

# TESIS

**EFEK MODERASI NWOW: KEMAMPUAN KOMUNIKASI  
DAN FASILITAS KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS  
KERJA KARYAWAN PT BANK NEGARA INDONESIA (TBK)  
LNC MAKASSAR**

*THE MODERATING EFFECT OF NWOW:  
COMMUNICATION SKILLS AND WORK FACILITIES  
ON EMPLOYEE WORK PRODUCTIVITY IN PT BANK  
NEGARA INDONESIA (TBK) LNC MAKASSAR*



Disusun Oleh

**YUNI PRATICA SIMARMATA  
A012222148**

KEPADA

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**



# TESIS

**EFEK MODERASI NWOW: KEMAMPUAN KOMUNIKASI  
DAN FASILITAS KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS  
KERJA KARYAWAN PT BANK NEGARA INDONESIA (TBK)  
LNC MAKASSAR**

*THE MODERATING EFFECT OF NWOW:  
COMMUNICATION SKILLS AND WORK FACILITIES  
ON EMPLOYEE WORK PRODUCTIVITY IN PT BANK  
NEGARA INDONESIA (TBK) LNC MAKASSAR*



Disusun Oleh

**YUNI PRATICIA SIMARMATA  
A012222148**

KEPADA

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**



LEMBAR PENGESAHAN TESIS

EFEK MODERASI NWO : KEMAMPUAN KOMUNIKASI DAN FASILITAS KERJA  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI PT BANK NEGARA INDONESIA  
(PERSERO) LNC MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh:

YUNI PRATICIA SIMARMATA  
NIM A012222148

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 21 Agustus 2024  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Dr. H. Abd Rakhman Laba, SE., MBA.  
NIP 196301251989101001

Pembimbing Pendamping



Dr. Hj. Andi Ratna Sari Dewi, SE., M.Si  
NIP 197209212006042001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.  
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.  
NIP 196402051988101001



## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Yuni Praticia Simarmata  
Nim : A012222148  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **EFEK MODERASI NWOW: KEMAMPUAN KOMUNIKASI DAN FASILITAS KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) LNC MAKASSAR**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, Agustus 2024

Yang Menyatakan,



Yuni Praticia Simarmata



## KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian tesis dengan judul **“EFEK MODERASI NWO: KEMAMPUAN KOMUNIKASI DAN FASILITAS KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PT BANK NEGARA INDONESIA (TBK) LNC MAKASSAR”**

Tujuan dari penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pascasarjana Universitas Hasanudin.

Di dalam proses penulisan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan tepat waktu. Oleh karena itu, ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada:

1. **Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc** sebagai Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. **Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM** sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, dan **Bapak Dr. H. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si.**, sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar Beserta Para Staf pengelola yang telah mendorong, membantu, dan membimbing penulis selama mengikuti pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar
3. **Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Laba, SE., MBA** sebagai pembimbing I dan **Ibu Dr. Hj. Andi Ratna Sari Dewi, SE.,M.Si** sebagai Pembimbing II yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan dan motivasi.



4. **Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM** **Bapak Dr. H. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si** dan **Ibu Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si** sebagai peguji yang memberikan kritik dan saran yang membangun semangat luar biasa agar penelitian ini menjadi lebih baik
5. Terima kasih yang tiada henti kepada kedua orangtua Penulis, **Bapak N. Simarmata, S.Pd** dan **Ibu M.Manalu S.Gz., M.Kes** yang selalu mendoakan dan memotivasi serta mendukung dan memberikan perhatian kepada penulis sehingga segala sesuatu dimudahkan dan dilancarkan.
6. Terima kasih kepada ito, anggi dan abang penulis yang selalu mendoakan serta memberikan semangat kepada penulis
7. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Atas segala doa, semangat, batuan dan dorongan, saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran beserta kritikan yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua

Makassar, September 2024

Yuni Praticia Simarmata



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	vi
ABSTRAK .....	ix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1. Landasan Teori .....	8
2.2. Penelitian Terdahulu .....	32
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....	39
3.1. Kerangka Konseptual .....	39
3.2. Hipotesis .....	43
BAB IV METODE PENELITIAN .....	44
4.1. Rancangan Penelitian .....	44
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	44
4.3. Populasi dan Sampel .....	44
4.4. Jenis dan Sumber Data .....	45
4.5. Definisi Operasional Variabel .....	46
4.6. Teknik Analisis .....	47
.....	52
RESEARCH .....	52



5.1 Uji Validitas.....	52
5.3 Deskripsi Tanggapan Responden.....	54
Tabel 5.4 Tanggapan Responden Tentang Fasilitas Kerja .....	54
5.4 Analisis Regresi.....	56
5.5 Analisis Regresi Model Moderasi .....	58
5.6 Uji Hipotesis .....	59
BAB VI .....	61
PEMBAHASAN.....	61
6.1 Pengaruh Kemampuan Komunikasi Terhadap Produktifitas Kerja	61
6.2 Pengaruh fasilitas kerja terhadap produktifitas kerja .....	62
6.3 Pengaruh kemampuan komunikasi terhadap prduktifitas dengan NWOW sebagai variable moderasi .....	64
6.4 Pengaruh fasilitas kerja terhadap prdouktifitas kerja dengan NWOW sebagai variabel moderasi.....	66
BAB VII .....	69
KESIMPULAN DAN SARAN .....	69
7.1 Kesimpulan.....	69
7.2 Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA .....	73
LAMPIRANLAMPIRAN .....	77
Lampiran 1. Redaksi Kuisisioner.....	77
Lampiran 2. Tabulasi data .....	78
Lampiran 3. Correlations .....	83
Lampiran 4. Reabilitas.....	85
Lampiran 5. Frequency Table .....	89
Lampiran 6. Descriptive Statistics .....	94



Lampiran 7. Regresi .....	94
Lampiran 8. Regresi model moderasi.....	96



## ABSTRACT

YUNI PRATICIA SIMARMATA. *The Moderating Effect Of NWOW: Communication Skills and Work Facilities on Employees' Work Productivity in PT Bank Negara Indonesia (Tbk) LNC Makassar* (supervised by Abd. Rahman Laba and Andi Ratna Sari Dewi)

*The research aims to describe: (1) the effect of the communication skills on the work productivity, (2) the effect of the work facilities on the work productivity, (3) the effect of NWOW as the moderating variable on the influence of the communication skills on the work productivity; (4) the effect of NWOW as the moderating variable on the influence of work facilities on the work productivity.*

*The research populations consisted of employees working in PT Bank Negara Indonesia (Tbk) LNC Makassar. The primary data were collected using the survey method by distributing questionnaires to 36 respondents. The samples were selected using the saturated sampling technique. The analysis method employed was the multiple regression with the moderation technique (Moderating Regression Analysis). Hypothesis testing was performed using the t-test. The results of the analysis indicated that the questionnaires for all variables were valid and reliable.*

*The research results indicate that: (1) the communication skills have the positive and significant effect on the work productivity; (2) the work facilities have the positive and significant influence on the work productivity; (3) NWOW has not significantly moderate the effect of the communication skills to the work productivity; (4) NWOW has not significantly moderate the influence of work facilities to work productivity.*

**Key words :** *Communication Skills, Work Facilities, Work Productivity, NWOW, PT Bank Negara Indonesia (Tbk) LNC Makassar*



## ABSTRAK

YUNI PRATICIA SIMARMATA. Efek Moderasi NWOW: Kemampuan Komunikasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Tbk) LNC Makassar (dibimbing oleh Abd. Rahman Laba dan Andi Ratna Sari Dewi)

Penelitian Ini bertujuan untuk menganalisis (1) pengaruh kemampuan komunikasi terhadap produktivitas kerja (2) pengaruh fasilitas kerja terhadap produktivitas kerja 3) pengaruh NWOW sebagai variabel moderasi pengaruh kemampuan komunikasi terhadap produktivitas kerja 4) pengaruh NWOW sebagai variabel moderasi pengaruh fasilitas kerja terhadap produktivitas kerja

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang berkantor di PT Bank Negara Indonesia (Tbk) LNC Makassar . Pengumpulan data primer menggunakan metode survey dengan memberikan kuesioner kepada 36 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode sample jenuh. Metode analisis yang digunakan yaitu regresi berganda dengan teknik moderasi (Moderating Regression Analysis). Uji hipotesis menggunakan uji t. Hasil analisis yang dapat dilaporkan adalah bahwa kuesioner untuk semua variabel valid dan reliabel

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) kemampuan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja; (2) fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja; (3) NWOW belum signifikan memoderasi hubungan antara kemampuan komunikasi terhadap produktifitas kerja; (4) NWOW belum signifikan memoderasi hubungan antara fasilitas kerja terhadap produktifitas kerja

Key words : Kemampuan Komunikasi, Fasilitas Kerja, Produktivitas Kerja, NWOW, PT Bank Negara Indonesia (Tbk) LNC Makassar



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perbankan adalah sektor yang terus berkembang, dengan perubahan regulasi, ekspektasi pelanggan, dan teknologi baru yang terus muncul. Karyawan yang produktif di divisi kredit dapat lebih cepat beradaptasi dengan perubahan ini, mengidentifikasi peluang untuk inovasi dalam produk dan layanan kredit. Hal ini memungkinkan bank untuk tetap relevan dalam pasar yang dinamis dan meningkatkan pangsa pasar mereka.

Peran perbankan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi sangat signifikan, dengan kredit sebagai salah satu instrumen utama. Kredit yang diberikan kepada individu dan bisnis memungkinkan investasi, konsumsi, dan ekspansi usaha, yang semua berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi. Karyawan divisi kredit yang produktif memastikan bahwa dana tersebut dialokasikan secara efisien kepada pihak-pihak yang akan menggunakannya untuk meningkatkan aktivitas ekonomi, sehingga berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, efisiensi operasional menjadi sangat penting. Karyawan divisi kredit yang produktif dapat memproses aplikasi pinjaman dengan lebih cepat, mengurangi waktu tunggu untuk nasabah, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Efisiensi ini juga berkontribusi pada peningkatan volume bisnis karena nasabah lebih cenderung tertarik pada bank yang menawarkan proses pengajuan kredit yang cepat dan mudah.

Produktivitas kerja karyawan yang menangani kredit pada sektor perbankan merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan silan dan keberlanjutan operasional bank. Karyawan di divisi kredit ing peranan vital dalam memastikan bahwa proses pemberian 1 dilakukan dengan efisien dan efektif, meminimalisir risiko kredit,



serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Latar belakang pentingnya produktivitas kerja ini dapat dilihat dari beberapa aspek berikut:

Karyawan yang bekerja di divisi kredit memiliki tanggung jawab untuk melakukan analisis dan penilaian risiko yang komprehensif terhadap setiap aplikasi pinjaman. Produktivitas kerja yang tinggi dalam hal ini berarti bahwa karyawan mampu mengidentifikasi risiko secara akurat dan tepat waktu, sehingga bank dapat menghindari pemberian kredit kepada debitur yang berpotensi gagal bayar. Pengelolaan risiko yang efektif tidak hanya melindungi aset bank tetapi juga mempertahankan reputasi dan kepercayaan publik terhadap institusi tersebut.

Kepercayaan investor dan stakeholder merupakan aset yang tidak ternilai bagi bank. Produktivitas kerja yang tinggi di antara karyawan yang menangani kredit dapat membantu mempertahankan kepercayaan ini dengan menunjukkan komitmen bank terhadap manajemen risiko yang baik dan layanan pelanggan yang berkualitas. Ini pada gilirannya dapat mempengaruhi persepsi pasar dan nilai saham bank, yang penting untuk pertumbuhan jangka panjang dan keberlanjutan

Unit pemrosesan kredit bertanggung jawab dalam pemberian kredit, termasuk penilaian aplikasi kredit, penetapan suku bunga, serta monitoring dan penagihan kredit. Tugas-tugas ini dilakukan untuk memastikan bahwa bank beroperasi dengan risiko yang terkelola dan mematuhi peraturan yang berlaku.

Kemampuan komunikasi yang efektif merupakan salah satu kunci utama dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan di sektor perbankan. Komunikasi tidak hanya tentang pertukaran informasi, tetapi juga membangun hubungan, memecahkan masalah, dan memfasilitasi pengambilan keputusan yang efisien. Dalam lingkungan kerja yang serba cepat dan penuh tantangan seperti di bank, kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif antar karyawan dan dengan



menjadi sangat penting.

Kemampuan komunikasi yang baik antara karyawan dapat meningkatkan koordinasi dan kolaborasi. Hal ini memungkinkan informasi

mengalir dengan lancar antar departemen, meminimalkan kesalahpahaman, dan meningkatkan efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang mampu berkomunikasi dengan efektif lebih cenderung untuk bekerja secara tim, berbagi pengetahuan, dan mencapai tujuan bersama dengan lebih cepat.

Kemampuan komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan yang tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai tujuan yang dimaksud (Mangkunegara, 2015:145)

Dalam konteks layanan pelanggan, kemampuan komunikasi yang efektif sangat penting untuk memahami kebutuhan dan harapan nasabah. Karyawan bank yang dapat berkomunikasi dengan empati dan profesionalisme mampu meningkatkan kepuasan nasabah, membangun kepercayaan, dan akhirnya, mempengaruhi loyalitas nasabah. Hal ini tidak hanya membantu mempertahankan hubungan jangka panjang dengan nasabah tetapi juga membuka peluang untuk referensi dan bisnis baru..

Kemampuan komunikasi yang baik juga krusial dalam mengelola konflik dan negosiasi. Baik dalam organisasi internal maupun dalam interaksi dengan nasabah, kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif membantu menyelesaikan perbedaan pendapat dan mencapai kesepakatan yang menguntungkan semua pihak.

Selain kemampuan komunikasi, fasilitas kerja yang memadai dan kondusif memiliki peranan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan bank. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya mendukung kinerja optimal tetapi juga menunjukkan apresiasi institusi terhadap karyawannya, yang dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja. Fasilitas kerja mencakup berbagai aspek, mulai dari peralatan dan teknologi yang digunakan, kondisi fisik tempat kerja, hingga dukungan untuk keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi.



eralatan dan teknologi yang canggih memungkinkan karyawan bekerja lebih efisien dan efektif. Dalam industri perbankan, di mana akurasi informasi sangat krusial, penggunaan teknologi

terkini dapat mempercepat proses kerja, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Misalnya, sistem manajemen database yang baik dapat memudahkan karyawan dalam mengakses dan mengelola informasi nasabah dengan lebih cepat dan aman.

Kondisi fisik tempat kerja yang nyaman dan aman juga sangat penting. Pencahayaan yang baik, suhu ruangan yang nyaman, dan perabotan yang ergonomis dapat mengurangi kelelahan dan risiko cedera, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus dan produktif. Selain itu, ruang kerja yang bersih dan tertata rapi dapat meningkatkan moral karyawan dan memotivasi mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

Dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, seperti fleksibilitas jam kerja, ruang istirahat yang nyaman, dan fasilitas penunjang lainnya, dapat mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan cenderung memiliki tingkat loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Investasi dalam fasilitas kerja yang memadai merupakan investasi dalam sumber daya manusia. Bank yang menyediakan lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas tetapi juga membangun reputasi positif sebagai tempat kerja yang diinginkan.





Gambar 1.1.

Penerapan New Ways of Working (NWOW) tengah dalam proses implementasi diseluruh BNI *Wide*. Hal tersebut dilakukan untuk dapat menjawab tantangan dalam beradaptasi di setiap perubahan. Implementasi ini merupakan tahap awal dalam pembentukan cara kerja, *mindset* dan budaya kerja yang baru. Untuk selanjutnya perlu adanya dukungan segenap BNI Hi-Movers untuk bisa menerima perubahan dengan *open mind* memahami bahwa NWOW sudah menjadi komitmen BNI dari level Direksi, Dewan Komisaris, hingga seluruh BNI Hi-Movers. Oleh karena itu, agar penerapan NWOW dapat terealisasi dengan baik perlu adanya dukungan dan peran aktif segenap BNI Hi-Movers (E-Sinergi46, 2024).

NWOW perlu diimplementasikan di era yang penuh perubahan ini, untuk membantu perusahaan dalam menghadapi segala tantangan. Implementasi NWOW bertujuan untuk mempersiapkan organisasi BNI di masa depan dan dengan cara kerja baru dalam mendukung sasaran strategis perusahaan. Pengembangan organisasi untuk masa depan BNI dan penerapan cara kerja baru dalam NWOW bertujuan untuk menyusun organisasi yang mendukung pengambilan keputusan secara cepat ntabel. Selain itu struktur organisasi diharapkan dapat mendukung



pola kolaboratif, yang akhirnya bertujuan untuk mendukung pencapaian bisnis secara berkelanjutan.(E-Sinergi46, 2023)

Berdasarkan pra observasi New Ways of Working (NWOW) merupakan pendekatan modern dalam lingkungan kerja yang menekankan pada fleksibilitas, kolaborasi, dan pemanfaatan teknologi. NWOW dapat memediasi pengaruh kemampuan komunikasi dan fasilitas kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di divisi kredit dengan cara yang inovatif dan efisien. Dalam konteks kemampuan komunikasi, NWOW mempromosikan penggunaan alat komunikasi digital yang memungkinkan karyawan untuk berinteraksi dan berkolaborasi secara efektif, tidak terbatas oleh batasan geografis. Dengan NWOW, komunikasi menjadi lebih fleksibel dan inklusif, memungkinkan ide dan informasi mengalir dengan lebih bebas dan cepat. Hal ini sangat mendukung produktivitas kerja karyawan di divisi kredit, di mana pertukaran informasi yang cepat dan akurat sangat krusial.

Mengenai fasilitas kerja, NWOW mendorong penggunaan ruang kerja yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Fasilitas kerja yang ergonomis dan teknologi yang memadai di bawah NWOW memfasilitasi karyawan divisi kredit untuk bekerja lebih produktif.

NWOW juga mendukung keseimbangan kehidupan kerja dengan memperkenalkan fleksibilitas dalam jam kerja dan lokasi kerja, yang dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan, sehingga berdampak positif pada produktivitas mereka. Dengan demikian, NWOW berperan vital dalam memediasi dan memaksimalkan pengaruh positif kemampuan komunikasi dan fasilitas kerja terhadap produktivitas karyawan di divisi kredit.

## 1.2. Rumusan Masalah

1) Apakah kemampuan komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja?



Apakah fasilitas kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja?

Apakah NWOW meningkatkan pengaruh kemampuan komunikasi terhadap produktivitas kerja?

- 4) Apakah NWOW meningkatkan pengaruh fasilitas kerja terhadap produktivitas kerja?

### 1.3. Tujuan Penelitian

- 1) Menganalisis pengaruh kemampuan komunikasi terhadap produktivitas kerja
- 2) Menganalisis pengaruh fasilitas kerja terhadap produktivitas kerja
- 3) Menganalisis pengaruh NWOW sebagai variabel moderasi pengaruh kemampuan komunikasi secara terhadap produktivitas kerja
- 4) Menganalisis pengaruh NWOW sebagai variabel moderasi pengaruh fasilitas kerja terhadap produktivitas kerja



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Landasan Teori

#### 2.1.1. Manajemen

Dalam bahasa Inggris, "manajemen" berasal dari kata "to manage", yang berarti "mengatur". Manajemen adalah seni mengelola sesuatu untuk dilakukan oleh orang lain. Ini terdiri dari 6M: manusia, uang, metode, mesin, bahan, dan pasar. Untuk mencapai tujuan tertentu dengan cara yang efisien dan efektif sangat dibutuhkan manajemen untuk hal-hal yang besar, kompleks, dan bernilai tinggi. Sumber daya manusia, atau aset organisasi, harus dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, manajemen perlu mengatur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sejak awal.

Pengertian: Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur cara yang efektif dan efisien untuk memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan tertentu. Karena manajemen juga adalah ilmu dan seni untuk membuat orang lain mau dan bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen juga memerlukan kemampuan untuk memahami konsep dasar pengetahuan, serta kemampuan untuk menganalisis situasi, kondisi, dan sumber daya manusia yang tersedia untuk membuat keputusan yang tepat.

Menurut Malayu SP Hasibuan (2012), "manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu." Menurut definisi Massie, dikutip oleh Azhar Arsyad (2002), "manajemen adalah suatu proses dimana kelompok secara kerjasama mengerahkan tindakan atau kerjanya untuk mencapai tujuan tertentu."



Menurut definisi yang diberikan oleh George R. Terry (2010;16), manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian

untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya." Oleh karena itu, manajemen dapat didefinisikan sebagai suatu bidang, seni, atau proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Fungsi manajemen dapat dibagi menjadi empat bagian, yakni planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), actuating (penggerakan), dan controlling (pengawasan) Yaitu :

#### 1) Planning (perencanaan)

##### a) Pengertian Planning

Planning (perencanaan) ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan.<sup>16</sup> Planning mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk dalam pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.

##### b) Proses Perencanaan

Proses perencanaan berisi empat tahap : Menentukan tujuan perencanaan, Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan, Mengembangkan dasar pemikiran kondisi mendatang, cara untuk mencapai tujuan, dan mengimplementasi rencana tindakan dan mengevaluasi hasilnya.

##### c) Alasan Perlunya Perencanaan

Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai : "protective benefits" artinya yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan "positive benefits" artinya dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

##### d) Unsur-unsur Perencanaan

Suatu perencanaan yang baik harus menjawab enam pertanyaan yang tercakup dalam unsur-unsur perencanaan yaitu: tindakan apa yang harus dikerjakan, yaitu mengidentifikasi segala sesuatu



yang akan dilakukan, apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan, yaitu merumuskan faktor-faktor penyebab dalam melakukan tindakan, tindakan tersebut dilakukan, yaitu menentukan tempat atau lokasi, kapan tindakan tersebut dilakukan, yaitu menentukan waktu pelaksanaan tindakan, siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, yaitu menentukan pelaku yang akan melakukan tindakan, dan bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut, yaitu menentukan metode pelaksanaan tindakan.

e) Klasifikasi perencanaan Rencana-rencana

dapat diklasifikasikan menjadi 5 dasar. Yaitu : Pertama, Bidang fungsional mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia. Kedua, Tingkatan Organisasional termasuk keseluruhan organisasi atau satuansatuan kerja organisasi. Ketiga, Sifat rencana meliputi faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif, dan kualitatif. Keempat, Waktu menyangkut jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Kelima, Unsur-unsur perencanaan dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan, dan sebagainya.

f) Tipe-tipe Perencanaan

Tipe-tipe perencanaan terinci sebagai berikut: perencanaan jangka panjang (*Short Range Plans*) mencakup berbagai rencana dari satu hari sampai satu tahun, perencanaan jangka menengah (*inter mediate Range Plans*) mempunyai rentangan waktu antara beberapa bulan sampai tiga tahun, dan rencana jangka panjang (*long range plans*) meliputi kegiatan-kegiatan selama dua sampai lima tahun. Perencanaan strategi, yaitu proses pemilihan tujuantujuan organisasi seperti penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuantujuan tersebut dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan



untuk menjamin bahwa strategik dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.

g) Dasar-dasar Perencanaan

yang Baik Dasar-dasar perencanaan yang baik meliputi: forecasting, proses pembuatan asumsi-asumsi tentang apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang, penggunaan skenario, meliputi penentuan beberapa alternatif skenario masa yang akan datang atau peristiwa yang mungkin terjadi, benchmarking, perbandingan eksternal untuk mengevaluasi secara lebih baik suatu arus kinerja dan menentukan kemungkinan tindakan yang dilakukan untuk masa yang akan datang.

h) Kelemahan Perencanaan.

Perencanaan juga mempunyai beberapa kelemahan 22 Diantaranya : pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata, perencanaan cenderung menunda kegiatan, perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi, kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi, dan rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

a) Pengertian Pengorganisasian

Organizing berasal dari kata organon dalam bahasa Yunani yang berarti alat, yaitu proses pengelompokan kegiatankegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer. Pengorganisasian mempersatukan sumber-sumber daya pokok dengan cara yang teratur dan mengatur orang-orang dalam pola yang demikian rupa, hingga mereka dapat melaksanakan aktivitas-aktivitas guna mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Pengorganisasi adalah proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian pekerjaan yang



direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik diantara mereka, serta pemeliharaan lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang pantas.

b) Faktor-faktor Dalam Menentukan Perancangan Struktur Organisasi

Adapun faktor-faktor utama dalam menentukan perancangan struktur organisasi. Diantaranya : Strategi Organisasi untuk mencapai tujuannya yaitu menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para manajer dan bawahan, teknologi yang digunakan , anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi, dan ukuran organisasi yaitu besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi.

c) Proses pengorganisasian

Proses ini akan akan tercermin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian. Yaitu : pembagian kerja, departementalisasi (atau sering disebut dengan istilah departemntasi), bagan organisasi formal, rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkat-tingkat hirarki manajemen, saluran komunikasi, penggunaan komite, rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tak dapat dihindarkan.

d) Komponen-komponen Organisasi

Ada empat komponen dari organisasi yang dapat diingat dengan kata "WERE" (*Work, Employees, Relationship* dan *Environment*). Work (pekerjaan) adalah fungsi yang harus dilaksanakan berasal dari sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Employees (pegawai-pegawai) adalah setiap orang yang ditugaskan untuk melaksanakan bagian tertentu dari seluruh pekerjaan. Relationship (hubungan) merupakan hal penting di dalam



organisasi. *Environment* (lingkungan) adalah komponen terakhir yang mencakup sarana fisik dan sasaran umum di dalam lingkungan dimana para pegawai melaksanakan tugas-tugas mereka, lokasi, mesin, alat tulis kantor, dan sikap mental yang merupakan faktor-faktor yang membentuk lingkungan.

e) Tujuan organisasi

Penetapan tujuan-tujuan organisasi merupakan tahapan paling kritis dalam proses perencanaan. Adapun beberapa tujuan yang dijelaskan dibawah ini menurut T Hani Handoko adalah : Tujuan kemasyarakatan, Tujuan keluaran, Tujuan sistem, dan Tujuan Produk.

f) Prinsip-prinsip organisasi

Williams (1965) mengemukakan pendapat bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi; prinsip bahwa organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas, prinsip skala hirarki, prinsip kesatuan perintah, prinsip pendelegasian wewenang, prinsip pertanggungjawaban, prinsip pembagian pekerjaan, prinsip rentang pengendalian, prinsip fungsional, prinsip pemisahan, prinsip keseimbangan, prinsip fleksibilitas, prinsip kepemimpinan.

g) Manfaat pengorganisasian

Pengorganisasian bermanfaat, dapat lebih mempertegas hubungan antara anggota satu dengan yang lain. setiap anggota dapat mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab. setiap anggota organisasi dapat mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi. dapat dilaksanakan pendelegasian wewenang dalam organisasi secara tegas, sehingga setiap anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk berkembang. akan tercipta pola hubungan yang baik antar anggota organisasi, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan dengan mudah.



### 3) *Actuating* (Penggerakan)

Penggerakan adalah satu usaha untuk menggerakan anggota-anggota kelompok demikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang bersangkutan dan sasaran-sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Menggerakan berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya merupakan pusat sekitar apa aktivitas-aktivitas manajemen berputar. Nilai-nilai, sikap, harapan, kebutuhan, ambisi, harapan, pemuasan seseorang dan interaksinya dengan orang-orang lain dan dengan lingkungan fisik kesemuanya bertautan dengan proses menggerakan.

### 4) *Controlling* (Pengawasan)

#### a) Pengertian Controlling

Pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional (*actuating*) di lapangan sesuai dengan rencana (*planning*) yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan (*goal*) dari organisasi, Dengan demikian yang menjadi obyek dari kegiatan pengawasan adalah mengenai kesalahan, penyimpangan, cacat dan hal-hal yang bersifat negatif. Sebutan *controlling* lebih banyak digunakan karena lebih mengandung konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran kegiatan, dan pengambilan tindakan korektif.

#### b) Tahap-tahap Pengawasan

Proses pengawaan biasanya terdiri paling sedikit lima tahap (langkah). Tahap-tahap pengawasan ini terdiri dari ; Penetapan standar pelaksana, Penentuan pengukuran kegiatan, Pengukuran pelaksana kegiatan nyata, Perbandingan pelaksana kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan, dan yang terakhir Pengambilan tindakan koreksi bila perlu.



c) Tipe-tipe Pengawasan.

Ada tipe-tipe dasar pengawasan, yaitu : pengawasan pendahuluan, pengawasan “concurrent”, dan pengawasan umpan balik.

- a. Pengawasan pendahuluan (Feedforward Control) dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah dan penyimpangan dari standar tujuan dan memungkinkan koreksi sebelum suatu kegiatan tertentu diselesaikan.
- b) Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (Concurrent Control) merupakan proses dalam aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “double check” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.
- c) Pengawasan Umpan Balik (Feedback Control) mengukur hasilhasil dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan.

Berikut ini adalah beberapa indikator manajemen yang sering digunakan:

- 1) Profitabilitas: ukuran seberapa baik suatu perusahaan dapat menghasilkan keuntungan dari operasinya. Return on Investment (ROI), Return on Assets (ROA), dan margin keuntungan adalah beberapa indikator yang digunakan.
- 3) Produksi: Mengukur efisiensi penggunaan sumber daya untuk menghasilkan output. Ini dapat mencakup produktivitas aset, efisiensi penggunaan bahan baku, dan produktivitas tenaga kerja.
- 4) Kualitas adalah ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas produk atau layanan yang dibuat. Tingkat kepuasan pelanggan, jumlah produk cacat yang dibuat, dan lamanya respons terhadap keluhan pelanggan adalah indikatornya.



- 5) Likuiditas digunakan untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Current Ratio dan Quick Ratio adalah indikator yang paling sering digunakan.
- 6) Solvabilitas adalah ukuran seberapa baik perusahaan dapat memenuhi semua kewajibannya dalam jangka panjang. Salah satu indikator yang digunakan adalah Debt to Equity Ratio.

### 2.1.2. Produktivitas Kerja

Produktivitas adalah faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan. Perusahaan akan mudah mencapai tujuan mereka jika produktivitas kerja karyawan terus meningkat secara signifikan. Semua bisnis berlomba-lomba untuk memaksimalkan kinerja karyawan mereka dan terus meningkatkan produktivitas mereka untuk tetap kompetitif di industri 4.0 saat ini.

Produksi kerja karyawan adalah hasil keluaran (output) yang diukur dari segi kualitas dan kuantitas barang atau jasa yang dihasilkan dalam waktu dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Faktor-faktor ini termasuk kemampuan mental dan fisik karyawan, hubungan atasan-bawahan, disiplin kerja, keterampilan, sikap dan etika kerja, gizi dan kesehatan, dan tingkat penghasilan.

Produktivitas mengandung pengertian yang berbeda – beda dikalangan para ahli. Untuk memperdalam pengertian mengenai produktivitas, dibawah ini peneliti mengutip beberapa pengertian produktivitas dari berbagai persepsi para ahli.

Menurut Tohardi dalam Sutrisno, (2017) produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini.



edangkan menurut Hasibuan dalam Busro (2018), produktivitas perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan

sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Menurut Kussrianto dalam Sutrisno (2017), mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya serta efektif dan efisien.

Menurut Sinungan dalam Busro (2018), produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Kemampuan disini menurut peneliti bisa diartikan sebagai kemampuan fisik atau bisa juga disebut kemampuan keterampilan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia keterampilan diartikan sebagai kecakapan untuk menyelesaikan tugas.

Menurut Riyanto dalam Elbandiansyah (2019), secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (input). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu. Berdasarkan pengertian para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa produktivitas adalah sikap mental karyawan yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh berdasarkan sumber daya yang digunakan.

Sedarmayanti (2014) faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah :

- 1) Motivasi Orang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan bekerja dengan rajin, giat sehingga ia dapat mencapai satu prestasi kerja yang tinggi.
- 2) Disiplin Kerja Orang yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi akan bertanggung jawab terhadap tugas – tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.
- 3) Etos Kerja Orang yang mempunyai etos kerja yang baik tampak dalam penampilan kerja sehari-hari berupa kerjasama,



kehadiran, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan kreativitas. Wujud tersebut akan memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pencapaian produktivitas kerja karyawan yang optimal dan mampu memenuhi harapan atau bantuan pencapaian tujuan perusahaan.

- 4) Kompensasi Sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atau kerja yang diberikannya kepada perusahaan.
- 5) Pendidikan Orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan pentingnya produktivitas.
- 6) Keterampilan Pada aspek tertentu, pegawai yang semakin terampil akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik.
- 7) Gizi dan Kesehatan Apabila karyawan dapat dipenuhi kebutuhan gizinya dan berbadan sehat, ia akan lebih kuat bekerja.
- 8) Lingkungan dan Iklim Kerja Lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong karyawan untuk senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan baik sehingga terarah dalam peningkatan produktivitas kerja.
- 9) Teknologi Teknologi yang tepat akan meningkatkan jumlah produksi yang dihasilkan dan bermutu serta memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa.
- 10) Kesempatan Berprestasi Apabila terbuka kesempatan dalam berprestasi akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas.



Sinungan (2010) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah :

1) Investasi

Investasi adalah modal, modal merupakan landasan gerak suatu usaha, namun modal saja tidaklah cukup, untuk itu harus ditambah dengan komponen teknologi.

2) manajemen

Kelompok manajemen dalam organisasi bertugas untuk menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja sedemikian rupa sehingga tujuan tercapai dengan baik.

3) Tenaga kerja

Setiap tenaga kerja dalam menjalankan kegiatannya, sehingga tingkat tersebut mencerminkan sikap terhadap lingkungan kerja. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dalam penelitian ini adalah motivasi, disiplin kerja, dan kompensasi.

Hasibuan (2013), menyatakan manfaat pengukuran produktivitas dalam suatu organisasi perusahaan antara lain :

- 1) Perusahaan dapat menilai efisiensi konversi sumber dayanya, agar dapat meningkatkan produktivitas melalui efisiensi penggunaan sumber-sumber daya itu.
- 2) Perencanaan sumber-sumber daya akan lebih efektif dan efisien melalui pengukuran produktivitas, baik dalam perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang.
- 3) Tujuan ekonomis dan non ekonomis dari perusahaan dapat diorganisasikan kembali dengan cara memberikan prioritas tertentu yang dipandang dari sudut produktivitas.
- 4) Perencanaan target tingkat produktivitas dimasa mendatang dapat dimodifikasi kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat produktivitas sekarang.



- 5) Nilai-nilai produktivitas yang dihasilkan dari suatu pengukuran dapat menjadi informasi yang berguna untuk merencanakan tingkat keuntungan dari perusahaan tersebut.
- 6) Pengukuran produktivitas akan memberikan motivasi kepada orang-orang untuk bekerja lebih baik.

Sinungan, (2011) mengatakan untuk dapat mengukur produktivitas kerja sangat diperlukan suatu indikator, yaitu :

- 1) Volume Kerja: Mengukur jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh karyawan dalam periode tertentu. Ini bisa termasuk jumlah transaksi, laporan yang diselesaikan, atau tugas-tugas lain yang relevan.
- 2) Kepatuhan terhadap Prosedur: Mengukur seberapa konsisten karyawan mengikuti prosedur dan kebijakan bank yang telah ditetapkan.
- 3) Kerjasama Tim: Menilai kemampuan karyawan untuk bekerja secara efektif dalam tim, termasuk komunikasi, koordinasi, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan tim.
- 4) Efisiensi: Mengukur seberapa efisien karyawan menggunakan waktu dan sumber daya yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan.

### 2.1.3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan didefinisikan Robbins dalam Suratno, (2013) sebagai kemampuan seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas yang terkait dengan pekerjaan mereka. Pada dasarnya, semua kemampuan seseorang terdiri dari dua komponen: kemampuan intelektual—kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental—dan kemampuan fisik—kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang membutuhkan kekuatan, kecepatan, kekuatan, dan keterampilan yang sebanding.



Kemampuan adalah kesanggupan, kecakapan, kekuatan kita dengan diri sendiri Moeliono, (2005). Menurut Soelaiman, (2017) kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang

memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan (Ability) adalah kecakapan atau potensi seseorang individu untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan atau suatu penilaian atas tindakan seseorang.

Menurut Fajar, (2009), dari semua pengetahuan dan kemampuan yang kita miliki, kemampuan komunikasi adalah yang paling penting dan bermanfaat. Komunikasi intra pribadi memungkinkan kita berinteraksi dengan orang lain, mengenal mereka dan diri kita sendiri, mengungkapkan diri kita sendiri, dan membuat keputusan tentang apa yang harus kita lakukan. Komunikasi interpersonal adalah cara kita membina, mempertahankan, dan kadang-kadang merusak (dan kadang-kadang memperbaiki) hubungan pribadi kita dengan orang-orang yang kita sayangi, seperti pimpinan, teman sekerja, teman seprofesi, atau anggota keluarga.

Seorang individu akan sukses apabila mempunyai kemampuan komunikasi secara efektif yang baik. Komunikasi secara efektif merupakan salah satu aspek kepribadian yang berperan besar bagi keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pada kehidupan individu. Banyak kerugian dan kegagalan yang akan terjadi atau dialami oleh individu yang disebabkan karena tidak adanya kemampuan komunikasi secara efektif.

Komunikasi didefinisikan sebagai pengalihan pesan agar dapat dipahami dari satu sumber ke penerima, menurut Prof. Dr. Alo Liliweri, (2003). Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan, dan pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang atau di antara dua atau lebih orang dengan tujuan tertentu. Definisi-definisi ini memberikan beberapa pengertian utama, yaitu komunikasi adalah suatu proses yang terjadi di dalam diri seseorang dan atau di antara dua atau

ing dengan tujuan tertentu.

Menurut Stewart L. Tubss dan Sylvia Moss dalam Dedy Mulyana, komunikasi dianggap efektif ketika seseorang berhasil



menyampaikan maksudnya. Selain itu, komunikasi dianggap efektif ketika rangsangan yang disampaikan dan dimaksudkan oleh sumber atau pengirim memiliki korelasi yang kuat dengan rangsangan yang diterima dan dipahami oleh penerima.

Menurut Supratiknya (1999:31) aspek-aspek dalam komunikasi adalah:

- 1) Maksud-maksud, gagasan-gagasan dan perasaan-perasaan yang ada dalam diri pengirim serta bentuk tingkah laku yang dipilihnya. Semua itu menjadi awal bagi perbuatan komunikatifnya, yakni mengirimkan suatu pesan yang mengandung isi tertentu.
- 2) Proses kodifikasi pesan oleh pengirim. Pengirim mengubah gagasan, perasaan dan maksud-maksudnya ke dalam bentuk pesan yang dapat dikirimkan.
- 3) Proses pengiriman pesan oleh penerima
- 4) Adanya saluran (channel) atau media, melalui mana pesan dikirimkan.
- 5) Proses dekodifikasi pesan oleh penerima. Penerima menginterpretasikan atau menafsirkan makna pesan.
- 6) Tanggapan batin oleh penerima terhadap hasil interpretasinya tentang makna pesan yang ditangkap.
- 7) Kemungkinan adanya hambatan (noise) tertentu.

Menurut Mulyana dan Jalaluddin, (2003) mengemukakan aspek-aspek komunikasi yakni:

- 1) Sumber (source). Suatu sumber adalah orang yang mempunyai kebutuhan sosial untuk diakui sebagai individu hingga kebutuhan berbagai informasi dengan orang lain dapat terpenuhi
- 2) Penyandian (encoding) adalah suatu kegiatan internal seseorang untuk memilih dan merancang perilaku verbal dan nonverbal yang sesuai dengan aturan-aturan guna menciptakan suatu pesan
- 3) Pesan (message) merupakan informasi yang harus sampai dari sumber



penerima

saluran (channel) adalah alat fisik yang menjadi penghubung antara

sumber dengan penerima

- 5) Penerima (receiver) adalah orang yang menerima pesan
- 6) Penyandian balik (decoding) yaitu proses internal penerima dan pemberian makna kepada perilaku sumber yang mewakilinya
- 7) Respon penerima (receiver response) hal ini menyangkut tindakan apa yang penerima lakukan setelah menerima pesan dari sumber
- 8) Umpan balik (freedback) adalah informasi yang tersedia bagi sumber yang memungkinkan menilai keefektifan komunikasi yang sudah berlangsung.

Menurut Dedy Mulyana, (2005), untuk dapat berkomunikasi secara efektif kita perlu memahami aspek-aspek komunikasi, antara lain:

- 1) Komunikator. Pengirim (sender) yang mengirim pesan kepada komunikan dengan menggunakan media tertentu. Unsur yang sangat berpengaruh dalam komunikasi, karena merupakan awal (sumber) terjadinya suatu komunikasi
- 2) Komunikan. Penerima (receiver) yang menerima pesan dari komunikator, kemudian memahami, menerjemahkan dan akhirnya memberi respon.
- 3) Media. Saluran (channel) yang digunakan untuk menyampaikan pesan sebagai sarana berkomunikasi. Berupa bahasa verbal maupun non verbal, wujudnya berupa ucapan, tulisan, gambar, bahasa tubuh, bahasa mesin, sandi dan lain sebagainya.
- 4) Pesan. Isi komunikasi berupa pesan (message) yang disampaikan oleh Komunikator kepada Komunikan. Kejelasan pengiriman dan penerimaan pesan sangat berpengaruh terhadap kesinambungan komunikasi.
- 5) Tanggapan. Merupakan dampak (effect) komunikasi sebagai respon atas penerimaan pesan. Diimplentasikan dalam bentuk umpan balik (feed back) atau tindakan sesuai dengan pesan yang diterima.

Berdasarkan ketiga sumber di atas, elemen yang paling penting

kemampuan komunikasi secara efektif terdiri dari komunikator, an, dan media, yaitu alat untuk menyampaikan dan pesan yang ikan. Selain dari tiga aspek tersebut, semuanya mengacu pada



kompetensi inti dan kompetensi dasar yang berlaku dalam kurikulum, baik yang berkaitan dengan pesan atau materi pelajaran, serta dampak komunikasi, yang biasanya berupa nilai prestasi belajar.

Keefektifan komunikasi dapat dinilai apabila tujuannya yang ingin dicapai jelas, menurut (Stewart L. Tubbs dan Silvia Moss, 2005) ada 5 hal yang dapat dijadikan ukuran bagi komunikasi yang efektif, yaitu: pemahaman, kesenangan, mempengaruhi sikap, memperbaiki hubungan. Tindakan.

Penjelasan dari kutipan di atas adalah sebagai berikut:

a. Pemahaman

Arti pokok pemahaman adalah penerimaan yang cermat atas kandungan rangsangan seperti yang dimaksudkan oleh pengirim pesan. Dalam hal ini, komunikator dikatakan efektif apabila penerima memperoleh pemahaman yang cermat atas pesan yang disampaikan (kadangkadang komunikator menyampaikan pesan tanpa disengaja, yang juga dipahami dengan baik).

b. Kesenangan

Tidak semua komunikasi ditujukan untuk menyampaikan maksud tertentu. Sebenarnya, tujuan mazhab analisis transaksional adalah sekadar berkomunikasi dengan orang lain untuk menimbulkan kesejahteraan bersama.

c. Mempengaruhi sikap

Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain, dan berusaha agar orang lain memahami ucapan kita. Proses mengubah dan merumuskan kembali sikap, atau pengaruh sikap (attitude influence), berlangsung terus seumur hidup.

d. Memperbaiki hubungan

Sudah menjadi keyakinan umum bahwa bila seorang dapat memilih yang tepat, mempersiapkannya jauh sebelumnya, dan gemukakannya dengan tepet pula, maka hasil komunikasi yang puna dapat dipastikan. Namun keefektifan komunikasi secara



keseluruhan masih memerlukan suasana psikologis yang positif dan penuh kepercayaan. Bila hubungan manusia dibayang-bayangi oleh ketidakpercayaan, maka pesan yang disampaikan oleh komunikator yang paling kompeten pun bisa saja berubah makna atau didiskreditkan.

e. Tindakan

Mendorong orang lain untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan yang kita inginkan, merupakan hasil yang paling sulit dicapai dalam.

Menurut Zameer et al., (2015), indikator kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh karyawan bank dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kemampuan Komunikasi Teknis: Menilai sejauh mana karyawan dapat menjelaskan konsep-konsep keuangan dan aspek teknis terkait produk kredit kepada nasabah atau rekan kerja dengan cara yang mudah dipahami. Ini termasuk kemampuan untuk menyederhanakan jargon keuangan dan menyajikan informasi secara terstruktur dan jelas.
- 2) Kemampuan Mendengarkan Aktif dan Empati: Mengukur kemampuan karyawan untuk mendengarkan secara aktif saat nasabah atau rekan kerja berbicara, memahami kebutuhan atau masalah yang disampaikan, dan menunjukkan empati. Hal ini penting untuk membangun hubungan kepercayaan dan memahami konteks kebutuhan kredit nasabah.
- 3) Keterampilan Negosiasi dan Persuasi: Menilai kemampuan karyawan untuk bernegosiasi dengan nasabah atau pihak lain dalam proses kredit, termasuk kemampuan untuk meyakinkan dan mempengaruhi keputusan atau kondisi yang menguntungkan kedua belah pihak, sambil tetap mempertahankan kepatuhan terhadap kebijakan bank.
- 4) Komunikasi Feedback dan Penyelesaian Konflik: Mengukur kemampuan karyawan dalam memberikan umpan balik yang konstruktif kepada nasabah atau rekan kerja terkait dengan keputusan kredit, serta menangani dan menyelesaikan konflik atau ketidaksepakatan yang

terjadi timbul dengan cara yang profesional dan efektif.



#### 2.1.4. Fasilitas Kerja

Fasilitas membantu dan memudahkan pelaksanaan fungsi. Fasilitas adalah bagian khusus dari penawaran yang dapat ditingkatkan atau dikurangi tanpa mengubah kualitas dan model jasa. Fasilitas juga berfungsi sebagai alat untuk membedakan program pendidikan dari pesaing. Fasilitas adalah segala sesuatu yang dapat mempermudah upaya dan memperlancar kerja dalam rangka mencapai suatu tujuan. Fasilitas adalah segala sesuatu yang dapat memudahkan dan memperlancar pelaksanaan suatu usaha dapat berupa benda-benda maupun uang.

Adapun dalam teori islam, Fasilitas menurut islam (bukti fisik) dapat berupa fasilitas fisik seperti gedung, ruangan yang nyaman, dan sarana prasarana lainnya. Dalam konsep islam pelayanan yang berkenaan dengan tampilan fisik hendaknya tidak menunjukkan kemewahan. Fasilitas yang membuat konsumen merasa nyaman memang penting. Namun bukanlah fasilitas yang menonjolkan kemewahan.

Fasilitas kerja sangatlah penting bagi perusahaan, karena dapat menunjang kinerja karyawan, seperti dalam penyelesaian pekerjaan. Pada suatu perusahaan untuk mencapai suatu tujuan diperlukan alat pendukung yang digunakan dalam proses atau aktifitas di perusahaan tersebut. Fasilitas yang digunakan oleh setiap perusahaan bermacam-macam bentuk, jenis dan manfaatnya. Semakin besar aktifitas suatu perusahaan maka semakin lengkap pula fasilitas dan sarana pendukung dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian bila suatu perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dalam artian ada hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan serta menjaga kesehatan, keamanan diruang kerja maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Pada umumnya para karyawan menghendaki tempat kerja yang menyenangkan, aman dan cukup terang, udara yang selalu segar dan jam ang tidak terlalu lama. Memberikan tempat kerja yang angka berarti pula menimbulkan peranan betah bekerja pada n sehingga dengan cara demikian dapat dikurangi dan dihindarkan



dari pemborosan waktu dan biaya. Merosotnya kesehatan atas banyaknya kecelakaan kerja. Perusahaan mengalami beberapa masalah baik masalah internal maupun eksternal perusahaan. Dari beberapa pendapat yang dirumuskan oleh para ahli mengenai pengertian fasilitas, dapat dirumuskan bahwa fasilitas dalam dunia kerja berarti segala sesuatu yang bersifat fisik maupun material, yang dapat membantu memudahkan penyelesaian pekerjaan para karyawan dalam bekerja.

Pengertian fasilitas Kerja fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan dan dipakai oleh pegawai untuk melaksanakan tugas yang dapat memudahkan dan memperlancar pelaksanaan segala sesuatu pekerjaan. Fasilitas kerja sangatlah penting bagi perusahaan maupun organisasi, karena dapat menunjang kinerja pegawai, seperti dalam penyelesaian tugas. Menurut Munawirsyah, (2017) Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh pegawai baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan. Menurut Ranupandjojo dan Baharudin, (2018) fasilitas kerja adalah suatu bentuk pelayanan perusahaan terhadap pegawai agar menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan pegawai, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Menurut Wahyuni, (2014) mengemukakan bahwa fasilitas kerja adalah sarana dan prasarana yang diperlukan untuk membantu pegawai agar lebih mudah menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan pengertian fasilitas kerja menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan dan dipakai dalam bentuk sarana dan prasarana yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan pegawai sehingga dapat memperlancar penyelesaian tugas.

Menurut Moenir, (2016) fasilitas kerja ditinjau darisegi kegunaanya (utilization) terdiri dari 3 golongan, yaitu:



alatan Kerja yaitu semua jenis benda yang berfungsi langsung sebagai alat produksi untuk menghasilkan barang atau berfungsi

memproses suatu barang menjadi barang lain yang berlainan fungsi dan gunanya.

- b) Perlengkapan kerja yaitu semua jenis benda yang berfungsi sebagai alat bantu tidak langsung dalam produksi, mempercepat proses, membangkitkan dan menambah kenyamanan dalam pekerjaan. Contoh, perlengkapan komunikasi, perlengkapan pengolahan data, furniture.
- c) Perlengkapan bantu atau fasilitas yaitu semua jenis benda yang berfungsi membantu kelancaran gerak dalam pekerjaan misalnya mesin lift, mesin pendingin ruangan, mesin absensi, mesin pembangkit tenaga listrik.

Fungsi fasilitas Menurut Moenir, (2016) terdapat beberapa fungsi dari fasilitas kerja yaitu:

- a) Proses implementasi pekerjaan dipercepat, agar bisa mengurangi waktu.
- b) Barang atau jasa yang dapat meningkatkan produktivitas. Mutu barang yang lebih terjamin.
- c) Ketelitian dalam susunan dan kestabilan standar terjamin. Semakin mudah dengan dorongan para pelakunya.
- d) Membuat rasa ketenteraman bagi mereka yang bersangkutan agar bisa menurunkan emosional mereka.

Indikator Fasilitas Kerja Menurut Faisal, (2005) indikator Fasilitas Kerja adalah:

- a) Sesuai dengan kebutuhan, didalam suatu pekerjaan fasilitas hanya dapat digunakan sesuai dalam pekerjaan atau jabatannya.
- b) Mampu mengoptimalkan hasil kerja, pegawai mampu memberikan hasil kinerja yang baik sesuai fasilitas kerja yang di gunakan. Fasilitas kerja yang memadai akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.
- c) Mudah dalam penggunaan, fasilitas kerja akan meringankan beban

setiap pegawai. Dengan alat bantu kerja pegawai, tidak akan ak menguras tenaga yang dimiliki pegawai.



- d) Mempercepat proses kerja, fasilitas kerja yang disediakan mampu membantu pegawai dalam mempercepat proses pengerjaan sehingga dapat tepat waktu sesuai target
- e) Penempatan ditata dengan benar, fasilitas kerja yang digunakan dalam membantu proses kerja diletakkan di tempat yang sesuai luas ruangan yang cukup, pencahayaan yang cukup, ruang gerak pegawai yang cukup, dsb, sehingga pegawai dapat melaksanakan penyelesaian pekerjaan secara aman dan baik

### 2.1.5. Konsep NWOW

New Ways of Working (NWOW) adalah gagasan yang menggambarkan perubahan paradigma dalam praktik kerja, di mana teknologi, nilai pekerja, dan kebutuhan akan fleksibilitas sangat penting untuk membentuk lingkungan kerja masa kini dan masa depan. NWOW menitikberatkan pada *agile, fast & accountable, collaborative* dan *future ready capability*

NWOW juga mengutamakan pencapaian hasil kerja. Konsep ini juga bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan melalui pengembangan budaya kerja yang mendukung pembelajaran dan inovasi berkelanjutan. Organisasi berharap dengan NWOW dapat menjadi lebih adaptif, menarik, dan mempertahankan talenta terbaik sambil meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi.

Konsep New Ways of Working (NWOW) membangun dan memperkuat *future ready capability* untuk mencapai sasaran strategis BNI, menyusun struktur organisasi yang mendukung pengambilan keputusan yang *fast and accountable*, mendorong cara kerja yang agile di dalam organisasi yang dibentuk, sejalan dengan perkembangan industri, menyiapkan organisasi *collaborative* lintas sektor/divisi bersama-sama mendorong pencapaian bisnis secara berkelanjutan .



New Ways of Working (NWOW) dilakukan penyelarasan organisasi yang memperjelas akuntabilitas serta mengurangi overlapping fungsi. Implementasi NWOW membentuk organisasi agile melalui proses

pengambilan keputusan serta eksekusi yang cepat dan efektif. Untuk menuju NWOW, semua tingkatan organisasi harus berkomitmen untuk mengadopsi mindset yang baru, di mana kepercayaan, transparansi, dan otonomi karyawan menjadi kuncinya.

Tujuan utama dari New Ways of Working (NWOW) adalah untuk mempersiapkan organisasi masa depan dan cara kerja baru dalam mendukung sasaran strategis BNI.

Tujuan dari konsep ini adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional dengan menekankan hasil kerja daripada jam kerja, mendorong inovasi, dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Terakhir, tujuan NWOW adalah untuk membantu perusahaan menarik dan mempertahankan talenta terbaik dengan menyediakan lingkungan kerja yang ramah lingkungan.

Oleh karena itu untuk memastikan bahwa organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, konsep New Ways of Working (NWOW) bertujuan untuk meningkatkan kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan perubahan internal dan eksternal. NWOW membantu organisasi untuk terus mengembangkan produk dan layanan dengan tetap relevan dengan kebutuhan pasar dan ekspektasi pelanggan dengan mendorong budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.

Tujuan lain adalah untuk meningkatkan kolaborasi lintas departemen dan disiplin ilmu serta memecah silo organisasi untuk Dalam hal keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan, NWOW berusaha untuk mengurangi dampak bisnis terhadap lingkungan, seperti dengan mengurangi jumlah perjalanan bisnis dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya. Tujuan ini sejalan dengan tuntutan sosial dan lingkungan yang semakin meningkat yang menuntut organisasi untuk bertindak dengan cara yang ramah lingkungan



erikut adalah beberapa indikator NWOW yang paling penting:  
*re ready capability* : Membangun dan memperkuat kapabilitas SDM dapat membantu dalam mencapai sasaran strategis BNI.

- 2) *Fast & accountable* : Pengambilan keputusan yang *fast & accountable* dengan cara melakukan penyusunan struktur organisasi yang sesuai
- 3) *Agile* : Mendorong cara kerja yang *agile* di dalam organisasi yang dibentuk, sejalan dengan perkembangan industri
- 4) *Collaborative* : Menyiapkan organisasi yang *collaborative* lintas sektor/divisi untuk bersama-sama mendorong pencapaian bisnis secara berkelanjutan



## 2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
1	Fitriasari & Wulansari, (2020)	<i>The Effect of Competence and Work Discipline on Work Productivity of Employee</i>	Hasil data yang diproses di Disdukcapil Kota Bandung, karyawan menilai kompetensi sebanyak 82,54%, disiplin kerja 81,17%, dan produktivitas karyawan 85,32%. Ini berarti kompetensi dan produktivitas ditempatkan di kategori tertinggi, sementara disiplin kerja di kategori tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, secara paruh dan serentak, kompetensi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan bagi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung.



Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
2	Wicaksono, (2023)	<i>Analysis of Competence, Discipline, Organizational Culture, and Environment's Impacts on Work Productivity</i> Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	Hasil penelitian secara serentak berkaitan dengan pengaruh variabel kompetensi, disiplin, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Armaz Insan Mandiri menyimpulkan bahwa ada efek positif dan signifikan dari kompetensi, disiplin kerja dan budaya organisasi secara bersamaan terhadap produktivitas kerja
3	Maliah, Novalia, & Habimayu, (2023)	<i>The influence of work facilities and communication on employee productivity</i>	Hasil penelitian ini berdasarkan hasil uji simultan dapat disimpulkan bahwa hasil uji F menunjukkan bahwa nilai signifikan pengaruh fasilitas (X1) dan komunikasi (X2) adalah 0,139 > 0,05 dan nilai produktivitas (Y) juga lebih besar dari 0,05, yaitu dengan nilai signifikan 0,139 dan nilai F yang dihitung adalah 2,121 < 3,34 F, sehingga sebagai



Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
			<p>dasar pengambilan keputusan pada fasilitas F Test itu dan komunikasi tidak mempengaruhi produktivitas kinerja dan faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi produktivitas seperti kerja sama, tanggung jawab dan sebagainya.</p>
4	Putra, Anjanarko, Ernawati, & Masithoh, (2022)	<i>Development of Employee Work Productivity Through Support of Work Facilities and Management Information System</i>	<p>Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian, fasilitas kerja memiliki efek positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, serta sistem informasi manajemen yang juga memiliki efek positif dan signifikan sebagian pada produktivitas kerja. Selain itu, secara bersamaan, fasilitas kerja dan sistem informasi manajemen juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja</p>
	/an Laar, Van Deursen, Van	<i>Determinants of 21st-century skills</i>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada</p>



Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
	Dijk, & de Haan, (2020)	<i>and 21st-century digital skills for workers: A systematic literature review</i>	kebutuhan yang kuat untuk penelitian tentang determinan keterampilan komunikasi dan kolaborasi. Dalam konteks digital, faktor penentu kreativitas dan pemikiran kritis hampir tidak dipelajari. Selanjutnya, determinan yang diidentifikasi dari studi keterampilan abad ke-21 terbatas pada kepribadian dan penentu psikologis, mengabaikan, misalnya, determinan sosial seperti dukungan sosial. Meskipun studi keterampilan digital menunjukkan lebih banyak variasi, mereka sebagian besar mencakup faktor penentu demografis dan sosial ekonomi.
6	Van der Lippe & Lippényi, (2020)	<i>Co-workers working from home and individual and team performance</i>	Tujuan kami adalah untuk mempelajari pengaruh rekan kerja yang bekerja dari rumah terhadap kinerja individu dan tim. Kami menggunakan data



Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
			<p>unik dari survei skala besar yang melibatkan sembilan negara Eropa, 259 perusahaan, 869 tim dan 11.011 karyawan untuk menunjukkan bahwa dampak bekerja dari rumah oleh rekan kerja terhadap kinerja cukup besar dan tetap tersembunyi dalam penelitian sebelumnya karena mereka tidak memperhitungkan efek rekan kerja. Meskipun bekerja dari rumah mungkin berguna bagi beberapa pekerja, itu membawa masalah bagi mereka juga. Secara khusus, kami menunjukkan bahwa rekan kerja yang bekerja dari rumah berdampak negatif pada kinerja karyawan. Selain itu, kinerja tim lebih buruk ketika lebih banyak rekan kerja bekerja dari rumah.</p>



Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
7	Grant, Wallace, & Spurgeon, (2013)	<i>An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance</i>	Studi ini memberikan serangkaian tema umum yang diambil dari bidang penelitian utama, termasuk membangun kepercayaan, gaya manajemen dan kualitas kerja dan kehidupan non-kerja.
8	Voordt & Jensen, (2023)	<i>The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs</i>	Tinjauan ini mendukung asumsi dampak positif dari karakteristik bangunan yang tepat terhadap kesehatan, kepuasan dan produktivitas. Korelasi antara dampak ini masih kurang terpapar. Data tentang biaya dan manfaat ekonomi dari karakteristik tempat kerja yang sehat terbatas, dan terutama berkaitan dengan pengurangan ketidakhadiran sakit. Makalah yang dibahas menunjukkan bahwa berinvestasi dalam lingkungan kerja yang sehat hemat biaya.
	.aihonen, lääskeläinen,	<i>Measuring the productivity</i>	hasil penelitian Makalah ini mengusulkan pendekatan



Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
	Lönqvist, & Ruostela, (2012)	<i>impacts of new ways of working</i>	pengukuran untuk mengevaluasi dampak dari inisiatif cara kerja baru dalam konteks kerja pengetahuan.
10	Groen, van der Voordt, Hoekstra, & van Sprang, (2019)	<i>Impact of employee satisfaction with facilities on self-assessed productivity support</i>	Temuan ini mengkonfirmasi bahwa kepuasan karyawan dengan fasilitas berkorelasi signifikan dengan dukungan produktivitas yang dirasakan. Faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam kumpulan data, seperti motivasi intrinsik, keadaan tenaga kerja dan manajemen sumber daya manusia mungkin juga berdampak.



## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1. Kerangka Konseptual

##### 3.1.1 Pengaruh Kemampuan Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja

Kemampuan komunikasi sangat penting untuk meningkatkan jumlah orang yang bekerja untuk sebuah organisasi. Ini karena komunikasi yang efektif dapat membantu kerja tim yang lebih baik, memungkinkan anggota tim untuk lebih memahami satu sama lain, bekerja sama, dan berbagi ide dengan lebih efisien. Selain itu, komunikasi yang jelas dan terarah mengurangi kemungkinan kesalahan dan kesalahpahaman, yang berarti bahwa tugas dilakukan dengan lebih efisien.

Kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh seberapa baik komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan, di mana karyawan merasa dihargai dan mendapatkan umpan balik yang bermanfaat. Komunikasi yang efektif dalam pengambilan keputusan memastikan penyebaran informasi yang luas dan cepat, yang memungkinkan keputusan yang informasional dan tepat waktu serta mengurangi risiko kesalahan. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik juga penting untuk mengatasi konflik dan beradaptasi.

Kemampuan komunikasi, yang sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja, juga termasuk kemampuan untuk meningkatkan pemahaman bersama dan membangun kepercayaan di antara anggota tim. Komunikasi yang efektif membuat lingkungan di mana pengetahuan dan informasi dapat dibagikan secara terbuka, yang memungkinkan semua anggota tim bekerja sama dengan informasi yang sama dan mengurangi kesalahpahaman atau informasi yang tidak lengkap, yang seringkali menyebabkan inefisiensi.



dengan berkomunikasi, karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan mendapatkan solusi kreatif untuk masalah yang dihadapi. Kemampuan beradaptasi dengan cepat dalam lingkungan yang

kompetitif sangat penting, dan komunikasi sangat penting dalam hal ini. Komunikasi juga memungkinkan pengakuan dan apresiasi. (Swanson et al., 2020)

### 3.1.2. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Dalam lingkungan kerja kontemporer, pengaruh fasilitas kerja terhadap produktivitas kerja merupakan elemen penting yang tidak dapat dianggap remeh. Fasilitas kerja yang memadai dan berkualitas tinggi tidak hanya membantu kinerja karyawan dengan memberi mereka lingkungan kerja dan alat yang mereka butuhkan untuk melakukan tugas mereka dengan baik, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan dan keinginan untuk bekerja. Misalnya, memiliki lingkungan kerja yang nyaman dan ergonomis dapat mengurangi stres dan meningkatkan fokus, dan memiliki akses ke teknologi terkini dapat membantu efisiensi dan inovasi.

Oleh karena itu tempat kerja yang mempertimbangkan kesehatan dan keselamatan kerja dapat mengurangi risiko penyakit dan kecelakaan dan menjaga produktivitas karyawan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, investasi dalam tempat kerja yang baik menunjukkan komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan karyawannya dan merupakan strategi penting untuk meningkatkan produktivitas dan retensi.

Selain itu, kemampuan fasilitas kerja untuk menciptakan budaya kerja yang positif dan inovatif adalah komponen penting lainnya dari pengaruh fasilitas kerja terhadap produktivitas kerja. Tempat kerja yang mendukung kolaborasi, seperti ruang pertemuan yang terbuka dan area bersantai bersama, dapat memperkuat hubungan karyawan dan memudahkan ide-ide yang baru.

Ini meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong pertumbuhan inovasi dan kreativitas, yang sangat penting dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah. Selain itu, menyediakan pelatihan dan pengembangan profesional menunjukkan bahwa perusahaan berinvestasi dalam karyawan, yang dapat meningkatkan kesetiaan dan komitmen mereka terhadap perusahaan (Groen et al., 2019)



### 3.2.3. Pengaruh Kemampuan Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja dengan NWOW sebagai Variabel Moderasi

Penerapan New Ways of Working (NWOW), pengaruh kemampuan komunikasi terhadap produktivitas kerja tidak dapat diabaikan. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik menjadi sangat penting di era kerja yang semakin mengutamakan fleksibilitas, kolaborasi jarak jauh, dan menemukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Ini karena komunikasi yang baik memungkinkan kolaborasi tanpa batas antar anggota tim yang mungkin berada di tempat yang berbeda, meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memperkuat hubungan interpersonal, dan mendukung transparansi dan pemahaman bersama tentang tujuan organisasi. Selain itu, keterampilan komunikasi sangat penting saat menerapkan NWOW karena akan membantu memaksimalkan penggunaan teknologi dalam komunikasi, kerja sama, dan manajemen perubahan untuk memastikan transisi yang lancar ke budaya kerja baru. Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dan terbuka tidak hanya mempercepat pengambilan keputusan tetapi juga menjamin bahwa semua anggota tim memiliki pemahaman yang sama.

Selain elemen-elemen yang telah disebutkan sebelumnya, pentingnya kemampuan komunikasi dalam konteks New Ways of Working (NWOW) juga mencakup bagaimana hal itu berdampak pada inovasi dan kreativitas di tempat kerja. Dalam lingkungan kerja yang dibangun di bawah prinsip-prinsip NWOW, komunikasi yang efektif dan terbuka memfasilitasi pertukaran ide dan perspektif yang berbeda, yang merupakan sumber penting dari inovasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan didengarkan, mereka lebih cenderung untuk menemukan cara baru dan inovatif untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi organisasi.

Oleh karena itu kemampuan komunikasi yang kuat memungkinkan manajer dan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi tim mereka, kan bahwa setiap anggota tim merasa terlibat dan berkontribusinya terhadap tujuan bersama. (Grant et al., 2013)



### 3.2.4. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja dengan NWOW sebagai Variabel Moderasi

Pengaruh fasilitas kerja terhadap produktivitas kerja pada saat NWOW diterapkan sangat penting. NWOW sangat penting untuk meningkatkan produktivitas karyawan di lingkungan kerja. Dengan fokusnya pada fleksibilitas, kerja sama, dan penggunaan teknologi, NWOW membutuhkan fasilitas kerja yang memadai untuk mendukung transformasi dalam cara kerja ini. Peningkatan fasilitas kerja terkait transaksi dan solusi digital untuk mendukung pencapaian bisnis

Sebuah tempat kerja yang nyaman dan memenuhi kebutuhan karyawan dapat meningkatkan kepuasan karyawan, mendorong kerja tim dan kolaborasi yang lebih baik, dan memberikan dampak yang baik terhadap produktivitas kerja

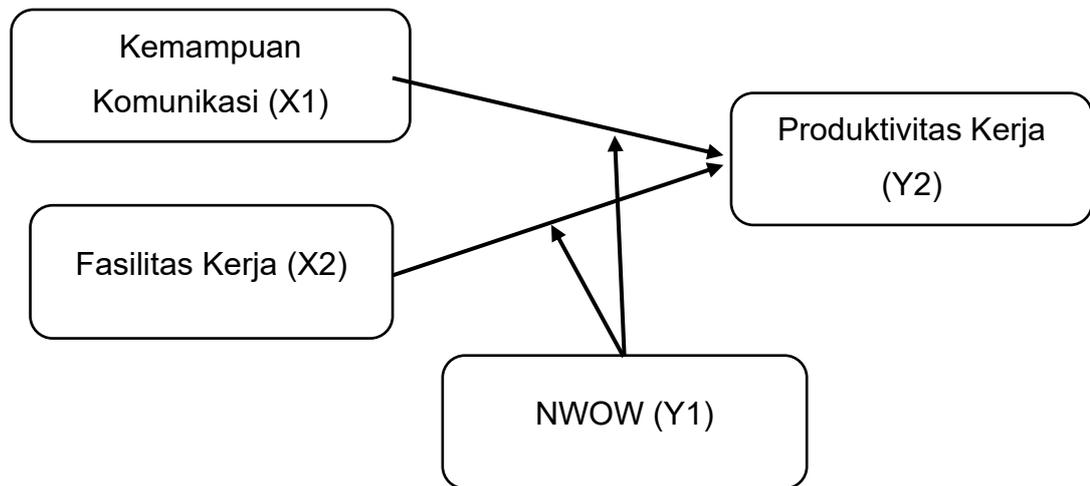
Untuk lebih memahami pengaruh fasilitas kerja terhadap produktivitas kerja dalam konteks New Ways of Working (NWOW), kita harus mempertimbangkan bagaimana lingkungan kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan modern dapat secara signifikan mengubah output kerja mereka. Fasilitas kerja yang dirancang untuk mendukung NWOW tidak hanya membuat tempat kerja menjadi lebih menyenangkan dan nyaman untuk bekerja, tetapi juga membuat orang merasa lebih dihargai saat bekerja. Fasilitas kerja bukan hanya lingkungan kerja namun dapat berupa pelatihan untuk meningkatkan kapabilitas SDM, penguatan kapabilitas IT untuk mendukung otomatisasi dan transformasi digital hingga pengembangan product advisory & digital solution di wilayah, cabang maupun sentra.

Selain itu, pentingnya fasilitas kerja terhadap produktivitas kerja dengan New Ways of Working (NWOW) sebagai variabel moderasi juga mencakup bagaimana lingkungan kerja yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan kebutuhan kerja dapat membantu dinamika organisasi



lebih agile dan inovatif. Fasilitas yang mendukung NWOW, seperti kerja yang fleksibel, teknologi IT, dan alat kolaborasi digital, mungkin perusahaan untuk merespon dengan cepat terhadap

perubahan di pasar dan ini menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga tahan lama, di mana karyawan memiliki sumber daya yang mereka butuhkan untuk menangani kesulitan dan memanfaatkan peluang. (De Bruyne et al., 2014)



Gambar 3.1. Kerangka Konsep

### 3.2. Hipotesis

- 1) Kemampuan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja
- 2) Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja
- 3) NWOW meningkatkan pengaruh kemampuan komunikasi secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja
- 4) NWOW meningkatkan pengaruh fasilitas kerja secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja

