

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Teori yang Terkait dengan Variabel Penelitian**

##### **1. Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai ilmu yang merujuk pada seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja dengan tujuan agar setiap kegiatan berjalan efektif dan efisien (Mathis & Jackson, 2012).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses memperoleh dan pemberian kompensasi pada karyawan serta untuk mengelola hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan juga hal-hal yang berkaitan dengan keadilan (Dessler, 2015).

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses tersebut terdapat dalam bagian produksi, pemasaran, keuangan, maupun lingkup sumber daya manusia karena sumber daya manusia merupakan peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan dan secara khusus mengatur tentang peranan manusia dalam perusahaan.

###### **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia (Hasibuan, 2019) terdiri dari :

1. Perencanaan (Planning),
2. Pengorganisasian (Organization),
3. Pengarahan (Directing),
4. Pengendalian (Controlling),
5. Pengadaan (Procurement),
6. Pengembangan (Development),

7. Kompensasi (Compensation),
8. Pengintegrasian (Integration),
9. Pemeliharaan (Maintenance),
10. Kedisiplinan (Discipline), dan
11. Pemberhentian (Separation).

## **2. Lingkungan Kerja Non Fisik**

### **a. Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Alex S. Nitisenito, 2001). Lingkungan kerja merupakan sesuatu di luar organisasi yang berpotensi mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaan dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi (Widodo, 2014).

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja maupun hubungan dengan bawahan (Norianggono, et al., 2014). Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2011).

Berdasarkan pengertian lingkungan kerja non fisik dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah keadaan yang dapat mempengaruhi para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai, jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana ia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat bekerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimal prestasi kerja pegawai juga tinggi.

### **b. Bentuk Lingkungan Kerja Non Fisik**

#### **a. Hubungan kerja antara bawahan dengan atasan**

Hubungan kerja antara bawahan dengan atasan Maksudnya adalah hubungan kerja yang bersifat hirarki antara bawahan dan atasan yang

didasarkan dari adanya komunikasi yang baik, sehingga segala sesuatunya akan berjalan dengan lancar sesuai aturan yang ada.

Komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan biasanya digunakan untuk mencari dan mendapatkan informasi tentang aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang meliputi (Umar, 2008) :

1. Laporan pelaksanaan kerja
2. Usulan anggaran
3. Saran-saran yang menyangkut pelaksanaan tugas
4. Pendapat-pendapat serta keluhan-keluhan dalam pekerjaan.

Jadi dengan terjalinnya hubungan komunikasi yang lancar dan baik, akan dapat memberikan keuntungan terhadap semua pihak yang terkait dan pekerjaan pun dapat terselesaikan sesuai dengan yang ditargetkan.

#### b. Hubungan kerja antar pegawai

Untuk menciptakan suatu tujuan yang diinginkan oleh organisasi atau instansi pemerintah, maka harus terdapat adanya kerjasama yang baik antar sesama pegawai/pekerja, maupun antar bawahan dengan atasan ataupun pimpinan. Sebab dengan demikian akan menambah suasana yang harmonis dalam sebuah kegiatan organisasi, sehingga pekerjaan yang diberikan oleh atasan tidak menjadi sebuah beban bagi pegawai.

#### c. Tata kerja dan kemampuan menyesuaikan diri yang baik

Kondisi tata kerja yang ideal tentunya adalah ruang waktu dan tempat yang amat menyenangkan, sebab dengan tata kerjalah akan dapat menyelesaikan banyak masalah dan persoalan-persoalan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi untuk hal ini setiap pegawai akan mempunyai rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan yang ia kerjakan dan sekaligus dapat melatih setiap pegawai untuk terampil bekerja di bidangnya masing-masing.

#### c. Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Indikator-indikator lingkungan kerja non fisik (Sedarmayanti, 2011) yaitu sebagai berikut:

1. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
2. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
3. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

### **3. Budaya Organisasi**

#### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi adalah suatu norma dan nilai-nilai yang dibentuk dan diterapkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku dalam memimpin karyawannya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan (Umi, 2015). Budaya organisasi adalah filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi (Wibowo, 2011).

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal (Mangkunegara, 2009). Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo, 2013).

Berdasarkan pengertian budaya organisasi dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem, keyakinan, nilai dan kepercayaan yang dikembangkan dalam suatu organisasi dan

dijadikan pedoman tingkah laku sehari-hari sehingga mengarahkan berbagai tindakan untuk mencapai tujuan organisasi yang menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

#### **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut (Pabundu, 2008):

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi ataupun perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggungjawab atas kemajuan perusahaannya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahandiatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budayabar.
6. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Fungsi ini dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimanamencapai suatu tujuan organisasi.
7. Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.

Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.

8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

**c. Indikator Budaya Organisasi**

Indikator budaya organisasi dapat diukur dari (Umi, 2015):

1. Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, dan meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

2. Nilai Dominan

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai dianggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang 25 membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

### 3. Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu, disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

### 4. Iklim Organisasi

Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

## 4. Komunikasi

### a. Pengertian Komunikasi

Komunikasi bersifat transaksional, artinya komunikasi pada dasarnya menuntut dua tindakan yaitu memberi dan menerima, dua tindakan tersebut tentunya perlu dilakukan secara seimbang atau proporsional (Mufid, 2005). Komunikasi melingkupi setiap pola interaksi manusia dengan manusia lain yang berbentuk dialog biasa, membujuk, melatih, dan kompromi (Nurjaman & Umam, 2012).

Dalam bahasa Inggris “Communication” dimaknai sebagai suatu proses pengoperan lambanglambang yang mengandung arti, dari istilah tersebut kemudian menjadi komunikasi yang bermakna sebagai suatu kegiatan untuk menyampaikan ide, opini, pikiran, dan gagasan dari seseorang kepada orang lain (Effendy, 2011).

Berdasarkan pengertian komunikasi dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan komunikasi adalah proses interaksi antara manusia dengan manusia dan juga antara manusia dengan lingkungan. Dua atau lebih individu berinteraksi dan mempengaruhi gagasan, opini, kepercayaan dan sikap satu



sama lain. Mereka saling bertukar informasi melalui berbicara, gerakan bagian badan, tanda dan lambang, ekspresi dan lain-lain.

## **b. Fungsi Komunikasi**

Fungsi komunikasi adalah sebagai berikut (Robbins & Judge, 2011):

### 1. Kontrol

Menjelaskan bahwa untuk mengontrol perilaku anggota dalam suatu organisasi diperlukan cara-cara dalam bertindak. Organisasi mempunyai hierarki otoritas dan garis panduan formal yang patut ditaati oleh karyawan. Contohnya, ketika karyawan diwajibkan untuk mengkomunikasikan keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan.

### 2. Motivasi

Komunikasi menjaga motivasi dilakukan dengan cara menjelaskan kepada anggota tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik pekerjaan mereka dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja sekitarnya yang dinilai kurang baik.

### 3. Ekspresi emosional

Fungsi komunikasi ini adalah sebagai jalan keluar dari perasaan-perasaan anggotanya dalam memenuhi kebutuhan social. Contoh: bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka adalah sumber utama interaksi social yang merupakan sebuah mekanisme fundamental dimana melalui anggotanya mereka menunjukkan rasa frustrasi dan rasa puas.

### 4. Informasi Komunikasi

Mempunyai peran sebagai pemberi informasi yang dibutuhkan baik oleh individu maupun kelompok yang digunakan untuk mengambil keputusan dengan cara menyampaikan data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan-pilihan yang ada.

## **c. Indikator Komunikasi**

Robbins & Judge (2012) indikator komunikasi ada 3 yaitu:

1. Komunikasi dengan atasan Komunikasi yang mengalir dalam tingkatan yang lebih dalam suatu kelompok atau organisasi.



2. Komunikasi dengan bawahan Komunikasi yang mengalir dari satu tingkatan dalam kelompok atau organisasi ke tingkatan lebih rendah.
3. Komunikasi dengan sesama rekan kerja Komunikasi yang terjadi antar sesama anggota atau rekan kerja dari kelompok kerja yang sama, diantara anggota dari kelompok kerja pada tingkatan sama.

## **5. Kinerja Karyawan**

### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu, sebagian besar organisasi, kinerja para karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi (Hasibuan, 2007). Diskusi pembuka tentang jenis pekerjaan dan menjadi seorang pemberi kerja terkemuka menerangkan bahwa seberapa baik para karyawan melakukan pekerjaan mereka mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional secara signifikan (Mathis, et al., 2009).

Bangun (2012), mengatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standart kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan dan target yang ingin dicapai.

Berdasarkan pengertian para ahli maka pengertian kinerja karyawan Setiap kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan perkembangan bisnis perusahaan adalah wujud performa atau kinerja. Karyawan memiliki peranan yang sangat penting pada kesuksesan dan perkembangan perusahaan.

### **b. Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan ialah sebagai hasil penilaian terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh seorang karyawan dibandingkan dengan kriteria yang sudah direncanakan bersama (Lijan Poltak Sinambela, 2018). Kinerja

karyawan bisa dievaluasi dengan beberapa indikator yaitu sebagai berikut (Lijan Poltak Sinambela, 2018):

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam proses penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat untuk kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu dengan efisien dan efektif sehingga dapat terlaksana dan terselesaikan sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung jawab

Seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaan, dan mempertanggungjawabkan hasil kerja tersebut.

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain dan memiliki timbal balik yang baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

**c. Faktor-faktor Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut (Pasolong, 2010):

1. Kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, dan kecerdasan yang mencukupi minat
2. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi,
3. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berfikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
4. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
5. Kompensasi, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan efektif serta efisien.
6. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya akan berpengaruh pada kinerjanya

## **B. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian**

### **1. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dengan Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja yang nyaman dapat menjamin karyawan bersemangat dalam bekerja (Pramana & Sudharman, 2013). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki tanggung jawab yang besar sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Perasaan senang yang ditunjukkan oleh karyawan dan kecocokan karyawan dengan peraturan perusahaan mencerminkan lingkungan kerja yang nyaman. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut (Suryadi & Rosyidi, 2013). Berdasarkan penelitian dari Ekaningsih (2017), Hamdani (2017), dan Wahyuniardi et al. (2020) mengatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2. Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Wibowo (2013), menyatakan bahwa studi yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa suatu organisasi yang melakukan perubahan budaya organisasinya mampu meningkatkan kinerjanya sangat signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi.

Nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya (Barney dalam Lado dan Wilson, 1994).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2019), Harumanu et al. (2018), Hasanudin, et al. (2020) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 3. Pengaruh Komunikasi dengan Kinerja Karyawan

Katz dan Robert Kahn (dalam Sulistiyo, 2019) yang merupakan hal utama dari komunikasi adalah pertukaran informasi dan penyampaian makna suatu sistem sosial atau organisasi. Komunikasi tidak hanya menyampaikan informasi atau pesan saja, tetapi komunikasi dilakukan seorang dengan pihak lainnya dalam upaya membentuk suatu makna serta mengemban harapan-harapannya. Dengan demikian komunikasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan betapa efektifnya orang-orang bekerjasama dan mengkoordinasikan usaha-usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Purnawati, et al. (2021), Sugiono, et al. (2021) komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### C. Hasil Penelitian yang Relevan Sebagai Rujukan Penelitian

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Ana Sriekaningsih, 2017	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Wilayah Kecamatan Kota Tarakan	Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Lingkungan Kerja (X3), Kinerja Pegawai (Y)	Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2.	Edi Sugiono, Gloria Ida Lumban Tobing, 2021	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Komunikasi (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel lanjutan

3.	Hamdani, Zulfikar, 2017	Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), Lingkungan Kerja (X3), Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
4.	Ni Luh Gede Putu Purnawati, Ida Ayu Nyoman Yuliasuti, Pande Ketut ribek, 2021	Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Komunikasi (X1), Budaya Organisasi (X2), Lingkungan Kerja (X3), Kepuasan Karyawan (Y)	Komunikasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan
5.	Rizki Wahyuniardi, Sidik Nurjaman, Muhamad Rafi Ramadhan, 2018	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Y1), Kinerja Karyawan (Y2)	Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan
6.	Nico Harumanu Feel, Toni Herlambang, Yusron Rozzaid, 2018	Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Disiplin Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), Lingkungan Kerja (X3), Kinerja Pegawai (Y)	Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel lanjutan

7.	Hasanuddin, Surati, Amir Tengku Ramly, 2020	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi (X1), Kompensasi (X2), Lingkungan Kerja (X3), Kinerja Pegawai (Y)	Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
8.	Eunike M. Massie, Lotje Kawet, Greis Sendow, 2017	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom, Manado	Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), Lingkungan Kerja (X3), Kinerja (Y)	Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan
9.	Rifan Prasetyo, 2019	Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta	Pelatihan (X1) Lingkungan Kerja (X2) Budaya Organisasi (X3) Kepuasan Kerja (Y)	Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja
10.	Galuh Yuliana Dewi, 2021	Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Kota Mojokerto	Budaya Organisasi (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kompensasi (X3)	Budaya Organisasi dan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan sedangkan Kompensasi

Tabel lanjutan

				tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
--	--	--	--	---

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2022)

#### D. Kerangka Analisis

Kerangka analisis yang baik dapat mengungkapkan secara teoritis keterkaitan antara variabel yang hendak diuji. Kerangka analisis bertujuan untuk memperlihatkan dan menjelaskan pengaruh antara beberapa variabel yang sedang diteliti. Kerangka analisis pada dasarnya adalah kerangka hubungan antara variabel yang diteliti melalui penelitian-penelitian yang hendak dilakukan dari masalah yang sedang diteliti. Kerangka analisis pada penelitian ini yaitu terdapat pada gambar 2.1

#### E. Hipotesis

Hipotesis ialah sebuah jawaban sementara untuk menguji sebuah masalah sampai dibuktikan kebenarannya dengan data yang telah dikumpulkan. Tujuan menggunakan hipotesis ialah supaya berfokus pada informasi ataupun data yang dibutuhkan untuk pengujian hipotesis. Hipotesis bisa dikatakan sebagai suatu jawaban sementara yang kebenarannya harus diteliti ataupun rangkuman kesimpulan secara teoritis yang didapatkandengan tinjauan pustaka (Nanang Martono, 2010). Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka analisis yang sudah dijabarkan, sehingga hipotesis pada penelitian ini yaitu sebagai berikut.

H1 : Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk

H3 : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank central Asia Tbk



**Gambar 2.1 Kerangka Analisis**