



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI LOYALITAS SEBAGAI VARIABEL INTERVINGING PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN

Wa Ode Isra Jasiyah¹, Akhmad Muhammadin², Mappamiring³

¹²³Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar (STIEM) Bongaya

¹israjasiyah13@gmail.com ²muhammadin.akhmad@yahoo.com,

³iring@ymail.com


Abstract

This research aims to test and analyze the influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Loyalty as an Intervining Variable at Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Data collection used primary data with questionnaire techniques whose population was obtained from Civil Servants at the South Sulawesi Province Regional Civil Service Agency Office with a random sample system totaling 49 employees. The questionnaire results have been tested using SPSS Version 26 software with instrument testing, classical assumptions and path analysis. Based on the results of the analysis, this research proves that all hypotheses are accepted, namely the first hypothesis that the Leadership Style variable has a positive and significant effect on Loyalty. Second, the Organizational Culture variable has a positive and significant effect on Loyalty. Third, the Loyalty variable has a positive and significant effect on employee performance. The four Leadership Style variables have a positive and significant effect on Employee Performance. Fifth, organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. Sixth, leadership style has a positive and significant effect on employee performance through Loyalty as an intervining variable and Seventh, Organizational Culture has a positive and significant effect on Employee Performance through Loyalty as an intervining variable. This can prove that in general all variables are acceptable. Matching the Leadership Style, Organizational Culture, Loyalty and Employee Performance variables of Civil Servants produces optimal performance and can achieve the desired goals at the South Sulawesi Province Regional Civil Service Agency office.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Loyalty, Employee Performance

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (pegawai) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang




kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja.

Penilaian perilaku kerja memegang peranan yang sangat penting, diantaranya untuk melihat bagaimana peningkatan kinerja pegawai, namun juga akan bermanfaat bagi pengembangan kemampuan dan kompetensi serta jenjang karier pegawai. Dalam pelaksanaannya penilaian pelaksanaan pekerjaan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) belum mampu memberikan hasil penilaian yang objektif dan bermanfaat bagi pegawai negeri yang dinilai. Lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil diharapkan akan mampu menjawab kritikan-kritikan atau permasalahan umum atas penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil selama ini.

Dalam institusi pemerintah telah dikenal instrumen penilaian kerja bagi Pegawai Negeri Sipil yang disebut dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Pada saat ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pegawai Negeri Sipil dan petunjuk teknisnya BAKN mengeluarkan Surat Edaran nomor 02/SE/1980 tentang Petunjuk Pelaksanaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Dalam pasal 1 PP Nomor 10 tahun 1979 bahwa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri yang memuat hasil Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam pelaksanaannya Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan bagi Pegawai Negeri Sipil belum mampu memberikan hasil penilaian yang objektif dan bermanfaat bagi pegawai negeri yang dinilai, sehingga belum mampu memberikan pengaruh yang besar dalam meningkatkan kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil.

Berkenaan dengan penilaian tersebut yang dirasa belum memberikan nilai yang objektif, umumnya dikarenakan keputusan mengenai pemberian nilai atas unsur-unsur yang dinilai dari pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil merupakan keputusan subjektif dari Pejabat Penilai dengan dasar pertimbangan pengamatan tentang Pengetahuan, Keterampilan, dan Perilaku PNS yang dinilai, serta membandingkannya dengan PNS lain yang jabatannya relatif setara dalam lingkungan organisasinya. Disamping itu pula penilaian yang dilakukan dalam jangka waktu 1 (satu) tahun dipastikan sangat menyulitkan bagi pejabat penilai untuk mengingat perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil yang dinilainya akan tetapi bisa dapat dilihat bagaimana pejabat tersebut membuat keputusan dalam menilai seseorang berdasarkan dengan gaya kepemimpinan yang dia miliki.



Gaya kepemimpinan ini seringkali menjadi hambatan bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan kegiatan sehari-hari. Pemimpin disini dituntut untuk mampu memahami motif dari pegawainya, sebab motif didasari oleh keinginan untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan yang pada gilirannya akan memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Seorang pemimpin merupakan contoh, panutan, idola dan pembina bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya dalam peningkatan hasil kerja. Wujud dari kepemimpinan antara lain perilaku, sikap, watak serta kebijakan yang dimiliki oleh pimpinan tersebut Akhmad Muhammadin, dkk. (2021).

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan sangat beragam, antara lain adalah budaya organisasi. Seperti dinyatakan oleh temuan tertentu (Sharma & Sharma, 2019) penelitian mengkaji tentang budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang pasti pada munculnya gaya kepemimpinan tertentu. Budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota. Oleh karena itu, budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin untuk mengetahui kondisi organisasi secara utuh dan melakukan tindakan yang tepat sehingga tercapai kepemimpinan yang efektif.

Organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi, diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialisasi pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggotanya sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing. Kompleksitas ini berlaku juga dalam organisasi pemerintahan. Jadi berdasarkan pendapat tersebut, organisasi pemerintahan harus dapat mengelola sehingga melahirkan loyalitas dengan baik sumber daya yang ada di dalam organisasi tersebut dan tanggap /peka terhadap berbagai perubahan iklim yang ada di sekitarnya baik itu teknologi, budaya, konstitusi dan perubahan-perubahan lainnya Lukman & Akhmad Muhammadin (2022).

Permasalahan mengenai loyalitas pegawai merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen lembaga/ instansi, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas pegawai tersebut akan membuat manajemen dalam lembaga dapat mengambil berbagai kebijakan yang di perlukan Syamsul & Akhmad (2023), sehingga pegawai dapat loyal pada institusi tempat mereka bekerja.

Kinerja pegawai badan kepegawaian daerah Provinsi Sulawesi Selatan diharapkan baik dan terus meningkat. Hal ini mengingat peran dari Dinas Provinsi sangat vital dalam rangka menghasilkan kebijakan-kebijakan bagi Dinas Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan. Berdasarkan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut, terdapat empat variabel yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap loyalitas melalui penelitian ini akan diuji derajat keeratan hubungannya dengan variabel kinerja pegawai.

Berdasarkan faktanya di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan saat penulis melaksanakan pra-penelitian terdapat fenomena-fenomena yang menunjukkan bahwa masih lemahnya kepemimpinan, budaya organisasi dan loyalitas kuntut meningkatkan kinerja pegawai seperti keterlambatan dalam penyelesaian tugas setiap bidang/divisi karena akan menghambat dalam pencapaian realisasi baik fisik maupun keuangan. Peran pemimpin dalam mengarahkan bawahan maupun penerapan gaya kepemimpinan oleh atasan diduga berpengaruh terhadap terlambatnya penyelesaian tugas di beberapa bidang. Berdasarkan tinjauan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?; 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?; 3) Apakah loyalitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?; 4) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?; 5) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?; 6) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?; 7) Apakah budaya oerorganisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Manajemen kinerja menurut Moehariono (2018) adalah *“performance management can be defined as a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individual and teams”* (manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu

proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim).

Mathis & Jackson dalam Ramadhan (2018) standar utama dalam mengukur kinerja karyawan ada 6, adapun perinciannya yaitu:

a. *Quantity of output* (jumlah hasil)

Quantity of output dilakukan dengan cara membandingkan antara standar pekerjaan yang diselesaikan dalam kurun waktu tertentu dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan.

b. *Quality of output* (kualitas hasil)

Quality of output diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Standar ini lebih menekankan pada kualitas yang dihasilkan dibanding jumlah yang dihasilkan.

c. *Timelines of output* (rentang waktu pengerjaan)

Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja. Apabila karyawan dapat memperpendek atau mempersingkat waktu pengerjaan, maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki prestasi kerja yang baik.

d. *Presence at work* (kehadiran di tempat kerja)

Asumsi yang digunakan dalam mengukur atau menilai kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir. Jika kehadiran karyawannya dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

e. *Efficiency of work completed* (menyelesaikan kerja secara efisien)

Suatu pelaksanaan kerja dengan cara tertentu, tanpa mengurangi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha yang seminimal mungkin sesuai dengan standar yang ada.

f. *Effectiveness of work completed* (menyelesaikan kerja secara efektif)

Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat menghasilkan *output* yang diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan”. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi “proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya”. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kelompok kerja, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai dan Mulyadi, 2013:2).

Menurut Rivai dan Mulyadi (2013:43) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan indikator Gaya Kepemimpinan dinyatakan sebagai berikut:

1. Pemimpin senang menerima kritikan, saran, dan pendapat dari bawahan. Yaitu Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.
2. Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk melakukan kebaikan apabila bawahan melakukan kesalahan. Artinya adalah seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain tidak mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.
3. Para pegawai bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih. Maksudnya kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung atau tidak langsung dalam kebebasan bekerja.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja (Sutrisno, 2019). Secara tidak sadar, tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang

berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat mereka bekerja. Pengukuran baik buruknya budaya organisasi dapat diukur dengan menggunakan indikator (McShane, et al, 2005) dalam Octaviana, (2011) yaitu:

1. Budaya Pengendalian. Budaya ini menilai peran eksekutif senior untuk memimpin organisasi. Tujuannya adalah untuk mempertahankan semua orang berjalan searah dan dibawah kendali.
2. Budaya Profesionalisme. Budaya ini menilai kompetensi untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara baik dan benar dan juga komitmen dari para anggota dari sebuah profesi untuk meningkatkan kemampuan dari seorang karyawan..
3. Budaya Hubungan. Budaya ini menilai sifat pengasuhan dan kemanusiaan. Ini mempertimbangkan komunikasi terbuka, keadilan, kerja tim, dan pembagian bagian-bagian penting dalam kehidupan organisasi.
4. Budaya Responsif. Budaya ini menilai kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, termasuk kompetitif dan merealisasikan kesempatan baru.

Loyalitas

Loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Menurut Reichheld (2014), semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi.

Begitu pula sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi. Hasibuan dalam Soegandi et al (2013: 3) mengemukakan bahwa loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang

digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi.

Berikut adalah 3 indikator untuk mengukur loyalitas karyawan perusahaan menurut (Soegandhi, 2013) mengemukakan loyalitas adalah kepatuhan dan kesediaan pegawai yang diukur dalam empat indikator sebagai berikut:

1. Keberadaan pegawai

Indikator : a) lamanya masa kerja pegawai dikantor. b) ingin menghabiskan karirnya di instansi dan merasa berat untuk meninggalkan instansi.

2. Keterlibatan pegawai

Indikator: a) pegawai selalu berusaha untuk menjaga citra instansi. b) pegawai berusaha untuk mendapatkan hasil terbaik dari pekerjaan mereka demi kemajuan instansi. c) pegawai juga menyarankan atasan mereka untuk meningkatkan divisi mereka.

3. Kebanggaan pegawai

Indikator: a) pegawai suka berbagi cerita pekerjaan mereka dengan orang lain, b) pegawai menggambarkan instansi sebagai instansi yang ideal, c) Selain itu, pegawai percaya bahwa bekerja di instansi adalah pilihan terbaik dalam hidup mereka.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian lapangan (*field research*). Dalam penelitian ini peneliti terjun langsung ke lapangan untuk memperoleh data. Penelitian lapangan atau dapat pula disebut sebagai penelitian empiris, yaitu penelitian yang data dan informasinya diperoleh dari kegiatan lapangan Ghazali. (2016). Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif, yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik.

Penelitian ini adalah pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, yang beralamat di Jl. Urip Sumoharjo No. 269, Karampuang, Kecamatan. Panakkukang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90231. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Provinsi Sulawesi Selatan sebanyak 126 pegawai (diperoleh dari wawancara pada Pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *random sampling*.



Sugiyono (2017) Simple Random Sampling adalah pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi. Subjek pada penelitian ini yaitu pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Provinsi Sulawesi Selatan sebanyak 49 orang.

HASIL ANALISIS

Deskripsi Umum Responden

Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 25 orang atau sebesar 51.0% dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 24 orang atau sebesar 49.0%. hal ini menjelaskan bahwa dominan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang menjadi sampel penelitian yaitu berjenis kelamin laki-laki. menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini yang berpendidikan pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 33 orang dengan persentase sebesar 67.3%, sedangkan responden yang berpendidikan Magister (S2) sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 32.7%. Hal tersebut menunjukkan bahwa dominan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki pendidikan Sarjana (S1).

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Regresi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel mediasi. Dalam penelitian ini variabel Loyalitas (Y1), sedangkan yang menjadi variabel bebas yaitu variabel Gaya Kepemimpinan dan variabel Budaya Organisasi.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Tahap 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,351	2,369		2,259	,029
Gaya Kepemimpinan X1	,098	,083	,102	1,182	,243
Budaya Organisasi X2	1,025	,112	,791	9,139	,000

a. Dependent Variable: Loyalitas Y1

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti (2024)

Maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y1 = 5.351 + 0,098 + 1.025$$

Dari persamaan regresi tersebut, dijelaskan sebagai berikut:

- a. Angka konstanta sebesar 5.351 menyatakan jika Loyalitas akan tetap konstan sebesar 5.351 apabila nilai Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi menunjukkan 0.
- b. Koefisien Gaya Kepemimpinan sebesar 0.098 menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Loyalitas sebesar 0.098.
- c. Koefisien Budaya Organisasi sebesar 1.025 menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Loyalitas sebesar 1.025.

Tabel 2. Uji Determinasi Tahap 1

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,826 ^a	,682	,668	1,211	2,086

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi X2, Gaya Kepemimpinan X1

b. Dependent Variable: Loyalitas Y1

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti (2024)

Hasil uji determinasi tahap pertama Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap variabel Loyalitas dapat disimpulkan bahwa nilai R square sebesar 0.682 yang berarti ada hubungan sebesar 68.2% artinya variabel Loyalitas dapat dijelaskan oleh variabel bebas sebesar 68.2%. Sedangkan sisanya 32.8% dijelaskan oleh variabel lain. Regresi berganda dilakukan untuk mengetahui sejauh mana variabel-variabel bebas dan variabel mediasi mempengaruhi variabel Kinerja Pegawai (Y2).

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Tahap 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,345	2,089		1,601	,116
	Gaya Kepemimpinan X1	,074	,070	,079	1,044	,302
	Budaya Organisasi X2	,780	,157	,624	4,956	,000
	Loyalitas Y1	,249	,123	,258	2,020	,049

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai Y2

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti (2024)

Maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 3.345 + 0.074 + 0.780 + 0.249$$

Dari persamaan regresi tersebut, dijelaskan sebagai berikut:

- a. Angka konstanta sebesar 3.345 menyatakan jika Kinerja Pegawai akan tetap konstan sebesar 3.345 apabila nilai Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Loyalitas menunjukkan 0.

- b. Koefisien Gaya Kepemimpinan sebesar 0,074 menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai 0.074.
- c. Koefisien Budaya Organisasi sebesar 0.780 menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0.780.
- d. Koefisien Loyalitas sebesar 0,249 menyatakan bahwa Loyalitas berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,249.

Tabel 4. Uji Determinasi Tahap 2

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,876 ^a	,767	,751	1,013	1,830

a. Predictors: (Constant), Loyalitas Y1, Gaya Kepemimpinan X1, Budaya Organisasi X2

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai Y2

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti (2024)

Hasil uji determinasi tahap kedua (Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dan Loyalitas sebagai variabel intervening) dapat disimpulkan bahwa nilai R square sebesar 0.767 yang berarti ada hubungan sebesar 76.7% artinya variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel terikat sebesar 76.7%. Sedangkan sisanya 24.3%.

Tabel 5. Hasil Uji Student Test (t-test) Tahap 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,351	2,369		2,259	,029
	Gaya Kepemimpinan X1	,098	,083	,102	1,182	,243
	Budaya Organisasi X2	1,025	,112	,791	9,139	,000

a. Dependent Variable: Loyalitas Y1

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti (2024)

Gaya Kepemimpinan (X1) menunjukkan T_{hitung} sebesar 1.182 sementara itu nilai T_{tabel} sebesar 2.329, maka $T_{hitung} < T_{tabel}$ dengan nilai signifikansi yaitu $0.243 > 0.05$ oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas (Y1). Dari hasil tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa, H_a diterima dan H_b ditolak, yang artinya bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

Untuk variabel Budaya Organisasi (X2) dengan nilai T_{hitung} sebesar 9.130 dan nilai T_{tabel} sebesar 2.329 maka nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ dengan nilai signifikansi yaitu $0.000 < 0.05$ artinya variabel Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas (Y1). Dari hasil tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa, H_a diterima dan H_b ditolak, yang artinya bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

Tabel 6. Hasil Uji Student Test (t-test) Tahap 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,345	2,089		1,601	,116
Gaya Kepemimpinan X1	,074	,070	,079	1,044	,302
Budaya Organisasi X2	,780	,157	,624	4,956	,000
Loyalitas Y1	,249	,123	,258	2,020	,049

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai Y2

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti (2024)

Loyalitas (Y1) dengan nilai T_{hitung} sebesar 2.020 dan nilai T_{tabel} sebesar 2.239 maka nilai $T_{hitung} < T_{tabel}$ dengan nilai signifikansi yaitu $0.049 < 0.05$ artinya variabel Loyalitas berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2). Dari hasil tersebut maka, H_a diterima, dan H_b ditolak yang artinya bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

Gaya Kepemimpinan (X1) menunjukkan T_{hitung} sebesar 1.044 sementara itu nilai T_{tabel} sebesar 2.239, maka $T_{hitung} < T_{tabel}$ dengan nilai signifikansi yaitu $0.302 > 0.05$ oleh karna itu dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2). Dari hasil tersebut maka, H_a diterima dan H_b ditolak, yang artinya bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima.

Untuk variabel Budaya Organisasi (X2) dengan nilai T_{hitung} sebesar 4.956 dan nilai T_{tabel} sebesar 2.239 maka nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ dengan nilai signifikansi yaitu $0.000 < 0.05$ artinya variabel Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2). Dari hasil tersebut maka, H_a diterima dan H_b ditolak, yang artinya bahwa hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima.

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

No		Hipotesis	Keterangan
1	H1	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	Diterima
2	H2	Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	Diterima
3	H3	Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	Diterima
4	H4	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	Diterima
5	H5	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	Diterima
6	H6	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan..	Diterima
7	H7	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	Diterima

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti (2024)

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Loyalitas (Y1)

Gaya Kepemimpinan (X1) menunjukkan T_{hitung} sebesar 1.182 sementara itu nilai T_{tabel} sebesar 2.329, maka $T_{hitung} < T_{tabel}$ dengan nilai signifikansi yaitu $0.243 > 0.05$ oleh karna itu dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas (Y1). Dari hasil tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa, H_a diterima dan H_b ditolak, yang artinya bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

Hasil regresi berganda didapatkan positif, artinya jika ada peningkatan terhadap gaya kepemimpinan maka akan mengakibatkan peningkatan loyalitas. Artinya kepemimpinan yang tegas akan menghasilkan tujuan dan kemampuan instansi. Pimpinan juga harus dapat memberikan inspirasi, memberikan saran-saran kepada para pegawai serta harus dapat menciptakan hubungan yang personal antara para pegawai ataupun antara pimpinan dan para pegawai. Selain itu pimpinan dapat membangkitkan rasa percaya diri untuk menyelesaikan tugas, serta memberikan kebebasan dalam bekerja, pemimpin bertanggung jawab agar loyalitas lebih baik. Sehingga dikatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap loyalitas

karena hasil uji parsial gaya kepemimpinan dan memiliki nilai yang tidak signifikan karena $\text{sig} < 0.05$.

Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Loyalitas (Y1)

Hasil hipotesis Budaya Organisasi (X2) dengan nilai T_{hitung} sebesar 9.130 dan nilai T_{tabel} sebesar 2.329 maka nilai $T_{\text{hitung}} > T_{\text{tabel}}$ dengan nilai signifikansi yaitu $0.000 < 0.05$ artinya variabel Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas (Y1). Dari hasil tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa, H_a diterima dan H_b ditolak, yang artinya bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

Budaya organisasi memiliki peran utama dalam membentuk perilaku karyawan. Sebagai sebuah sistem nilai, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini karyawan sehingga telah menjadi dasar perilaku dan sikap karyawan ketika bekerja. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menjadi pedoman karyawan untuk berpikir, bersikap, dan berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain, budaya akan mempengaruhi sejauhmana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Loyalitas (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2)

Loyalitas karyawan adalah biasanya identik dengan komitmen kepada organisasi kadang-kadang dipandang sebagai sikap. Namun, tidak begitu banyak sikap (atau komponen pemikiran) yang penting dalam organisasi, melainkan itu adalah komponen tindakan bottom-line (Siswanto, 2019:33). Menurut Pandey dan Khare (2018:15), loyalitas karyawan adalah manifestasi dari komitmen organisasi, dengan identifikasi kekuatan relatif dari tiap individu dan keterlibatan dalam organisasi tertentu.

Untuk hasil variabel Loyalitas (Y1) dengan nilai T_{hitung} sebesar 2.020 dan nilai T_{tabel} sebesar 2.239 maka nilai $T_{\text{hitung}} < T_{\text{tabel}}$ dengan nilai signifikansi yaitu $0.049 < 0.05$ artinya variabel Loyalitas berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2). Dari hasil tersebut maka, H_a diterima, dan H_b ditolak yang artinya bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y1)

Pengujian hipotesis yang dapat dilihat dimana variabel Gaya Kepemimpinan (X1) menunjukkan T_{hitung} sebesar 1.044 sementara itu nilai T_{tabel} sebesar 2.239, maka $T_{\text{hitung}} < T_{\text{tabel}}$

dengan nilai signifikansi yaitu $0.302 > 0.05$ oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2). Dari hasil tersebut maka, H_a diterima dan H_b ditolak, yang artinya bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima.

Hal ini dapat dibuktikan dari tanggapan responden tentang Gaya Kepemimpinan Penting bagi Kantor Badan Kepegawaian Provinsi Sulawesi Selatan untuk memperhatikan gaya kepemimpinan mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung kinerja pegawai yang lebih baik. Terbukti bahwa para pegawai menyatakan mayoritas setuju yang menyatakan bahwa menyelesaikan pekerjaan dengan baik, saran yang diberikan pemimpin, hubungan secara individu maupun personalitas, membangkitkan rasa percaya diri, kebebasan bekerja sesuai SOP yang berlaku.

Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y2)

Budaya organisasi memiliki peran utama dalam membentuk perilaku karyawan. Sebagai sebuah sistem nilai, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini karyawan sehingga telah menjadi dasar perilaku dan sikap karyawan ketika bekerja. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menjadi pedoman karyawan untuk berpikir, bersikap, dan berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain, budaya akan mempengaruhi sejauhmana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Mega, 2016).

Hasil pengujian hipotesis yang dapat dilihat pada tabel 4.19 dimana variabel untuk variabel Budaya Organisasi (X2) dengan nilai T_{hitung} sebesar 4.956 dan nilai T_{tabel} sebesar 2.239 maka nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ dengan nilai signifikansi yaitu $0.000 < 0.05$ artinya variabel Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2). Dari hasil tersebut maka, H_a diterima dan H_b ditolak, yang artinya bahwa hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y2) Melalui Loyalitas (Y1) Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan dari hasil pengolahan data yang didapatkan maka telah diketahui bahwa pengaruh langsung yang diberikan variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 0.098. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas adalah perkalian antara nilai beta Gaya Kepemimpinan (X1)

terhadap Loyalitas (Y1) dengan nilai beta Loyalitas (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2), yakni : $0.098 \times 0.249 = 0,024$. Dan pengaruh total variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y2) melalui Loyalitas (Y1) yakni penjumlahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung $0,074 + 0,024 = 0.098$. Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis variabel Loyalitas (Y1) memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y2), oleh karena itu hipotesis keenam (H6) dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung. Berdasarkan pengujian secara tidak langsung Dari hasil analisis jalur dapat diketahui bahwa secara bersama-sama variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi.

Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y2) Melalui Loyalitas (Y1) Sebagai Variabel Intervening

Dari hasil analisis jalur ditemukan bahwa pengaruh tidak langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas adalah pengaruh langsung yang diberikan variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 0,078. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas adalah perkalian antara nilai beta Budaya Organisasi (X2) terhadap Loyalitas (Y1) dengan nilai beta Loyalitas (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2), yakni : $1.025 \times 0,249 = 0.255$. Serta pengaruh total variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui Loyalitas (Y1) yakni penjumlahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung $0,255 + 0.078 = 0,333$. Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis variabel Loyalitas (Y1) memediasi pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y2), oleh karena itu hipotesis ketujuh (H7) dalam penelitian ini diterima.

KESIMPULAN

Dari rumusan masalah penelitian yang diajukan dan berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:



1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas. Hal ini dibuktikan dari hasil uji dimana variabel Gaya Kepemimpinan (X1) menunjukkan T_{hitung} sebesar 1.182 sementara itu nilai T_{tabel} sebesar 2.329, maka $T_{hitung} < T_{tabel}$ dengan nilai signifikansi yaitu $0.243 > 0.05$.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas. Hal ini dibuktikan dari hasil variabel Budaya Organisasi (X2) dengan nilai T_{hitung} sebesar 9.130 dan nilai T_{tabel} sebesar 2.329 maka nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ dengan nilai signifikansi yaitu $0.000 < 0.05$.
3. Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dari hasil variabel Loyalitas (Y1) dengan nilai T_{hitung} sebesar 2.020 dan nilai T_{tabel} sebesar 2.239 maka nilai $T_{hitung} < T_{tabel}$ dengan nilai signifikansi yaitu $0.049 < 0.05$.
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dari hasil uji dimana variabel Gaya Kepemimpinan (X1) menunjukkan T_{hitung} sebesar 1.044 sementara itu nilai T_{tabel} sebesar 2.239, maka $T_{hitung} < T_{tabel}$ dengan nilai signifikansi yaitu $0.302 > 0.05$.
5. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dari hasil uji dimana variabel Budaya Organisasi (X2) dengan nilai T_{hitung} sebesar 4.956 dan nilai T_{tabel} sebesar 2.239 maka nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ dengan nilai signifikansi yaitu $0.000 < 0.05$.
6. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas sebagai variabel intervening. Hal ini dibuktikan dari hasil pengaruh langsung yang diberikan variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 0.098. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas adalah perkalian antara nilai beta Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Loyalitas (Y1) dengan nilai beta Loyalitas (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2), yakni : $0.098 \times 0.249 = 0,024$.
7. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas sebagai variabel intervening. Hal ini dibuktikan dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas adalah pengaruh langsung yang diberikan variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 0,078. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel Budaya Organisasi terhadap

Kinerja Pegawai melalui Loyalitas adalah perkalian antara nilai beta Budaya Organisasi (X2) terhadap Loylitas (Y1) dengan nilai beta Loyalitas (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2), yakni : $1.025 \times 0,249 = 0.255$.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Muhammadin, dkk. (2021). Teori dan Perilaku Organisasi. Cetakan 1. Yayasan Kita Menulis. Medan.
- Ghozali, Imam. (2020). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Lukman & Akhmad Muhammadin (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Pada Kantor Dinas Koperasi Dan Ukm Kota Makassar, *Movere Journal* Vol. 4 No. 1 Januari 2022, Hal. 1 – 10.
- Moeheriono.2018.Pengukuran KinerjaBebasis Kompetensi. Edisi Revisi. Jakarta: Rajawali Pers.
- McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann.(2008). “ Organizational Behavior “. Fourth Edition. McGRAW-Hill International, United States of America.
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pegawai Negeri Sipil dan petunjuk teknisnya BAKN mengeluarkan Surat Edaran nomor 02/SE/1980 tentang Petunjuk Pelaksanaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil diharapkan akan mampu menjawab kritikan-kritikan atau permasalahan umum atas penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Robbins, Stephen. (2015), Perilaku Organisasi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Reichheld, F. (2014) Loyalitas Rules. Harvard Business School Pres, US.
- Robert, L. Mathis dan John, H. Jackson. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Art Studio. Jurnal Manajemen & Bisnis. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2013). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (ke 10). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Syamsul Ridjal & Akhmad Muhammadin,(2023). Role Ambiguity and Work Environment on Turnover Intention With Work Stress As Moderation: Case Study at Bank Rakyat Indonesia, International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM), Volume 11, Issue 06, Pages 4967-4976. DOI: 10.18535/ijrm/v11i06.em04
- Sugiyono, S. (2017). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Soegandhi, Vannecia. M dkk. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim. Volume 1. Nomor 1. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen. Universitas Kristen Petra.

