

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Pegawai

2.1.1. Pengertian Kinerja

Pada umumnya, kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai seorang pegawai ketika melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja karyawan suatu perbandingan prestasi kerja yang dilakukan karyawan berdasarkan standar organisasi yang ada (Yuniarti, 2021). Menurut Suwanto (2014), kinerja adalah perilaku atau apa yang dilakukan karyawan, bukan apa yang diproduksi atau apa yang dihasilkan dari kerja mereka. Ada pendapat lain mengenai kinerja yang di mana kinerja sebagai tingkat keberhasilan yang di raih oleh pegawai dalam melakukan aktivitas kerja dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya (Lian , 2017).

Kinerja karyawan suatu perbandingan prestasi kerja yang dilakukan karyawan berdasarkan standar organisasi yang ada (Yuniarti, 2021). Menurut Suwanto (2014), kinerja adalah perilaku atau apa yang dilakukan karyawan, bukan apa yang diproduksi atau apa yang dihasilkan dari kerja mereka.. Kinerja suatu penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi (Sulaksono, 2015).

Dari beberapa pengertian di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa kinerja ialah suatu penilaian dan perbandingan atas prestasi atau perilaku terhadap apa yang diraih karyawan/pegawai dalam melakukan aktivitas kerja.

2.1.2. Dimensi Kinerja

Berikut dimensi terkait Kinerja menurut Fahmi,(2016) :

1. Kuantitas kerja yang menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efektivitas dan efisiensi dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

2. Kualitas kerja menunjukkan ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume kerja. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
3. Kerja sama di mana pegawai berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar lingkungan. Apabila kerja sama terjalin dengan baik maka mendapatkan hasil yang baik juga.
4. Inisiatif di mana kemampuan pegawai untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan.

2.1.3. Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017), terkait kinerja pegawai ada beberapa indikator yaitu:

- a. Kualitas Kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- b. Kuantitas Kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya.
- c. Pelaksanaan Tugas adalah kegiatan yang diarahkan pada keberhasilan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang mengaturnya.
- d. Tanggung Jawab adalah keadaan di mana wajib menanggung segala tugas yang diberikan.

Indikator terdiri dari angka dan satuannya, angka menjelaskan mengenai nilai (berapa) dan satuan memberikan arti dari nilai tersebut (apa). Angka yang digunakan sebagai indikator kinerja dapat menghasilkan beberapa jenis indikator. Berdasarkan jenisnya, indikator kinerja dapat dibagi menjadi jenis kualifikasi, kuantitas, absolut persentase, rasio, rata-rata, dan indeks (Prasetyawan, dkk, 2018).

2.1.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Sulaksono (2015), mengemukakan kinerja suatu penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja karyawan dari

segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan. kinerja secara umum dipengaruhi tiga faktor (Prasetyawan dkk, 2018), yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian latar belakang, demografi.
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran.
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kompensasi, penghargaan, struktur, job.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain: (Kasmir, 2016)

- a. Kemampuan dan keahlian, di mana kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara tersusun dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- b. Pengetahuan, di mana seseorang mempunyai pengetahuan terhadap pekerjaan secara baik akan mampu memberikan hasil yang baik juga.
- c. Kepribadian, setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda, namun seseorang yang mempunyai kepribadian yang baik akan dapat melakukan pekerjaan sesuai tanggung jawab yang diberikan dengan hasil yang baik.
- d. Rancangan kerja, apa bila dalam suatu pekerjaan mempunyai rancangan kerja yang baik, maka dapat memudahkan pekerjaan.
- e. Budaya organisasi, suatu kebiasaan yang dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. kebiasaan tersebut mengatur hal yang berlaku dan diterima secara umum dan di patuhi oleh seluruh anggota perusahaan.
- f. Motivasi kerja, dorongan bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa adanya paksaan dari luar dirinya.
- g. Gaya kepemimpinan, sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

- h. Kepuasan kerja, perasaan senang dan gembira dalam melakukan pekerjaan atau setelah melakukan pekerjaan sehingga menghasilkan pekerjaan yang baik.
- i. Lingkungan kerja, suatu kondisi atau suasana lokasi tempat kerja atau rekan kerja yang apa bila merasa nyaman maka menghasilkan pekerjaan yang baik begitu pun sebaliknya.
- j. Kepemimpinan, di mana sikap perilaku pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk memberikan tugas kepada bawahannya.

2.2. Budaya Organisasi

2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam Budaya Organisasi, Cameron & Quinn (2006), memperkenalkan suatu instrumen yang banyak digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi budaya organisasi secara keseluruhan yaitu *Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)* atau Penilaian Budaya Organisasi. OCAI dapat mengidentifikasi baik budaya organisasi saat ini maupun masa yang akan datang, sesuai yang di inginkan. Kerangka kerja ini berfungsi sebagai cara untuk mendiagnosis dan memulai perubahan dalam budaya organisasi yang dikembangkan organisasi saat mereka maju melalui perubahan hidup dan mengatasi tekanan eksternal. OCAI terdiri dari enam dimensi budaya organisasi berdasarkan pada *Competing Values Framework (CVF)* atau Kerangka Nilai Bersaing yaitu: 1. Karakteristik dominan; 2. Pemimpin organisasi; 3. Pengelolaan karyawan; 4. Perekat organisasi; 5. Penekanan strategis; 6. Kriteria sukses. CVF ini memiliki dua dimensi yang pertama adalah dimensi membedakan keefektifan kriteria yang menekankan fleksibilitas, kebijaksanaan, dan dinamisme dari kriteria yang menekankan stabilitas, ketertiban, dan kontrol. Dimensi yang kedua adalah dimensi yang membedakan kriteria efektivitas menekankan orientasi internal, integrasi, dan kesatuan dari kriteria yang menekankan orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan. Kemudian dari dua dimensi tersebut membentuk empat kuadran, masing-masing mewakili seperangkat indikator efektivitas

organisasi yang berbeda (Cameron dan Quinn, 2006). Berikut gambar hubungan kedua dimensi ini satu sama lain.



Sumber: Cameron & Quinn, 2006

Gambar 2.1. Competing Values Framework (CVF)

Pada gambar 2.1. dapat dilihat bahwa, kuadran pertama adalah dimensi *clan*, dimensi ini menjelaskan bahwa setiap anggota dalam organisasi memiliki rasa kebersamaan dan kekeluargaan. Para pemimpin atau pemimpin organisasi di anggap sebagai mentor dalam organisasi. Budaya ini memiliki ciri yaitu kerja sama tim, program keterlibatan karyawan, komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasi dan rekan kerja, komitmen organisasi yang tinggi kepada karyawan serta pengembangan karyawan yang dilakukan di organisasi. Selanjutnya adalah dimensi kedua yaitu *adhocracy*, yang memiliki pengertian bahwa budaya ini menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan mempersiapkan kebutuhan dimasa depan. Tugas utama manajemen adalah mendukung dan mendorong terciptanya semangat *entrepreneurship* dan kreativitas. Dimensi yang ketiga adalah *market*, yang berorientasi pada hasil di tempat kerja. Tujuan utama dari budaya ini adalah melakukan transaksi dengan para pemangku kepentingan lainnya untuk menciptakan keunggulan

kompetitif. Daya saing dan produktivitas pada dasarnya membentuk dasar sebuah organisasi yang didorong oleh budaya pasar itu sendiri. Budaya ini memiliki ciri khas yaitu menang adalah segalanya dan daya saing organisasi mengalir ke setiap individu karena orientasi budaya ini adalah kompetisi yang bersaing secara sehat dalam lingkungan organisasi maupun di luar. Dimensi yang terakhir adalah *hierarchy*, yaitu budaya perusahaan yang ditandai dengan adanya bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Prosedur standar berfungsi mengatur tindakan karyawan. Budaya ini berorientasi pada pengawasan kontrol sehingga dapat menghasilkan efisiensi dalam melakukan pekerjaan, sedikit waktu yang dibutuhkan, konsisten serta berusaha mencapai target bersama. Perhatian jangka panjang organisasi adalah stabilitas prediktibilitas, dan efisiensi (Cameron dan Quinn, 2006).

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi (Sulaksono, 2015). Istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan karena, pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, seperti kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri. Budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja (Kamaroellah, 2014). Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa, budaya organisasi adalah sistem nilai dan kepercayaan yang menjadi pegangan sumber daya alam yang berlaku pada perusahaan untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kompatibel dengan formulir ini sebagaimana dinilai dalam OCAI ditandai dengan tempat kerja yang formal dan terstruktur. Prosedur mengatur apa yang dilakukan orang, pemimpin yang efektif adalah koordinator dan organisator baik yang mempertahankan organisasi berjalan lancar.

2.2.2. Indikator Budaya Organisasi

Ada 4 indikator mengenai Budaya Organisasi menurut Cameron, (2006):

- a. Budaya *clan* (kolaborasi) adalah budaya kerja yang mengutamakan kepentingan kelompok dan rasa kekeluargaan di dalam perusahaan terkait partisipasi aktif, dan kerja sama tim yang kuat seperti kekeluargaan, mentor, kerja tim, kesetiaan/saling percaya, partisipasi, dan komitmen kerja.
- b. Budaya *adhocracy* (menciptakan) adalah budaya organisasi yang mengutamakan fleksibilitas, memungkinkan organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan seperti dinamis/kewirausahaan, inovatif, memberi kebebasan, komitmen inovasi, penemuan hal baru, dan produk baru.
- c. Budaya *market* (bersaing) merupakan keseluruhan norma dan nilai yang melingkupi kegiatan pemangku pasar tradisional dalam kegiatan pasar. budaya ini memfokuskan kepada konsumen seperti orientasi hasil, agresif, kompetitif, mencapai target, dan memimpin pasar.
- d. Budaya *hierarki* (kontrol) yaitu budaya kerja perusahaan yang berfokus pada perkembangan dan kestabilan peraturan, struktur dan proses. Orang yang memiliki jabatan yang tinggi, umumnya memiliki wewenang lebih untuk berkontribusi pada perusahaan termasuk dalam pengambilan keputusan seperti terstruktur, koordinasi, stabilitas, formal, dan efisiensi.

2.2.3 Dimensi Budaya organisasi

OCAI memiliki 6 dimensi berdasarkan CVF yaitu :

- a. Karakter dominan yaitu dimensi yang menunjukkan karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam sebuah lingkungan organisasi.
- b. Pemimpin organisasi yaitu dimensi gaya pemimpin yang ada di organisasi, model kepemimpinan, dan persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada.

- c. Pengelolaan karyawan yaitu dimensi yang menunjukkan cara pengelolaan karyawan di dalam sebuah organisasi, baik pengelolaan kelompok maupun secara individu.
- d. Perikat organisasi di mana dimensi ini menunjukkan nilai-nilai apa yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi.
- e. Penekanan strategis di mana dimensi ini menunjukkan bagaimana cara organisasi untuk memfokuskan segala elemen di dalam misi strategi yang ada.
- f. Kriteria sukses di mana dimensi ini menunjukkan bagaimana perusahaan menetapkan standar di dalam pencapaian tujuan yang ada.

2.3. Loyalitas Kerja

2.3.1. Pengertian Loyalitas Kerja

Loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan kepada perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh komitmen terbaik mereka bagi perusahaan (Valentino dan Bambang, 2016). Menurut Hasibuan (2013), loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiannya dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi promosi jabatan, karena karyawan yang loyalitas kerja tinggi dianggap mampu memberikan hasil yang maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan (Hamzah, 2013). Loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan kepada perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh komitmen terbaik mereka bagi perusahaan (Silaen, 2021). Dari pengertian di atas dapat disimpulkan, loyalitas merupakan kecenderungan untuk digunakan dalam penilaian karyawan yang bertujuan untuk promosi jabatan.

2.3.2. Indikator Loyalitas Kerja

Ada pendapat lain mengenai indikator loyalitas menurut Jayanti & Wati (2020), antara lain :

- a. Taat pada peraturan, di mana karyawan harus taat pada aturan yang ada pada perusahaan.
- b. Tanggung jawab, karyawan harus menyelesaikan tugas sesuai waktu yang diberikan, serta menjaga kualitas kerja yang baik.
- c. Pengabdian yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga yang di berikan oleh karyawan secara ikhlas untuk perusahaan.
- d. Rasa memiliki, di mana setiap karyawan atau pegawai saling memiliki ikatan emosional antara satu dengan yang lainnya.
- e. Hubungan antara karyawan, menciptakan bentuk hubungan atau komunikasi dua arah yang baik antar para atasan dan para karyawan dalam upaya membina kerja sama dan hubungan yang harmonis di antara keduanya.
- f. Kejujuran di mana karyawan dalam melaksanakan tugas harus sebaik mungkin tanpa adanya kecurangan dan apa bila melakukan kesalahan akan selalu mengakui.

Menurut Kurniawan (2021), Loyalitas karyawan adalah kesetiaan atau tanggung jawab yang besar dari karyawan terhadap perusahaan sebagai bentuk apresiasi yang di berikan perusahaan ke pada karyawannya. Loyalitas tidak dapat di paksakan kepada karyawan, loyalitas tercipta apabila karyawan merasa nyaman dengan kondisi lingkungan dan organisasi kerja.

2.3.3. faktor-faktor yang mempengaruhi Loyalitas Kerja

Ada 4 faktor yang mempengaruhi loyalitas yaitu (Sutriasih, 2018):

- a. Faktor karakteristik pribadi seperti status perkawinan yang di mana akan memaksakan peningkatan tanggung jawab dalam rumah tangga, yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting, sehingga karyawan akan lebih loyal dalam bekerja.

- b. Faktor karakteristik pekerjaan seperti jati diri tugas yang di mana karyawan akan melaksanakan pekerjaan dengan seutuhnya. Para karyawan yang secara individu mengerjakan bagian kecil pekerjaan tidak dapat mengidentifikasi salah satu produk dengan upaya karyawan tersebut.
- c. Faktor karakteristik perusahaan seperti budaya organisasi, yang di mana suatu hal yang penting untuk sebuah pengembangan karier. Budaya organisasi merupakan modal utama organisasi, yang dimaksud adalah sumber finansial (keuangan), waktu dan sumber daya manusia. Apabila budaya organisasi diperhatikan dengan baik maka semakin tinggi loyalitas karyawan.
- d. Faktor karakteristik pengalaman kerja seperti penguasaan terhadap pekerjaan yang apabila karyawan mampu menguasai pekerjaan dan peralatan dengan baik, maka keinginan karyawan untuk berhenti akan menurun dan karyawan akan merasa nyaman untuk bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi di perusahaan.

2.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti, tahun, judul	Fokus/Tema dan tujuan penelitian	Populasi, sampel dan Unit analisis	Metode penelitian dan analisis data	Temuan penelitian
1.	Asi, dkk. (2021). "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Dosen Universitas Negeri Gorontalo".	Fokus/tema: Komitmen organisasi dan Kinerja Dosen. Tujuan : Untuk Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen.	Populasi : Seluruh dosen sebanyak 719 orang. Sampel : 5% dari seluruh dosen Unit : para dosen yang menjadi sampel.	Metpen : menggunakan pendekatan kuantitatif (positivisme/main stream). Analisis data : menggunakan statistik inferensial	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen

No	Nama peneliti, tahun, judul	Fokus/Tema dan tujuan penelitian	Populasi, sampel dan Unit analisis	Metode penelitian dan analisis data	Temuan penelitian
2.	Jamaluddin, dkk., (2017). “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan”	Fokus/tema : Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Tujuan : Untuk menganalisis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.	Populasi : 235 pegawai. Sampel: 47 pegawai Unit: Sebagian pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.	Metpen : penelitian bersifat asosiatif dengan teknik <i>Proportionate Random Sampling</i> . Analisis data : Analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial.	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3.	Dewi & Hasniaty, (2017). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pegawai Dinas Pertanian Kab. Mamuju”.	Fokus/tema : budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Tujuan : untuk menganalisis budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	Populasi : seluruh pegawai yaitu 35 pegawai Sampel: seluruh pegawai yaitu 35 pegawai Unit: seluruh pegawai Dinas Pertanian Kab. Mamuju	Metpen : metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori Analisis data : Analisis regresi linear berganda.	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Nama peneliti, tahun, judul	Fokus/Tema dan tujuan penelitian	Populasi, sampel dan Unit analisis	Metode penelitian dan analisis data	Temuan penelitian
4.	Pengemanan, dkk, (2023). “ Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Umkm Ruby”.	Fokus/tema : Kinerja karyawan UMKM Ruby. Tujuan : untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	Populasi : sebagian karyawan Ruby yaitu 70 orang dengan keseluruhan karyawan 120. Sampel: sebagian karyawan Ruby 70 orang. Unit: para karyawan UMKM Ruby.	Metpen : Metode penelitian explanatory survei. Analisis data : alat analisis Regresi Linear Berganda dengan software SmartPLS4.	Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	Mooduto, dkk., (2022), “Pengaruh Budaya Organisasi, Pengetahuan, Dan Keterampilan Terhadap Kinerja Pegawai”.	Fokus/tema : Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Tujuan : untuk menganalisis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Populasi : seluruh pegawai yaitu 42 pegawai. Sampel: seluruh pegawai yaitu 42 Unit: seluruh pegawai	Metpen : analisis kuantitatif dan kualitatif . Analisis data : Analisis regresi linear berganda	Budaya organisasi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Nama peneliti, tahun, judul	Fokus/Tema dan tujuan penelitian	Populasi, sampel dan Unit analisis	Metode penelitian dan analisis data	Temuan penelitian
6.	Ardiansyah, (2017). "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Bank Negara Indonesia Kcu Pekanbaru)".	Fokus/tema : Loyalitas Kerja Karyawan. Tujuan: untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan.	Populasi: karyawan PT. Bank Negara Indonesia KCU berjumlah 69 orang. Sampel: sampel sebanyak 69 orang Unit: seluruh karyawan PT. Bank Negara Indonesia KCU Pekanbaru	Metpen: penelitian kuantitatif Analisis data: analisis regresi linier sederhana, dan analisis regresi linier berganda.	Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
7.	Yanuresta, & Rimawati, (2021). "Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Starbucks Coffee"	Fokus/tema : Loyalitas Karyawan Pada Starbucks Coffee Tujuan : untuk mengetahui dan menguji pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan	Populasi: Seluruh Karyawan Pada Starbucks Coffee berjumlah 31 orang. Sampel: populasi yang diperoleh dari 31 responden Unit: Seluruh Karyawan Pada Starbucks Coffee.	Metpen: analisis regresi linier berganda dengan Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Analisis data: analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versi 26.	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan loyalitas karyawan .

No	peneliti, tahun, judul	Fokus/Tema dan tujuan penelitian	Populasi, sampel dan Unit analisis	Metode penelitian dan analisis data	Temuan penelitian
8.	Nigrum, & Purnamasari, (2022). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Kerja Karyawan".	Fokus/tema: Kepuasan dan Loyalitas Kerja Karyawan. Tujuan : mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan loyalitas kerja karyawan.	Populasi: Karyawan tetap sebanyak 36 orang Sampel: karyawan PT Arga Beton Indah sebanyak 36 orang. Unit: seluruh karyawan tetap PT Arga Beton Indah.	Metpen: jenis penelitian kuantitatif Analisis data: Metode analisis yang digunakan ialah memakai program Smart PLS versi 3.3.9	Budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan tidak ada pengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan
9.	Astiti, dkk, (2019). "Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Agrowisata Bagus Agro Pelaga".	Fokus/tema: Kinerja Karyawan Agrowisata Bagus Agro Pelaga. Tujuan: untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan.	Populasi: Populasi dalam penelitian ini sebanyak 84 orang Sampel: sampel yang ditetapkan sebanyak 46 responden Unit: Karyawan Agrowisata Bagus Agro Pelaga.	Metpen: penelitian ditentukan dengan metode purposive berdasarkan pertimbangan tertentu. Analisis data: Structural Equation Modeling (SEM) melalui pendekatan Partial Least Squares (PLS) yang dibantu dengan software smartPLS V.3.0.	Disiplin kerja, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan memiliki pengaruh yang moderate (sedang) dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama peneliti, tahun, judul	Fokus/Tema dan tujuan penelitian	Populasi, sampel dan Unit analisis	Metode penelitian dan analisis data	Temuan penelitian
10.	Sitompul M. dkk, (2022). “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Smp Negeri 2 Sibolga”.	Fokus/tema: Kinerja Guru Tujuan : mengetahui apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja.	Populasi: Guru Smp Negeri 2 Sibolga. Sampel: Guru Pada Smp Negeri 2 Sibolga. Unit: Guru Pada Smp Negeri 2 Sibolga.	Metpen: penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Analisis data: menggunakan analisis data SPSS 26	Loyalitas mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.
11.	Nasution, & Rezky,, (2023). “Pengaruh Loyalitas dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Anggota Polres Simalungun”.	Fokus/tema: Kinerja Anggota Polres Simalungun Tujuan: Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui pengaruh loyalitas terhadap kinerja anggota Polres Simalungun.	Populasi: Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan yang berjumlah 435 orang Sampel: Teknik pengambilan sampel dengan slovin yaitu 81 orang Unit: Anggota Polres Simalungun.	Metpen: Jenis penelitian ini adalah asosiatif, pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif Analisis data: regresi linier berganda, koefisien determinasi, uji parsial dan uji simultan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 22.	Secara parsial loyalitas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Secara simultan loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota Polres Simalungun.

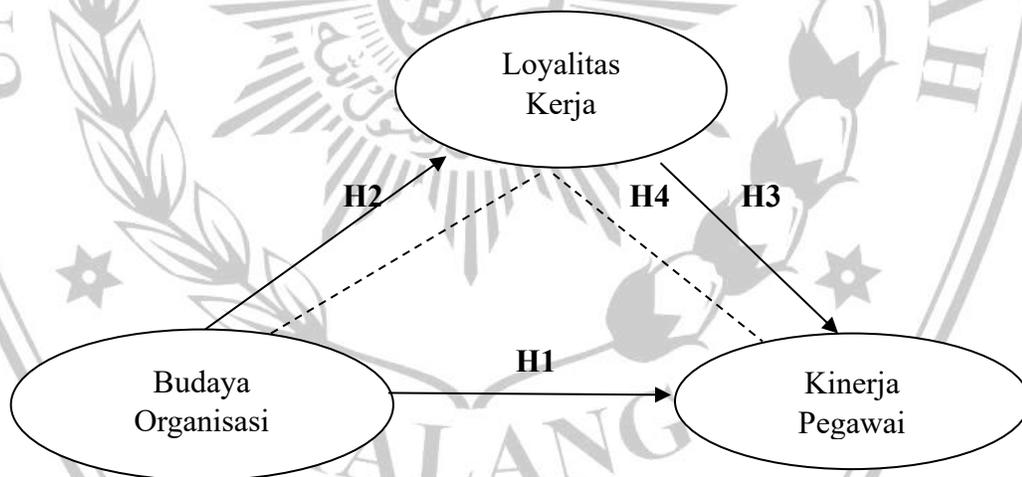
No	Nama peneliti, tahun, judul	Fokus/Tema dan tujuan penelitian	Populasi, sampel dan Unit analisis	Metode penelitian dan analisis data	Temuan penelitian
12.	(Sitepu, dkk., 2020). "Pengaruh Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Pelayanan Pajak Pratama".	Fokus/tema: Kinerja Pelayanan Pajak Pratama Tujuan: untuk mengetahui pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja pelayanan pajak pratama Medan Timur.	Populasi: seluruh pegawai berjumlah 112 orang. Sampel: ditentukan teori Slovin yang di mana besarnya sampel pada penelitian ini adalah 53 orang. Unit: karyawan pajak pratama Medan Timur	Metpen: pendekatan survei melalui observasi, wawancara, pembagian kuesioner dan studi dokumentasi. Analisis data: Jenis yang digunakan regresi yaitu regresi berganda dan hierarchical regression.	secara parsial tidak loyalitas kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan , secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
13.	(Qorfinalda & Wulandari, 2021) "Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan dan Loyalitas Kerja Karyawan"	Fokus/tema: Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Loyalitas Kerja Karyawan Tujuan: keterkaitan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Loyalitas Kerja Karyawan.	Populasi: 40 karyawan PT Padang Golf Cikarang Sampel: 40 karyawan Unit: 40 karyawan dengan masa kerja rata-rata dibawah 5 tahun	Metpen: pemengumpulan data menggunakan kuisoner dengan menggunakan pendekan kuantitatif Analisis data: alat analisis mengguankan metode pls	Budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja, tetapi loyalitas tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Sumber : Di rancang peneliti berdasarkan penelitian terdahulu, 2024

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian di atas, maka ada perbedaan antara penelitian ini dan penelitian terdahulu, di mana penelitian terdahulu menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat, budaya organisasi sebagai variabel bebas dan loyalitas sebagai variabel terikat, loyalitas sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat, dan dalam penelitian Qorfinalda & Wulandari (2021), budaya organisasi sebagai variabel bebas, kinerja sebagai variabel terikat dan kepuasan juga loyalitas sebagai variabel mediasi. Sedangkan pada penelitian ini, peneliti menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas, kinerja sebagai variabel terikat dan loyalitas kerja sebagai mediasi. Perbedaan selanjutnya, adap pada studi kasus yang di mana penelitian ini di teliti pada DP3A Kab. Kolaka Utara.

2.5. Kerangka Pikir

Untuk menafsirkan penelitian mengenai pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan Loyalitas Kerja sebagai Variabel Mediasi, dapat di liat pada gambar berikut.



Sumber : Dirancang peneliti berdasarkan latar belakang dan kajian pustaka, 2024

Gambar 2.2. Kerangka pikir Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan Loyalitas Kerja sebagai Variabel Mediasi

Dapat dilihat pada gambar paradigma penelitian di atas, bahwa budaya organisasi terhadap loyalitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan menurut penelitian dari Yanuresta, & Rimawati, (2021). Terkait budaya organisasi terhadap kinerja menurut penelitian Asi, dkk., (2021), budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan menurut Pengemanan, dkk, (2023), budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, untuk kinerja terhadap loyalitas, menurut Astiti, dkk., (2019), loyalitas memiliki pengaruh sedang dan signifikan terhadap kinerja.

2.6. Hipotesis Penelitian

1. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi, jika budaya organisasi baik, pegawai akan merasa nyaman pada posisinya dan menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Secara teori, semakin baik budaya organisasi suatu perusahaan maupun institusi, maka akan semakin baik kinerja pegawainya. Memiliki SDM dengan integritas yang fokus pada kualitas kerja akan menjadikan organisasi dan sistem kerja lebih efektif. Hal tersebut juga akan meningkatkan kinerja dan reputasi organisasi. Secara internal pegawai-pegawai dengan kualitas dan integritas pribadi, mampu menjadikan cara kerja mereka untuk meningkatkan kreativitas, inovasi dan soliditas kerja. Pekerjaan berkualitas memerlukan pemimpin yang mampu mengarahkan dan memaksimalkan organisasi dan sebaik mungkin. Menurut Safira dan Rozak (2020), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Jufrizen dan Rahmadhan (2020), menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan menurut Asi, dkk, (2021), budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas kerja

Sedarmayanti (2017), berpendapat bahwa budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan pola nilai, norma, keyakinan sikap dan asumsi, ini mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dan melakukan sesuatu. Nilai mengacu kepada apa yang diyakini merupakan hal penting mengenai cara orang dan organisasi berperilaku. Sedangkan berdasarkan Robbins dan Coulter (2012), mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi dan sikap yang memengaruhi cara bertindak anggota organisasi, Menurut Hasibuan (2013), loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaannya dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rong-rongan orang yang tidak bertanggung jawab.

Loyalitas kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi promosi jabatan, karena karyawan yang loyalitas kerja tinggi dianggap mampu memberikan hasil yang maksimal. Dalam pencapaian tujuan perusahaan (Hamzah dkk, 2013). Menurut Yanuresta (2021), dan Nuswantoro (2021), berpendapat bahwa Budaya Organisasi terhadap loyalitas berpengaruh positif dan signifikan.

H2 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas kerja.

3. Hubungan loyalitas kerja terhadap kinerja pegawai

Loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan kepada perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh komitmen terbaik mereka bagi perusahaan (Valentino dan Bambang, 2016). Menurut Hasibuan (2013), loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaannya dicerminkan oleh kesediaan karyawan

menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rong-rongan orang yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi promosi jabatan, karena karyawan yang loyalitas kerja tinggi dianggap mampu memberikan hasil yang maksimal. Dalam pencapaian tujuan perusahaan (Hamzah, 2013). Loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan kepada perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh komitmen terbaik mereka bagi perusahaan (Silaen, 2021). Di dalam penelitian Nasution & Rezky (2023), Sitepu, dkk., (2020), dan Lumingkewas, dkk., (2019), mengemukakan bahwa loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H3: loyalitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

4. Hubungan Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai dan Loyalitas Kerja.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak terlihat, yang dapat menggerakkan setiap orang dalam organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Kinerja dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi secara teoritis, semakin baik budaya organisasi suatu perusahaan maka semakin baik pula kinerja karyawan. Kinerja dapat diartikan sebagai bentuk hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab (Sulaksono, 2015). Apabila karyawan atau pegawai memiliki kinerja yang baik maka akan mempengaruhi ke loyalitas kerja. Menurut Hasibuan, (2013), Loyalitas merupakan salah satu unsur penilaian karyawan atau pegawai yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaan. Menurut penelitian Yanuresta (2021), dan Nuswantoro (2021), berpendapat bahwa budaya Organisasi terhadap loyalitas berpengaruh positif dan signifikan, dan Menurut penelitian Nasution & Rezky (2023), Sitepu, dkk., (2020), dan Lumingkewas, dkk., (2019), mengemukakan bahwa loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan menurut Qorfinalda & Wulandari, (2021) dengan loyalitas sebagai mediasi, menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja, tetapi loyalitas

tidak berpengaruh terhadap kinerja, pada penelitian ini dengan itu, loyalitas kerja dapat digunakan sebagai variabel mediasi.

H4 : Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja.

2.7. Definisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan dan menghindari kekeliruan atau kesalahpahaman dalam menafsirkan pengertian atau makna dari penelitian ini, maka penulis menegaskan istilah-istilah sebagai berikut :

- a. Variabel independen (budaya organisasi) adalah variabel bebas yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya variabel terikat (dependen)
- b. Variabel dependen (kinerja pegawai) yaitu variabel terikat yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.
- c. Variabel intervening (loyalitas kerja) adalah variabel yang secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan terikat menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel intervening merupakan penyela/antara yang terletak di antara variabel bebas dan terikat sehingga tidak langsung mempengaruhi perubahan timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2019).

Tabel 2.2. Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian	Definisi Operasional	Indikator
Budaya Organisasi (x) (Cameron & Quinn, 2006)	Budaya organisasi / perusahaan adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan yang di anut oleh pegawai DP3A	Budaya Clan atau budaya kolaborasi terkait kekeluargaan, mentor, kerja tim, kesetiaan, partisipasi, dan komitmen anggota berdasarkan 6 dimensi yang ada.
		Budaya Adhokrasi atau ciptakan budaya terkait dinamis, inovatif, kebebasan, komitmen inovasi, penemuan hal baru dan produk baru, berdasarkan 6 dimensi yang ada.

		Budaya Hierarki atau kontrol terkait terstruktur, koordinator, stabilitas, formal, dan efisiensi yang berdasarkan 6 dimensi.
		Budaya pasar atau budaya bersaing terkait orientasi hasil, agresif, kompetitif, mencapai target dan memimpin pasar, yang berdasarkan 6 dimensi.
Loyalitas Kerja (Z) Jayanti & Wati, (2020)	Loyalitas adalah kesetiaan dan tanggung jawab karyawan kepada perusahaan yang telah di terapkan pada pegawai DP3A.	Taat pada peraturan
		Tanggung jawab
		Pengabdian
		Rasa memiliki
		Hubungan antar Karyawan
Kinerja Pegawai (Y). (Mangkunegara., 2017)	kinerja ialah hasil dan perilaku kerja yang telah dicapai pada DP3A.	Kejujuran.
		Kualitas
		Kuantitas
		Pelaksanaan Tugas
		Tanggung Jawab

Sumber: Cameron & Quinn (2006), Jayanti & Wati (2020), dan Mangkunegara (2017), (2024).