

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Sedarmayanti (2011: 259-260) Kinerja (*performance*) berasal dari “*to perform*”. Arti kata *performance*, yg berarti hasil kerja yg dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang pada suatu organisasi, sinkron menggunakan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara sah, tidak melanggar aturan serta sinkron dengan moral juga etika. Simamora (2006: 339) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang menghasilkan sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Mangkunegara (2010: 9) menyatakan bahwa istilah kinerja asal berasal kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi yg sesungguhnya yg dicapai sang seseorang). Kinerja karyawan (prestasi kerja) ialah yang akan terjadi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pada melaksanakan tugasnya sinkron dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai sang seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yg diberikan kepadanya, buat mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, Vroom (Armstrong, 2010: 248-249) menyatakan bahwa kinerja ialah fungsi asal kemampuan serta motivasi mirip yang digambarkan dalam rumus $Performance = f(Kemampuan \times Motivasi)$. pengaruh kemampuan serta motivasi terhadap kinerja tidak aditif tapi multiplikatif. Orang membutuhkan kemampuan serta motivasi buat berprestasi menggunakan baik, dan Jika kemampuan atau motivasi nol, tidak akan terdapat kinerja yg efektif. Menurut Tiffin dan McCormick (As'ad, 2003 : 52), menyatakan bahwa terdapat 2 variabel yang mempengaruhi kinerja serta produktivitas seorang, yaitu :

- 1) Variabel individu, mencakup sikap, ciri, kepribadian, sifat-sifat fisik, minat serta motivasi, kepuasan kerja, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta faktor individual lainnya.
- 2) Variabel situasional, terdiri atas :
 - a) Faktor fisik dan pekerjaan. mencakup metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang, dan lingkungan fisik.
 - b) Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan serta supervisi, dan sistem upah serta lingkungan sosial.

Selain itu, Blumberg and Pringle (Armstrong, 2010: 249) memberikan teori mengenai kinerja dengan memberikan persamaan, yaitu " $Performance = Individual\ Attributes \times Work\ Effort \times Organizational\ Support$ ". Kinerja = Atribut individual x upaya kerja x dukungan organisasi.

c. Penilaian Kinerja

penilaian kinerja adalah indera yg bermanfaat tidak hanya buat mengevaluasi karyawan, namun jua buat berbagi serta memotivasi karyawan. Notoatmodjo (2009: 134) menyatakan bahwa manfaat penilaian kinerja pada sebuah organisasi adalah sebagai berikut :

1) Peningkatan kinerja

Dengan adanya penilaian, manajer dan karyawan memperoleh umpan balik, sehingga dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

2) Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kerja yang akurat, menjamin setiap karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi sesuai dengan kemampuannya.

3) Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan

Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan-karyawanyang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4) Penyesuaian kompensasi:

Penilaian prestasi kerja dapat membantu manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.

5) Keputusan-keputusan promosi dan demosi:

Hasil penilaian kinerja karyawan dapat digunakan promosi dan demosi bagi karyawan.

6) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan:

akibat evaluasi kinerja dapat digunakan buat menilai desain kerja. merupakan yang akan terjadi evaluasi prestasi kerja ini bisa membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

7) defleksi-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi:

8) Perilaian prestasi kerja dapat dipergunakan buat menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah kemudian.

penilaian kinerja harus dilakukan secara cermat, sehingga perlu direncanakan secara baik. Simamora (2006: 3340), berkata terdapat 3 dasar sikap yg hendaknya dimasukkan pada penilaian kinerja agar organisasi berfungsi secara efektif yaitu :

1) Memikat serta menunda orang pada dalam organisasi

Sebuah organisasi supaya efektif, wajib meminimalkan taraf putaran karyawan, ketidakhadiran, serta keterlambatan. Maka berasal itu, dalam

mengevaluasi kinerja, ketidakhadiran, keterlambatan, serta lamanya masa kerja patut dilihat.

2) Penyelesaian tugas yang andal

Sebuah organisasi agar efektif, organisasi haruslah meraih penyelesaian tugas yang tangguh dari anggota-anggotanya. Hal ini berarti bahwa tolok ukur minimal kuantitas serta kualitas kinerja wajib tercapai

3) Perilaku inovatif dan spontan

Beberapa sikap yang penting, yaitu:

a) Kerjasama, tingkat terhadapnya individu meminta donasi berasal rekan-rekan sejawatnya dan membantu mereka mencapai tujuan organisasi.

b) Tindakan protektif, taraf terhadapnya karyawan akan menghilangkan ancaman terhadap organisasi.

c) Gagasan konstruktif, tingkat terhadapnya karyawan akan menyampaikan sumbangan gagasan konstruktif serta kreatif buat memperbaiki organisasi.

d) pembinaan diri, tingkat terhadapnya karyawan akan terikat dalam program training diri buat membantu organisasi mengisi kebutuhan akan energi yg terlatih secara lebih baik.

e) sikap-sikap yg menguntungkan, tingkat terhadapnya karyawan berjuang membuat tugas yang menguntungkan wacana organisasi diantara mereka sendiri, pelanggan serta masyarakat awam.

Adapun Umar (2003: 261) menyatakan bahwa terdapat 10 (sepuluh) unsur evaluasi kinerja yg terdiri asal :

1) Mutu Pekerjaan.

2) Kejujuran Karyawan.

3) Inisiatif.

- 4) Kehadiran Karyawan.
- 5) Sikap karyawan.
- 6) Kemampuan kerjasama.
- 7) Keandalan.
- 8) Pengertian perihal pekerjaan.
- 9) Tanggung jawab terhadap tugas.
- 10) Pemanfaatan waktu. Indikator kinerja karyawan

d. Indikator kinerja karyawan

Dessler (2003: 108) menyebutkan beberapa indikator yaitu: kualitas (mutu) pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketahanan dalam bekerja, kehandalan dalam bekerja, kemampuan kerjasama serta kemandirian. Prawirosentono (2008: 242) menyatakan bahwa kinerja karyawan terdiri atas indikator evaluasi umum dan penilaian atas keterampilan.

1) Penilaian umum meliputi:

a) Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan berkaitan menggunakan produktivitas karyawan. Hal ini berkaitan menggunakan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yg mampu diselesaikan sang seorang karyawan. Semakin banyak jumlah pekerjaan yg bisa diselesaikan, tentunya kinerja karyawan bersangkutan wajib dinilai baik, selama mutu setiap pekerjaannya pula baik.

b) Kualitas Pekerjaan

seseorang karyawan wajib mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan. misalnya seseorang pengetik yang berkinerja baik, dia akan dan wajib mengecek ulang hasil pekerjaannya secara teliti sebelum diserahkan kepada atasannya. Pengecekan oleh dirinya sendiri atas yang akan terjadi pekerjaan merupakan bagian asal

ketelitian yang dimiliki sang karyawan bersangkutan. Hal ini mempengaruhi kinerja pengetik bersangkutan.

c) Pengetahuan Atas Tugas

Pengetahuan seseorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. contohnya tugas seorang sekretaris antara lain, selain pengetikan surat yang tidak boleh galat ketik pula melaksanakan sistem dokumentasi (filling system) yg baik. Sistem dokumentasi yang andal buat surat-surat keluar serta surat-surat yg masuk, buat memudahkan pencarian pulang dokumen tersebut, izin sewaktu-saat dibutuhkan. Hal ini perlu dinilai sebab akan menghipnotis efisiensi pekerjaan administratif para manajer.

d) Kerjasama

Kemampuan berafiliasi seseorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya. seseorang karyawan yg tidak bisa berafiliasi menggunakan karyawan lain cenderung mempunyai kinerja tak baik. Mengapa? sebab bekerjasama mencerminkan saling percaya antar sahabat. seseorang karyawan yg tidak dapat berhubungan secara kolektif dengan koleganya, umumnya berkinerja tidak baik.

e) Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan sifat asal komunikasi atau perintah pada suatu organisasional formal yang dimiliki sang seseorang peserta organisasional pada anggota organisasional lain buat melakukan suatu kegiatan kerja. Kemampuan mengatur pekerjaan yg sebagai tanggung jawabnya, termasuk membentuk jadwal kerja, umumnya mensugesti kinerja seorang karyawan. contohnya, seseorang petugas di laboratorium kimia, biasanya mereka mempunyai pekerjaan yang secara simultan harus terselesaikan

dalam saat bersamaan. Bagi karyawan laboratorium yg tangguh dia bisa mengatur jadwal kerjanya, sebagai akibatnya hasil pekerjaannya optimal.

f) sikap

Kemampuan karyawan pada menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi pada perusahaan, kemampuan menjaga menggunakan sahabat sekerja serta kemampuan pada bekerja sama.

g) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir serta kreativitas pada bentuk inspirasi buat suatu tujuan organisasional. Setiap inisiatif sebaiknya menerima perhatian atau tanggapan positif asal atasan. Jika atasan selalu menjejal inisiatif karyawan maka organisasional akan kehilangan daya dorong buat maju

2) Penilaian atas ketrampilan meliputi

a) Ketrampilan Teknis

Ketrampilan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seseorang karyawan wajib dievaluasi, karena hal ini berkaitan menggunakan mutu pekerjaan serta kecepatan seseorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yg sebagai tanggungjawabnya.

b) Kemampuan mengambil keputusan atau penyelesaian problem

Judgment atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seseorang karyawan bisa mempengaruhi kinerjanya, sebab beliau memiliki kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya pada menunjang tujuan organisasional.

c) Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dievaluasi dalam menilai kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat "memimpin" sekaligus memobilisasi dan memotivasi sahabat-temannya buat bekerja lebih baik.

d) Kreatifitas

Kehadiran pada kedap disertai menggunakan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasan pada orang lain mempunyai nilai tersendiri pada menilai kinerja seseorang karyawan.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans, 2002: 575). Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten yang diterapkan oleh pemimpin melalui orang lain, yaitu cara bertindak yang ditunjukkan pemimpin saat memengaruhi orang lain, sesuai dengan persepsi orang-orang tersebut.

Siagian (2008: 83) mengemukakan ada tiga jenis perilaku kepemimpinan yang berbeda di antara manajer, yaitu: perilaku yang berfokus pada tugas, perilaku yang berfokus pada hubungan, dan kepemimpinan partisipatif. Istilah "gaya" dapat diartikan sebagai "cara," sehingga gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya. Gaya kepemimpinan merujuk pada metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi perilaku orang lain. Ini adalah norma-norma perilaku yang diterapkan oleh pemimpin dalam usaha untuk menyelaraskan persepsi anggota atau pengikut agar dapat berperilaku dan bertindak untuk mencapai tujuan bersama.

b. Tipe gaya kepemimpinan

Gibson *et al* (2000:59) Membagi gaya kepemimpinan menjadi dua aspek, yaitu: konsiderasi dan struktur inisiatif

- 1) **Konsiderasi** adalah gaya kepemimpinan yang mencerminkan kedekatan antara atasan dan bawahan, termasuk adanya saling percaya, rasa kekeluargaan, penghargaan terhadap ide-ide bawahan, serta komunikasi yang baik. Pemimpin dengan tingkat konsiderasi yang tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan penuh perhatian..
- 2) **Inisiatif struktur** adalah gaya kepemimpinan yang menggambarkan bagaimana pemimpin mengatur dan menetapkan hubungan dalam kelompok, cenderung menciptakan pola dan saluran komunikasi yang jelas, serta menjelaskan metode yang tepat untuk menyelesaikan tugas.

Lima jenis kepemimpinan beserta karakteristik atau sifat-sifatnya masing-masing adalah sebagai berikut: (Siagian, 2008:53):

- 1) **Otokratis.**

Sebagai seorang pemimpin otokratis: a) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi; b) Menyelaraskan tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi; c) Memandang bawahannya hanya sebagai alat; d) Enggan menerima pendapat, saran, atau kritik dari anggota; e) Sangat bergantung pada kekuasaan formal yang dimilikinya; f) Menggerakkan bawahannya melalui pendekatan paksaan dan cenderung berfokus pada kesalahan serta hukuman.

- 2) **Militeristis.**

Seorang pemimpin yang bergaya militeristik memiliki karakteristik sebagai berikut: a) Memimpin bawahannya dengan pendekatan perintah; b) Cenderung bergantung pada kekuasaan atau jabatannya untuk menggerakkan bawahan; c) Menyukai formalitas yang berlebihan; d) Menuntut disiplin yang ketat dan kaku dari bawahannya; e) Sulit menerima kritik atau saran dari bawahannya; dan f) Menyukai penyelenggaraan upacara untuk berbagai kesempatan.

- 3) **Paternalistis.**

Seorang pemimpin yang bersifat paternalistis memiliki beberapa ciri, antara lain: a) melihat bawahannya sebagai orang yang kurang dewasa; b) cenderung terlalu protektif; c) jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk membuat keputusan sendiri; d) hampir tidak

pernah memberi ruang bagi bawahan untuk berinisiatif; e) sedikit memberikan peluang bagi bawahan untuk mengembangkan kreativitas dan imajinasi; serta f) sering bertindak seolah-olah mengetahui segalanya.

4) Karismatis.

Karakteristik seorang pemimpin yang karismatik antara lain: a) Memiliki daya tarik yang kuat sehingga biasanya memiliki banyak pengikut; b) Para pengikutnya seringkali tidak dapat menjelaskan secara pasti alasan mereka tertarik dan setia pada pemimpin tersebut; c) Pemimpin tersebut seakan-akan memiliki kekuatan supranatural; d) Karisma yang dimilikinya tidak tergantung pada usia, kekayaan, kesehatan, atau ketampanan pemimpin tersebut.

5) Demokratis.

Pemimpin yang demokratis memiliki karakteristik sebagai berikut: a) Memperlakukan bawahan dengan landasan pandangan bahwa manusia adalah makhluk yang paling mulia di dunia; b) Berupaya untuk menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kebutuhan serta tujuan pribadi bawahan; c) Terbuka terhadap saran, pendapat, dan kritik dari bawahan; d) Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan bersama; e) Memberikan kebebasan kepada bawahan sambil tetap memberikan bimbingan; f) Berusaha agar bawahan dapat mencapai keberhasilan yang lebih tinggi darinya; g) Selalu meningkatkan kapasitas pribadinya sebagai seorang pemimpin.

c. Indikator gaya kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini mengacu pada tipe-tipe gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Gibson et al. (2000:59), yaitu *consideration* dan *initiating structure*.

Gaya kepemimpinan adalah serangkaian norma perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin ketika ia memengaruhi perilaku bawahannya. Dalam konteks organisasi formal, pemimpin perlu mengembangkan pegawai, menciptakan iklim yang mendukung motivasi, dan menjalankan fungsi manajerial untuk mencapai kinerja yang optimal. Oleh karena itu, gaya

kepemimpinan harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (Siagian, 2008:75). Penelitian ini akan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, yang dianggap paling sesuai saat ini. Pemimpin demokratis tidak memimpin secara otoriter, melainkan bertindak sebagai bagian dari kelompoknya. Pemimpin dengan gaya ini selalu berupaya mendorong kerja sama di antara anggota untuk mencapai tujuan bersama. Tampi (2014:17) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara penelitian oleh Susanty dan Baskoro (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berdampak positif signifikan pada disiplin dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, maka dapat dituliskan hipotesis sebagai berikut.

H₁ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Cilacap.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan yang sudah berlangsung lama dan diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari, yang berperan sebagai pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan dan manajer perusahaan (Fahmi, 2016: 233). *Organizational culture is the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behaviors of its employees* (Colquitt dkk, 2015: 534). Budaya organisasi adalah pengetahuan sosial bersama dalam suatu organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawannya.

Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang mungkin tidak secara eksplisit dinyatakan, yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Pola ini telah lama ada dan diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari sebagai salah satu faktor pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer di perusahaan.

b. Tipe Budaya Organisasi

Aktaş dkk (2011: 1561-162) menyatakan bahwa ada 4 tipe budaya organisasi, yaitu:

1) *The Clan Culture*

The clan culture is full of shared values and common goals, an atmosphere of collectivity and mutual help, and an emphasis on empowerment and employee involvement. A kind of organizational culture where the sense of "family" is strongly exists. Teamwork is emphasized and leader's role is as a mentor. The organization's focus is to maintain its stability. Loyalty, cohesiveness and participation are highly regarded in setting the criteria of success.

2) *The Adhocracy Culture*

The adhocracy culture is like a temporary institution, which is dismissed whenever the organizational tasks are ended, and reloaded rapidly whenever new tasks emerge. Adhocracy is an organizational culture which gives a lot more opportunity for individuals to develop in their own way, as long as they are consistent with the organization goals. Leaders are characterized as entrepreneurs who are driven by innovation and findings of new ideas. Organization's focus is to gain opportunity as much as it can be from the external environment. Individuals will be considered a succeeded persons if they can create and develop new ideas and innovations.

3) *The Market Culture*

The market culture focuses on the transactions with the environment outside the organization instead of on the internal management. The organizational goal is to earn profits through market competition. Market culture is a type of culture which stresses on the effectiveness on goal achieving. Competition is a common condition among individuals in order to develop them, which cause less flexibility in personal relationship. Criteria of success are based upon target achievements by individuals, which usually conducted from activities that connect the organization with its market or stakeholders (external parties).

4) *The Hierarchy Culture*

The hierarchy culture has a clear organizational structure, standardized rules and procedures, strict control, and well defined responsibilities. This culture can be simply identified through the domination of rule, system and procedure. Stability inside the organization is a prime orientation which should be maintained through a set of fixed and tight rules. Criteria of success are based on how far the individuals can do their tasks correctly based on the procedure and in the same time able to maintain the stability in the system.

4 (empat) tipe budaya organisasi menurut Aktaş dkk (2011: 1561-162), adalah sebagai berikut:

1) Budaya Klan

Budaya klan penuh dengan nilai-nilai dan tujuan bersama, suasana kolektivitas dan saling membantu, dan penekanan pada pemberdayaan dan pengembangan karyawan. Semacam budaya organisasi di mana rasa "kekeluargaan" sangat kuat. Kerja tim ditekankan dan peran pemimpin sebagai mentor. Fokus organisasi adalah menjaga stabilitasnya. Loyalitas, kekompakan dan partisipasi sangat dihargai dalam menetapkan kriteria sukses.

2) Budaya Adhokrasi

Budaya adhokrasi seperti lembaga sementara, yang diberhentikan setiap kali tugas organisasi selesai, dan dimuat kembali dengan cepat setiap kali muncul tugas baru. Adhocracy merupakan budaya organisasi yang memberikan lebih banyak kesempatan kepada individu untuk berkembang dengan caranya sendiri, selama konsisten dengan tujuan organisasi. Pemimpin berkarakteristik sebagai wirausahawan yang didorong oleh inovasi dan penemuan ide-ide baru. Fokus organisasi adalah untuk mendapatkan kesempatan sebanyak mungkin dari lingkungan eksternal. Individu akan dianggap sebagai orang yang berhasil jika mampu menciptakan dan mengembangkan ide dan inovasi baru.

3) Budaya Pasar

Budaya pasar berfokus pada transaksi dengan lingkungan di luar organisasi daripada pada manajemen internal. Tujuan organisasi adalah memperoleh keuntungan melalui persaingan pasar. Budaya pasar adalah budaya yang menekankan pada efektivitas pencapaian tujuan. Persaingan merupakan suatu kondisi yang umum di antara individu-individu untuk mengembangkannya, yang menyebabkan kurangnya fleksibilitas dalam hubungan pribadi. Kriteria keberhasilan didasarkan pada target pencapaian individu, yang biasanya dilakukan dari aktivitas

yang menghubungkan organisasi dengan pasar atau pemangku kepentingan (pihak eksternal).

4) Budaya Hirarki

Budaya hirarki memiliki struktur organisasi yang jelas, aturan dan prosedur standar, kontrol yang ketat, dan tanggung jawab yang jelas. Budaya ini secara sederhana dapat diidentifikasi melalui dominasi aturan, sistem dan prosedur. Stabilitas di dalam organisasi merupakan orientasi utama yang harus dipertahankan melalui seperangkat aturan yang tetap dan ketat. Kriteria keberhasilan didasarkan pada sejauh mana individu dapat melakukan tugasnya dengan benar sesuai prosedur dan pada saat yang sama mampu menjaga kestabilan sistem.

Adapun Daft (2010: 79-81) menyatakan bahwa terdapat empat tipe budaya organisasi, yaitu:

1) *Adaptability culture*

The adaptability culture emerges in an environment that requires fast response and high-risk decision making. Managers encourage values that support the company's ability to rapidly detect, interpret, and translate signals from the environment into new behavior responses. Employees have autonomy to make decisions and act freely to meet new needs, and responsiveness to customers is highly valued. Managers also actively create change by encouraging and rewarding creativity, experimentation, and risk taking.

2) *Achievement culture*

The achievement culture is suited to organizations concerned with serving specific customers in the external environment but without the intense need for flexibility and rapid change. This results-oriented culture values competitiveness, aggressiveness, personal initiative, and willingness to work long and hard to achieve results. An emphasis on winning and achieving specific ambitious goals is the glue that holds the organization together.

3) *Involvement culture*

The involvement culture emphasizes an internal focus on the involvement and participation of employees to adapt rapidly to changing needs from the environment. This culture places high value on meeting the needs of employees, and the organization may be characterized by a caring, family-like atmosphere. Managers emphasize values such as cooperation, consideration of both employees and customers, and avoiding status differences.

4) *Consistency culture*

The consistency culture, uses an internal focus and a consistency orientation for a stable environment. Following the rules and being thrifty are valued, and the culture supports and rewards a methodical, rational, orderly way of doing things. In today's fast-changing world, few companies operate in a stable environment, and most managers are shifting toward cultures that are more flexible and in tune with changes in the environment.

Empat tipe budaya organisasi menurut pendapat Daft (2010: 79-81), yaitu sebagai berikut:

1) Budaya adaptasi

Budaya adaptasi muncul dalam lingkungan yang membutuhkan respon cepat dan pengambilan keputusan yang berisiko tinggi. Manajer mendorong nilai-nilai yang mendukung kemampuan perusahaan untuk dengan cepat mendeteksi, menafsirkan, dan menerjemahkan sinyal dari lingkungan menjadi respons perilaku baru. Karyawan memiliki otonomi untuk membuat keputusan dan bertindak bebas untuk memenuhi kebutuhan baru, dan daya tanggap terhadap pelanggan sangat dihargai. Manajer juga secara aktif membuat perubahan dengan mendorong dan menghargai kreativitas, eksperimen, dan pengambilan risiko.

2) Budaya berprestasi

Budaya berprestasi cocok untuk organisasi yang peduli dengan melayani pelanggan tertentu di lingkungan eksternal tetapi tanpa kebutuhan yang intens akan fleksibilitas dan perubahan yang cepat. Budaya yang berorientasi pada hasil ini menghargai daya saing, agresivitas, inisiatif pribadi, dan kemauan untuk bekerja lama dan keras untuk mencapai hasil. Penekanan pada memenangkan dan mencapai tujuan ambisius tertentu adalah perekat yang menyatukan organisasi.

3) Budaya keterlibatan

Budaya keterlibatan menekankan fokus internal pada keterlibatan dan partisipasi karyawan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan dari lingkungan. Budaya ini sangat menghargai

pemenuhan kebutuhan karyawan, dan organisasi dapat dicirikan oleh suasana yang penuh perhatian dan kekeluargaan. Manajer menekankan nilai-nilai seperti kerjasama, pertimbangan karyawan dan pelanggan, dan menghindari perbedaan status.

4) Budaya konsistensi

Budaya konsistensi, menggunakan fokus internal dan orientasi konsistensi untuk lingkungan yang stabil. Mengikuti aturan dan cermat agar dihargai, dan budaya mendukung dan menghargai cara metodis, rasional, teratur dalam melakukan sesuatu. Dalam dunia yang berubah cepat saat ini, hanya sedikit perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang stabil, dan sebagian besar manajer beralih ke budaya yang lebih fleksibel dan selaras dengan perubahan lingkungan.

c. Dimensi Budaya Organisasi

Budaya organisasi salah satunya dapat diukur dengan menggunakan *The organizational culture scale* dari Denison. Instrumen ini disusun setelah melalui penelitian yang panjang dan berulang. Umrani dkk (2016: 687) menyatakan pada *the organizational culture scale*, dimensi yang digunakan adalah sebagai berikut:

1) *Involvement*

This component reflects on organization's approach towards empowering their human resource, creating strong teams and encouraging teamwork, and developing human-resource across the organization. The practice of involvement is reflected when organizational employees (regardless of their rank & order) have a feeling that their suggestions are of value to the organization.

2) *Consistency*

The organizations experience superior performance only when they practice "strong" cultures; the cultures that are rated high in consistency, coordination and integration. Particularly, the roots of individual behavior are established from their core values but for this sort of steadiness the organizations require a higher degree of conformity.

3) *Adaptability*

Bringing change in a well-integrated organization is quite challenging. On the other hand, the top management of adaptable organizations

allows valued input from customers, risk taking, learning from mistakes they make, and are capable to introduce and adopt change. The adaptable organizations are those that change their system on a continuous paradigm for their overall improvement.

4) *Mission*

A clear sense of purpose and direction is a necessity for organizations that tend to be successful and or have remained successful; moreover, these organizations carry a mission that elucidates the strategic agenda and vision of the organization.

Dimensi budaya organisasi yang digunakan pada *the organizational culture scale* adalah sebagai berikut:

1) Keterlibatan

Komponen ini mencerminkan pendekatan organisasi dalam memberdayakan sumber daya manusia mereka, menciptakan tim yang kuat dan mendorong kerja tim, dan mengembangkan sumber daya manusia di seluruh organisasi. Praktek keterlibatan tercermin ketika karyawan (terlepas dari pangkat & tugas mereka) merasa bahwa saran mereka bernilai bagi organisasi.

2) Konsistensi

Organisasi mengalami kinerja yang unggul hanya ketika mereka mempraktikkan budaya "kuat"; budaya yang dinilai tinggi dalam konsistensi, koordinasi dan integrasi. Terutama, akar perilaku individu dibangun dari nilai-nilai inti mereka tetapi untuk kemantapan semacam ini organisasi memerlukan tingkat konformitas yang lebih tinggi.

3) Kemampuan beradaptasi

Membawa perubahan dalam organisasi yang terintegrasi cukup menantang. Di sisi lain, manajemen puncak yang dapat beradaptasi memungkinkan input yang berharga dari pelanggan, pengambilan risiko, belajar dari kesalahan yang mereka buat, dan mampu memperkenalkan dan mengadopsi perubahan. Organisasi yang dapat beradaptasi adalah organisasi yang mengubah sistem mereka berdasarkan paradigma berkelanjutan untuk peningkatan mereka secara keseluruhan.

4) Misi

Tujuan dan arah yang jelas adalah keharusan bagi organisasi yang cenderung berhasil dan atau tetap berhasil; Selain itu, organisasi-organisasi ini membawa misi yang menjelaskan agenda strategis dan visi organisasi.

d. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Sunyoto (2015: 226), indikator budaya organisasi terdiri dari hal-hal berikut:

- 1) **Inovasi dan keberanian mengambil risiko.** Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap kreatif dan berani mengambil risiko dalam pekerjaan mereka.
- 2) **Perhatian pada hal-hal rinci/detail.** Sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketelitian, analisis, dan perhatian terhadap detail dalam tugas-tugas mereka.
- 3) **Orientasi hasil.** Sejauh mana manajemen lebih mengutamakan pencapaian hasil ketimbang metode atau proses yang digunakan untuk mencapainya.
- 4) **Orientasi orang.** Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil tersebut terhadap individu yang ada dalam organisasi.
- 5) **Orientasi tim.** Sejauh mana aktivitas kerja di organisasi lebih berfokus pada kolaborasi tim dibandingkan dengan kinerja individu.
- 6) **Keagresifan atau agresivitas.** Sejauh mana individu menunjukkan sikap kompetitif dan agresif daripada bersikap santai.
- 7) **Stabilitas.** Sejauh mana kegiatan organisasi lebih menekankan pada pemeliharaan keadaan yang ada daripada pertumbuhan dan perubahan.

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, norma, keyakinan, dan sikap yang ada dalam suatu organisasi. Budaya kerja yang positif dan mendukung dapat meningkatkan kompetensi karyawan. Contoh budaya organisasi yang baik meliputi kerjasama, saling membantu, dan saling mengajarkan dalam lingkungan kerja, yang membuat karyawan lebih memahami prosedur dan cara kerja yang efektif, sehingga kinerja mereka

meningkat. Penelitian oleh Kurniawan, Lubis, & Adam (2012) menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Supartha dan Subudi (2014) mengungkapkan bahwa budaya organisasi juga berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, maka dapat dituliskan hipotesis sebagai berikut.

H₂ : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Cilacap.

4. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivation has been defined as "what a person does (direction), how hard a person works (intensity), and how long a person works (persistence) (Scandura (2016: 169). Motivasi telah didefinisikan sebagai "apa yang dilakukan seseorang (arah), seberapa keras seseorang bekerja (intensitas), dan berapa lama seseorang bekerja (ketekunan)." Work motivation is a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behaviour, and to determine its form, direction, intensity and duration (Tremblay dkk, 2009: 213). Motivasi kerja adalah sekumpulan kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar diri seseorang, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasinya.

Motivation is the desire within a person causing that person to act (Mathis & Jackson, 2011 : 157). Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates a behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive (Luthans, 2011: 157). Motivasi adalah proses yang dimulai dengan

kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang mengaktifkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada suatu tujuan atau insentif.

b. Dimensi Motivasi Kerja

Ada beberapa pengukuran motivasi kerja yang diusulkan oleh para ahli, diantaranya adalah *Motivation Sources Inventory* (MSI) yang disusun oleh Barbuto & Scholl (1998). Instrumen tersebut kemudian diperbaiki dan dimodifikasi oleh Ryan (2011). Adapun dimensi yang digunakan adalah sebagai berikut:

1) *Intrinsic Process Motivation*

Intrinsic process motivation is a person's motivation to engage in certain work behaviors for the sheer fun of it (Ryan, 2011: 744). Motivasi proses intrinsik adalah motivasi seseorang untuk terlibat dalam perilaku kerja tertentu untuk kesenangan semata. *In this source of motivation, the work itself acts as the incentive as workers enjoy what they are doing* (Barbuto & Scholl, 1998: 1012). Pada sumber motivasi ini, pekerjaan itu sendiri berperan sebagai insentif saat pekerja menikmati apa yang dilakukannya.

2) *Instrumental Motivation*

Instrumental motivation is the tangible outcomes and rewards associated with workplace behaviors (Ryan, 2011: 744). Motivasi instrumental adalah hasil nyata dan penghargaan yang terkait dengan perilaku di tempat kerja. *Instrumental rewards motivate individuals when they perceive their behavior will lead to certain extrinsic tangible outcomes such as pay, promotions, bonuses, etc* (Barbuto & Scholl, 1998: 1012). Penghargaan instrumental memotivasi individu ketika mereka melihat perilaku mereka akan mengarah pada hasil nyata ekstrinsik tertentu seperti gaji, promosi, bonus, dll.

3) *External Self-concept-based Motivation*

Terkait dimensi ini, Barbuto & Scholl (1998: 1012-1013) menyatakan bahwa:

In this source, motivation tends to be externally based when the individual is primarily other-directed, seeking affirmation of traits, competencies, and values. The ideal self is adopted from role expectations of reference groups. The individual behaves in ways that satisfy reference group members, first to gain acceptance, and after achieving that, to gain status.

Dalam sumber ini, motivasi cenderung didasarkan faktor eksternal ketika individu terutama diarahkan pada orang lain, mencari penegasan sifat, kompetensi, dan nilai. Diri ideal diadopsi dari ekspektasi peran kelompok referensi. Individu berperilaku dengan cara yang memuaskan anggota kelompok referensi, pertama untuk mendapatkan penerimaan, dan setelah mencapai itu, maka dilakukan untuk mendapatkan status.

4) *Internal Self-concept-based Motivation*

Berkenaan dengan dimensi ini, maka Ryan (2011: 744) menyatakan bahwa:

Internal self-concept motivation is described as an individual's motivation to perform in order to reinforce internal standards of traits, competencies, and values. This concept of the ideal self motivates the individual to perform in ways that reinforce the self-concept.

Motivasi konsep diri internal dideskripsikan sebagai motivasi individu untuk berprestasi guna memperkuat standar internal yang berupa sifat, kompetensi, dan nilai. Konsep diri ideal ini memotivasi individu untuk tampil dengan cara yang memperkuat konsep diri.

5) *Goal Internalization Motivation*

Terkait dimensi ini, Barbuto & Scholl (1998: 1013) menyatakan bahwa:

Behavior is motivated by goal internalization when the individuals adopt attitudes and behaviors because the content is congruent with their personal value systems. Each worker

believes in the cause and as such, is motivated to work towards the goal of the collective.

Perilaku dimotivasi oleh internalisasi tujuan ketika individu mengadopsi sikap dan perilaku karena isinya sesuai dengan sistem nilai pribadi mereka. Setiap pekerja percaya pada penyebabnya dan dengan demikian, termotivasi untuk bekerja menuju tujuan kolektif.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Scandura (2016: 173) ketika membahas *Job Characteristics Theory* (JCT) menyatakan bahwa:

First, the JCT specifies five core job dimensions. These dimensions combine to produce the critical psychological states that enhance motivation:

- 1) *Skill variety, —the extent to which people use different skills and abilities at work. The employee is not doing the same repetitive tasks over and over.*
- 2) *Task identity—the task is one that people experience from beginning to end. In other words, they identify with an entire work product.*
- 3) *Task significance—the degree to which the job is seen as having an impact on others. The work does something good for society.*
- 4) *Autonomy—the employee has the freedom to plan and perform his or her own work. The employees have discretion about their work and are not intensely supervised.*
- 5) *Feedback—the job provides information on how effective the employee’s work is. Just doing the work itself provides performance feedback.*

Pertama, JCT menetapkan lima dimensi pekerjaan inti. Dimensi-dimensi ini bergabung untuk menghasilkan keadaan psikologis kritis yang meningkatkan motivasi:

- 1) Variasi keterampilan — sejauh mana orang menggunakan berbagai keterampilan dan kemampuan di tempat kerja. Karyawan tidak melakukan tugas berulang yang sama berulang kali.

- 2) Identitas tugas — tugas adalah tugas yang dialami orang dari awal hingga akhir. Dengan kata lain, mereka mengidentifikasi dengan keseluruhan produk kerja.
 - 3) Signifikansi tugas — sejauh mana pekerjaan dipandang berdampak pada orang lain. Pekerjaan itu melakukan sesuatu yang baik untuk masyarakat.
 - 4) Otonomi — karyawan memiliki kebebasan untuk merencanakan dan melakukan pekerjaannya sendiri. Karyawan memiliki keleluasaan tentang pekerjaan mereka dan tidak diawasi secara intensif.
 - 5) Umpan balik — pekerjaan memberikan informasi tentang seberapa efektif pekerjaan karyawan. Hanya melakukan pekerjaan itu sendiri memberikan umpan balik kinerja.
- d. Indikator Motivasi Kerja

Indikator yang digunakan untuk menilai motivasi kerja dalam penelitian ini merujuk pada... *Self-determination theory (SDT)* dari Gagne *et al*, (2015: 179) dan Hoyle (ed), (2010: 180, yaitu :

1) Amotivasi

Dikenal sebagai kondisi di mana seseorang tidak memiliki dorongan atau keinginan untuk terlibat dalam suatu kegiatan.

2) Motivasi intrinsik

Didefinisikan sebagai pelaksanaan aktivitas yang didorong oleh kepentingan pribadi, yaitu karena aktivitas tersebut dianggap menarik dan menyenangkan secara alami.

3) Motivasi ekstrinsik

Merujuk pada partisipasi dalam aktivitas yang didorong oleh alasan eksternal, seperti mendapatkan penghargaan dan persetujuan, menghindari hukuman atau kritik, meningkatkan rasa percaya diri, atau mencapai tujuan yang dianggap berharga secara pribadi.

Setiap individu memiliki motivasi, baik yang berasal dari dalam diri (motivasi internal) maupun dari luar (motivasi eksternal), untuk melakukan berbagai aktivitas. Tingginya motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja

karyawan, sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas dengan optimal. Hal ini bergantung pada motivasi yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan tekun dan disiplin, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Tidak semua karyawan siap untuk mengerahkan semua tenaga yang dimilikinya secara maksimal, sehingga diperlukan pendorong agar mereka mau memanfaatkan seluruh potensinya dalam bekerja. Motivasi kerja berpengaruh pada kinerja karena kinerja yang baik hanya dapat dicapai jika pegawai mampu bekerja dengan efisien. Untuk itu, diperlukan motivasi kerja yang tinggi di antara karyawan. Semakin baik motivasi kerja, semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut. Penelitian oleh Theodora (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., dan Khanam, F. (2014) juga mengungkapkan bahwa motivasi kerja memengaruhi kinerja.

Dengan demikian, maka dapat dituliskan hipotesis sebagai berikut.

H₃ : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Cilacap.

5. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Job satisfaction is defined as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences (Ren dkk, 2020: 6). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. *Job satisfaction is a person's evaluation of his or her job and work context* (McShane & Glinow, 2018: 102). Kepuasan kerja adalah evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaannya.

Gibson dkk (2009: 102) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai

An attitude that individuals have about their job. It result from their perceptions of their jobs, based on factor of the work environment, such as the supervisor's style, policies, and procedures, work group affiliation, working conditions, and fringe benefits.

Kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki oleh individu tentang pekerjaan mereka. Ini hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka, berdasarkan faktor lingkungan kerja, seperti gaya, kebijakan atasan, dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Adapun Priansa (2016: 291) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, perasaan senang/suka atau sebaliknya, sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya, persepsi sikap mental, dan sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya.

b. Dimensi Kepuasan Kerja

Gibson dkk (2009: 102) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi penting dari kepuasan kerja, yaitu :

- 1) *Pay. The amount received and the perceived equity of pay.*
- 2) *Job. The extent to which job tasks are considered interesting and provide opportunities for learning and for accepting responsibility.*
- 3) *Promotion opportunities. The availability of opportunities for advancement.*
- 4) *Supervisor. The supervisor's abilities to demonstrate interest in and concern about employees.*
- 5) *Co-workers. The extent to which co-workers are friendly, competent, and supportive.*

Lima dimensi penting dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Gaji. Jumlah yang diterima dan ekuitas yang dirasakan dari gaji.
- 2) Pekerjaan. Sejauh mana tugas pekerjaan dianggap menarik dan memberi kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab.
- 3) Peluang promosi. Tersedianya kesempatan untuk maju.
- 4) Atasan. Kemampuan atasan untuk menunjukkan minat dan perhatian pegawai.
- 5) Rekan kerja. Sejauh mana rekan kerja bersikap ramah, kompeten, dan mendukung.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (2003: 115), terdapat beberapa aspek yang membentuk kepuasan kerja, antara lain:

1) Aspek psikologis

Ini adalah aspek yang berkaitan dengan kondisi mental karyawan, mencakup minat, ketenangan, sikap terhadap pekerjaan, bakat, dan keterampilan.

2) Aspek sosial

Aspek ini berkaitan dengan interaksi sosial antara karyawan, baik antar rekan kerja, antara karyawan dan atasan, serta antar karyawan dengan berbagai jenis pekerjaan.

3) Aspek fisik

Ini adalah faktor yang berhubungan dengan keadaan fisik lingkungan kerja serta kondisi fisik karyawan, termasuk jenis pekerjaan, jam kerja dan istirahat, peralatan kerja, kondisi ruangan, suhu, pencahayaan, sirkulasi udara, kesehatan karyawan, dan usia.

4) Aspek finansial

Aspek ini berkaitan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan, mencakup sistem dan besaran gaji, jaminan sosial, berbagai tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan lain-lain.

Kepuasan kerja merujuk pada perasaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dalam suatu organisasi, kepuasan kerja merupakan elemen fundamental untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak negatif pada kinerja. Hal ini karena kepuasan kerja dan kinerja saling berhubungan erat, yang berkontribusi pada keberhasilan dan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Fahrurozi (2013) dan Masydzulhak, Ali, & Anggraeni (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, maka dapat dituliskan hipotesis sebagai berikut.

H₄ : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Cilacap.

6. Loyalitas

a. Pengertian Loyalitas

Kesetiaan terhadap perusahaan adalah salah satu elemen yang dipertimbangkan dalam evaluasi karyawan, yang meliputi loyalitas terhadap pekerjaan, posisi, dan organisasi. Kesetiaan ini terlihat dari keinginan karyawan untuk menjalin hubungan yang baik dengan rekan-rekannya serta keinginan untuk mempertahankan pekerjaan mereka (Omar et al, 2010: 324).

Loyalitas di dalam perusahaan dapat diartikan sebagai komitmen karyawan terhadap perusahaan. Loyalitas mencerminkan rasa setia, di mana karyawan berusaha untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan perusahaan karena merasa nyaman dan memiliki keterikatan. Menurut Omar et al. (2010: 326), loyalitas berarti karyawan ingin terus menjalin hubungan yang harmonis dengan perusahaan. Selain itu, loyalitas juga diartikan sebagai kecenderungan karyawan untuk tidak berpindah ke perusahaan lain (Khuong & Tien, 2013: 221). Meyer dan Herscovits dalam Oei (2010: 190) menyatakan bahwa loyalitas adalah suatu kondisi psikologis yang menghubungkan karyawan dengan perusahaan.

d. Faktor-faktor Loyalitas

Teori dua faktor dari Herzberg menjelaskan bahwa loyalitas kerja adalah konsep yang berbeda dan tidak bersifat kontinu. Menurut Khuong dan Tien (2013: 221), loyalitas dapat dibagi menjadi dua kelompok. Pertama, "satisfies," yang mencakup faktor-faktor atau situasi yang diperlukan untuk membangun loyalitas kerja, seperti pekerjaan yang menarik, menantang, serta adanya kesempatan untuk berprestasi, mendapatkan penghargaan, dan promosi. Jika faktor-faktor ini terpenuhi, loyalitas akan terbentuk, tetapi

jika tidak terpenuhi, tidak selalu menyebabkan hilangnya loyalitas. Kedua, "dissatisfies" (faktor higiene), yang mencakup faktor-faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas, seperti gaji, kompensasi, tanggung jawab, dan partisipasi.

Steers & Porter (1983: 201) berpendapat bahwa loyalitas terhadap perusahaan dapat dipandang dari dua aspek. Pertama, sebagai sikap, yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa terikat dengan tempat kerjanya, ditunjukkan melalui keinginan untuk bekerja dengan baik. Kedua, loyalitas sebagai perilaku, yaitu keputusan tegas yang diambil seorang karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan, kecuali jika terjadi kesalahan yang serius. Berbagai faktor yang memengaruhi loyalitas ini meliputi fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja, gaji yang diterima, karakteristik pribadi, sifat pekerjaan, desain perusahaan, serta pengalaman yang diperoleh selama menjalani pekerjaan tersebut.

e. Aspek-aspek Loyalitas

Steers dan Porter (1983: 204) menjelaskan beberapa aspek yang terkait dengan loyalitas karyawan, antara lain:

- 1) Adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Kekuatan dorongan ini sangat dipengaruhi oleh kondisi individu, termasuk tujuan kebutuhan dan kesesuaian individu dalam menjalankan tugas di perusahaan.
- 2) Kesamaan persepsi antara karyawan dan perusahaan yang didasarkan pada kesamaan tujuan, yang menciptakan keinginan yang kuat untuk berusaha sebaik mungkin.
- 3) Kepercayaan yang teguh dan penerimaan penuh terhadap nilai-nilai perusahaan. Kepercayaan yang pasti dari perusahaan kepada karyawan untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik.

Aspek-aspek loyalitas tersebut berperan dalam membangun loyalitas karyawan; dengan tingkat loyalitas yang tinggi, karyawan akan menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai harapan perusahaan.

Utomo (2002:171) menyatakan bahwa tingginya loyalitas karyawan dalam suatu organisasi akan memudahkan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pemiliknya (dalam Jeffry Wibowo dkk., 2013: 153). Loyalitas kerja tidak muncul secara otomatis dalam organisasi; melainkan, terdapat berbagai aspek yang berkontribusi dalam membangun loyalitas karyawan tersebut.

f. Indikator Loyalitas

Loyalitas dapat dinilai melalui berbagai indikator. Trianasari (2005: 182) dan Steers & Porter (1983: 204) mengemukakan bahwa beberapa indikator tersebut meliputi:

- 1) Keyakinan terhadap tujuan institusi
- 2) Tujuan institusi dalam mencapai kesejahteraan
- 3) Keinginan yang kuat untuk melakukan pekerjaan dengan baik
- 4) Tidak ada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

★ Loyalitas karyawan merujuk pada rasa kesetiaan dan kesadaran yang dimiliki seorang karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Hal ini dapat dilihat dari sikap disiplin, tanggung jawab, dan perilaku karyawan di dalam perusahaan. Menurut Hasibuan (2005: 210), loyalitas karyawan mencakup berbagai bentuk partisipasi karyawan dalam menginvestasikan tenaga, pikiran, dan waktu untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat loyalitas tinggi cenderung menjaga kinerja yang lebih stabil seiring waktu. Penelitian oleh Saputra, Bagia, dan Yulianthini (2016) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara loyalitas karyawan dan kinerja mereka.

H₅ : Loyalitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Cilacap.

H₆ : Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan loyalitas pegawai secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Setda Kabupaten Cilacap.



B. Penelitian Terdahulu

No. B.	Penulis, Tahun dan Identitas	Variabel yang digunakan	Hasil
1.	Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., Khanam, F. (2014). <i>European Journal of Business and Management</i> , 8,(23), 2014, pp: 159-166. Impact of Employee Motivation on Employee Performance.	Motivasi kerja dan kinerja	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja
2.	Asriyadi, Azis, N., & Yunus, M. (2012), <i>Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala</i> , 1(1), Agustus 2012, hlm. 97- 113, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Aceh.	Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Aceh - Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Aceh - Komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Aceh
3.	Theodora (2015), <i>Jurnal AGORA</i> , Vol. 3, No. 2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang” yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Sejahtera Motor Gemilang Surabaya	Motivasi kerja dan kinerja	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi relatedness dan growth berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Motivasi existence tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Motivasi relatedness, existence dan growth secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Tampi (2014), <i>Journal “Acta Diuma”</i> , Vol. III, No.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado).	Gaya kepemimpinan motivasi dan kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

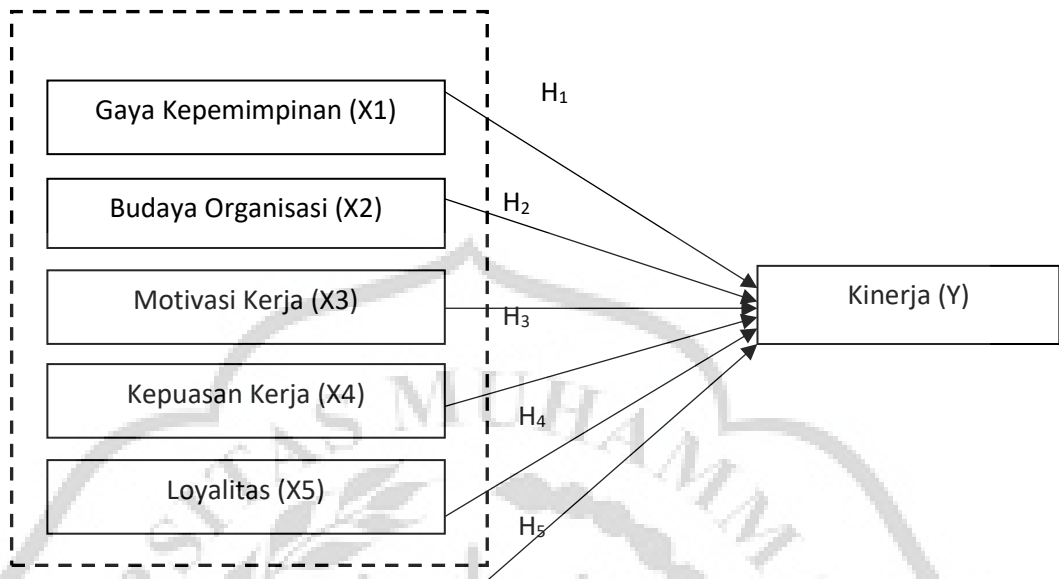
No.	Penulis, Tahun dan Identitas	Variabel yang digunakan	Hasil
5.	Susanty dan Baskoro (2012), <i>J@TI Undip</i> , Vol VII, No 2. Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) APD Semarang).	Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan - Penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa motivasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Satria & Kuswara (2013), <i>Jurnal Ekoromi, Bisnis & Entrepreneurship</i> , 7(2), 74-83. Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung	Motivasi, Pelatihan, Kompetensi Kerja dan Produktivitas Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi dan pelatihan secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kompetensi pegawai - Kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas pegawai
7.	Syakir & Pardjono (2015), <i>Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan</i> , 3(2), 226-240. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Guru SMA.	Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kompetensi guru SMA - Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kompetensi guru SMA - Budaya organisasi berpengaruh terhadap kompetensi guru SMA - Secara simultan kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kompetensi guru SMA
8.	Gopal, R., & Chowdhury, R. G. (2014), <i>International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM)</i> , 2(5), 1-10. Leadership Styles and Employee Motivation: An Empirical Investigation in a Leading Oil Company in India.	Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan Laissez Fairre dan motivasi kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Ada hubungan yang positif kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja - Ada hubungan yang positif kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja - Ada hubungan yang negatif kepemimpinan Laissez Fairre dengan motivasi kerja

No.	Penulis, Tahun dan Identitas	Variabel yang digunakan	Hasil
9.	Prasastono, N. (2012), <i>Dinamika Kepariwisata</i> , XI(2), Oktober 2012, hlm. 32-39. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel Munia Semarang	Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja - Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja - Gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
10.	Lubis, & Adam (2012), <i>Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala</i> , Volume 1, No. 1, Agustus 2012, pp. 132-146. Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh, Kuniawan	Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya kerja dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Budaya kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
11.	Saputra, Bagia, Yulianthini (2016), <i>e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016)</i> , hlm 1 – 8. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Ada pengaruh positif dari kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan - Ada pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan - Ada pengaruh positif dari loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan - Ada pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan
12.	Pradana, & Nugraheni (2015), <i>Diponegoro Journal Of Management</i> , Volume 4, Nomor 4, Tahun 2015, Halaman 1-12. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Indonesia Kota Semarang)	Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan - Loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan - Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan - Kepuasan kerja, loyalitas kerja, dan lingkungan kerja non fisik secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

No.	Penulis, Tahun dan Identitas	Variabel yang digunakan	Hasil
13.	Guterres, Supartha, & Subudi (2014), E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.11 (2014) . 639-649. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi motivasi dan kinerja pegawai. - Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. - Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
14.	Astuti (2016), JOMFISIP Vol. 3 No. 2 – Oktober 2016. Pengaruh Pengawasan Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan Industri TV Kabel (Studi Pada PT.Zi Vision Cabang Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan)	Pengawasan, Loyalitas dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Loyalitas Kerja dan Pengawasan Kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan - Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Loyalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
15.	Sumarwinati dan Ratnasari (2019), Dimensi, Vol. 8, No. 1 : 13-27. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening.	Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja - Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional - Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan - Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan - Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

No.	Penulis, Tahun dan Identitas	Variabel yang digunakan	Hasil
16.	Aryana dan Winoto (2017), Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Vol. 17, NO. 2, Juli - Desember 2017, Hlm 89 – 109. Pengaruh Budaya Organisasi, Etika Kerja, Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada karyawan pendukung non akademik Universitas XYZ)	Budaya Organisasi, Etika Kerja, Loyalitas dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Etika kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Loyalitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Budaya Organisasi, Etika Kerja dan Loyalitas secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
17.	Tamba, Pio & Sambul (2018), Jurnal Administrasi Bisnis ISSN : 2338 - 9605 Vol.7 No. 1 Tahun 2018, hlm, 33 – 41. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Columbindo Perdana Cabang Manado	Disiplin Kerja, Loyalitas Karyawan dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Disiplin Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan - Loyalitas Karyawan tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan - Disiplin Kerja dan Loyalitas Karyawan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan
18.	Masydzulhak, Ali, & Anggraeni (2016). Journal of Research in Business and Management, 4(10), 1-10. The Influence of work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance and Organizational Commitment Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Asian Isuzu Casting Center.	Motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. - Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. - Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. - Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. - Komitmen organisasi positif terhadap kinerja

C. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran