapat ditabulasikan pada tabel 4.1. Data variabel budaya organisasi (X3) dan komitmen organisasional (X4) di kantor tersebut ditabulasikan pada tabel 4.2. Data variabel layout kantor terbuka (M) dan produktivitas kerja (Y) di kantor tersebut ditabulasikan pada tabel 4.3. sebagaimana terpapar pada tabel berikut:

Tabel 4.1. Data Hasil Penelitian Motivasi Kerja dan iklim organisasi

No. Res	Skor untuk item no:						Skor Total	Skor untuk item no:				Skor Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	
1	3	4	4	4	2	3	20	5	4	3	3	15
2	4	4	4	5	5	3	25	5	5	3	4	17
3	4	1	3	3	3	3	17	5	4	4	3	16
4	4	3	3	3	3	4	20	5	5	5	3	18
5	3	3	4	2	2	3	17	5	4	3	1	13
6	4	3	3	5	4	4	23	4	3	3	4	14
7	5	3	4	4	4	3	23	5	5	4	3	17
8	4	3	2	3	4	3	19	5	4	4	4	17
9	5	5	3	4	3	4	24	5	4	4	3	16
10	5	3	4	3	4	5	24	5	4	3	5	17
11	3	3	1	3	3	3	16	4	3	2	3	12
12	4	4	4	4	4	2	22	5	3	3	1	12
13	5	3	3	4	5	4	24	5	4	5	2	16
14	5	4	5	4	4	4	26	5	5	4	4	18
15	2	3	3	4	4	5	21	4	3	4	5	16
16	1	3	1	2	3	4	14	4	5	4	3	16
17	4	3	2	2	3	2	16	3	2	3	3	11
18	4	4	4	2	3	3	20	4	3	3	4	14
19	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16
20	4	3	3	3	3	3	19	4	4	3	4	15
21	3	3	3	4	4	3	20	4	4	4	5	17
22	3	2	4	4	2	2	17	4	3	4	3	14
23	2	2	4	3	4	5	20	4	4	3	4	15
24	3	5	4	4	3	2	21	4	2	4	3	13
25	3	4	3	4	4	4	22	3	4	2	4	13
26	3	3	3	5	4	5	23	4	5	4	5	18
27	4	3	2	5	3	4	21	5	4	4	4	17
28	3	4	2	4	2	4	19	4	4	4	3	15
29	3	3	2	4	4	3	19	3	4	2	4	13
30	4	3	3	1	1	2	14	4	3	3	4	14
31	4	4	4	4	4	5	25	5	4	5	4	18
32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16
33	3	3	4	4	3	4	21	4	4	4	3	15
34	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16
35	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16
36	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	4	17
37	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16
38	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	15
39	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16
40	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16
41	4	5	4	4	4	5	26	4	4	5	5	18
42	3	2	4	3	3	4	19	5	5	5	4	19
43	5	4	5	5	4	5	28	5	4	5	5	19
44	3	4	5	4	4	3	23	4	5	4	4	17
45	3	3	4	5	4	3	22	4	4	5	5	18
46	3	3	4	5	4	4	23	5	4	4	3	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

47	4	4	4	5	5	5	27	5	5	5	4	19
48	2	2	4	5	3	3	19	3	4	4	3	14
49	3	3	3	4	4	3	20	3	4	4	4	15
50	3	4	3	4	4	4	22	4	4	5	4	17
51	4	4	5	5	4	5	27	5	5	4	4	18
52	3	3	3	2	3	2	16	4	4	3	3	14
53	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	3	15
54	4	3	4	3	4	4	22	4	4	4	4	16
55	3	3	3	4	4	3	20	3	4	4	4	15
56	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	5	17
57	4	3	4	4	4	3	22	3	4	4	4	15
58	4	3	3	3	4	3	20	3	3	3	4	13
59	4	3	3	4	4	4	22	4	3	4	3	14
60	3	3	4	3	4	4	21	4	3	4	4	15
61	3	3	4	4	3	3	20	4	4	3	3	14
62	3	3	4	3	4	4	21	4	4	3	3	14
63	4	4	3	4	3	4	22	4	4	4	3	15
64	3	3	3	4	4	4	21	4	3	4	4	15
65	4	3	4	4	3	3	21	3	4	3	4	14
66	4	3	4	4	5	4	24	5	4	5	4	18
67	4	3	4	4	3	4	22	4	3	4	4	15
68	5	4	4	4	4	5	26	4	4	5	4	17
69	4	4	4	5	4	5	26	4	4	5	4	17
70	4	3	3	4	3	3	20	4	3	3	4	14
71	3	3	4	4	3	4	21	4	3	3	4	14
72	3	3	3	4	3	4	20	4	3	4	4	15
73	4	4	5	4	4	5	26	4	4	5	4	17
74	5	4	3	4	4	4	24	4	3	4	4	15
75	4	4	5	4	5	5	27	5	4	5	4	18
76	4	3	5	4	4	4	24	4	5	4	5	18
77	4	4	4	4	5	4	25	4	5	5	5	19
78	4	4	4	5	5	5	27	5	4	5	4	18
79	5	4	4	4	5	4	26	4	5	4	4	17
80	3	3	3	4	3	4	20	4	3	4	3	14
81	3	3	3	4	4	4	21	4	4	4	3	15
82	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16
83	4	3	4	4	4	3	22	3	4	4	4	15
84	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	3	15
85	4	4	4	5	4	5	26	5	4	4	4	17
86	3	3	3	4	3	4	20	3	4	3	4	14
87	3	3	4	4	4	4	22	4	3	4	3	14
88	5	4	4	4	4	5	26	4	5	4	4	17
89	4	4	4	3	4	4	23	3	4	3	3	13
90	5	4	4	3	4	5	25	5	4	3	4	16
91	5	4	4	4	4	4	25	4	4	5	4	17
92	4	4	5	4	5	4	26	5	5	4	4	18
93	3	4	3	4	3	4	21	4	3	4	4	15
94	3	2	3	4	3	4	19	4	4	3	4	15
95	4	4	4	3	4	4	23	4	3	3	4	14
96	3	3	4	4	4	3	21	4	4	4	4	16
97	3	3	4	3	4	4	21	4	3	4	4	15
98	4	5	4	4	4	4	25	5	4	4	4	17
99	3	4	3	4	3	4	21	4	3	3	3	13
100	3	2	4	4	4	4	21	3	4	5	4	16
Jumlah	366	342	367	384	372	382	**2213**	413	388	389	376	**1566**

Tabel 4.2. Data Hasil Penelitian budaya organisasi dan komitmen organisasional

No. Res	Skor untuk item no:					Skor Total	Skor untuk item no:						Skor Total
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	
1	4	4	3	3	4	18	4	3	4	4	3	4	22
2	3	2	2	3	3	13	3	3	2	3	4	4	19
3	4	3	4	2	5	18	4	4	4	4	4	5	25
4	3	4	3	2	4	16	4	3	2	5	2	4	20
5	3	5	3	3	4	18	3	3	3	3	3	4	19
6	4	3	2	3	4	16	4	2	4	2	4	3	19
7	4	3	3	4	3	17	3	4	2	3	3	4	19
8	3	4	5	3	4	19	5	4	5	5	4	4	27
9	4	5	4	3	4	20	5	4	5	4	5	4	27
10	5	4	3	5	3	20	4	5	4	5	4	4	26
11	2	1	1	3	4	11	2	1	2	1	1	3	10
12	3	4	3	4	5	19	3	2	2	2	3	3	15

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

13	5	4	5	3	5	22	5	5	4	4	4	4	26
14	4	4	4	5	3	20	4	3	4	5	3	4	23
15	3	4	2	4	4	17	3	2	3	4	3	4	19
16	2	1	3	4	4	14	3	4	3	3	4	4	21
17	4	4	4	4	5	21	4	3	3	2	2	3	17
18	4	3	4	3	4	18	3	4	3	2	3	3	18
19	5	4	3	4	5	21	3	2	2	4	3	4	18
20	4	3	4	4	4	19	3	3	3	4	4	4	21
21	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	4	4	20
22	3	1	1	1	3	9	3	3	3	1	2	4	16
23	3	4	3	4	4	18	4	3	4	3	4	4	22
24	4	2	2	2	4	14	3	3	4	3	4	5	22
25	3	2	2	4	4	15	3	3	3	2	3	3	17
26	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	3	4	19
27	4	4	1	3	4	16	3	3	3	3	3	4	19
28	5	3	4	4	5	21	3	4	4	3	3	3	20
29	3	1	2	3	2	11	3	3	3	3	3	4	19
30	4	1	1	3	5	14	2	3	3	1	3	3	15
31	1	4	2	5	5	17	5	4	5	4	4	4	26
32	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
33	3	3	3	4	3	16	3	3	4	3	4	3	20
34	4	4	3	4	4	19	4	5	5	4	4	4	26
35	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	4	24
36	3	4	3	4	4	18	4	4	4	4	4	4	24
37	4	4	3	4	4	19	3	4	4	4	4	4	23
38	3	4	4	4	4	19	3	4	4	4	4	4	23
39	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
41	4	5	4	4	4	21	4	4	3	4	5	5	25
42	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	3	4	22
43	5	4	5	4	5	23	4	4	5	4	4	4	25
44	4	3	4	3	3	17	3	4	3	3	4	3	20
45	3	4	3	3	4	17	3	4	3	3	3	4	20
46	3	4	3	4	4	18	4	4	3	4	3	4	22
47	4	4	4	3	4	19	4	3	4	3	4	3	21
48	3	4	4	3	4	18	4	3	3	4	3	3	20
49	3	4	3	4	4	18	4	3	4	3	4	4	22
50	4	3	4	3	4	18	4	3	4	4	4	4	23
51	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24
52	5	4	4	4	5	22	5	4	4	5	4	4	26
53	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	5	25
54	4	4	5	4	4	21	4	5	5	5	4	5	28
55	5	4	5	4	5	23	4	5	4	5	4	4	26
56	4	3	4	4	3	18	3	4	3	4	4	4	22
57	4	4	3	3	4	18	4	3	3	3	3	4	20
58	4	3	4	4	3	18	3	4	3	4	4	4	22
59	5	4	4	4	5	22	4	4	5	4	5	4	26
60	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	5	4	26
61	4	3	4	3	4	18	3	3	3	4	4	4	21
62	3	4	4	4	3	18	3	4	3	3	4	4	21
63	4	4	4	3	4	19	4	3	4	4	3	4	22
64	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	3	4	23
65	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	5	4	25
66	4	5	5	4	4	22	4	4	5	4	5	4	26
67	4	5	4	5	4	22	4	5	4	4	5	4	26
68	4	4	4	4	3	19	4	5	4	4	4	4	25
69	4	4	4	4	5	21	4	4	4	3	4	4	23
70	4	4	4	4	5	21	5	4	4	4	4	5	26
71	4	4	4	4	4	20	4	5	4	3	4	4	24
72	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	4	23
73	4	4	4	5	4	21	4	5	4	5	4	4	26
74	4	4	4	5	4	21	4	4	3	4	4	5	24
75	4	3	4	3	4	18	4	3	3	4	4	5	23
76	3	4	3	4	4	18	4	3	4	3	4	4	22
77	4	4	5	4	5	22	5	4	4	4	4	5	26
78	4	5	4	4	4	21	4	4	4	5	4	4	25
79	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	5	4	26
80	4	5	4	5	4	22	4	4	4	5	4	4	25
81	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	5	4	25
82	4	4	3	4	4	19	4	4	4	3	4	4	23
83	4	5	4	4	4	21	4	4	5	4	4	4	25
84	4	4	3	4	4	19	4	4	4	5	4	4	25
85	4	4	4	4	5	21	4	4	5	4	4	5	26
86	5	4	4	5	4	22	4	5	4	4	4	4	25
87	4	4	5	4	4	21	4	3	4	4	4	4	23

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

88	4	4	5	4	4	21	4	4	3	4	4	5	24
89	5	5	4	4	5	23	4	4	5	4	4	5	26
90	5	5	4	4	5	23	5	4	4	5	4	4	26
91	4	4	4	3	4	19	4	3	3	4	4	3	21
92	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	3	4	22
93	4	4	4	5	4	21	4	4	5	4	5	5	27
94	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	5	25
95	5	4	5	4	4	22	4	5	4	4	5	4	26
96	4	4	4	3	4	19	4	3	4	3	4	4	22
97	4	4	5	4	3	20	4	4	5	4	5	4	26
98	4	4	4	3	4	19	4	3	4	4	3	4	22
99	4	4	5	4	5	22	5	4	5	4	5	4	27
100	3	5	2	4	4	18	5	5	4	4	3	3	24
Jumlah	385	376	360	375	405	**1901**	380	369	376	370	380	400	**2275**

Tabel 4.3. Data Hasil Penelitian layout kantor terbuka dan produktivitas kerja

No. Res	Skor untuk item no:						Skor Total	Skor untuk item no:						Skor Total
	M1	M2	M3	M4	M5	M6		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	
1	4	4	4	3	4	3	22	3	4	4	5	3	4	23
2	4	2	4	4	4	3	21	4	4	3	4	4	4	23
3	4	3	5	3	4	3	22	5	4	4	5	4	4	26
4	4	3	2	3	4	3	19	4	5	5	4	4	5	27
5	1	1	3	1	3	3	12	4	4	5	4	3	3	23
6	4	4	4	4	5	4	25	3	3	3	2	4	3	18
7	4	3	4	3	4	4	22	3	4	3	2	3	4	19
8	3	3	3	3	3	3	18	2	4	4	2	2	2	16
9	3	3	2	1	3	4	16	1	3	2	1	3	2	12
10	3	4	3	3	4	4	21	3	3	2	3	3	3	17
11	3	4	3	3	3	4	20	4	4	4	4	3	4	23
12	3	3	3	3	4	4	20	2	4	3	4	3	3	19
13	5	4	5	3	3	5	25	4	5	4	1	4	5	23
14	4	3	3	3	4	5	22	4	4	4	3	3	3	21
15	4	3	4	4	4	3	22	3	4	4	3	3	4	21
16	4	3	2	4	4	3	20	3	3	2	3	3	4	18
17	3	4	2	4	4	4	21	4	4	4	3	2	4	21
18	4	4	4	2	4	4	22	4	2	4	3	4	2	19
19	3	3	2	3	3	3	17	3	3	3	5	3	3	20
20	4	5	4	3	3	3	22	3	4	3	3	4	4	21
21	3	2	3	4	4	4	20	3	3	3	3	3	3	18
22	4	2	2	4	4	4	20	4	2	2	3	3	3	17
23	4	4	3	3	3	3	20	3	4	4	3	2	4	20
24	4	3	3	4	4	4	22	3	4	2	4	3	3	19
25	5	5	5	4	4	5	28	4	4	3	3	4	4	22
26	4	3	2	3	3	4	19	3	4	4	3	3	4	21
27	4	4	3	3	4	4	22	3	3	3	3	3	4	19
28	4	4	3	4	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23
29	5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	4	4	5	28
30	3	1	1	4	4	4	17	4	4	4	4	4	3	23
31	1	2	2	2	2	2	11	4	4	4	4	4	4	24
32	2	3	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24
33	3	4	4	4	4	4	23	4	3	3	3	3	3	19
34	3	3	4	3	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24
35	2	4	2	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
36	3	4	4	3	3	3	20	4	4	4	4	4	4	24
37	3	4	3	3	4	3	20	4	4	4	4	4	4	24
38	4	4	4	2	4	4	22	4	3	3	4	4	4	22
39	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
40	2	2	2	2	3	3	14	4	4	4	4	4	4	24
41	4	5	4	4	4	5	26	4	4	5	4	5	4	26
42	4	3	4	3	4	3	21	3	4	3	4	3	4	21
43	3	4	3	4	3	4	21	3	4	4	4	3	4	22
44	4	3	4	3	4	4	22	4	3	3	3	4	4	21
45	4	5	5	4	4	5	27	4	5	4	5	4	4	26
46	4	5	4	5	4	4	26	4	4	5	4	4	5	26
47	4	5	4	5	4	5	27	4	5	4	5	4	4	26
48	4	5	4	4	5	5	27	4	5	4	5	4	4	26
49	4	5	5	5	5	4	28	4	5	5	4	4	4	26

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

50	4	4	4	5	4	4	25	4	5	4	4	5	5	27
51	4	5	4	5	4	5	27	4	4	4	4	5	4	25
52	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24
53	4	4	4	4	5	5	26	5	4	4	5	4	5	27
54	4	4	4	5	5	5	27	5	4	4	5	4	4	26
55	4	4	4	5	4	4	25	4	4	5	5	4	4	26
56	4	5	4	5	4	5	27	4	4	5	5	4	5	27
57	5	5	5	4	5	4	28	4	5	4	5	5	5	28
58	4	5	4	5	4	5	27	4	4	5	4	5	4	26
59	4	5	4	5	4	5	27	4	4	3	4	4	5	24
60	4	5	4	5	4	5	27	4	5	5	4	4	4	26
61	4	3	4	3	4	4	22	4	3	4	4	4	3	22
62	3	4	4	4	4	3	22	3	4	4	4	4	4	23
63	4	5	4	4	5	4	26	4	4	4	5	4	4	25
64	4	4	5	4	5	5	27	4	4	5	4	4	5	26
65	4	5	4	4	5	4	26	4	4	4	4	4	5	25
66	4	5	4	5	4	5	27	4	4	4	4	4	4	24
67	5	4	4	5	4	4	26	4	5	4	4	4	4	25
68	4	5	5	4	4	5	27	4	5	4	4	4	5	26
69	5	5	4	4	4	5	27	4	5	4	4	4	5	26
70	4	4	4	4	4	3	23	4	4	5	4	4	4	25
71	4	5	5	5	4	4	27	4	4	4	5	4	4	25
72	4	4	5	4	5	4	26	4	4	4	4	5	4	25
73	4	5	5	4	4	5	27	4	4	5	4	4	4	25
74	4	4	5	4	4	5	26	4	4	4	4	5	4	25
75	4	4	4	5	4	5	26	4	4	4	4	5	4	25
76	5	5	4	4	5	4	27	4	4	4	4	5	4	25
77	5	5	4	4	4	4	26	4	4	5	4	4	4	25
78	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24
79	4	4	5	4	5	5	27	5	4	4	4	4	5	26
80	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	5	25
81	5	4	4	4	5	4	26	4	4	4	4	5	4	25
82	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	4	4	24
83	4	4	4	5	4	5	26	4	4	4	4	4	4	24
84	4	5	4	4	5	4	26	4	4	4	5	4	4	25
85	4	5	4	4	5	4	26	4	4	5	5	4	5	27
86	5	5	4	5	4	5	28	5	4	5	5	5	5	29
87	5	4	4	5	5	4	27	4	5	4	5	4	4	26
88	5	5	5	4	4	5	28	4	5	4	4	4	5	26
89	5	5	4	5	4	5	28	5	4	4	4	4	4	25
90	4	5	5	4	5	4	27	4	4	4	4	4	4	24
91	4	4	4	5	4	5	26	4	4	4	4	4	4	24
92	5	4	5	4	4	4	26	4	4	5	4	4	4	25
93	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	4	4	25
94	5	4	4	5	4	5	27	5	4	4	4	5	4	26
95	4	4	5	4	4	5	26	4	4	4	5	4	4	25
96	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24
97	4	5	4	4	5	4	26	4	4	4	5	4	4	25
98	4	4	4	3	4	3	22	3	4	4	4	3	4	22
99	4	5	4	4	5	4	26	4	3	4	4	5	4	24
100	4	5	4	4	5	5	27	4	5	5	4	4	5	27
Jumlah	388	400	384	388	407	412	2379	384	400	393	393	387	401	2358

2. Uji Validasi Data Instrumen

Berdasarkan data yang terkumpul dari 30 responden, maka terdapat 33 koefisien korelasi (jumlah butir 33). Hasil validitas data dengan bantuan SPSS semua instrumen variabel ditujukan pada tabel 4.4 berikut:

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 4.4. Hasil Analisis Item Instrumen

No. Butir Instrumen	Koefisien Korelasi	Keterangan
X1.1	0.52	Valid
X1.2	0.45	Valid
X1.3	0.58	Valid
X1.4	0.7	Valid
X1.5	0.69	Valid
X1.6	0.45	Valid
X2.1	0.54	Valid
X2.2	0.76	Valid
X2.3	0.65	Valid
X2.4	0.45	Valid
X3.1	0.65	Valid
X3.2	0.81	Valid
X3.3	0.79	Valid
X3.4	0.53	Valid
X3.5	0.5	Valid
X4.1	0.81	Valid
X4.2	0.73	Valid
X4.3	0.76	Valid
X4.4	0.79	Valid
X4.5	0.76	Valid
X4.6	0.59	Valid
M1	0.85	Valid
M2	0.67	Valid
M3	0.71	Valid
M4	0.61	Valid
M5	0.58	Valid
M6	0.55	Valid
Y1	0.8	Valid
Y2	0.69	Valid
Y3	0.71	Valid
Y4	0.59	Valid
Y5	0.5	Valid
Y6	0.73	Valid

Sumber: Lampiran

Dari tabel 4.4 itu dapat dibaca bahwa, korelasi antara skor butir X1.1 dengan skor total = 0.52 antara butir X1.2 dengan skor total = 0.45 dan seterusnya. Dari uji coba tersebut ternyata koefisien korelasi semua butir dengan skor total diatas 0.3, sehingga semua butir instrumen variabel motivasi kerja (X1), iklim organisasi (X2),

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

budaya organisasi (X3), komitmen organisasi (X4), layout kantor terbuka (M), produktivitas kerja (Y) dinyatakan valid. Butir motivasi kerja yang mempunyai validitas tertinggi adalah butir X1.4, dengan koefisien korelasi 0.7 dan paling rendah adalah butir X1.2 dan X1.6 dengan koefisien korelasi 0.45. Sedangkan butir iklim organisasi yang mempunyai validitas tertinggi adalah butir X2.2, dengan koefisien korelasi 0.76 dan paling rendah adalah butir X2.4 dengan koefisien korelasi 0.45.

Butir budaya organisasi yang mempunyai validitas tertinggi adalah butir X3.2, dengan koefisien korelasi 0.81 dan paling rendah adalah butir X3.5 dengan koefisien korelasi 0.5. Sedangkan butir komitmen organisasional yang mempunyai validitas tertinggi adalah butir X4.1, dengan koefisien korelasi 0.81 dan paling rendah adalah butir X4.6 dengan koefisien korelasi 0.59.

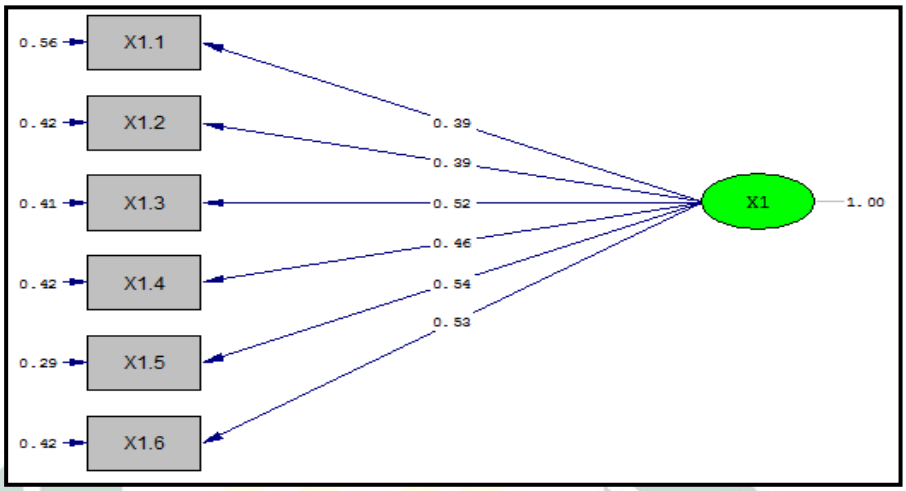
Butir layout kantor terbuka yang mempunyai validitas tertinggi adalah butir M1, dengan koefisien korelasi 0.85 dan paling rendah adalah butir M6 dengan koefisien korelasi 0.55. Sedangkan butir produktivitas kerja yang mempunyai validitas tertinggi adalah butir Y1, dengan koefisien korelasi 0.8 dan paling rendah adalah butir Y5 dengan koefisien korelasi 0.5. Hasil uji reabilitas instrumen juga memenuhi syarat, dimana semua instrumen memiliki nilai reliable > 0.6 (sebagaimana yang terlampir).

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. Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis 1 (*First Order Confirmatory Factor Analysis)*

a. Pengujian *first order* konstruk motivasi kerja

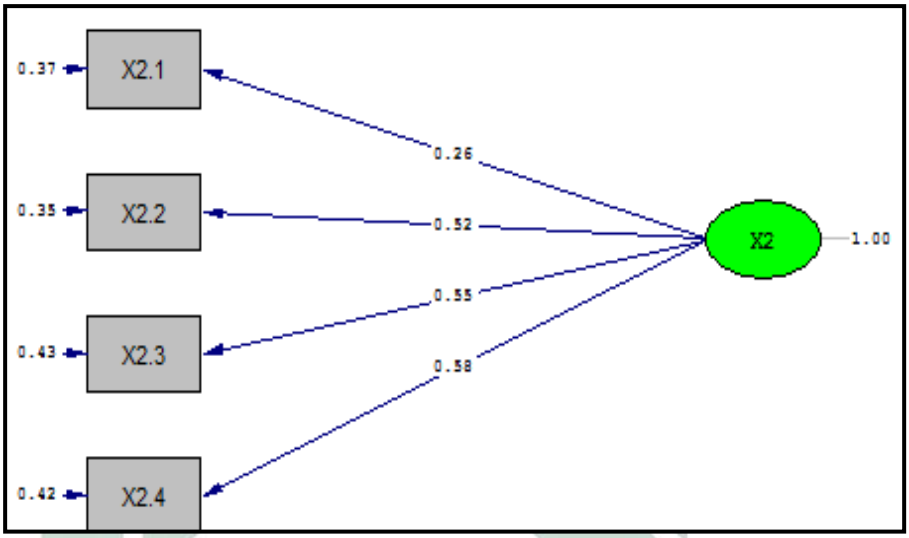


Gambar 4.2. Path Diagram CFA First Order Konstruk Motivasi Kerja

Dari gambar 4.2 di atas dapat dilihat bahwa tidak semua indikator pembentuk konstruk first order motivasi kerja (X1) memiliki nilai *loading factor* > 0.50. Hanya ada tiga indikator konstruk X1 yang nilai *loading factor*-nya valid > 0.50 yaitu terdiri atas indikator peluang untuk maju (X1.3), kemungkinan pengembangan karier (X1.5), dan tanggung jawab (X1.6). Maka tiga indikator motivasi kerja tersebut wajib diikut sertakan dalam pengujian selanjutnya yaitu uji moderasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tiga indikator motivasi kerja tersebut merupakan faktor pembentuk 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

b. Pengujian *first order* konstruk iklim organisasi

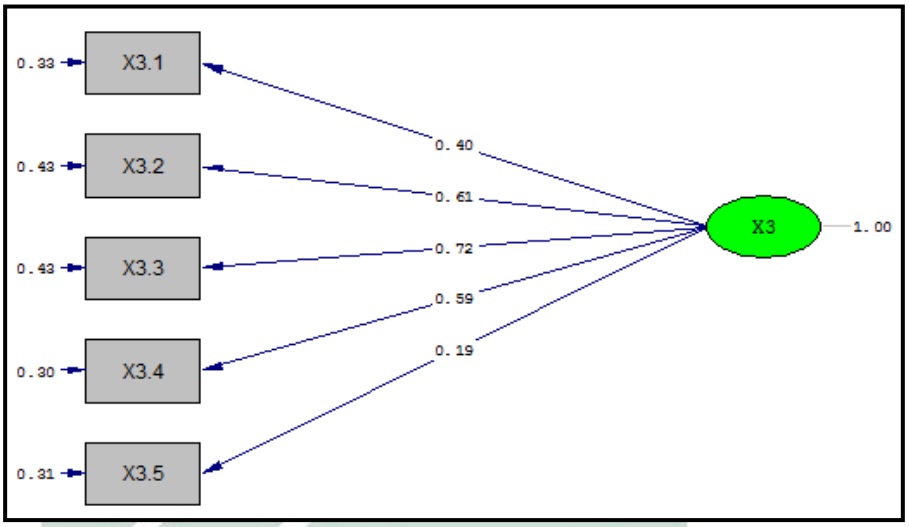


Gambar 4.3. Path Diagram CFA First Order Konstruk Iklim Organisasi

Dari gambar 4.3 di atas dapat dilihat bahwa tidak semua indikator pembentuk konstruk first order iklim organisasi (X2) memiliki nilai *loading factor* > 0.50. Hanya ada tiga indikator konstruk X2 yang nilai *loading factor*-nya valid > 0.50 yaitu terdiri atas indikator menaruh kepercayaan dan terbuka (X2.2), simpatik dan memberi dukungan (X2.3), jujur dan menghargai (X2.4). Maka tiga indikator iklim organisasi tersebut wajib diikut sertakan dalam pengujian selanjutnya yaitu uji moderasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tiga indikator X2 tersebut merupakan faktor pembentuk produktivitas kerja.

c. Pengujian *first order* konstruk budaya organisasi

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

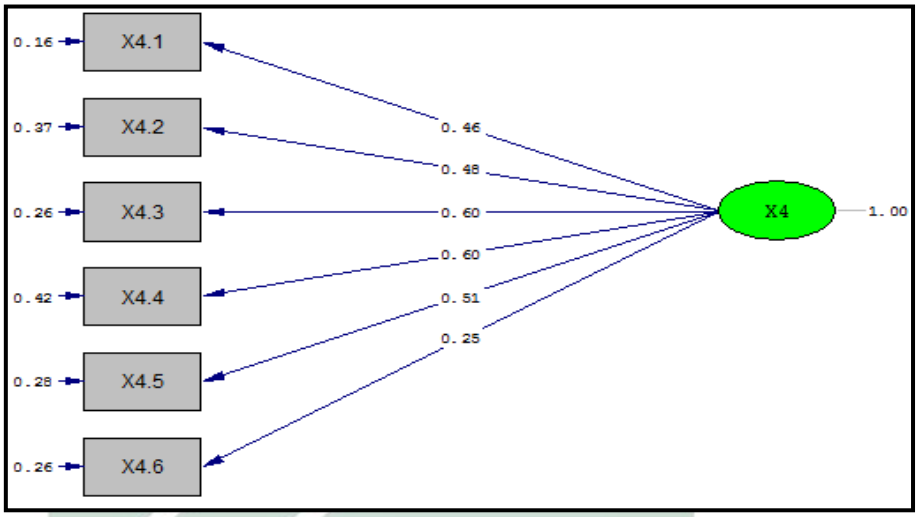


Gambar 4.4. Path Diagram CFA First Order Konstruk Budaya Organisasi

Dari gambar 4.4 di atas dapat dilihat bahwa tidak semua indikator pembentuk konstruk first order budaya organisasi (X3) memiliki nilai *loading factor* > 0.50. Hanya ada tiga indikator konstruk budaya organisasi (X3) yang nilai *loading factor*nya valid > 0.50 yaitu terdiri atas indikator perhatian terhadap detail (X3.2), berorientasi pada hasil (X3.3), berorientasi pada tim (X3.4). Maka tiga indikator budaya organisasi tersebut wajib diikut sertakan dalam pengujian selanjutnya yaitu uji moderasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tiga indikator budaya organisasi tersebut merupakan faktor pembentuk produktivitas kerja.

d. Pengujian *first order* konstruk komitmen organisasional

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

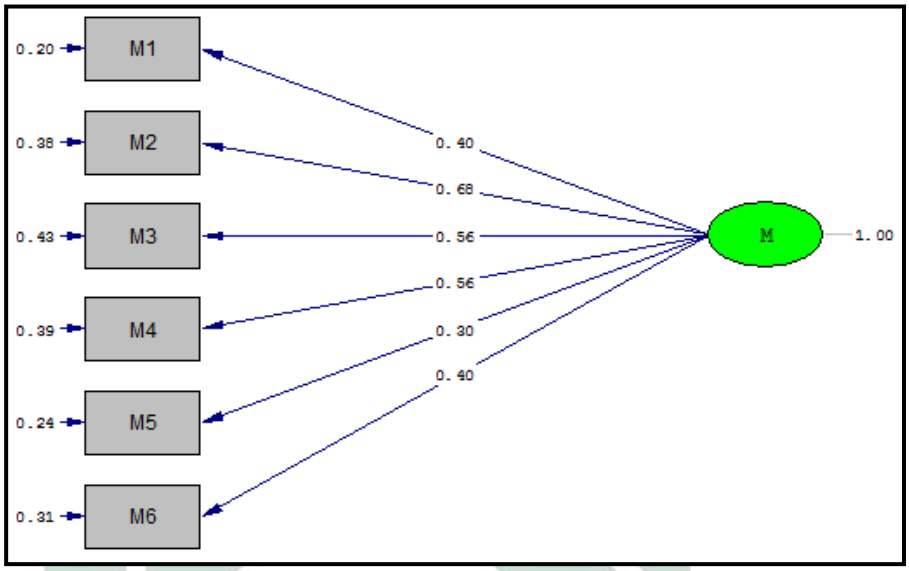


Gambar 4.5. Path Diagram CFA First Order Konstruk Komitmen Organisasional

Dari gambar 4.5 di atas dapat dilihat bahwa tidak semua indikator pembentuk konstruk first order komitmen organisasi (X4) memiliki nilai *loading factor* > 0.50. Hanya ada tiga indikator konstruk komitmen organisasi (X4) yang nilai *loading factor*nya valid > 0.50 yaitu terdiri atas indikator kepedulian terhadap organisasi (X4.3), hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi (X4.4), kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi (X4.5). Maka tiga indikator komitmen organisasi tersebut wajib diikut sertakan dalam pengujian selanjutnya yaitu uji moderasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tiga indikator komitmen organisasi tersebut merupakan faktor pembentuk produktivitas kerja.

e. Pengujian *first order* konstruk layout kantor terbuka

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

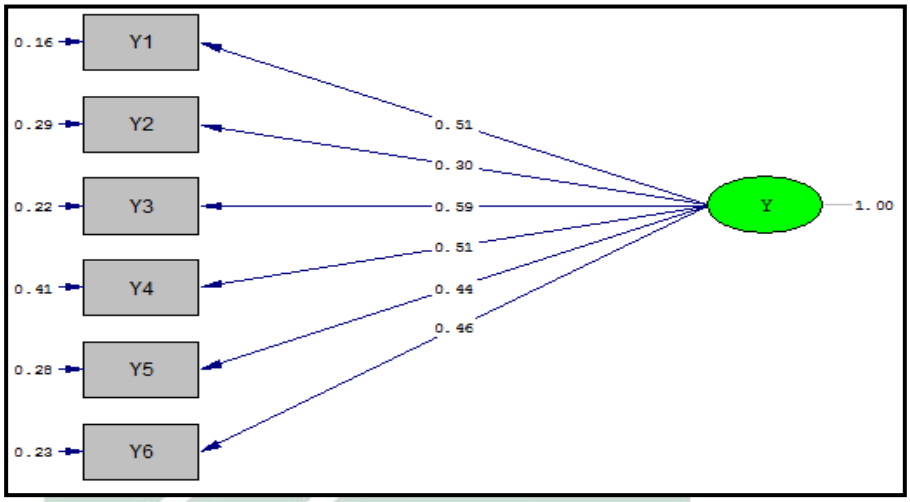


Gambar 4.6. Path Diagram CFA First Order Konstruk Layout Kantor Terbuka

Dari gambar 4.6 di atas dapat dilihat bahwa tidak semua indikator pembentuk konstruk first order layout kantor terbuka (M) memiliki nilai *loading factor* > 0.50. Hanya ada tiga indikator konstruk layout kantor terbuka (M) yang nilai *loading factor*-nya valid > 0.50 yaitu terdiri atas indikator kelancaran lalu lintas kerja pegawai (M2), keterbukaan alur kerja pegawai (M3), kemudahan akses penempatan ruang (M4). Maka tiga indikator layout kantor terbuka tersebut wajib diikut sertakan dalam pengujian selanjutnya yaitu uji moderasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tiga indikator layout kantor terbuka tersebut merupakan faktor pembentuk produktivitas kerja.

f. Pengujian *first order* konstruk 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



Gambar 4.7. Path Diagram CFA First Order Konstruk Produktivitas Kerja

Dari gambar 4.7 di atas dapat dilihat bahwa tidak semua indikator pembentuk konstruk first order produktivitas kerja (Y) memiliki nilai *loading factor* > 0.50. Hanya ada tiga indikator konstruk produktivitas kerja (Y) yang nilai *loading factor*nya valid > 0.50 yaitu terdiri atas indikator mutu (Y1), efesiensi (Y3), semangat kerja (Y4). Maka tiga indikator produktivitas kerja tersebut wajib diikut sertakan dalam pengujian selanjutnya yaitu uji moderasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tiga indikator produktivitas kerja (Y) tersebut valid.

Berdasarkan hasil dari pengujian setiap konstruk dapat disimpulkan bahwa tidak semua indikator pembentuk konstruk tersebut memiliki *loading factor* > 0.5. Tetapi terdapat beberapa indikator yang terbukti merupakan faktor pembentuk produktivitas kerjas. Sehingga hipotesis 1 (H1) diterima, bahwa motivasi kerja, iklim organisasi, budaya organisasi, komitmen organisasional, layout

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

kantor terbuka merupakan faktor pembentuk produktivitas kerja. Sedangkan $H_0$1 ditolak.

2. Pengujian Moderasi Structural Equation Modeling (MSEM)

a. Pengujian moderasi layout kantor terbuka terhadap hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas kerja

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

Tahap pertama yang harus dilakukan untuk menganalisis model SEM dengan hipotesis diatas adalah dengan menganalisis pengaruh antara motivasi kerja (X1) dan layout kantor terbuka (M) terhadap produktivitas kerja (Y). Perintah yang diperlukan untuk tahap pertama ini adalah sebagai berikut:

```
Raw Data from file 'C:\Users\Indah\Documents\LISREL SKRIPSIKU\7 - MK LO PK\MK LO PK.LSF'
Sample Size = 100
Latent Variables  X1 M Y
Relationships
X1.3 - X1.6 = X1
M2 - M4 = M
Y1 - Y4 = Y
Y = X1 M
Path Diagram
End of Problem
```

Input di atas akan menghasilkan estimasi model struktural tanpa efek moderasi dalam bentuk *path* diagram maupun dalam bentuk text tanpa efek moderasi bisa dilihat pada gambar 4.8 berikut ini:

```
LISREL Estimates (Maximum Likelihood)
         Measurement Equatio
       Y1 = 0.578*Y, Errorvar.= 0.270  , R² = 0.672
 Standerr                    (0.0415)
 Z-values                     4.100
 P-values                     0.000
       Y3 = 0.562*Y, Errorvar.= 0.314  , R² = 0.503
```


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

```
Standerr  (0.0903)            (0.0570)
Z-values   5.119               5.557
P-values   0.000               0.000
      Y4 = 0.544*Y, Errorvar.= 0.356  , R² = 0.554
Standerr  (0.102)             (0.0686)
Z-values   5.312               5.190
P-values   0.000               0.000

    X1.3 = 0.547*X1, Errorvar.= 0.348  , R² = 0.520
Standerr  (0.0933)             (0.0854)
Z-values   3.713                6.412
P-values   0.000                0.000
    X1.5 = 0.626*X1, Errorvar.= 0.135 , R² = 0.743
Standerr  (0.0988)             (0.102)
Z-values   6.333                1.327
P-values   0.000                0.184
    X1.6 = 0.513*X1, Errorvar.= 0.343  , R² = 0.677
Standerr  (0.0917)             (0.0779)
Z-values   4.501                5.696
P-values   0.000                0.000

      M2 = 0.708*M, Errorvar.= 0.388  , R² = 0.564
Standerr  (0.0918)            (0.0837)
Z-values   7.710               4.630
P-values   0.000               0.000
      M3 = 0.653*M, Errorvar.= 0.376  , R² = 0.531
Standerr  (0.0878)            (0.0764)
Z-values   7.440               4.924
P-values   0.000               0.000
      M4 = 0.575*M, Errorvar.= 0.462  , R² = 0.617
Standerr  (0.0895)            (0.0808)
Z-values   6.431               5.727
P-values   0.000               0.000

        Structural Equations
       Y = 0.523*X1 + 0.776*M, Errorvar.= 0.504 , R² = 0.496
Standerr     (0.147)    (0.163)             (0.185)
Z-values      2.380      4.760               1.730
P-values      0.168      0.000               0.006

       Correlation Matrix of Independent Variables
                 X1          M
            --------    --------
      X1      1.000
       M      0.469       1.000
             (0.117)
              4.014
```

Gambar 4.8. Hasil Output Estimasi Model Tanpa Efek Moderasi Pengaruh Motivasi Kerja dan Layout Kantor Terbuka terhadap Produktivitas kerja

Dari hasil estimasi di atas dapat dilihat bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja dengan nilai t statistik yang dihasilkan 2.38 > 1.98. Sedangkan layout kantor terbuka juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan nilai t statistik yang dihasilkan 4.76 > 1.98.

Berdasarkan hasil output pada gambar 4.14 diatas, penghitungan nilai *loading factor* untuk menilai adanya pengaruh *moderating* layout kantor terbuka terhadap hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas kerja, maka indikator variabel *laten moderating* adalah

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

jumlah total indikator variabel motivasi kerja dikali dengan jumlah total indikator variabel layout kantor terbuka.

$$\text{Indikator variabel } moderating = (\text{X1.3} + \text{X1.5} + \text{X1.6})(\text{M2} + \text{M3} + \text{M4})$$

Selain itu harus terdapat penyesuaian nilai estimasi yang timbul pada nilai *loading* indikator variabel *moderating* (variabel interaksi) dan juga *error variance*nya. Output nilai estimasi yang diperoleh pada tahap pertama di atas digunakan untuk penyesuaian tersebut dengan mensibstitusi nilainya kedalam persamaan diatas. *Loading* indikator *moderating* terhadap variabel latennya adalah sebagai berikut:

$$\lambda_{\text{moderating}} = (\lambda_{\text{x1.3}} + \lambda_{\text{x1.5}} + \lambda_{\text{x1.6}})(\lambda_{\text{M2}} + \lambda_{\text{M3}} + \lambda_{\text{M4}})$$
$$= (0.55+0.63+0.51)(0.71+0.65+0.58)\}$$
$$= (1.69)(1.94) = 3.2786$$

Sedangkan penyesuaian error variance indikator dan variabel *laten moderating* dihitung sebagai berikut:

$$\theta_{moderating} = (\lambda_{x1.3} + \lambda_{x1.5} + \lambda_{x1.6})^2 VAR(X1)(\theta_{M2} + \theta_{M3} + \theta_{M4}) + (\lambda_{M2} + \lambda_{M3} + \lambda_{M4})^2 VAR(M)(\theta_{X1.3} + \theta_{.....} + \theta_{X1.6}) + (\theta_{X1.3} + \theta_{.....} + \theta_{X1.6})(\theta_{M2} + \theta_{....} + \theta_{M4})$$

$$=\{(0.55+0.63+0.51)^2(1)(0.39+0.38+0.46)\}+\{(0.71+0.65+0.58)^2(1)(0.35+0.14+0.34)\}+\{(0.35+0.14+0.34)(0.39+0.38+0.46)\}$$
$$=\{(1.69)^2(1)(1.23)\}+\{(1.94)^2(1)(0.83)\}+\{(0.83)(1.23)\} =3.513003+3.123788+1.0209 =7.657691$$

Setelah perhitungan nilai *loading* dan *error variance* indikator dari variabel *laten moderating*, maka langkah yang harus dilakukan selanjutnya adalah menjalankan kembali program LISREL untuk menghasilkan pengaruh variabel *moderating*. Berikut ini adalah input perintah untuk model diatas adalah:

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

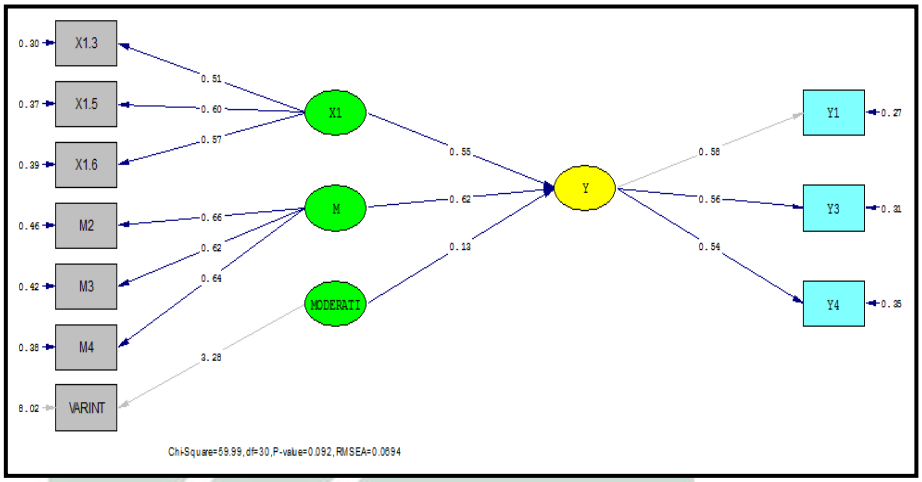
```
Raw Data from file 'C:\Users\Indah\Documents\LISREL SKRIPSIKU\7 - MK LO PK\INTERAKSI
MK LO PK.LSF'
Sample Size = 100
Latent Variables  X1 M Y MODERATING
Relationships
X1.3 - X1.6 = X1
M2 - M4 = M
Y1 - Y4 = Y
VARINT = 3.2786*MODERATING
Y = X1 M MODERATING
Set the Error Variance of VARINT to 7.657691
Path Diagram
End of Problem
```

Baris pertama adalah baris judul. Baris ketiga adalah baris yang menjelaskan mengenai nama variabel-variabel manifest (*observed*). Nama variabel tersebut harus sesuai dengan input data *covariance* (*correlation*) matrix yang disimpan pada file nama file INTERAKSI MK LO PK.txt dalam folder LISREL, ukuran sampel adalah 100. Baris ketiga adalah baris yang menginformasikan mengenai nama variabel laten.

Baris kelima sampai sebelas menginformasikan mengenai hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Nilai *loading* indikator VARINT terhadap variabel laten MODERATING nilainya ditetapkan menjadi 3.2786 berdasarkan perhitungan sebelumnya. Sedangkan baris dua belas merumuskan hubungan structural yang dianalisis. Baris keempat belas menyesuaikan dan menetapkan *error variance* dari indikator VARINT sebesar 7.657691 yang diperoleh dari persamaan sebelumnya.

Input diatas akan menghasilkan nilai estimasi berikut ini pada gambar 4.9 untuk *path* diagramnya dan gambar 4.10 untuk hasil *output* estimasi efek moderasi:

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



Gambar 4.9. Hasil Estimasi Model Structural dengan Efek Moderasi Pengaruh Motivasi Kerja dan Layout Kantor Terbuka terhadap Produktivitas kerja

```
LISREL Estimates (Maximum Likelihood)
        Measurement Equations

      Y1 = 0.578*Y, Errorvar.= 0.270  , R² = 0.573
 Standerr                    (0.0410)
 Z-values                     4.147
 P-values                     0.000
      Y3 = 0.561*Y, Errorvar.= 0.314  , R² = 0.501
 Standerr  (0.0894)          (0.0567)
 Z-values   5.155             5.602
 P-values   0.000             0.000
      Y4 = 0.545*Y, Errorvar.= 0.355  , R² = 0.555
 Standerr  (0.101)           (0.0680)
 Z-values   5.374             5.218
 P-values   0.000             0.000

    X1.3 = 0.511*X1, Errorvar.= 0.307  , R² = 0.590
 Standerr  (0.0708)           (0.0540)
 Z-values   7.207              7.534
 P-values   0.000              0.000
    X1.5 = 0.602*X1, Errorvar.= 0.370  , R² = 0.598
 Standerr  (0.0617)           (0.0481)
 Z-values   6.422              7.694
 P-values   0.000              0.000
    X1.6 = 0.575*X1, Errorvar.= 0.388  , R² = 0.567
 Standerr  (0.0677)           (0.0512)
 Z-values   7.006              7.584
 P-values   0.000              0.000

      M2 = 0.658*M, Errorvar.= 0.456  , R² = 0.587
 Standerr  (0.0790)          (0.0570)
 Z-values   8.324             8.000
 P-values   0.000             0.000
      M3 = 0.617*M, Errorvar.= 0.422  , R² = 0.574
 Standerr  (0.0751)          (0.0527)
 Z-values   8.208             8.014
 P-values   0.000             0.000
      M4 = 0.641*M, Errorvar.= 0.383  , R² = 0.517
 Standerr  (0.0745)          (0.0481)
 Z-values   8.603             7.961
 P-values   0.000             0.000

  VARINT = 3.2786*MODERATI, Errorvar.= 7.657, R² = 0.994

        Structural Equations
       Y =   0.552*X1 + 0.624*M + 0.1347*MODERATI, Errorvar.= 0.555 , R² = 0.645
 Standerr     (0.124)    (0.163)   (0.104)                    (0.185)
 Z-values      2.847      2.524     3.322                      2.993
 P-values      0.014      0.012     0.011                      0.003
```

```
                    Goodness-of-Fit Statistics
 Degrees of Freedom for (C1)-(C2)                    30
 Maximum Likelihood Ratio Chi-Square (C1)            59.988 (P = 0.092)
 Browne's (1984) ADF Chi-Square (C2_NT)              53.742 (P = 0.0049)

 Minimum Fit Function Value                          0.600
 Population Discrepancy Function Value (F0)          0.300
 90 Percent Confidence Interval for F0               (0.117 ; 0.560)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)     0.0694
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA            (0.0625 ; 0.137)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05)        0.0178

 Expected Cross-Validation Index (ECVI)              1.100
```


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

90 Percent Confidence Interval for ECVI	(0.917 ; 1.360)
ECVI for Saturated Model	1.100
ECVI for Independence Model	7.115
Normed Fit Index (NFI)	0.913
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.930
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.609
Comparative Fit Index (CFI)	0.954
Incremental Fit Index (IFI)	0.955
Relative Fit Index (RFI)	0.870
Goodness of Fit Index (GFI)	0.903
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.942

Gambar 4.10. Hasil Output Estimasi Model dengan Efek Moderasi Pengaruh Motivasi Kerja dan Layout Kantor Terbuka terhadap Produktivitas kerja

Output di atas menunjukkan bahwa layout kantor terbuka terbukti mempengaruhi hubungan antara faktor motivasi kerja dan produktivitas kerja dengan nilai parameter sebesar 0.13 (nilai t sebesar 3.32 lebih tinggi daripada 1.98). Output diatas juga menampilkan realibilitas untuk setiap indikator observasi dan hubungan antara variabel latennya. Reabilitas hubungan moderasi menunjukkan bahwa 64% variabel moderasi M mempengaruhi hubungan X1 terhadap Y sisanya 36% dimoderasi oleh variabel yang lain selain layout kantor terbuka. Dimana output struktural ditampilkan untuk tingkat signifikansi sebesar 5% dan jumlah sampel 100, cut-off signifikansi adalah sebesar 1.984. Kurang daripada itu, berarti tidak signifikan pada skala 5%. Tingkat motivasi kerja para pegawai juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 2.85 (lebih daripada 1.98). Sedangkan layout kantor terbuka malah berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dengan nilai t sebesar 2.52 > 1.98. Sehingga dapat disimpulkan bahwa layout kantor terbuka dapat memoderasi 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

Output pada gambar di atas juga menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Dapat diketahui bahwa seluruh indikator variabel laten motivasi kerja (X1.3 – X1.6) dan layout kantor terbuka (M2 – M4) adalah signifikan. Sedangkan indikator dari variabel *moderating* (VARINT), tidak memiliki standar error dan nilai t, karena *loading* indikator VARINT sudah ditentukan nilainya 3.2786 dan ditampilkan sebesar 3.28 (pembulatan).

Dari output diatas juga dapat dilihat bahwa model sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* dimana nilai chi-square yang dihasilkan 59.99 dengan nilai p-value 0.092 > 0.05. Meskipun, probabilitas chi-square signifikan, yang berarti model tidak identik dengan data, sebagian besar indikator *goodness of fit* lainnya menunjukkan hasil yang cukup baik dan memenuhi syarat yang direkomendasikan. Misalnya, RMSEA sebesar 0.069 yang berarti model adalah fit karena kurang daripada 0.5. Sedangkan CFI sebesar 0.95, GFI sebesar 0.9, AGFI sebesar 0.94 yang seluruhnya lebih besar dari batas 0.9. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model untuk menguji pengaruh moderasi layout kantor terbuka terhadap hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas kerja dapat diterima.

Berdasarkan hasil dari estimasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesa 2 (H2) diterima, sedangkan hipotesa nol 2 (H_o2) ditolak. Artinya, telah terbukti teruji bahwa layout kantor terbuka

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

berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas kerja.

b. Pengujian moderasi layout kantor terbuka terhadap hubungan antara iklim organisasi dan produktivitas kerja

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

Tahap pertama yang harus dilakukan untuk menganalisis model SEM dengan hipotesis diatas adalah dengan menganalisis pengaruh antara iklim organisasi (X2) dan layout kantor terbuka (M) terhadap produktivitas kerja (Y). Perintah yang diperlukan untuk tahap pertama ini adalah sebagai berikut:

```
Raw Data from file 'C:\Users\Indah\Documents\LISREL SKRIPSIKU\7 - IO LO PK\IO LO PK.LSF'
Sample Size = 100
Latent Variables  X2 M Y
Relationships
X2.3 - X2.6 = X2
M2 - M4 = M
Y1 - Y4 = Y
Y = X2 M
Path Diagram
End of Problem
```

Input di atas akan menghasilkan estimasi model struktural tanpa efek moderasi dalam bentuk *path* diagram maupun dalam bentuk text tanpa efek moderasi bisa dilihat pada gambar 4.11 berikut ini:

```
LISREL Estimates (Maximum Likelihood)
         Measurement Equations

       Y1 = 0.574*Y, Errorvar.= 0.173  , R² = 0.565
 Standerr                     (0.0416)
 Z-values                      4.163
 P-values                      0.000
       Y3 = 0.668*Y, Errorvar.= 0.311  , R² = 0.613
 Standerr  (0.0911)           (0.0568)
 Z-values   5.140              5.479
```


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

```
P-values   0.000                0.000
      Y4 = 0.542*Y, Errorvar.= 0.358  , R² = 0.550
Standerr  (0.103)             (0.0688)
Z-values   5.277               5.204
P-values   0.000               0.000

    X2.2 = 0.643*X2, Errorvar.= 0.352  , R² = 0.618
Standerr  (0.106)              (0.0728)
Z-values   2.967                4.836
P-values   0.003                0.000
    X2.3 = 0.684*X2, Errorvar.= 0.254 , R² = 0.648
Standerr  (0.134)              (0.112)
Z-values   3.252                3.149
P-values   0.001                0.002
    X2.4 = 0.542*X2, Errorvar.= 0.431  , R² = 0.584
Standerr  (0.110)              (0.0808)
Z-values   2.845                5.331
P-values   0.004                0.000

      M2 = 0.717*M, Errorvar.= 0.374  , R² = 0.679
Standerr  (0.0937)            (0.0882)
Z-values   7.655               4.244
P-values   0.000               0.000
      M3 = 0.626*M, Errorvar.= 0.410  , R² = 0.619
Standerr  (0.0901)            (0.0808)
Z-values   6.954               5.075
P-values   0.000               0.000
      M4 = 0.595*M, Errorvar.= 0.439  , R² = 0.547
Standerr  (0.0902)            (0.0813)
Z-values   6.599               5.401
P-values   0.000               0.000

        Structural Equations
       Y =  0.61496*X2 + 0.684*M, Errorvar.= 0.534 , R² = 0.466
Standerr     (0.146)      (0.137)             (0.185)
Z-values      3.0544       4.981               2.886
P-values      0.007        0.000               0.004

        Correlation Matrix of Independent Variables
                 X2          M
            --------    --------
      X2      1.000
       M      0.170       1.000
            (0.159)
              1.072

        Covariance Matrix of Latent Variables
                 Y          X2          M
            --------    --------    --------
       Y      1.000
      X2      0.109       1.000
       M      0.683       0.170       1.000
```

Gambar 4.11. Hasil Output Estimasi Model Tanpa Efek Moderasi Pengaruh Iklim Organisasi dan Layout Kantor Terbuka terhadap Produktivitas Kerja

Dari hasil estimasi di atas dapat dilihat bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja dengan nilai t statistik yang dihasilkan 3.05 > 1.98. Sedangkan layout kantor terbuka juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan nilai t statistik yang dihasilkan 4.98 > 1.98.

Berdasarkan hasil output pada gambar 4.11 diatas, penghitungan nilai *loading factor* untuk menilai adanya pengaruh *moderating* layout kantor terbuka terhadap hubungan antara iklim organisasi dan produktivitas kerja, maka indikator variabel *laten moderating* adalah

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

jumlah total indikator variabel iklim organisasi dikali dengan jumlah total indikator variabel layout kantor terbuka.

$$\text{Indikator variabel moderating} = (\text{X2.2} + \text{X2.3} + \text{X2.4})(\text{M2} + \text{M3} + \text{M4})$$

Selain itu harus terdapat penyesuaian nilai estimasi yang timbul pada nilai *loading* indikator variabel *moderating* (variabel interaksi) dan juga *error variance*nya. Output nilai estimasi yang diperoleh pada tahap pertama di atas digunakan untuk penyesuaian tersebut dengan mensibstitusi nilainya kedalam persamaan diatas. *Loading* indikator *moderating* terhadap variabel latennya adalah sebagai berikut:

$$\lambda_{\text{moderating}} = (\lambda_{\text{x2.2}} + \lambda_{\text{x2.3}} + \lambda_{\text{x2.4}})(\lambda_{\text{M2}} + \lambda_{\text{M3}} + \lambda_{\text{M4}})$$
$$= (0.64+0.68+0.54)(0.72+0.63+0.60)\}$$
$$= (1.86)(1.95) = 3.627$$

Sedangkan penyesuaian *error variance* indikator dan variabel *laten moderating* dihitung sebagai berikut:

$$\theta_{moderating} = (\lambda_{x2.2} + \lambda_{x2.3} + \lambda_{x2.4})^2 VAR(X2)(\theta_{M2} + \theta_{M3} + \theta_{M4}) + (\lambda_{M2} + \lambda_{M3} + \lambda_{M4})^2 VAR(M)(\theta_{X2.2} + \theta_{.....} + \theta_{X2.4}) + (\theta_{X2.2} + \theta_{.....} + \theta_{X2.4})(\theta_{M2} + \theta_{....} + \theta_{M4})$$

$$=\{(0.64+0.68+0.54)^2(1)(0.37+0.41+0.44)\}+\{(0.72+0.63+0.60)^2(1)(0.43+0.47+0.38)\}+\{(0.43+0.47+0.38)(0.37+0.41+0.44)\}$$
$$=\{(1.86)^2(1)(1.22)\}+\{(1.95)^2(1)(1.28)\}+\{(1.28)(1.22)\} =4.220712+4.8672+1.5616 =10.649512$$

Setelah perhitungan nilai *loading* dan *error variance* indikator dari variabel *laten moderating*, maka langkah yang harus dilakukan selanjutnya adalah menjalankan kembali program LISREL untuk

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

menghasilkan pengaruh variabel *moderating*. Berikut ini adalah input perintah untuk model diatas adalah:

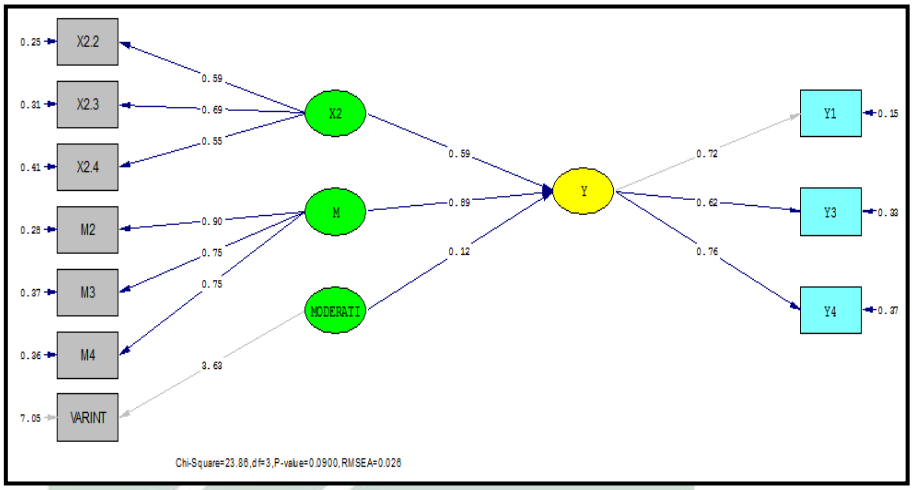
```
Raw Data from file 'C:\Users\Indah\Documents\LISREL SKRIPSIKU\7 - IO LO PK\INTERAKSI IO LO PK.LSF'
Sample Size = 100
Latent Variables  X2 M Y MODERATING
Relationships
X2.2 - X2.4 = X2
M2 - M4 = M
Y1 - Y4 = Y
VARINT = 3.627*MODERATING
Y = X2 M MODERATING
Set the Error Variance of VARINT to 10.649512
Path Diagram
End of Problem
```

Nama variabel harus sesuai dengan input data *covariance (correlation) matrix* yang disimpan pada file nama file INTERAKSI IO LO PK.txt dalam folder LISREL, ukuran sampel adalah 100. Baris ketujuh adalah baris yang menginformasikan mengenai nama variabel laten.

Baris kesembilan sampai sebelas menginformasikan mengenai hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Nilai *loading* indikator VARINT terhadap variabel laten MODERATING nilainya ditetapkan menjadi 3.627 berdasarkan perhitungan sebelumnya. Sedangkan baris dua belas merumuskan hubungan structural yang dianalisis. Baris keempat belas menyesuaikan dan menetapkan *error variance* dari indikator VARINT sebesar 10.649512 yang diperoleh dari persamaan sebelumnya.

Input diatas akan menghasilkan nilai estimasi berikut ini pada gambar 4.12 untuk *path* diagramnya dan gambar 4.13 untuk hasil output estimasi efek moderasi:

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



Gambar 4.12. Hasil Estimasi Model Structural dengan Efek Moderasi Pengaruh Iklim Organisasi dan Layout Kantor Terbuka terhadap Produktivitas Kerja

```
LISREL Estimates (Maximum Likelihood)
        Measurement Equations

      Y1 = 0.717*Y, Errorvar.= 0.150  , R² = 0.774
 Standerr                    (0.0434)
 Z-values                     3.470
 P-values                     0.001
      Y3 = 0.617*Y, Errorvar.= 0.333  , R² = 0.534
 Standerr  (0.109)           (0.0571)
 Z-values   5.684             5.822
 P-values   0.000             0.000
      Y4 = 0.758*Y, Errorvar.= 0.365  , R² = 0.611
 Standerr  (0.123)           (0.0688)
 Z-values   6.171             5.306
 P-values   0.000             0.000

    X2.2 = 0.590*X2, Errorvar.= 0.246  , R² = 0.593
 Standerr  (0.0632)           (0.0388)
 Z-values   7.752              6.347
 P-values   0.000              0.000
    X2.3 = 0.695*X2, Errorvar.= 0.315  , R² = 0.537
 Standerr  (0.0684)           (0.0476)
 Z-values   7.229              6.619
 P-values   0.000              0.000
    X2.4 = 0.551*X2, Errorvar.= 0.415  , R² = 0.529
 Standerr  (0.0684)           (0.0584)
 Z-values   5.128              7.100
 P-values   0.000              0.000

      M2 = 0.898*M, Errorvar.= 0.280  , R² = 0.742
 Standerr  (0.0835)           (0.0423)
 Z-values   10.759             6.623
 P-values   0.000              0.000
      M3 = 0.747*M, Errorvar.= 0.370  , R² = 0.602
 Standerr  (0.0807)           (0.0518)
 Z-values   9.252              7.129
 P-values   0.000              0.000
      M4 = 0.748*M, Errorvar.= 0.356  , R² = 0.611
 Standerr  (0.0800)           (0.0500)
 Z-values   9.355              7.110
 P-values   0.000              0.000

  VARINT = 3.627*MODERATI, Errorvar.= 10.649512, R² = 0.894

        Structural Equations
      Y = 0.589*X2 + 0.886*M - 0.12184*MODERATI, Errorvar.= 0.648  , R² = 0.552
 Standerr  (0.111)    (0.205)    (0.238)                    (0.0790)
 Z-values   2.699      4.312      2.331                       8.205
 P-values   0.009      0.000      0.003                       0.000
```

```
                          Goodness-of-Fit Statistic
Degrees of Freedom for (C1)-(C2)                    24
Maximum Likelihood Ratio Chi-Square (C1)            23.16 (P = 0.25616)
Browne's (1984) ADF Chi-Square (C2_NT)              41.232 (P = 0.0157)

Minimum Fit Function Value                          0.477
Population Discrepancy Function Value (F0)          0.237
90 Percent Confidence Interval for F0               (0.0784 ; 0.474)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)     0.0264
90 Percent Confidence Interval for RMSEA            (0.0 ; 0.114)
```


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

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05)	0.2827
Chi-Square for Independence Model (36 df)	276.330
Normed Fit Index (NFI)	0.827
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.852
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.552
Comparative Fit Index (CFI)	0.972
Incremental Fit Index (IFI)	0.906
Relative Fit Index (RFI)	0.741
Goodness of Fit Index (GFI)	0.966
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.953
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0.989

Gambar 4.13. Hasil Output Estimasi Model dengan Efek Moderasi Pengaruh Iklim Organisasi dan Layout Kantor Terbuka terhadap Produktivitas Kerja

Output di atas menunjukkan bahwa layout kantor terbuka terbukti mempengaruhi hubungan antara faktor iklim organisasi dan produktivitas kerja dengan nilai parameter sebesar 0.12 (nilai t sebesar 2.33 lebih tinggi daripada 1.98). Output diatas juga menampilkan realibilitas untuk setiap indikator observasi dan hubungan antara variabel latennya. Reabilitas hubungan moderasi menunjukkan bahwa 55% variabel moderasi M mempengaruhi hubungan X2 terhadap Y sisanya 45% dimoderasi oleh variabel yang lain selain layout kantor terbuka. Dimana output struktural ditampilkan untuk tingkat signifikansi sebesar 5% dan jumlah sampel di atas 100, cut-off signifikansi adalah sebesar 1.98. Kurang daripada itu, berarti tidak signifikan pada skala 5%. Begitu juga dengan tingkat iklim organisasi yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja para pegawai yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 2.69 (lebih tinggi daripada 1.98). Sedangkan layout kantor terbuka malah berpengaruh positif juga dengan nilai yang cukup tinggi terhadap produktivitas kerja sebesar 4.31. Sehingga dapat disimpulkan bahwa layout kantor terbuka dapat memoderasi hubungan antara iklim organisasi 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

Output pada gambar di atas juga menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Dapat diketahui bahwa seluruh indikator variabel laten iklim organisasi (X2.2 – X2.4) dan layout kantor terbuka (M2 –M4) adalah signifikan. Sedangkan indikator dari variabel *moderating* (VARINT), tidak memiliki standar error dan nilai t, karena *loading* indikator VARINT sudah ditentukan nilainya 3.627 dan ditampilkan sebesar 3.63 (pembulatan).

Dari output diatas juga dapat dilihat bahwa model sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* dimana nilai chi-square yang dihasilkan 23.16 dengan nilai *p-value* 0.26 > 0.05. Meskipun, probabilitas chi-square signifikan, yang berarti model tidak identik dengan data, sebagian besar indikator *goodness of fit* lainnya menunjukkan hasil yang cukup baik dan memenuhi syarat yang direkomendasikan. Misalnya, RMSEA sebesar 0.026 yang berarti model adalah fit karena kurang daripada 0.5. Sedangkan CFI sebesar 0.97, GFI sebesar 0.97, AGFI sebesar 0.95 yang seluruhnya lebih besar dari batas 0.9. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model untuk menguji pengaruh moderasi layout kantor terbuka terhadap hubungan antara iklim organisasi dan produktivitas kerja dapat diterima.

Berdasarkan hasil dari estimasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesa 3 (H3) diterima, sedangkan hipotesa nol 3 (H_o3) ditolak. Artinya, telah terbukti teruji bahwa layout kantor terbuka

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

berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara iklim organisasi dan produktivitas kerja.

c. Pengujian moderasi layout kantor terbuka terhadap hubungan antara budaya 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

Tahap pertama yang harus dilakukan untuk menganalisis model SEM dengan hipotesis diatas adalah dengan menganalisis pengaruh antara budaya organisasi (X3) dan layout kantor terbuka (M) terhadap produktivitas kerja (Y). Perintah yang diperlukan untuk tahap pertama ini adalah sebagai berikut:

```
Raw Data from file 'C:\Users\Indah\Documents\LISREL SKRIPSIKU\7 - BO LO PK\BO LO PK.LSF'
Sample Size = 100
Latent Variables  X3 M Y
Relationships
X3.2 - X3.4 = X3
M2 - M4 = M
Y1 - Y4 = Y
Y = X3 M
Path Diagram
End of Problem
```

Input di atas akan menghasilkan estimasi model struktural tanpa efek moderasi dalam bentuk *path* diagram maupun dalam bentuk text tanpa efek moderasi bisa dilihat pada gambar 4.14 berikut ini:

```
LISREL Estimates (Maximum Likelihood)
         Measurement Equations

       Y1 = 0.506*Y, Errorvar.= 0.162  , R² = 0.542
 Standerr                      (0.0419)
 Z-values                       4.351
 P-values                       0.000
       Y3 = 0.572*Y, Errorvar.= 0.230  , R² = 0.433
```


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

```
Standerr  (0.0931)            (0.0567)
Z-values   5.149               4.305
P-values   0.000               0.000
      Y4 = 0.542*Y, Errorvar.= 0.358  , R² = 0.451
Standerr  (0.104)             (0.0692)
Z-values   5.207               4.171
P-values   0.000               0.000

    X3.2 = 0.624*X3, Errorvar.= 0.422  , R² = 0.480
Standerr  (0.100)              (0.0975)
Z-values   6.229                4.325
P-values   0.000                0.000
    X3.3 = 0.675*X3, Errorvar.= 0.493 , R² = 0.481
Standerr  (0.108)              (0.114)
Z-values   6.233                4.318
P-values   0.000                0.000
    X3.4 = 0.561*X3, Errorvar.= 0.402  , R² = 0.287
Standerr  (0.0813)             (0.0643)
Z-values   4.812                3.905
P-values   0.000                0.000

      M2 = 0.750*M, Errorvar.= 0.326  , R² = 0.634
Standerr  (0.0907)            (0.0828)
Z-values   8.275               3.935
P-values   0.000               0.000
      M3 = 0.637*M, Errorvar.= 0.396  , R² = 0.506
Standerr  (0.0880)            (0.0769)
Z-values   7.243               5.158
P-values   0.000               0.000
      M4 = 0.555*M, Errorvar.= 0.486  , R² = 0.388
Standerr  (0.0898)            (0.0821)
Z-values   6.175               5.915
P-values   0.000               0.000

       Structural Equations
       Y = 0.622*X3 + 0.667*M, Errorvar.= 0.564 , R² = 0.536
Standerr    (0.173)     (0.179)           (0.192)
Z-values     3.064      3.725              2.931
P-values     0.948       0.000             0.003

        Correlation Matrix of Independent Variables
                 X3          M
            --------   --------
      X3       1.000
       M       0.581      1.000
             (0.107)
               5.434

        Covariance Matrix of Latent Variables
                  Y         X3          M
            --------   --------   --------
       Y       1.000
      X3       0.376      1.000
       M       0.661      0.581      1.000
```

Gambar 4.14. Hasil Output Estimasi Model Tanpa Efek Moderasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Layout Kantor Terbuka terhadap Produktivitas Kerja

Dari hasil estimasi di atas dapat dilihat bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja dengan nilai t statistik yang dihasilkan 3.06 > 1.98. Sedangkan layout kantor terbuka juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan nilai t statistik yang dihasilkan 3.72 > 1.98.

Berdasarkan hasil output pada gambar 4.20 diatas, penghitungan nilai *loading factor* untuk menilai adanya pengaruh *moderating* layout kantor terbuka terhadap hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas kerja, maka indikator variabel *laten moderating* adalah

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

jumlah total indikator variabel budaya organisasi dikali dengan jumlah total indikator variabel layout kantor terbuka.

$$\text{Indikator variabel moderating} = (\text{X3.2} + \text{X3.3} + \text{X3.4})(\text{M2} + \text{M3} + \text{M4})$$

Selain itu harus terdapat penyesuaian nilai estimasi yang timbul pada nilai *loading* indikator variabel *moderating* (variabel interaksi) dan juga *error variance*nya. Output nilai estimasi yang diperoleh pada tahap pertama di atas digunakan untuk penyesuaian tersebut dengan mensibstitusi nilainya kedalam persamaan diatas. *Loading* indikator *moderating* terhadap variabel latennya adalah sebagai berikut:

$$\lambda_{\text{moderating}} = (\lambda_{\text{x3.2}} + \lambda_{\text{x3.3}} + \lambda_{\text{x3.4}})(\lambda_{\text{M2}} + \lambda_{\text{M3}} + \lambda_{\text{M4}})$$
$$= (0.62+0.58+0.56)(0.75+0.64+0.55)\}$$
$$= (1.86)(1.94) = 3.6084$$

Sedangkan penyesuaian error variance indikator dan variabel *laten moderating* dihitung sebagai berikut:

$$\theta_{moderating} = (\lambda_{x3.2} + \lambda_{x3.3} + \lambda_{x3.4})^2 VAR(X3)(\theta_{M2} + \theta_{M3} + \theta_{M4}) + (\lambda_{M2} + \lambda_{M3} + \lambda_{M4})^2 VAR(M)(\theta_{X3.2} + \theta_{.....} + \theta_{X3.4}) + (\theta_{X3.2} + \theta_{.....} + \theta_{X3.4})(\theta_{M2} + \theta_{....} + \theta_{M4})$$

$$=\{(0.62+0.68+0.56)^2(1)(0.33+0.40+0.49)\}+\{(0.75+0.64+0.55)^2(1)(0.42+0.49+0.40)\}+\{(0.42+0.49+0.40)(0.33+0.40+0.49)\}$$
$$=\{(1.86)^2(1)(1.22)\}+\{(1.94)^2(1)(1.31)\}+\{(1.31)(1.22)\} =4.220712+4.930316+1.5982 =10.749228$$

Setelah perhitungan nilai *loading* dan *error variance* indikator dari variabel *laten moderating*, maka langkah yang harus dilakukan selanjutnya adalah menjalankan kembali program LISREL untuk

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

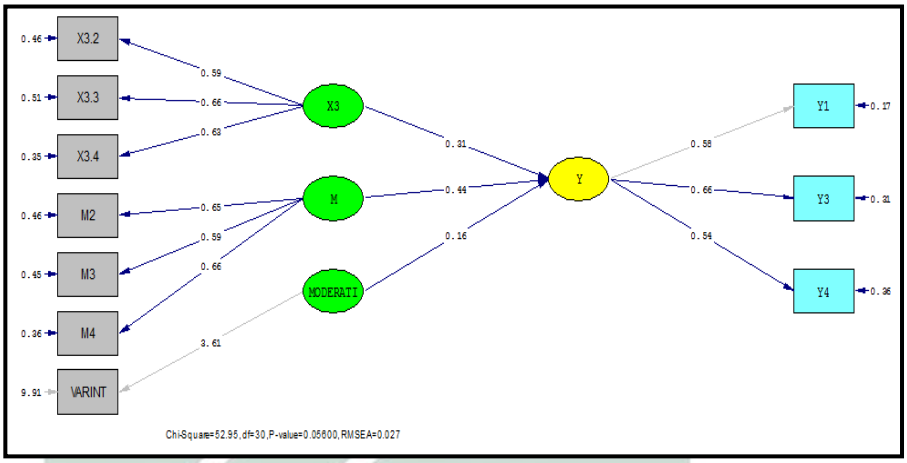
menghasilkan pengaruh variabel *moderating*. Berikut ini adalah input perintah untuk model diatas adalah:

```
Raw Data from file 'C:\Users\Indah\Documents\LISREL SKRIPSIKU\7 - BO LO PK\INTERAKSI BO LO
PK.LSF'
Sample Size = 100
Latent Variables  X3 M Y MODERATING
Relationships
X3.2 - X3.4 = X3
M2 - M4 = M
Y1 - Y4 = Y
VARINT = 3.6084*MODERATING
Y = X3 M MODERATING
Set the Error Variance of VARINT to 10.749228
Path Diagram
End of Problem
```

Nama variabel harus sesuai dengan input data *covariance (correlation) matrix* yang disimpan pada file nama file INTERAKSI BO LO PK.txt dalam folder LISREL, ukuran sampel adalah 100. Nilai *loading* indikator VARINT terhadap variabel *laten moderating* nilainya ditetapkan menjadi 3.6084 berdasarkan perhitungan sebelumnya. Sedangkan baris dua belas merumuskan hubungan *structural* yang dianalisis. Baris keempat belas menyesuaikan dan menetapkan *error variance* dari indikator VARINT sebesar 10.749228 yang diperoleh dari persamaan sebelumnya.

Input diatas akan menghasilkan nilai estimasi berikut ini pada gambar 4.15 untuk *path* diagramnya dan gambar 4.16 untuk hasil *output* estimasi efek moderasi:

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



Gambar 4.15. Hasil Estimasi Model Structural dengan Efek Moderasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Layout Kantor Terbuka terhadap Produktivitas Kerja

```
LISREL Estimates (Maximum Likelihood)
         Measurement Equations

       Y1 = 0.576*Y, Errorvar.= 0.172  , R² = 0.568
 Standerr                     (0.0405)
 Z-values                      4.242
 P-values                      0.000
       Y3 = 0.662*Y, Errorvar.= 0.315  , R² = 0.607
 Standerr  (0.0891)           (0.0563)
 Z-values   5.214              5.588
 P-values   0.000              0.000
       Y4 = 0.544*Y, Errorvar.= 0.356  , R² = 0.514
 Standerr  (0.101)            (0.0676)
 Z-values   5.408              5.264
 P-values   0.000              0.000

     X3.2 = 0.590*X3, Errorvar.= 0.463  , R² = 0.529
 Standerr  (0.0768)            (0.0599)
 Z-values   7.677               7.728
 P-values   0.000               0.000
     X3.3 = 0.661*X3, Errorvar.= 0.512  , R² = 0.561
 Standerr  (0.0831)            (0.0668)
 Z-values   7.961               7.668
 P-values   0.000               0.000
     X3.4 = 0.627*X3, Errorvar.= 0.350  , R² = 0.643
 Standerr  (0.0617)            (0.0447)
 Z-values   6.929               7.836
 P-values   0.000               0.000

       M2 = 0.652*M, Errorvar.= 0.464  , R² = 0.678
 Standerr  (0.0792)           (0.0584)
 Z-values   8.229              7.944
 P-values   0.000              0.000
       M3 = 0.595*M, Errorvar.= 0.449  , R² = 0.641
 Standerr  (0.0754)           (0.0562)
 Z-values   7.892              7.981
 P-values   0.000              0.000
       M4 = 0.660*M, Errorvar.= 0.358  , R² = 0.549
 Standerr  (0.0743)           (0.0457)
 Z-values   8.875              7.842
 P-values   0.000              0.000

 VARINT = 3.6084*MODERATI, Errorvar.= 10.749228, R² = 0.993

     Structural Equations
       Y =   0.315*X3 + 0.440*M + 0.1687*MODERATI, Errorvar.= 0.539 , R² = 0.661
 Standerr     (0.144)    (0.173)   (0.0113)                   (0.180)
 Z-values      2.179      2.543     3.417                       3.003
 P-values      0.029      0.011     0.001                       0.003
```

```
                          Goodness-of-Fit Statistics
 Degrees of Freedom for (C1)-(C2)                    24
 Maximum Likelihood Ratio Chi-Square (C1)            29.12 (P = 0.035239)
 Browne's (1984) ADF Chi-Square (C2_NT)              41.232 (P = 0.0157)

 Minimum Fit Function Value                          0.477
 Population Discrepancy Function Value (F0)          0.237
 90 Percent Confidence Interval for F0               (0.0784 ; 0.474)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)     0.038
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA            (0.0 ; 0.216)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05)        0.143

 Chi-Square for Independence Model (36 df)         276.330
```


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

Normed Fit Index (NFI)	0.827
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.852
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.552
Comparative Fit Index (CFI)	0.901
Incremental Fit Index (IFI)	0.906
Relative Fit Index (RFI)	0.741
Goodness of Fit Index (GFI)	0.926
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.943
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0.972

Gambar 4.16. Hasil Output Estimasi Model dengan Efek Moderasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Layout Kantor Terbuka terhadap Produktivitas Kerja

Output di atas menunjukkan bahwa layout kantor terbuka terbukti mempengaruhi hubungan antara faktor budaya organisasi dan produktivitas kerja dengan nilai parameter sebesar 0.16 (nilai t sebesar 3.42 lebih tinggi daripada 1.98). Output diatas juga menampilkan realibilitas untuk setiap indikator observasi dan hubungan antara variabel latennya. Reabilitas hubungan moderasi menunjukkan bahwa sebesar 66%, variabel moderasi M mempengaruhi hubungan X3 terhadap Y sisanya 34% dimoderasi oleh variabel yang lain selain layout kantor terbuka. Dimana output struktural ditampilkan untuk tingkat signifikansi sebesar 5% dan jumlah sampel di atas 100, cut-off signifikansi adalah sebesar 1.98. Kurang daripada itu, berarti tidak signifikan pada skala 5%. Tingkat budaya organisasi juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja para pegawai yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 2.18 (lebih tinggi daripada 1.98). Sedangkan layout kantor terbuka berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja sebesar 2.54. Sehingga dapat disimpulkan bahwa layout kantor terbuka dapat memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas kerja.

Output pada gambar di atas juga menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Dapat diketahui bahwa seluruh

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

indikator variabel laten budaya organisasi (X3.2 – X3.4) dan layout kantor terbuka (M2 –M4) adalah signifikan. Sedangkan indikator dari variabel *moderating* (VARINT), tidak memiliki standar error dan nilai t, karena *loading* indikator VARINT sudah ditentukan nilainya 3.6084 dan ditampilkan sebesar 3.61 (pembulatan).

Dari output diatas juga dapat dilihat bahwa model sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* dimana nilai *chi-square* yang dihasilkan 29.12 dengan nilai *p-value* 0.35 > 0.05. Meskipun, *probabilitas chi-square* signifikan, yang berarti model tidak identik dengan data, sebagian besar indikator *goodness of fit* lainnya menunjukkan hasil yang cukup baik dan memenuhi syarat yang direkomendasikan. Misalnya, RMSEA sebesar 0.038 yang berarti model adalah fit karena kurang daripada 0.5. Sedangkan CFI sebesar 0.9, GFI sebesar 0.93, AGFI sebesar 0.94 yang seluruhnya lebih besar dari batas 0.9. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model untuk menguji pengaruh moderasi layout kantor terbuka terhadap hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas kerja dapat diterima.

Berdasarkan hasil dari estimasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesa 4 (H4) diterima, sedangkan hipotesa nol 4 (H_o4) ditolak. Artinya, telah terbukti teruji bahwa layout kantor terbuka berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara budaya organisasi 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

d. Pengujian moderasi layout kantor terbuka terhadap hubungan antara komitmen organisasional 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

Tahap pertama yang harus dilakukan untuk menganalisis model SEM dengan hipotesis diatas adalah dengan menganalisis pengaruh antara komitmen organisasional (X4) dan layout kantor terbuka (M) terhadap produktivitas kerja (Y). Perintah yang diperlukan untuk tahap pertama ini adalah sebagai berikut:

```
Raw Data from file 'C:\Users\Indah\Documents\LISREL SKRIPSIKU\7 - KO LO PK\KO LO PK.LSF'
Sample Size = 100
Latent Variables  X4 M Y
Relationships
X4.3 - X4.5 = X4
M2 - M4 = M
Y1 - Y4 = Y
Y = X4 M
Path Diagram
End of Problem
```

Input di atas akan menghasilkan estimasi model struktural tanpa efek moderasi dalam bentuk *path* diagram maupun dalam bentuk text tanpa efek moderasi bisa dilihat pada gambar 4.17 berikut ini:

```
LISREL Estimates (Maximum Likelihood)
         Measurement Equations
       Y1 = 0.575*Y, Errorvar.= 0.173  , R² = 0.566
 Standerr                     (0.0417)
 Z-values                      4.148
 P-values                      0.000
       Y3 = 0.588*Y, Errorvar.= 0.312  , R² = 0.612
 Standerr  (0.0910)           (0.0568)
 Z-values   5.136              5.484
 P-values   0.000              0.000
       Y4 = 0.542*Y, Errorvar.= 0.358  , R² = 0.550
 Standerr  (0.103)            (0.0688)
 Z-values   5.276              5.205
 P-values   0.000              0.000
     X4.3 = 0.595*X4, Errorvar.= 0.275  , R² = 0.563
```


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

```
Standerr  (0.0826)              (0.0688)
Z-values   7.198                 3.996
P-values   0.000                 0.000
    X4.4 = 0.676*X4, Errorvar.= 0.411  , R² = 0.608
Standerr  (0.0900)              (0.0830)
Z-values   5.293                 6.150
P-values   0.000                 0.000
    X4.5 = 0.604*X4, Errorvar.= 0.192  , R² = 0.647
Standerr  (0.0771)              (0.0624)
Z-values   7.703                 3.084
P-values   0.000                 0.002

      M2 = 0.718*M, Errorvar.= 0.373  , R² = 0.581
Standerr  (0.0920)             (0.0844)
Z-values   7.809                4.414
P-values   0.000                0.000
      M3 = 0.631*M, Errorvar.= 0.404  , R² = 0.596
Standerr  (0.0887)             (0.0783)
Z-values   7.114                5.165
P-values   0.000                0.000
      M4 = 0.590*M, Errorvar.= 0.445  , R² = 0.539
Standerr  (0.0893)             (0.0800)
Z-values   6.610                5.567
P-values   0.000                0.000

        Structural Equations
       Y =  0.416*X4 + 0.733*M, Errorvar.= 0.525 , R² = 0.775
Standerr     (0.140)    (0.157)             (0.186)
Z-values      3.832      4.664               2.821
P-values      0.406      0.000               0.005

        Correlation Matrix of Independent Variables
                 X4          M
            --------   --------
      X4      1.000
       M      0.449      1.000
            (0.111)
              4.043

        Covariance Matrix of Latent Variables
                 Y         X4          M
            --------   --------   --------
       Y      1.000
      X4      0.213      1.000
       M      0.681      0.449      1.000
```

Gambar 4.17. Hasil Output Estimasi Model Tanpa Efek Moderasi Pengaruh Komitmen Organisasi dan Layout Kantor Terbuka terhadap Produktivitas Kerja

Dari hasil estimasi di atas dapat dilihat bahwa komitmen organisasional berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja dengan nilai t statistik yang dihasilkan 3.83 > 1.98. Secara parsial layout kantor terbuka juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan nilai t statistik yang dihasilkan 4.66 > 1.98.

Berdasarkan hasil output pada gambar 4.17 diatas, penghitungan nilai *loading factor* untuk menilai adanya pengaruh *moderating* layout kantor terbuka terhadap hubungan antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja, maka indikator variabel *laten moderating* adalah jumlah total indikator variabel komitmen organisasional dikali dengan jumlah total indikator variabel layout kantor terbuka.

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

Indikator variabel $moderating = (\mathrm{X4.3} + \mathrm{X4.4} + \mathrm{X4.5})(\mathrm{M2} + \mathrm{M3} + \mathrm{M4})$

Selain itu harus terdapat penyesuaian nilai estimasi yang timbul pada nilai *loading* indikator variabel *moderating* (variabel interaksi) dan juga *error variancenya*. Output nilai estimasi yang diperoleh pada tahap pertama di atas digunakan untuk penyesuaian tersebut dengan mensibstitusi nilainya kedalam persamaan diatas. *Loading* indikator *moderating* terhadap variabel latennya adalah sebagai berikut:

$$\lambda_{moderating} = (\lambda_{\mathrm{x4.3}} + \lambda_{\mathrm{x4.4}} + \lambda_{\mathrm{x4.5}})(\lambda_{\mathrm{M2}} + \lambda_{\mathrm{M3}} + \lambda_{\mathrm{M4}})$$
$$= (0.59+0.68+0.60)(0.72+0.63+0.59)\}$$
$$= (1.87)(1.94) = 3.6278$$

Sedangkan penyesuaian *error variance* indikator dan variabel laten *moderating* dihitung sebagai berikut:

$$\theta_{moderat\ ing} = (\lambda_{x4.3} + \lambda_{x4.4} + \lambda_{x4.5})^2\, VAR(X4)(\theta_{M2} + \theta_{M3} + \theta_{M4}) + (\lambda_{M2} + \lambda_{M3} + \lambda_{M4})^2 VAR(M)(\theta_{X4.3} + \theta_{.....} + \theta_{X4.5}) + (\theta_{X4.3} + \theta_{.....} + \theta_{X4.5})(\theta_{M2} + \theta_{....} + \theta_{M4})$$

$$=\{(0.59+0.68+0.60)^2(1)(0.37+0.40+0.45)\}+\{(0.72+0.63+0.59)^2(1)(0.27+0.41+0.19)\}+\{(0.27+0.41+0.19)(0.37+0.40+0.45)\}$$
$$=\{(1.87)^2(1)(1.22)\}+\{(1.94)^2(1)(0.87)\}+\{(0.87)(1.22)\} =4.266218+3.274332+1.0614 =8.60195$$

Setelah perhitungan nilai *loading* dan *error variance* indikator dari variabel *laten moderating*, maka langkah yang harus dilakukan selanjutnya adalah menjalankan kembali program LISREL untuk menghasilkan pengaruh variabel *moderating*. Berikut ini adalah input perintah untuk model diatas adalah:

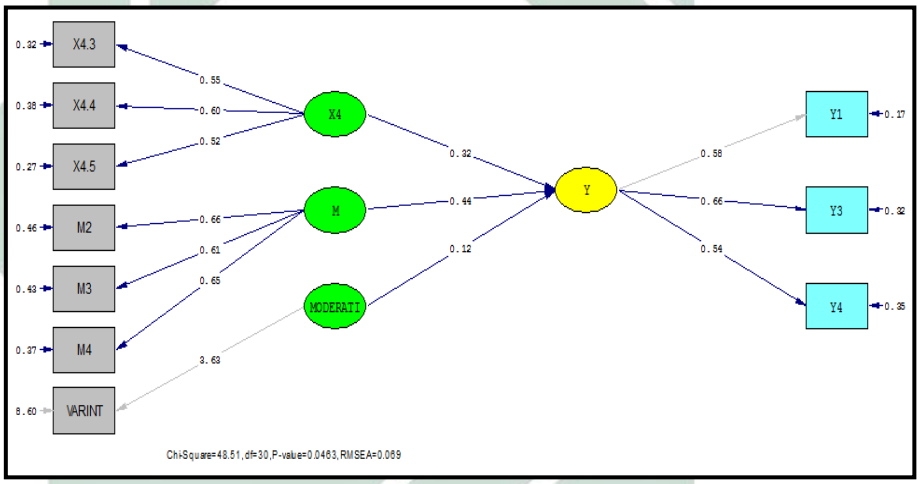
```
Raw Data from file 'C:\Users\Indah\Documents\LISREL SKRIPSIKU\7 - KO LO PK\INTERAKSI KO LO PK.LSF'
Sample Size = 100
Latent Variables  X4 M Y MODERATING
```


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

```
Relationships
X4.3 - X4.5 = X4
M2 - M4 = M
Y1 - Y4 = Y
VARINT = 3.6278*MODERATING
Y = X4 M MODERATING
Set the Error Variance of VARINT to 8.60195
Path Diagram
End of Problem
```

Nama variabel tersebut harus sesuai dengan input data *covariance (correlation) matrix* yang disimpan pada file nama file INTERAKSI KO LO PK.txt dalam folder LISREL.

Input diatas akan menghasilkan nilai estimasi berikut ini pada gambar 4.18 untuk *path* diagramnya dan gambar 4.19 untuk hasil output estimasi efek moderasi:



Gambar 4.18. Hasil Estimasi Model Structural dengan Efek Moderasi Pengaruh Komitmen Organisasi dan Layout Kantor Terbuka terhadap Produktivitas Kerja

```
LISREL Estimates (Maximum Likelihood)
         Measurement Equations

       Y1 = 0.579*Y, Errorvar.= 0.169  , R² = 0.575
 Standerr                     (0.0390)
 Z-values                      4.338
 P-values                      0.000
       Y3 = 0.660*Y, Errorvar.= 0.319  , R² = 0.598
 Standerr  (0.0865)           (0.0557)
 Z-values   5.313              5.732
 P-values   0.000              0.000
       Y4 = 0.545*Y, Errorvar.= 0.355  , R² = 0.556
 Standerr  (0.0975)           (0.0661)
 Z-values   5.592              5.367
 P-values   0.000              0.000

     X4.3 = 0.554*X4, Errorvar.= 0.322  , R² = 0.589
 Standerr  (0.0667)            (0.0407)
 Z-values   8.312               7.905
 P-values   0.000               0.000
     X4.4 = 0.597*X4, Errorvar.= 0.381  , R² = 0.583
 Standerr  (0.0722)            (0.0482)
 Z-values   8.259               7.912
 P-values   0.000               0.000
     X4.5 = 0.520*X4, Errorvar.= 0.275  , R² = 0.597
 Standerr  (0.0621)            (0.0348)
 Z-values   8.385               7.894
```


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

```
P-values   0.000                0.000

      M2 = 0.659*M, Errorvar.= 0.455  , R² = 0.688
Standerr  (0.0791)            (0.0570)
Z-values   8.331               7.979
P-values   0.000               0.000
      M3 = 0.607*M, Errorvar.= 0.434  , R² = 0.659
Standerr  (0.0752)            (0.0542)
Z-values   8.069               8.009
P-values   0.000               0.000
      M4 = 0.648*M, Errorvar.= 0.374  , R² = 0.529
Standerr  (0.0744)            (0.0472)
Z-values   8.703               7.925
P-values   0.000               0.000

  VARINT = 3.630*MODERATI, Errorvar.= 8.602, R² = 0.894

        Structural Equations
       Y =  0.321*X4 + 0.440*M + 0.1268*MODERATI, Errorvar.= 0.530 , R² = 0.770
Standerr     (0.145)    (0.132)   (0.0115)                    (0.173)
Z-values      2.216      3.348     3.202                       3.055
P-values      0.007      0.001     0.001                       0.002
```

```
                          Goodness-of-Fit Statistics
Degrees of Freedom for (C1)-(C2)                    24
Maximum Likelihood Ratio Chi-Square (C1)            30.120 (P = 0.45109)
Browne's (1984) ADF Chi-Square (C2_NT)              41.232 (P = 0.0157)

Minimum Fit Function Value                          0.477
Population Discrepancy Function Value (F0)          0.237
90 Percent Confidence Interval for F0               (0.0784 ; 0.474)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)     0.0994
90 Percent Confidence Interval for RMSEA            (0.0572 ; 0.141)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05)        0.0305
Chi-Square for Independence Model (36 df)         276.330

Normed Fit Index (NFI)                              0.827
Non-Normed Fit Index (NNFI)                         0.852
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)                   0.552
Comparative Fit Index (CFI)                         0.952
Incremental Fit Index (IFI)                         0.906
Relative Fit Index (RFI)                            0.741

Goodness of Fit Index (GFI)                         0.916
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)               0.946
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)              0.948
```

Gambar 4.19. Hasil Output Estimasi Model dengan Efek Moderasi Pengaruh Komitmen Organisasi dan Layout Kantor Terbuka terhadap Produktivitas Kerja

Output di atas menunjukkan bahwa layout kantor terbuka terbukti mempengaruhi hubungan antara faktor komitmen organisasional dan produktivitas kerja dengan nilai parameter sebesar 0.12 (nilai t sebesar 3.20 lebih tinggi daripada 1.98). Output diatas juga menampilkan realibilitas untuk setiap indikator observasi dan hubungan antara variabel latennya. Reabilitas hubungan moderasi menunjukkan bahwa 77% variabel moderasi M mempengaruhi hubungan X4 terhadap Y sisanya 23% dimoderasi oleh variabel yang lain selain layout kantor terbuka. Dimana output struktural untuk tingkat signifikansi sebesar 5% dan jumlah sampel di atas 100, cut-off signifikansi adalah sebesar 1.98. Pada tingkat komitmen

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

organisasional juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja para pegawai yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 2.22 (lebih daripada 1.98). Sedangkan layout kantor terbuka berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja sebesar 3.35. Sehingga dapat disimpulkan bahwa layout kantor terbuka dapat memoderasi hubungan antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja.

Output pada gambar di atas juga menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Dapat diketahui bahwa seluruh indikator variabel laten komitmen organisasional (X4.1 – X4.6) dan layout kantor terbuka (M1 –M6) adalah signifikan. Sedangkan indikator dari variabel *moderating* (VARINT), tidak memiliki standar error dan nilai t, karena *loading* indikator VARINT sudah ditentukan nilainya 3.6278 dan ditampilkan sebesar 3.63 (pembulatan).

Dari output diatas juga dapat dilihat bahwa model sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* dimana nilai chi-square yang dihasilkan 30.12 dengan nilai *p-value* 0.45 > 0.05. Meskipun, probabilitas chi-square signifikan, yang berarti model tidak identik dengan data, sebagian besar indikator *goodness of fit* lainnya menunjukkan hasil yang cukup baik dan memenuhi syarat yang direkomendasikan. Misalnya, RMSEA sebesar 0.057 yang berarti model adalah fit karena kurang daripada 0.5. Sedangkan CFI sebesar 0.95, GFI sebesar 0.92, AGFI sebesar 0.95 yang seluruhnya lebih besar dari batas 0.9. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model untuk

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

menguji pengaruh moderasi layout kantor terbuka terhadap hubungan antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja dapat diterima.

Berdasarkan hasil dari estimasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesa 5 (H5) diterima, sedangkan hipotesa nol 5 (H_o5) ditolak. Artinya, telah terbukti teruji bahwa layout kantor terbuka berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja.

D. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisa Data)

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Para Pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Divisi Regional Jawa Timur dengan Layout Kantor Terbuka

a. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Para Pegawai BPJS Kesehatan Divisi Regional Jawa Timur dengan Layout Kantor Terbuka

Berdasarkan hasil dari estimasi pengujian hipotesa 2, menunjukkan bahwa layout kantor terbuka terbukti mempengaruhi hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas kerja dengan nilai parameter sebesar 0.53 (nilai t sebesar 3.32 lebih tinggi dari 1.98) serta menunjukkan sebesar 64% hubungan faktor tersebut dimoderasi layout kantor terbuka sisanya 36% dimoderasi oleh faktor yang lain. Motivasi kerja juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 2.85 (lebih daripada 1.98). Sedangkan layout

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

kantor terbuka juga berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja dengan nilai t sebesar 2.52.

Indikator faktor motivasi kerja (X1) yang diikutsertakan dalam pengujian pengaruh moderasi terdiri atas peluang untuk maju (X1.3), kemungkinan pengembangan karier (X1.5), dan tanggung jawab (X1.6). Dimana semua nilai *loading factor* indikator-indikator tersebut lebih dari 0.5 sehingga dinyatakan *valid* dan *reliable* (bisa dilihat pada gambar 4.2). Sedangkan indikator yang digunakan dalam mengukur layout kantor terbuka dan produktivitas kerja, sama halnya dengan pengujian pengaruh moderasi pada faktor-faktor yang lainnya, secara berurutan terdiri atas kelancaran lalu lintas kerja pegawai (M2), keterbukaan alur kerja pegawai (M3), kemudahan akses penempatan ruang (M4), mutu (Y1), efisiensi (Y3), dan semangat kerja (Y4). Nilai dari semua indikator-indikator tersebut juga valid (bisa dilihat pada gambar 4.6 dan gambar 4.7).

Karena hipotesis 2 (H2) diterima dan nilai t koefisien pengaruh moderasi bertanda positif, telah mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel tersebut searah. Artinya semakin efektif layout kantor terbuka yang diterapkan oleh kantor BPJS Kesehatan maka manfaatnya semakin kuat hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas kerja para pegawai. Sebaliknya semakin tidak efektifnya layout kantor terbuka yang diterapkan oleh kantor BPJS Kesehatan

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

akan berakibat memperlemah hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas kerja para pegawai.

Sehingga dari hasil pengujian hipotesa 2 tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja para pegawai BPJS Kesehatan Divisi Regional Jawa Timur dengan layout kantor terbuka. Hal ini mendukung penelitian Lestari[128], Salim[129], dan Fuanida[130] yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas serta layout kantor terbuka akan berpengaruh pada motivasi kerja dan produktivitas kerja pegawai. Selain itu juga telah didukung oleh penelitian yang dilakukan Nawangsari[131], Pancorowati[132], McGuire dan Mc Laren[133] yang menunujukkan bahwa tata ruang kantor berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

---

[128] 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

[129] 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.

[130] 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.

[131] 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.

[132] 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.

[133] 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.

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

b. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Para Pegawai BPJS Kesehatan Divisi Regional Jawa Timur dengan Layout Kantor Terbuka

Berdasarkan hasil dari estimasi pengujian hipotesa 3, menunjukkan bahwa layout kantor terbuka terbukti mempengaruhi hubungan antara iklim organisasi dan produktivitas kerja dengan nilai parameter sebesar 0.52 (nilai t sebesar 2.33 lebih tinggi dari 1.98) serta menunjukkan sebesar 55% hubungan faktor tersebut dimoderasi layout kantor terbuka sisanya 45% dimoderasi oleh faktor yang lain. Tingkat iklim organisasi juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 2.69 (lebih besar daripada 1.98). Sedangkan layout kantor terbuka juga memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja para pegawai dengan nilai t sebesar 4.31.

Indikator faktor iklim organisasi (X2) yang diikutsertakan dalam pengujian pengaruh moderasi terdiri atas menaruh kepercayaan dan terbuka (X2.2), simpatik dan memberi dukungan (X2.3), dan jujur dan menghargai (X2.4). Dimana semua nilai *loading factor* indikator-indikator tersebut lebih dari 0.5 sehingga bisa dinyatakan *valid* dan *reliable* (bisa dilihat pada gambar 4.3). Sedangkan indikator yang digunakan dalam mengukur layout kantor terbuka dan produktivitas kerja, sama halnya dengan pengujian pengaruh moderasi pada faktor-faktor yang lainnya, secara berurutan terdiri atas M2, M3, M4, Y1, Y3,

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

dan Y4. Nilai dari semua indikator-indikator tersebut juga *valid* (bisa dilihat pada gambar 4.6 dan gambar 4.7).

Karena hipotesis 3 diterima dan nilai t koefisien pengaruh moderasi bertanda positif, telah mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel tersebut searah. Artinya semakin efektif layout kantor terbuka yang diterapkan oleh BPJS Kesehatan maka manfaatnya semakin kuat hubungan antara iklim organisasi dan produktivitas kerja para pegawai. Sebaliknya semakin tidak efektifnya layout kantor terbuka yang diterapkan oleh instansi ini akibatnya akan memperlemah hubungan antara iklim organisasi dan produktivitas kerja.

Sehingga dari hasil pengujian hipotesa 3 tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja para pegawai BPJS Kesehatan Divisi Regional Jawa Timur dengan layout kantor terbuka. Hal ini mendukung penelitian Karyana[134] yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja.

Selain itu juga telah didukung oleh penelitian yang dilakukan Nawangsari[135], Pancorowati[136] yang menunujukkan bahwa tata ruang

---

[134] 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.

[135] 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.

[136] 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

kantor berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

c. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Para Pegawai BPJS Kesehatan Divisi Regional Jawa Timur dengan Layout Kantor Terbuka**

Berdasarkan hasil dari estimasi pengujian hipotesa 4, menunjukkan bahwa layout kantor terbuka terbukti mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas kerja dengan nilai parameter sebesar 0.04 (nilai t sebesar 3.42 lebih tinggi dari 1.98) serta menunjukkan sebesar 66% hubungan faktor tersebut dimoderasi layout kantor terbuka sisanya 34% dimoderasi oleh faktor yang lain. Tingkat budaya organisasi juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 2.18 (lebih tinggi daripada 1.98). Sedangkan layout kantor terbuka malah berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dengan nilai t sebesar 2.54.

Indikator faktor budaya organisasi (X3) yang diikutsertakan dalam pengujian pengaruh moderasi terdiri atas perhatian terhadap detai (X3.2), berorientasi pada hasil (X3.3), dan berorientasi pada tim (X3.4). Dimana semua nilai *loading factor* indikator-indikator tersebut lebih dari 0.5 sehingga bisa dinyatakan *valid* dan *reliable* (bisa dilihat pada gambar 4.4). Sedangkan indikator yang digunakan dalam mengukur layout kantor terbuka dan produktivitas kerja, sama halnya dengan pengujian pengaruh moderasi pada faktor-faktor yang lainnya,

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 berurutan terdiri atas M2, M3, M4, Y1, Y3, dan Y4. Nilai dari semua indikator-indikator tersebut juga *valid* dan *reliable* (bisa dilihat pada gambar 4.6 dan gambar 4.7).

Karena hipotesis 4 diterima dan nilai t koefisien pengaruh moderasi bertanda positif, telah mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel tersebut searah. Artinya semakin efektif layout kantor terbuka yang dierapkan oleh BPJS Kesehatan maka manfaanya semakin kuat hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas kerja. Sebaliknya semakin tidak efektifnya layout kantor terbuka akan berakibat memperlemah hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas kerja.

Sehingga dari hasil pengujian hipotesa 4 tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja para pegawai BPJS Kesehatan Divisi Regional Jawa Timur dengan layout kantor terbuka. Hal ini mendukung penelitian Rachmawati[137] yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas dan akan berdampak pada keterlibatan pegawai. Selain itu juga telah didukung oleh penelitian yang dilakukan Nawangsari[138],

[137] 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/.

[138] 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[139], McGuire dan Mc Laren[140] yang menunujukkan bahwa tata ruang kantor berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

d. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Produktivitas Kerja Para Pegawai BPJS Kesehatan Divisi Regional Jawa Timur dengan Layout Kantor Terbuka

Berdasarkan hasil dari estimasi pengujian hipotesa 5, menunjukkan bahwa layout kantor terbuka terbukti mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja dengan nilai parameter sebesar 0.04 (nilai t sebesar 3.20 lebih tinggi dari 1.98) serta menunjukkan sebesar 77% hubungan faktor tersebut dimoderasi layout kantor terbuka sisanya 23% dimoderasi oleh faktor yang lain. Sama halnya dengan hal tersebut, komitmen organisasional juga terbukti berpengaruh terhadap produktivitas kerja yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 2.22 (lebih tinggi daripada 1.98). Sedangkan layout kantor terbuka malah berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dengan nilai t yang cukup tinggi sebesar 3.35.

Indikator faktor komitmen organisasi (X4) yang diikutsertakan dalam pengujian pengaruh moderasi terdiri atas kepedulian terhadap organisasi (X4.3), hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi

[139] 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,

[140] 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

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

(X4.4), dan kepercayaan yang kuat terhadap nilai – nilai organisasi (X4.5). Dimana semua nilai *loading factor* indikator-indikator tersebut lebih dari 0.5 sehingga bisa dinyatakan *valid* dan *reliable* (bisa dilihat pada gambar 4.5). Sedangkan indikator yang digunakan dalam mengukur layout kantor terbuka dan produktivitas kerja, sama halnya dengan pengujian pengaruh moderasi pada faktor-faktor yang lainnya, secara berurutan terdiri atas M2, M3, M4, Y1, Y3, dan Y4. Nilai dari semua indikator-indikator tersebut juga *valid* dan *reliable* (bisa dilihat pada gambar 4.6 dan gambar 4.7).

Karena hipotesis 5 diterima dan nilai t koefisien pengaruh moderasi bertanda positif, telah mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel tersebut searah. Artinya semakin efektif layout kantor terbuka yang diterapkan oleh BPJS Kesehatan maka manfaanya semakin kuat hubungan antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja. Sebaliknya semakin tidak efektifnya layout kantor terbuka maka akan berakibat memperlemah hubungan antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja.

Sehingga dari hasil pengujian hipotesa 5 tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja para pegawai BPJS Kesehatan Divisi Regional Jawa Timur dengan layout kantor terbuka. Hal ini

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

mendukung penelitian Salim[141], Wolfeld, Varona dalam Konopaske, et al., Blau dan Boal[142], McGuire dan Mc Laren[143] yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja dan layout kantor berpengaruh terhadap hubungan antara komitmen dan produktivitas. Selain itu juga telah didukung oleh penelitian yang dilakukan Nawangsari[144] dan Pancorowati[145] yang menunujukkan bahwa tata ruang kantor berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

[141] 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.

[142] 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

[143] 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

[144] 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.

[145] 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