

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Pengertian Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu proses mempekerjakan orang, melatih mereka, memberi kompensasi kepada mereka, mengembangkan kebijakan yang berkaitan dengan mereka, dan mengembangkan strategi untuk mempertahankan mereka. Sebagai bidang, SDM sudah mengalami banyak perubahan selama dua puluh tahun terakhir, memberikan peran yang lebih penting dalam organisasi saat ini.

Menurut Armstrong (2014) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu strategi yang terpadu dan runtut untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan untuk orang-orang yang bekerja dalam organisasi.

Menurut Irawan (2021) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu

Pengertian manajemen SDM menurut Hasibuan (2019) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) ialah suatu ilmu dan seni yang mengatur tentang hubungan dan peran tenaga kerja agar dapat menjadi lebih efektif dan efisien dalam membantu mewujudkan tujuan perusahaan dan karyawan serta masyarakat.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu proses dalam mengembangkan serta membangun tenaga kerja agar menjadi efektif dan efisien dalam mewujudkan ataupun menciptakan tujuan-tujuan yang dibutuhkan suatu organisasi, pekerja dan juga masyarakat.

2. Fungsi Manajemen SDM

Menurut Sutrisno (2014) fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) terdapat 10 fungsi, yaitu sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan dalam memperkirakan kisaran kondisi tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, serta koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan merupakan suatu kegiatan dalam memberikan instruksi kepada pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu pencapaian tujuan organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencanal. Jika terdapat penyimpangan, maka dilakukan tindakan perbaikan.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan suatu proses dalam peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual serta moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

f. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dalam bentuk uang ataupun barang kepada pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan suatu kegiatan dalam mempertemukan kepentingan organisasi dengan kebutuhan pegawai agar tercipta kerjasama yang saling menguntungkan.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan dalam memelihara ataupun meningkatkan kondisi fisik, mental serta loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan ialah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang memiliki peran penting dan juga merupakan suatu kunci dalam mewujudkan suatu tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka akan sulit dalam mewujudkan tujuan yang maksimal.

j. Pemberhentian

Pemberhentian ialah putusnya hubungan kerja seorang pegawai atau pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini dapat terjadi karena berbagai sebab, seperti oleh keinginan pegawai itu sendiri, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, ataupun sebab lainnya.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Sedarmayanti (2017) mengemukakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia (SDM) terdapat 6 (enam) tujuan, yaitu sebagai berikut :

- a. Memberikan saran kepada manajemen tentang SDM untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki SDM yang bermotivasi tinggi dan berkemampuan tinggi, melengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
- b. Memelihara dan menerapkan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Menangani krisis dan situasi yang sulit dalam hubungan pegawai sehingga tidak ada lagi gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
- e. Membantu pengembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.

- f. Memberikan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Pada umumnya gaya kepemimpinan ialah intisari dari manajemen suatu organisasi, sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan gaya kepemimpinan yang merupakan pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam bekerja dengan orang lain seperti yang dirasakan oleh orang-orang (Kartono, 2015). Yang dimaksud dengan pola perilaku konsisten di sini adalah pola-pola yang muncul pada orang-orang ketika mereka mulai merespon dengan cara yang sama dalam kondisi yang sama dan pola-pola ini membentuk kebiasaan perilaku yang setidaknya bisa diprediksi oleh mereka yang bekerja dengan orang-orang.

Pengertian kepemimpinan menurut Arianty (2016) kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi.

Adapun kepemimpinan menurut Rivai (2012) yaitu kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari definisi-defenisi yang telah dipaparkan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik yang tertentu sehingga bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor dari keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki.

2. Tipe Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan didalam melaksanakan fungsi-fungsinya, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas dapat dicapai dan sesuai dengan rencana maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Rivai (2012) mengemukakan gaya kepemimpinan memiliki 3 pola dasar, yaitu :

- a. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.
- b. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksana hubungan Kerjasama.
- c. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang terdiri dari tiga pokok kepemimpinan, yaitu :

- a. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang sebelah mata sehingga dianggap tidak mampu melakukan sesuatu tanpa perintah.

- b. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil.

- c. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang

dipimpinnya sebagai subyek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspek. Kemauan, kemampuan, ide, pendapat, kreativitas serta inisiatif yang berbeda dan dinilai secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha memanfaatkan setiap orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

3. Jenis Gaya Kepemimpinan

Terdapat 3 jenis gaya kepemimpinan menurut Akbar Insani (2015) yaitu sebagai berikut :

a. Gaya Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Akbar Insani (2015) merupakan sebuah proses kepemimpinan dan para bawahannya untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, mampu mengekspresikan visi yang jelas dan menginspirasi orang untuk memotivasi mencapai visi tersebut dan juga terus memotivasi bawahan terhadap tujuan (Robbins dan Judge, 2008).

b. Gaya Kepemimpinan transaksional

Jenis kepemimpinan yang kedua ini lebih menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah/hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.

c. Gaya Kepemimpinan *passive-avoidant*.

Jenis kepemimpinan yang terakhir yaitu Kepemimpinan *passive-avoidant*. Pemimpin dengan tipe ini cenderung untuk menghindari dari tugas dan tanggung jawab dan mudah menyerah dalam menghadapi

kesulitan (Horwitz, 2008). Kepemimpinan tipe ini dicirikan dengan dua dimensi: *management by exception-passive*, dan *laissez-faire*.

4. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang di mana pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualisasikan dan yang memiliki karisma untuk memotivasi pekerja agar lebih dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan dan kelangsungan hidup suatu organisasi atau perusahaan.

Purnama & Putra (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja. Adapun definisi gaya kepemimpinan transformasional menurut Kendra (2013) adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas mengenai tujuan kelompok, bersemangat dalam pekerjaan serta mampu untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi. Pemimpin transformasional akan terus berusaha untuk meyakinkan bawahan agar bersama-sama menciptakan produktivitas kerja yang tinggi, berusaha keras, berkomitmen, dan memiliki kapasitas kerja yang tinggi. Pemimpin transformasional dituntut untuk mampu membujuk para bawahannya dalam melaksanakan semua tugas-tugas dan tanggung jawab mereka melebihi kepentingan mereka pribadi demi kepentingan bersama dalam suatu organisasi yang lebih besar.

5. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Gautama (2017) indikator gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh yang Ideal (*Idealized Influence*)

Perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga pegawai sangat mengagungkan, mengikuti dan mencontoh. Pemimpin

menunjukkan keyakinan dan daya tarik kepada pengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu. Pengaruh ideal yang dimaksud sebagai berikut:

- 1) Menunjukkan keyakinan diri yang kuat.
- 2) Menghadirkan diri dalam saat sulit.
- 3) Menunjukkan nilai penting.
- 4) Menumbuhkan kebanggaan.
- 5) Meyakini visi, membanggakan keutamaan visi dan secara pribadi

bertanggung jawab kepada Tindakan

b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*)

Inspirational motivation, yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan, inspirasi dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, peran pemimpin dalam menginspirasi pegawai dengan memberikan inspirasi pada pengikutnya. Sehingga dapat meningkatkan semangat pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, diperlihatkan dari antusiasme dan optimis yang tinggi. Pemimpin menciptakan ekspektasi komunikasi yang baik dengan bawahan dan juga mempraktikkan komitmen pada tujuan bersama.

c. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong pegawai untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru.

d. Perhatian Individual (*Individualized consideration*). Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan pegawainya, memperlakukan pegawai secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain agar memfokuskan pegawai untuk mengembangkan kelebihan.

C. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Sutrisno (2019) budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Adapun definisi budaya organisasi menurut Herawaty et al. (2018) budaya organisasi merupakan bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Sulistiawan et al. (2018), budaya organisasi merupakan pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk pegawai yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.

Bedasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan serta dikembangkan secara terus menerus. Budaya organisasi memiliki fungsi sebagai perekat, permersatuan, citra, pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dkean dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut Edy Sutrisno (2019) memiliki empat fungsi, yaitu :

- a. Budaya mempunyai suatu pembeda. Hal ini berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
- d. Budaya organisasi itu meningkatkan kemandirian system sosial.

3. Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Sutrisno (2019), mengemukakan bahwa terdapat empat manfaat budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

- a. Mengatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- b. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi kuat akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- c. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
- d. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relative stabil.

4. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono (2015) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Inovatif memperhitungkan risiko, seperti :
 - 1) Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan
 - 2) Berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru
- b. Berorientasi pada hasil, seperti :
 - 1) Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan.
 - 2) Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan
- c. Berorientasi pada semua kepentingan pegawai, seperti :
 - 1) Memenuhi kebutuhan untuk berjalan dan mengerjakan pekerjaan.
 - 2) Mendukung prestasi pegawai
- d. Berorientasi detail pada tugas, seperti :
 - 1) Teliti dalam mengerjakan tugas
 - 2) Keakuratan hasil kerja

D. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah hal yang penting yang seharusnya diberikan perusahaan kepada pegawai secara layak, baik kompensasi finansial maupun non finansial. Pegawai membutuhkan kompensasi yaitu seperti bonus, tunjangan, lingkungan kerja yang nyaman serta pekerjaan yang bisa menunjukkan kemampuan agar pegawai dapat menunjukkan kemampuan agar pegawai bisa memberikan kinerja terbaiknya kepada suatu organisasi atau perusahaan. Kompensasi menurut Winata (2022) adalah hak pegawai setelah memberikan tenaga, pikiran serta waktu dan diberikan oleh perusahaan berdasarkan kebijakan, yang dapat mempengaruhi kinerja selanjutnya.

Menurut Nugraha & Tjahjawati (2018), kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diberikan perusahaan sebagai tanda jasa atas kontribusi kepada perusahaan.

2. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Marwansyah (2010), kompensasi terdiri dari:

a. Kompensasi Finansial

1) Kompensasi Langsung yaitu yang terdiri dari :

- a) Gaji pokok dan upah
- b) Bayaran atas prestasi
- c) Bayaran insentif, seperti bonus

2) Kompensasi Tidak Langsung yaitu terdiri dari :

- a) Program asuransi kesehatan, jiwa dan kecelakaan,
- b) Bayaran diluar jam kerja seperti hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil.
- c) Fasilitas (rumah pegawai, kendaraan, air, listrik, klinik dan tempat ibadah).

b. Kompensasi Non Finansial

- 1) Pekerjaan seperti pekerjaan yang mempunyai tantangan, dan pengakuan atas hasil kerja.
- 2) Lingkungan kerja seperti rekan kerja baik dan menyenangkan serta mendapatkan lingkungan kerja yang nyaman.

3. Pengertian Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial menurut Marliani et al. (2016), kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

Pengertian kompensasi non finansial menurut D. H. Irawan et al. (2014), kompensasi non finansial merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai selain dalam bentuk uang.

Sementara pengertian kompensasi non finansial menurut Marliani et al. (2016), kompensasi non finansial adalah sesuatu yang diterima pegawai dalam bentuk selain uang.

Dari pengertian kompensasi non finansial diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial adalah imbal jasa ataupun sesuatu yang

diberikan perusahaan kepada pegawainya dalam bentuk bukan uang akan tetapi berwujud fasilitas.

4. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi menurut Batjo & Saleh (2018) tujuan pemberian kompensasi secara terperinci adalah :

a. Ikatan Kerja Sama

Sistem kompensasi akan menjalin ikatan formal antara pegawai dan organisasi. Pegawai dituntut untuk bekerja sesuai uraian jabatannya, sedangkan organisasi harus memberikan kompensasi yang layak sesuai peraturan dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diperoleh dari penerimaan kompensasi, sehingga pegawai dan keluarganya dapat memenuhi kebutuhan fisiologisnya, perolehan status sosial, dan aktualisasi pegawai terhadap kemampuannya di organisasi.

c. Pengadaan Efektif

Pengadaan efektif dapat diperoleh jika proses pengadaan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, pengenalan, dan penempatan dengan kompensasi yang ditawarkan kompetitif sehingga akan banyak pelamar yang berkualitas yang akan mendaftar di organisasi tersebut.

d. Motivasi

Motivasi dari manajer dapat secara efektif memengaruhi kinerja pegawai jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai nilainya layak dan adil.

e. Stabilitas Pegawai

Stabilitas pegawai yang ditandai dengan kinerja yang tinggi dan tingkat perputaran pegawai yang rendah, hal ini dapat terjadi jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai bersaing dengan organisasi sejenis, ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja yang memadai.

f. Disiplin

Disiplin merupakan ketaatan pegawai atas peraturan, kebijakan, dan perintah atasan atas pekerjaan. Kedisiplinan semakin tinggi jika ada kompensasi di dalamnya.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Pengaruh serikat buruh beberapa dekade ini sangat kuat pengaruhnya, dimana dengan pemberian kompensasi yang layak dan ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja, maka organisasi akan mendapatkan sumber daya manusia yang baik.

h. Pengaruh Pemerintah

Pepatah mengatakan dimana tanah dipijak disitu langit dijunjung. Yang berarti bahwa semua organisasi yang berlokasi di Indonesia harus mengikuti peraturan perundang-undangan negara Republik Indonesia dan juga mengikuti Peraturan Pemerintahan setempat atau yang biasa disingkat Perda. Dengan mematuhi peraturan ini maka perizinan organisasi akan berjalan lancar dan menyebabkan organisasi dapat berjalan dengan pengamanan pemerintah.

5. Indikator Kompensasi Non Finansial

Menurut D. H. Irawan et al. (2014), kompensasi non finansial merupakan kompensasi yang terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan psikologis dan atau fisik di mana orang itu bekerja. Berikut merupakan indikator dari kompensasi non finansial :

a. Pekerjaan, yaitu berupa :

- 1) Tugas yang menarik
- 2) Tantangan bekerja
- 3) Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- 4) Kesempatan mendapatkan pengakuan
- 5) Tujuan yang ingin dicapai.

b. Lingkungan kerja, yaitu berupa :

- 1) Kebijakan yang sehat

- 2) Supervisi yang kompeten
- 3) Lingkungan kerja yang nyaman
- 4) Kerabat kerja yang menyenangkan

E. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku seseorang yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan serta ketertiban pada peraturan perusahaan ataupun organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dalam dunia kerja, disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesiapan seseorang untuk mentaati segala peraturan yang ada di perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Pengertian disiplin kerja menurut Rivai (2015) yaitu merupakan suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk melakukan komunikasi dengan pegawainya agar mereka bisa mengubah suatu perilaku dan juga sebagai upaya dalam meningkatkan kesadaran serta kesediaan seseorang untuk mentaati segala peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Hasibuan (2016) yaitu mengemukakan bahwa disiplin kerja bisa diartikan jika pegawai selalu datang dan pulang tepat waktu, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Adapun menurut Burhannudin et al. (2019), disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap atau perilaku seorang pegawai dalam suatu organisasi untuk selalu taat, menghargai, dan menghormati berbagai peraturan dan norma yang telah ditetapkan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Disiplin mempunyai makna sebagai upaya kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi maupun peraturan perundangan yang berlaku, yang tercermin dari sikap dan perilakunya sehingga dapat dirasakan manfaatnya oleh dirinya dan masyarakat.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

a. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, tentunya pada dasarnya pekerjaan yang diberikan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai tersebut, agar pegawai tersebut disiplin dan serius dalam mengerjakan pekerjaannya.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam menentukan disiplin kerja pegawai. Karena pimpinan tersebut akan menjadi contoh bagi para bawahannya.

c. Kompensasi

Kompensasi sangat penting bagi disiplin kerja pegawai, artinya semakin besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka semakin baik pula disiplin kerja pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya, pegawai akan sulit bekerja dengan disiplin jika kebutuhan primernya tidak terpenuhi.

d. Sanksi Hukum

Sanksi Hukum yang semakin berat akan membuat pegawai takut untuk melakukan tindakan indisipliner, dan ketaatan pegawai terhadap peraturan perusahaan akan semakin baik.

e. Pengawasan

Pengawasan merupakan tindakan paling penting yang dapat mempengaruhi disiplin kerja.

3. Arti Pentingnya Disiplin Kerja

Tujuan utama dari disiplin kerja yaitu untuk memaksimalkan hasil dengan mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin kerja berusaha untuk mencegah kerusakan atau kehilangan benda, mesin, peralatan, dan peralatan kerja yang disebabkan oleh kecerobohan, lelucon, atau pencurian. Disiplin berusaha mengatasi kesalahan dan kelalaian yang disebabkan oleh kurangnya perhatian, keterlambatan dan keterlambatan.

Menurut Sutrisno (2014) mengemukakan bahwa disiplin kerja diperlukan untuk tujuan organisasi selanjutnya, juga untuk menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan individu yang beritikad buruk terhadap kelompok, disiplin berusaha melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respon yang diinginkan.

Adapun menurut Mangkunegara (2017), mengemukakan bahwa kedisiplinan dalam suatu organisasi dapat ditegakkan jika sebagian besar aturan dipatuhi oleh para anggota organisasi tersebut.

4. Indikator Disiplin Kerja

Adapun Indikator disiplin kerja menurut Sinambela (2017), berpendapat bahwa terdapat 5 (lima) indikator disiplin kerja yaitu diantaranya sebagai berikut :

a. Kehadiran

Kehadiran ialah suatu indikator yang utama dalam mengukur tingkat kedisiplinan dan pada umumnya disiplin kerja yang rendah pada pegawai dapat tercermin dari kebiasaan pegawai yang suka terlambat dalam bekerja.

b. Ketaatan pada peraturan kerja

Ketaatan pada peraturan kerja adalah suatu bentuk kepatuhan dari pegawai terhadap peraturan kerja dan selalu mematuhi prosedur yang berlaku di Kantor.

c. Ketaatan pada standar kerja

Ketaatan atau kepatuhan terhadap standar kerja adalah seberapa besar tanggung jawab seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

d. Tingkat kewaspadaan tinggi pegawai

Kewaspadaan pegawai yang tinggi merupakan sikap teliti dan hati-hati dalam bekerja secara efektif dan efisien.

e. Etika bekerja merupakan bentuk dari tindakan indisipliner dan disiplin kerja pegawai.

Menurut Tarigan & Aria Aji Priyanto (2021) indikator disiplin kerja pada dasarnya ada banyak yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, yaitu sebagai berikut :

- a. Sikap yaitu mental dan perilaku pegawai yang berasal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan berupa kehadiran berkaitan dengan keberadaan pegawai ditempat kerja untuk bekerja, kemampuan memanfaatkan dan menggunakan perlengkapan dengan baik.
- b. Norma yaitu peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam peraturan dan sebagai acuan dalam bersikap berupa mematuhi peraturan merupakan pegawai secara sadar mematuhi peraturan yang ditentukan perusahaan dan mengikuti cara kerja yang ditentukan perusahaan..
- c. Tanggungjawab merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan dalam perusahaan.

F. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara umum merupakan suatu tolak ukur yang dipergunakan oleh suatu organisasi dalam menilai pegawainya. Pegawai yang memiliki kinerja sesuai dengan standar atau bahkan melebihinya dapat diberikan penghargaan ataupun sebaliknya, bagi yang belum mampu mencapai standar yang ditentukan dapat dikenakan sanksi.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2017:67) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Sementara definisi kinerja menurut Rusmayadi & Sasangka (2017) kinerja merupakan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan dan kontribusinya terhadap organisasi. Keberhasilan dari suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya.

Sedangkan definisi kinerja menurut Prasadja Ricardianto (2018:67) mengemukakan bahwa kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan ataupun kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi. seperti yang digariskan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Maulana (2015), mengemukakan bahwa terdapat 5 (lima) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu sebagai berikut :

- a. Dasar-dasar perilaku individu yang mencakup karakteristik biografis, kemampuan dan pembelajaran.
- b. Nilai, sikap dan kepuasan kerja.
- c. Komitmen.
- d. Persepsi dan pengambilan keputusan individu.
- e. Motivasi.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah kinerja seorang pegawai menurut Masturi et al. (2021) yaitu terdapat 2 (dua) faktor yaitu sebagai berikut :

- a. Faktor Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas tiap individu untuk melakukan tugas-tugas didalam suatu pekerjaan. Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri atas kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan + keterampilan). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan keterampilannya dalam pekerjaan sehari-hari, akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Oleh karena itu, pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang memang sesuai dengan keahliannya (the right man on the right place, the right man on the right job).

b. Faktor Motivasi

Faktor motivasi yaitu faktor yang terbentuk dari sikap seorang pegawai ataupun pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan seorang pegawai (sikap mental) yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang memotivasi pegawai untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus dipersiapkan secara psikofisik (mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang ingin dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

3. Penilaian Kinerja

Menurut Pratama & Sukarno (2021), penilaian Kinerja atau Performance Appraisal (PA) merupakan sebuah sistem yang formal digunakan dalam beberapa periode waktu tertentu untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai.

Menurut Setiobudi (2017), agar penilaian kinerja dapat berjalan secara efektif maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. *Relevance*. Hal ini menunjukkan bahwa harus ada keterkaitan atau hubungan yang jelas antar standar kinerja dengan tujuan organisasi, selain itu juga harus ada hubungan yang jelas antara unsur-unsur pekerjaan kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dan dimensi yang akan dinilai pada formulir penilaian.
- b. *Sensitivity*. Menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja mampu membedakan pegawai yang efektif dan tidak.
- c. *Reliability*. Untuk menghasilkan data yang dapat diandalkan, maka masing-masing penilai harus memiliki kesempatan yang cukup untuk mengamati apa saja yang telah dilakukan oleh seorang pekerja. Apabila tidak, maka seorang penilai akan bingung dalam memberikan nilai, karena tidak biasa dengan keadaan tersebut.

- d. *Acceptability*. Dalam prakteknya, *acceptability* merupakan bagian yang paling penting. Program sumber daya manusia harus mendapatkan persetujuan dari orang-orang yang menggunakannya. Apabila tidak, maka dapat terjadi kecerdikan manusia akan digunakan untuk menggagalkan mereka.
- e. *Practicality*. Ini berarti bahwa instrumen dalam penilaian kinerja harus mudah untuk dimengerti baik bagi manajer atau bagi pegawai.

4. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja pegawai merupakan suatu instrumen yang dipergunakan untuk mengukur kinerja pegawai. Terdapat beberapa ahli yang mengemukakan mengenai indikator kinerja pegawai, yaitu salah satunya diantaranya menurut Mangkunegara (2017), terdapat 4 (empat) indikator dalam kinerja pegawai :

a. Kualitas

Kualitas kerja merupakan suatu hasil yang bisa dinilai dari tingkat efisiensi dan efektifitas seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan, dengan kata lain seorang pegawai dapat melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang diberikan oleh perusahaan secara efektif dan efisien, yaitu didukung oleh sumber daya lain dalam mencapai tujuan perusahaan secara umum.

b. Kuantitas

Kuantitas pekerjaan merupakan segala bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah pekerjaan dan dinyatakan dalam angka, sehingga kuantitas pekerjaan adalah jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam periode tertentu.

c. Pelaksana tugas

Pelaksanaan tugas yaitu sejauh mana pegawai dapat melakukan pekerjaan mereka secara akurat atau tanpa kesalahan.

d. Tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Tanggung jawab terhadap pekerjaan merupakan kesadaran manusia dalam tingkah laku maupun perbuatannya yang disengaja atau tidak

disengaja. Tanggung jawab atas pekerjaan merupakan perwujudan kesadaran tentang kewajiban pegawai untuk melakukan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

G. Keterkaitan Antar Variabel

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Sebuah organisasi membutuhkan pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dapat memajukan organisasi/perusahaan. Gaya Kepemimpinan transformasional mempengaruhi organisasi dan kehidupan organisasi. Menurut Victoria & Rahardja (2018) kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kuat untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Kepemimpinan transformasional adalah salah satu faktornya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, karena pada dasarnya pemimpin sebagai tulang punggung dalam pengembangan organisasi yang mendorong dan mempengaruhi semangat kerja yang baik bagi pegawai.

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh Hariyawan (2022), kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Jika pemimpin memiliki kepemimpinan transformasional yang baik maka kinerja akan ikut meningkat.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Suatu organisasi dengan budaya yang kuat dapat mempengaruhi suatu perilaku dan efektivitas kinerja pegawai. Menurut Nisa et al. (2018) Budaya organisasi adalah makna bersama yang meliputi sikap, nilai dan keyakinan karyawan terhadap apa yang berlaku dalam organisasi. Semakin budaya organisasi di suatu organisasi baik maka kualitas kinerja pegawai pun akan baik. Adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat tercermin dengan perilaku organisasi tersebut. Budaya organisasi menjadi salah satu pedoman perilaku bagi

anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam aktivitas sehari-hari.

Menurut Hariyawan (2022), dalam penelitian yang telah dilakukan, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dinyatakan bahwa budaya organisasi kerja memiliki peran atau pengaruh terhadap peningkatan kinerja seorang karyawan, dimana dengan semakin meningkatnya budaya organisasi seorang pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

3. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi non finansial merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan adanya kompensasi non finansial maka hal tersebut dapat mempertahankan pegawai yang memiliki potensi baik. Pemberian kompensasi non finansial yang diberikan berupa tugas yang menarik, tantangan dalam bekerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, kesempatan mendapat pengakuan, lingkungan kerja yang nyaman, dan fasilitas yang memadai terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai.

E. I. Sari (2022), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kompensasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, dari lingkungan psikologis, atau fisik di mana orang itu bekerja. Kompensasi non finansial juga berdampak positif terhadap kinerja pegawai, karena kompensasi non finansial dapat membantu kebutuhan sehari-hari pegawai. Hal ini juga disampaikan oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hamid et al. (2014) menyatakan bahwa hasil penelitian terdapat pengaruh signifikan positif kompensasi non finansial terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja yang tinggi dan optimal ialah salah satu faktor juga yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Hasibuan (2017), kedisiplinan adalah kesadaran dan

kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan disiplin kerja yang tinggi maka pegawai akan bekerja lebih keras dan menjiwai pekerjaannya yang pada akhirnya akan mampu menjadi pegawai yang tangguh dan berkualitas serta mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan baik yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan demikian dapat diketahui bahwa salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya adalah dengan meningkatkan kinerja pegawainya melalui peningkatan disiplin kerja.

Menurut Cleopatra et al. (2018) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa salah satu hal yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin yang pegawai tersebut miliki. Disiplin kerja apabila tidak ditegakkan akan berpengaruh pada kinerja pegawai. Apabila suatu organisasi tidak memiliki disiplin kerja, para pegawai akan merasa tidak ada tanggung jawab besar yang mereka pikul yang akan mengakibatkan kinerja pegawai menjadi rendah.

H. Hasil Penelitian yang Sesuai Sebagai Rujukan Penelitian

Dari sebagian penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompensasi non finansial dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Rusmayadi & Sasangka (2017)	Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bidang Sumber Daya	Variabel Bebas: Kepemimpinan Transformasional Variabel Terikat: Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional bernilai positif sehingga

Lanjutan Tabel 2.1

		Insani (SDI) Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung	Karyawan	Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan bidang sumber daya insani pada Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung
2.	Victoria & Rahardja (2018)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Non Medis RSUD K.R.M.T Wongsonegoro Semarang)	Variabel Bebas: 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional 2. Motivasi Kerja 3. <i>Employee Engagement</i> Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kemudian <i>employee engagement</i> berpengaruh secara terhadap kinerja karyawan.
3.	E. Sari (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja	Variabel Bebas: 1. Budaya Organisasi 2. Disiplin Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja

Lanjutan Tabel 2.1

		Karyawan Rumah Sakit Umum Daya Makassar.	Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daya Makassar.
4.	Nisa, Santoso & Azhad	Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember.	Variabel Bebas: 1. Budaya Organisasi 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Variabel Terikat: Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember
5.	La Rosa Andreani & Sulistiyani (2020)	Kompensasi Finansial dan Non Finansial serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia Semarang	Variable Bebas: 1. Kompensasi Finansial 2. Kompensasi Non Finansial Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan Kompensasi non finansial pada penelitian ini terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1

				PT Asuransi Jasa Indonesia Semarang.
6.	Sulhi (2017)	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Mata Dr. Yap Yogyakarta.	Variabel Bebas: 1. Kompensasi Finansial 2. Kompensasi Non Finansial Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompensasi Finansial dan Non Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Mata Dr. Yap Yogyakarta tahun 2017.
7.	Burhannudin, Zainul & Harlie (2019)	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin.	Variabel Bebas: 1. Disiplin Kerja 2. Lingkungan Kerja 3. Komitmen Organisasional Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Islam Banjarmasin.
8.	Feby & Anwar (2021)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi	Variabel Bebas: 1. Disiplin Kerja, 2. Kompetensi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin

Lanjutan Tabel 2.1

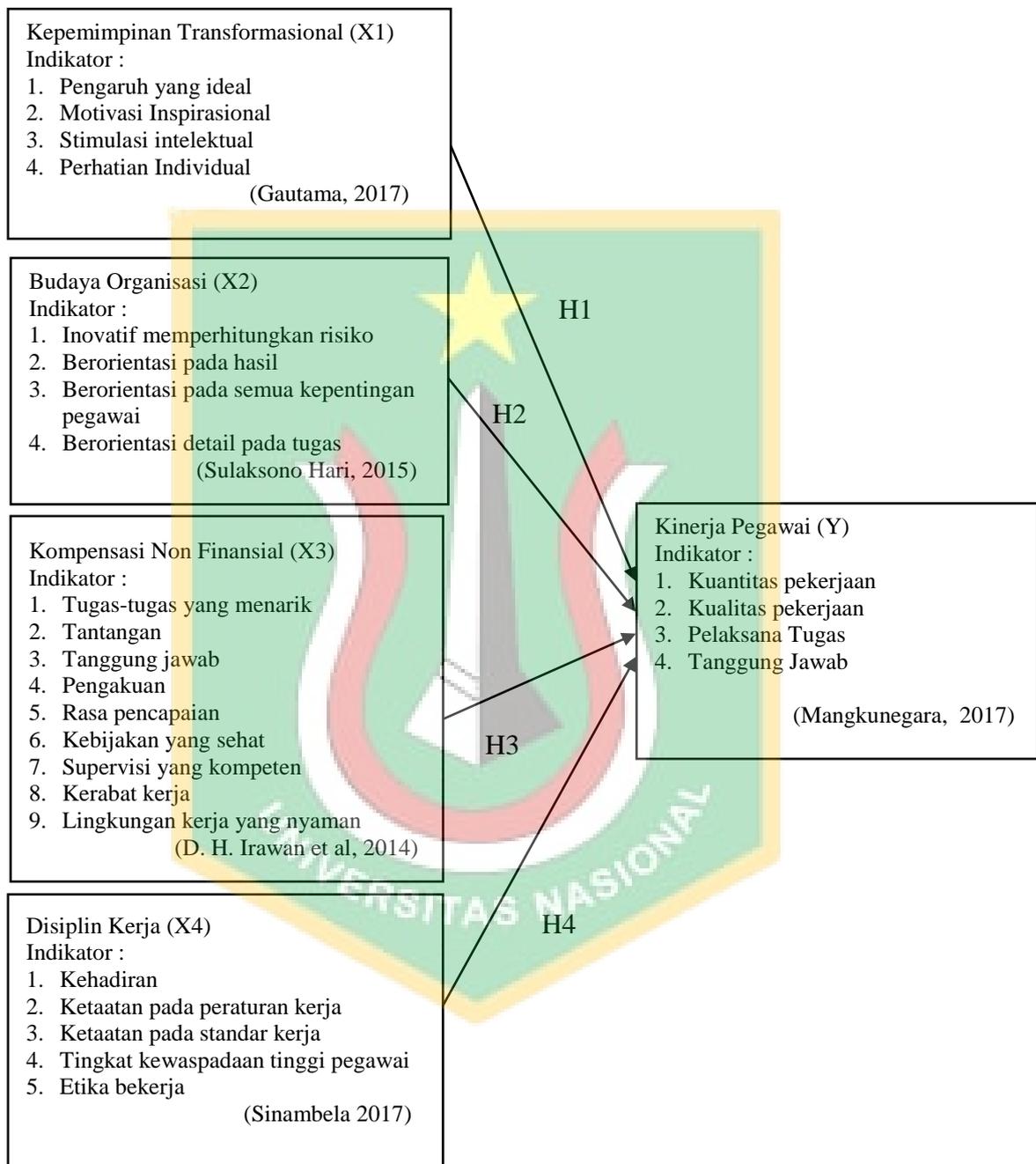
		terhadap Kinerja Karyawan pada RSUD Karawang.	Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Kerja dan Kompetensi secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada RSUD Karawang.
--	--	---	------------------------------------	---

Sumber : Data diolah peneliti dari jurnal-jurnal Publikasi



I. Kerangka Analisis

Merujuk kepada perumusan masalah, maka kerangka analisis dalam penelitian ini bisa digambarkan dan dijelaskan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Analisis

Pada gambar 2.1 bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompensasi Non Finansial dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

J. Hipotesis Penelitian

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2016), hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan penelitian yang di mana rumusan masalah penelitian yang dinyatakan dalam bentuk pertanyaan.

Berdasarkan kerangka analisis diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut :

- H1 : Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H2 : Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H3 : Variabel kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H4 : Variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

