

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Budaya Organisasi

Istilah budaya organisasi tidak asing karena sering sekali kita dengar baik secara terpisah (Budaya dan Organisasi) maupun dalam satu kesatuan. Beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli sbb:

Menurut Robbins (2008) dalam (Siswanto, 2021) mendefinisikan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Schein (1985) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan masalah-masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal (Siswanto, 2021).

Menurut Luthans (1998) dalam (Sudarsono, 2019), terdapat beberapa karakteristik yang dapat membedakan budaya organisasi. Pertama, inisiatif individual yang menunjukkan sejauh mana karyawan memiliki tanggung jawab, kebebasan, serta kemandirian dalam melaksanakan pekerjaannya. Kedua, toleransi terhadap risiko, yaitu sejauh mana pegawai didorong untuk bersikap agresif, berinovasi, dan berani mengambil risiko. Ketiga, arah yang mencerminkan sejauh mana organisasi mampu menentukan tujuan dan harapan yang jelas. Keempat, integrasi, yakni sejauh mana unit-unit dalam organisasi diarahkan untuk bekerja secara terkoordinasi. Kelima, dukungan manajemen yang menggambarkan sejauh mana pimpinan memberikan komunikasi, bantuan, serta dukungan kepada bawahan. Keenam, kontrol, yaitu banyaknya aturan serta pengawasan langsung yang diterapkan untuk mengendalikan perilaku pegawai. Ketujuh, identitas, yang menunjukkan sejauh mana anggota merasa menjadi bagian dari organisasi secara keseluruhan, bukan hanya dari kelompok kecil atau bidang keahlian tertentu. Kedelapan, sistem imbalan, yaitu sejauh mana penghargaan seperti kenaikan gaji atau promosi didasarkan pada kinerja dan prestasi, bukan faktor senioritas maupun sikap pilih kasih. Terakhir, toleransi terhadap konflik, yang mengindikasikan sejauh

mana organisasi memberi kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan kritik atau perbedaan pendapat secara terbuka.

Menurut Robins (2008) dalam (Lorens, 2020) budaya organisasi memiliki beberapa fungsi dalam organisasi yaitu:

1. Budaya berperan menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial

Menurut Luthans (1998) dalam (Sudarsono, 2019) berikut ini beberapa karakteristik budaya yang menjadi pembeda tentang budaya organisasi yaitu: Inisiatif individual: Tingkat tanggung jawab kebebasan dan independensi yang dimiliki oleh individu. Toleransi: Terhadap tindakan beresiko, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko. Arah: sejauh mana organisasi menetapkan sasaran dan harapan. Integrasi: tingkat sejauh mana tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Dukungan Manajemen Tingkat: sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka. Kontrol jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai. Identitas Tingkat: sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional. Sistem Imbalan Tingkat: sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya. Toleransi terhadap konflik: sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. (Sudarsono, 2019)

Menurut Robbins (2015) dalam (Siswanto, 2021) terdapat tujuh karakteristik utama yang menggambarkan hakikat budaya organisasi, yakni:

1. **Berinovasi dan berani mengambil resiko**, yaitu dukungan dari organisasi untuk karyawan mengembangkan kebaruan dan mengambil resiko.
2. **Perhatian terhadap detail**, bagaimana karyawan berorientasi pada hal – hal yang detail dan rinci
3. **Orientasi hasil**, yakni seberapa organisasi menghargai hasil dari proses yang telah dikerjakan sesuai target yang telah direncanakan
4. **Orientasi terhadap manusia**, organisasi melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan serta memberikan jenjang karir.
5. **Orientasi tim**, bagaimana pekerjaan diorganisir bersama rekan kerja dengan baik.
6. **Keagresifan**, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai
7. **Stabilitas**, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* perbandingan dengan pertumbuhan.

2.1.2. Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017) pengertian kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Suparyadi (2015) menyatakan bahwa kompensasi adalah keseluruhan imbalan oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun non finansial. Dan menurut Menurut Hamali (2018) kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan (Hartawan, 2023).

Kompensasi adalah sejumlah paket yang ditawarkan organisasi atau perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas penggunaan tenaga, pikiran dan kreativitas yang diberikan kepada perusahaan. (Nurmansyah, 2024).

Berdasarkan definisi para ahli dan hasil penelitian sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi adalah: imbalan yang diberikan perusahaan/organisasi kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa atas kontribusi dan pengorbanan yang diberikan pada perusahaan.

Menurut Simamora (2015) dan Afandi (2018) menyatakan bahwa indikator kompensasi dibagi 4 yaitu (Hartawan, 2023):

1. **Upah dan Gaji**

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan insentif

2. **Insentif**

adalah tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan perusahaan.

3. **Tunjangan**

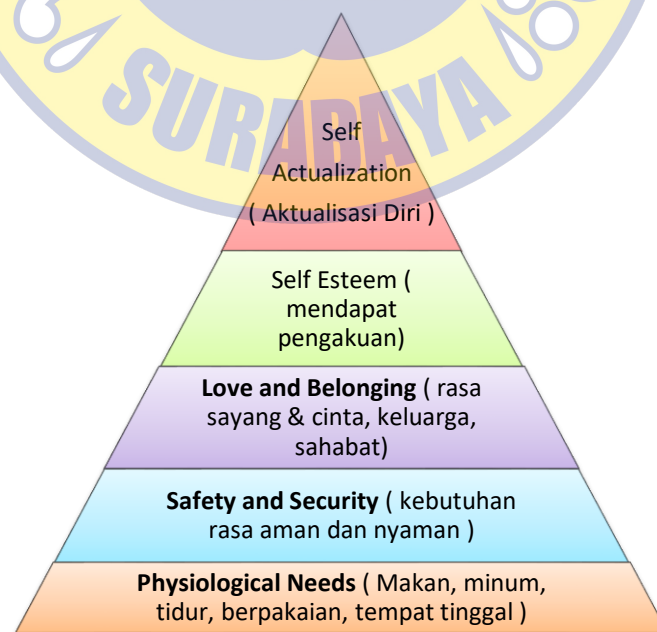
Contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan kepegawaian.

4. **Fasilitas**

Fasilitas adalah kenikmatan seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus atau akses kepesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif.

Menurut Nurmansyah (2024) jenis kompensasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu : Kompensasi/imbalan finansial (langsung) kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya yaitu berupa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Contoh : gaji, tunjangan, insentif, bonus dll. Kompensasi Non Finansial (Tak langsung) adalah : kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan atau tidak berbentuk uang melainkan berupa *benefit* dan *services* (tunjangan dan pelayanan). *Benefit* adalah kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan. Contoh : pemberian asuransi, dana pensiun, acara *outbond & gathering*, dan rekreasi. (Nurmansyah, 2024).

Menurut teori Abraham Maslow atau dikenal juga dengan teori kebutuhan Maslow, kompensasi diatur berdasarkan kebutuhan manusia. Dalam Teori ini menyatakan bahwa kebutuhan manusia harus dipenuhi secara bertahap dan saling berkaitan. Ada 5 kebutuhan dasar yang diatur dalam Hirarki Kebutuhan (Yusup & Purwanto, 2024).



Gambar 1: Hirarki Kebutuhan Manusia

2.1.3. Loyalitas karyawan

Menurut Hasibuan, 2021 dalam (Aini, 2024) loyalitas kerja pegawai merupakan keberagaman peran dan anggota dalam menggunakan pikiran dan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Nitisemito, 2011 bahwa loyalitas merupakan suatu sikap mental karyawan yang ditunjukkan kepada keberadaan perusahaan sehingga karyawan akan tetap bertahan dalam perusahaan, meskipun perusahaan tersebut maju atau mundur. (Citra & Fahmi, 2019).

Menurut Siagian, 2012 bahwa loyalitas adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain, sebab loyalitas dapat mempengaruhi pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan. Sedangkan menurut Valentino & Haryadi, (2016) Loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan kepada perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh komitmen terbaik mereka terhadap bagi perusahaan. (Juwita & Khalimah, 2021).

Berdasarkan definisi yang telah disampaikan oleh para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan merupakan suatu sikap atau mental karyawan dalam berkomitmen untuk setia dan berdedikasi dalam mencurahkan waktu dan pikirannya untuk mencapai tujuan Organisasi / perusahaan.

Menurut Susanti (2021) dalam (Aini, 2024) menyatakan bahwa loyalitas karyawan memiliki empat indikator sebagai berikut :

1. **Kepatuhan**, yaitu karyawan dapat mematuhi segala peraturan yang ada diperusahaan serta mengerjakan segala tugas yang ditetapkan
2. **Tanggungjawab**, bagaimana karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka dengan benar dan tepat serta berani mengambil resiko atas perbuatannya.
3. **Dedikasi**, seperti karyawan yang dapat berkontribusi pikiran dan tenaga untuk Perusahaan secara tulus dan sukarela tanpa paksaan.
4. **Integritas**, kemampuan karyawan untuk memberikan informasi yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut (Almasdi, 2012) dalam (Citra & Fahmi, 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut :

1. **Faktor Rasional**, menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, bonus, jenjang karir dan fasilitas - fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan.
2. **Faktor Emosional**, menyangkut perasaan atau ekspresi diri seperti: pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkharisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan dan budaya kerja.
3. **Faktor Kepribadian**, menyangkut sifat karakter, tempramen yang dimiliki oleh karyawan

2.1.4. Kepuasan Kerja

Menurut (Robbins & Judge, 2011) mendefinisikan “kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima”.(Citra & Fahmi, 2019).

Berdasarkan *Theory Of Fun And Positive*, kepuasan kerja merujuk pada kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang timbul dari evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan atau pengalaman dalam bekerja (Yusup & Purwanto, 2024).

Menurut (Hasibuan, 2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya (Citra & Fahmi, 2019).

Menurut Smith, Kendall, & Hulin, (1969) dalam (Abror, 2020) menyebutkan lima indikator kepuasan kerja yaitu :

1. **Kepuasan terhadap pekerjaan.** Tugas atau pekerjaan yang diberikan perusahaan akan memberi kesempatan pada karyawan belajar dan

mendapat tanggungjawab. Pekerjaan merupakan hal yang dapat meningkatkan motivasi kerja pada karyawan.

2. **Gaji.** Karyawan biasanya akan merasa puas ketika uang yang diterima karyawan sesuai dengan pekerjaan yang mereka jalani, seimbang dan tentunya adil.
3. **Kesempatan promosi.** Ini adalah bentuk penghargaan yang dapat diberikan perusahaan pada karyawan mereka. Kepuasan kerja karyawan akan meningkat ketika mereka mendapatkan promosi atas dasar prestasi kerja yang mereka capai.
4. **Kepuasan terhadap supervisor.** Hal ini dapat didapatkan karyawan melalui bentuk perhatian atasan terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Selain itu menasehati, membantu serta komunikasi yang baik juga akan meningkatkan kepuasan karyawan. Kepuasan kerja karyawan akan meningkat ketika pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi karyawan.
5. **Kepuasan terhadap rekan kerja.** Hubungan antar karyawan yang bersahabat, harmonis, dan saling membantu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga akan mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Afandi (2018) dalam (Yuristina dan yusuf 2024) menyebutkan dan menjelaskan sejumlah indikator kepuasan kerja, yang meliputi:

1. **Pekerjaan:** Pentingnya tugas yang dikerjakan oleh seseorang, menekankan pentingnya unsur-unsur yang memberikan kepuasan.
2. **Upah:** Peran upah sebagai ukuran kepuasan kerja, yang dimana upah ini mencakup besaran bayaran yang diterima oleh seseorang sebagai akibat dari usahanya, serta sejauh mana itu dianggap pantas berdasarkan keperluan.
3. **Promosi:** Mengindikasikan peluang seseorang untuk berkembang melalui kenaikan jabatan, terkait dengan kesempatan untuk meningkatkan karir selama bekerja.
4. **Pengawas:** Merujuk pada individu yang terus memberikan instruksi atau bimbingan dalam pelaksanaan tugas.

5. **Rekan Kerja:** Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh sejauh mana seseorang merasa senang atau tidak senang dengan rekan kerjanya.

Menurut Herzberg, dkk (2017) dalam (Abror 2020) ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. **Faktor psikologi:** berhubungan dengan kejiwaan karyawan (minat, ketentraman, sikap, bakat, dan keterampilan)
2. **Faktor sosial:** berhubungan dengan interaksi antar karyawan, maupun karyawan - pimpinan.
3. **Faktor fisik:** berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja dan kondisi karyawan.
4. **Faktor finansial:** berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam sebuah penelitian yang ditulis Zahara dan Kasmiruddin pada tahun 2025 dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Prima Sugih Abadi” menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja, hal ini ditunjukkan pada Hipotesis 1 (H1) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi berdampak signifikan pada kepuasan kerja, diterima dengan pengaruh sebesar 67,3%.

Penelitian pada tahun 2022 yang ditulis oleh Agmasari & Septyarini dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Kerja Karyawan PT Antar Lintas Sumatera di Yogyakarta” menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT. Antar Lintas Sumatera di Yogyakarta. Variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Pada tahun 2023 Isma Putri Yanti, Hartono, Toto Dwihandoko menuliskan hasil penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan secara parsial ada

pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja, secara simultan ada pengaruh signifikan budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Zahrah Putri Ramadhani dan Mudji Rahardjo pada tahun 2017 yang berjudul “Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan)”, hasil penelitian ini berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H1): kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan diterima. Hal ini menunjukkan apabila semakin baik kompensasi yang diberikan kepada karyawan maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hipotesis ketiga (H3): yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas kerja karyawan adalah diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menentukan loyalitas kerja karyawan dalam suatu perusahaan, sehingga apabila semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan maka akan semakin meningkatkan loyalitas kerja karyawan. (H4): yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap loyalitas kerja karyawan dapat diterima. Hal ini menunjukkan apabila semakin baik kompensasi yang diberikan kepada karyawan maka akan dapat meningkatkan loyalitas kerja karyawan. Lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, namun kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tersebut sehingga memiliki pengaruh yang positif. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan dapat berfungsi dengan baik sebagai variabel intervening.

Pada penelitian Kertiyasa & Irbayuni tahun 2022 yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Mahakam Kencana Intan Padi Surabaya” hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT. Mahakam Kencana Intan padi Surabaya. Hal tersebut menunjukkan dengan adanya lingkungan kerja dan kompensasi yang baik akan menciptakan loyalitas karyawan yang kuat .

Ditahun 2019 Ni Putu Dian Purnamasari Dan Desak Ketut Sintaasih melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi,

Dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan” hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan *Bellevue Heritage Villas* Nusa Dua, Bali. Hal ini menunjukkan semakin baik pemberian kompensasi di perusahaan maka loyalitas karyawan semakin meningkat. Perusahaan yang mengharapkan karyawan yang loyal maka harus menerapkan sistem kompensasi yang baik didukung dengan iklim organisasi yang kondusif. Pihak *Bellevue Heritage Villas* Nusa Dua, Bali hendaknya dapat lebih memberi informasi dan dukungan mengenai pengembangan karir, karena ketika karyawan mendapatkan peluang untuk pengembangan karir dengan begitu karyawan akan lebih meningkatkan loyalitasnya dalam bekerja untuk perusahaan.

Dalam penelitian yang ditulis oleh Ma'ruf tahun 2021 dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan *Work Life Balance* Terhadap Loyalitas Karyawan” menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap loyalitas karyawan pada PT X di Kabupaten Kutai Kartanegara dengan koefisien beta (β) = 0.636, serta nilai t hitung > t tabel ($7.787 > 1.987$) dan nilai $p = 0.000$ ($p < 0.05$).

Hasil penelitian Riyanti, Ediyanto dan Tulhusnah pada tahun 2023 dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PDAM Situbondo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” menunjukkan Hasil pengujian hipotesis melalui Smart PLS 3.0 mengungkapkan bahwa motivasi secara signifikan dan positif mempengaruhi kepuasan kerja. Kompensasi juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, motivasi memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap loyalitas, sedangkan **kompensasi menunjukkan dampak negatif yang signifikan terhadap loyalitas.**

Studi tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT Pelindo Jasa Maritim” yang ditulis oleh Jaya, Badaruddin, Firman tahun 2023 dengan Hasil Penelitian : Variabel Kompensasi memiliki nilai t sebesar 0,387 dengan nilai signifikansi 0,702 yang lebih besar dari 0,05 maka dikatakan bahwa **Kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.**

Dalam penelitian yang dilakukan Mellani, Kusumah dan Hinggo pada tahun 2024 dengan judul “Pengaruh Rekrutmen, Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT Prakarsa Pramandita Pekanbaru” menemukan bahwa variabel kompensasi terhadap loyalitas karyawan menunjukkan hasil perhitungan uji t hitung $-0,141 < t \text{ tabel } 1,997$ dengan tingkat signifikan sebesar $0,356 > 0,05$, maka H_3 ditolak H_0 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel **kompensasi** berpengaruh **negatif dan tidak signifikan** terhadap loyalitas karyawan.

Pada penelitian Adha dan Fayruz tahun 2022 yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Dompot Dhuafa” dinyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan pengujian variabel Budaya Organisasi (X1) dan Kompensasi (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) Dompot Dhuafa, menurut hasil perhitungan nilai $F = 58,176$, db (2,71) dengan tingkat signifikan $P \text{ Value (sig) } 0,00 < 0,005$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh Budaya Organisasi (X1) dan Kompensasi (X2) sebesar 62,1% terhadap Loyalitas Karyawan (Y) menurut perhitungan koefisien determinasi $R \text{ Square (r}^2\text{)} = 0,621$ atau 62,1% yang menunjukkan tingkat hubungan / korelasi (r) sebesar 0,788 atau kuat, dan sisanya sebesar 37,9% dipengaruhi oleh faktor lain.

Studi tentang “Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja” yang ditulis oleh Selvia dan Karneli tahun 2023, menunjukkan hasil penelitian bahwa kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja menunjukkan nilai sebesar 0.116. Nilai T-Statistik sebesar $2.314 > 1.96$ menunjukkan hubungan tidak langsung variabel kompensasi terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja bersifat signifikan. Disimpulkan variabel **kompensasi berpengaruh signifikan pada loyalitas karyawan** dan di intervening dengan variabel kepuasan kerja.

Hasil penelitian tahun 2023 oleh Andarsari & Setiadi yang berjudul “*The Impact of Working Environment on Employee Loyalties with Job Satisfaction as an Intervening Variable*” menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang dapat membuat karyawan berkembang secara optimal dengan imbalan yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan kerja pekerja. Kepuasan karyawan sangat berpengaruh dalam meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Pada penelitian Reners, Harahap dan Sugiarti tahun 2024 dengan judul “ *The Effect of Compensation, Career Development, and Work- Life Balance on Employee Loyalty With Job Satisfaction As An Intervening Variable* ” diperoleh hasil bahwa pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan memiliki nilai sampel asli positif sebesar 0,135, t-statistik $1,229 < 1,960$ dan nilai p $0,220 > 0,050$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki **pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan**.

Penelitian dengan judul “*The Effect Of Job Satisfaction Mediating Organizational Culture And Compensation On Job Loyalty In Generation Z* ” yang dilakukan oleh Nikma, Anggarini dan Armaniah tahun 2024, hasil penelitian ini menyatakan bahwa Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan memiliki nilai sampel asli positif sebesar 0,135, t-statistik $1,229 < 1,960$ dan nilai p $0,220 > 0,050$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa **kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan**. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa **budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas kerja**. Dengan kepuasan kerja sebagai mediator, hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t statistik $< 1,96$ yaitu sebesar 1,515 dan nilai p $> 0,05$ yaitu sebesar 0,065. Artinya dalam penelitian ini ditemukan bukti yang cukup untuk menolak H6. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas kerja, artinya budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja.

Didalam studi “*The Effect Of Direct And Indirect Compensation To Motivation And Loyalty Of The Employee*” yang ditulis oleh Armanu dan Sudjatno tahun 2017, menunjukkan hasil bahwa variabel **kompensasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap loyalitas** karyawan. Variabel kompensasi juga memiliki efek signifikan secara tidak langsung terhadap loyalitas karyawan melalui motivasi karyawan.

Tabel 2. 1. Matrik Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Judul	Hasil Penelitian
----	------------------	-------	------------------

1	Zahara & Kasmiruddin (2025)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Prima Sugih Abadi	Penelitian ini juga menunjukkan bahwa Hipotesis 1 (H1), yang menyebutkan bahwa budaya organisasi berdampak signifikan pada kepuasan kerja, diterima dengan pengaruh sebesar 67,3%. Hipotesis 2 (H2), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan pada <i>employee engagement</i>, juga diterima dengan pengaruh sebesar 67,3%. Hipotesis 3 (H3), yang menyatakan budaya organisasi berdampak langsung terhadap <i>employee engagement</i>, diterima dengan pengaruh sebesar 60,2%. Hipotesis 4 (H4), yang menunjukkan dampak budaya organisasi pada <i>employee engagement</i> melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, juga diterima dengan pengaruh signifikan sebesar 40,5%. Hasil ini memperlihatkan bahwa korelasi budaya organisasi dengan <i>employee engagement</i> akan lebih kuat jika dimediasi oleh kepuasan kerja.
2	Agmasari & Septyarini (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap	Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa loyalitas karyawan secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh kompensasi dan lingkungan kerja, sedangkan loyalitas karyawan PT. Antar Lintas Sumatera secara signifikan

		Loyalitas Kerja Karyawan PT Antar Lintas Sumatera di Yogyakarta	tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi.
3	Putri Yanti et al (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil Penelitian : ini menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan, secara parsial ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja, secara simultan ada pengaruh signifikan budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, secara parsial ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, secara parsial ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan, secara simultan ada pengaruh signifikan budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja, ada pengaruh kepuasan kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan, besarnya pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta besarnya pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung kompensasi terhadap

			kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Mega Finance Mojokerto.
4	Ramadhani & Rahardjo (2017)	Analisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja fisik terhadap loyalitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening (Studi pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan)	Hasil penelitian : Hasil analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sedangkan lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti sebagai mediator hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja fisik
5	Kertiyasa & Irbayuni (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Mahakam Kencana Intan Padi Surabaya	Hasil penelitian : Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT. Mahakam Kencana Intan padi Surabaya. Hal tersebut menunjukan dengan adanya lingkungan kerja dan kompensasi yang baik akan menciptakan loyalitas karyawan yang kuat pada masing-masing karyawan

6	Purnamasari & Sintaasih (2019)	Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan	Hasil penelitian ini: bahwa perusahaan yang mengharapkan karyawan yang loyal maka harus menerapkan sistem kompensasi yang baik didukung dengan iklim organisasi yang kondusif. Sistem pengembangan karir juga harus jelas dan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Kata Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan
7	Ma'ruf (2021)	Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan	Hasil Penelitian : Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan work life balance terhadap loyalitas karyawan pada PT X di Kabupaten Kutai Kartanegara dengan nilai $f_{hitung} > f_{tabel}$ ($31.638 > 3.10$) dan nilai $p = 0.000$ ($p < 0.05$). Kontribusi pengaruh (R^2) kompensasi dan work life balance terhadap loyalitas karyawan pada PT X di Kabupaten Kutai Kartanegara sebesar 0.421; (2) Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap loyalitas karyawan pada PT X di Kabupaten Kutai Kartanegara dengan koefisien beta (β) = 0.636, serta nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($7.787 > 1.987$) dan nilai $p = 0.000$ ($p < 0.05$); (3) Terdapat pengaruh yang

			signifikan <i>work life balance</i> terhadap loyalitas karyawan pada PT X di Kabupaten Kutai Kartanegara dengan koefisien beta (β) = 0.269, serta t hitung > t tabel (2.806 > 1.987) dan nilai p = 0.006 (p < 0.05)
8	Riyanti, Ediyanto, Tulhusnah (2023)	Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pdam Situbondo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil Penelitian : hasil pengujian hipotesis melalui Smart PLS 3.0 mengungkapkan bahwa motivasi secara signifikan dan positif mempengaruhi kepuasan kerja. Kompensasi juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, motivasi memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap loyalitas, sedangkan kompensasi menunjukkan dampak negatif yang signifikan terhadap loyalitas.
9	Jaya, Badaruddin, Firman (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT Pelindo Jasa Maritim	Hasil Penelitian : Variabel Kompensasi memiliki nilai t sebesar 0,387 dengan nilai signifikansi 0,702 yang lebih besar dari 0,05 maka dikatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan
10	Mellani, Kusumah,	Pengaruh Rekrutmen, Beban Kerja Dan	Hasil Penelitian : Variabel kompensasi terhadap loyalitas karyawan menunjukkan hasil perhitungan uji t

	Hinggo S (2024)	Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT Prakarsa Pramandita Pekanbaru	hitung $-0,141 < t$ tabel 1,997 dengan tingkat signifikan sebesar $0,356 > 0,05$, maka H3 ditolak Ho diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.
11	Adha, Fayruz, (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Dompot Dhuafa	Peneliti : (Adha, Fayruz, 2022) Tahun : 2022 Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Dompot Dhuafa Hasil Penelitian : Pengujian variabel Budaya Organisasi (X1) dan Kompensasi (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) Dompot Dhuafa, menurut hasil perhitungan nilai $F = 58,176$, db (2,71) dengan tingkat signifikan $P Value (sig) 0,00 < 0,005$ atau H_0 ditolak H_1 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh Budaya Organisasi (X1) dan Kompensasi (X2) sebesar 62,1% terhadap Loyalitas Karyawan (Y) menurut perhitungan koefisien determinasi $R Square (r^2) = 0,621$ atau 62,1% yang menunjukkan tingkat hubungan / korelasi (r) sebesar 0,788 atau kuat, dan sisanya sebesar 37,9% dipengaruhi oleh faktor lain.

12	Selvia, Karneli (2023)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	Hasil Penelitian : Pengaruh tidak langsung pada tabel 6 variabel kompensasi terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja menunjukkan nilai sebesar 0.116. Nilai T-Statistik sebesar $2.314 > 1.96$ menunjukkan hubungan tidak langsung variabel kompensasi terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja bersifat signifikan. Disimpulkan variabel kompensasi berpengaruh signifikan pada loyalitas karyawan dan di intervening dengan variabel kepuasan kerja
13	Andarsari & Setiadi (2023)	<i>The Impact of Working Environment on Employee Loyalties with Job Satisfaction as an Intervening Variable</i>	Hasil penelitian : lingkungan kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang dapat membuat karyawan berkembang secara optimal dengan imbalan yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan kerja pekerja. Kepuasan karyawan sangat berpengaruh dalam meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
14	Reners, Harahap, Sugiarti (2024)	<i>The Effect of Compensation, Career Development, and Work- Life Balance on Employee</i>	Hasil Penelitian : <i>The effect of compensation on employee loyalty has a positive sample original value of 0.135, t-statistic $1.229 < 1.960$ and P Value $0.220 > 0.050$. The results showed that compensation had a positive but not significant effect on employee loyalty.</i>

		<i>Loyalty With Job Satisfaction As An Intervening Variable</i>	
15	Nikmah, Anggarini, Armaniah (2024)	<i>The Effect Of Job Satisfaction Mediating Organizational Culture And Compensation On Job Loyalty In Generation Z</i>	Hasil Penelitian : <i>Hypothesis test results show that organizational culture has no direct effect on work loyalty. With job satisfaction as a mediator, the results of the analysis show that job satisfaction does not mediate the influence of organizational culture on work loyalty. This is indicated by the t statistic value < 1.96, which is 1.515 and the P Value > 0.05, which is 0.065. This means that in this study sufficient evidence was found to reject H6. Job satisfaction does not mediate the influence of organizational culture on work loyalty, meaning that organizational culture has no effect on work loyalty through job satisfaction.</i>
16	Armanu, Sudjatno (2017)	<i>The Effect Of Direct And Indirect Compensation To Motivation And Loyalty Of The Employee</i>	Hasil penelitian : Hasilnya menunjukkan bahwa variabel kompensasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap loyalitas dan motivasi karyawan. Kompensasi variabel juga memiliki efek signifikan secara tidak langsung terhadap loyalitas karyawan. melalui motivasi karyawan. Variabel independen pada loyalitas dan motivasi karyawan adalah 77%, sementara 33%

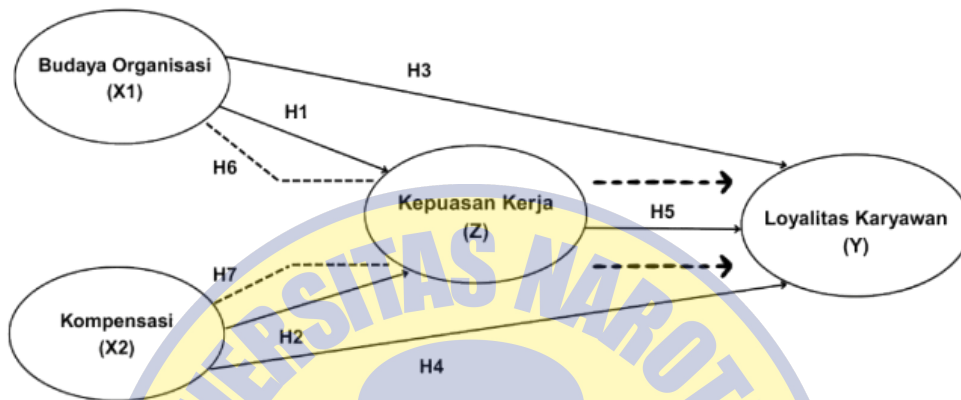
			sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam studi ini.
--	--	--	---

Berdasarkan matriks diatas peneliti menemukan kesenjangan penelitian atau GAP sebagai berikut:

1. Penelitian yang ditulis oleh (Yanti, Hartono, dan Dwihandoko 2023) berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” di PT. Mega Finance Mojokerto menggunakan dua variabel independen budaya organisasi (X1) dan kompensasi (X2), variabel dependen kinerja karyawan (Y) serta variabel intervening kepuasan kerja (Z). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Penelitian (Harahap dan Sugiarti 2024) berjudul “*The Effect of Compensation, Career Development, and Work- Life Balance on Employee Loyalty With Job Satisfaction As An Intervening Variable*” dengan variabel independen *direct compensation* (X1) dan *indirect compensation* (X2), variabel dependen *loyalty of employee* (Y) serta *motivation* (Z). Didapatkan hasil bahwa kompensasi langsung tidak berpengaruh terhadap motivasi dan loyalitas karyawan, sedangkan kompensasi tidak langsung memiliki pengaruh positif terhadap motivasi dan loyalitas karyawan.
3. Penelitian (Kertiyasa dan Irbayuni 2022) berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Mahakam Kencana Intan Padi Surabaya” dengan variabel independen lingkungan kerja (X1) dan kompensasi (X2), variabel dependen loyalitas karyawan (Y). Penelitian ini meunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka pemikiran yang disusun berdasarkan hasil kajian teoritis maupun temuan empiris menggambarkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hubungan antarvariabel tersebut dapat dilihat pada diagram berikut.



Gambar 2. Kerangka Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah yang ada dan tinjauan pustaka yang dilakukan, maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

Hipotesis :

1. **H1: Budaya organisasi (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y).** Sesuai dengan penelitian (Agmasari dan Septyarini 2023) “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Kerja Karyawan PT Antar Lintas Sumatera di Yogyakarta”, menyatakan bahwa Hipotesis 1 (H1), yang menyebutkan hasil yang didapatkan $t_{hitung} 3,913 > t_{tabel} 2,014$ dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil penelitian tersebut H2 yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.
2. **H2: Kompensasi (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y).** Sesuai dengan penelitian (Ramadhani dan Rahardjo 2017) “Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja

Fisik Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan)”, menyatakan bahwa Hipotesis 2 (H2), yang menyebutkan adanya pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,328 dan signifikansi $0,013 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

3. **H3: Budaya organisasi (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Z).** Sesuai dengan penelitian (Yanti, Hartono, dan Dwiandoko 2023) “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. Mega Finance Mojokerto”, menyatakan bahwa Hipotesis 3 (H3), yang menyebutkan bahwa nilai F hitung 65,107 dan signifikansi 0,000. Hasil pada adjusted *R Square* menunjukkan nilai 0,692 yang dapat diartikan budaya organisasi dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 69,2 % dan sebesar 30,8% kepuasan kerja dipengaruhi oleh lainnya.
4. **H4: Kompensasi (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Z).** Sesuai dengan penelitian (Riyanti, Ediyanto, dan Tulhusnah 2023) “Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PDAM Situbondo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”, menyatakan bahwa Hipotesis 4 (H4), yang menyebutkan Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai *original sample* 0,303, T-Statistik 2,720 ($>1,964$), dan *P Value* 0,007 ($<0,05$).
5. **H5: Kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y).** Sesuai dengan penelitian (Selvia dan Karneli

2023) “Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Salah Satu Distributor Alat Berat di Kota Pekanbaru”, menyatakan bahwa Hipotesis 5 (H5), yang menyebutkan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil uji *direct-effect* menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja sebesar satu satuan meningkatkan loyalitas karyawan sebesar 0,475, dengan *p-value* 0,000 ($< 0,05$). Ini membuktikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

6. **H6: Budaya organisasi (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z).** Sesuai dengan penelitian (Aini 2024) “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”, menyatakan bahwa Hipotesis 6 (H6), yang menyebutkan bahwa Budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung sebesar 218,000 yang lebih besar dari F tabel (3,100), serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat kesalahan 0,05.
7. **H7: Kompensasi (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z).** Sesuai dengan penelitian (Nikmah, Anggarini, dan Armaniah 2024) “*The Effect Of Job Satisfaction Mediating Organizational Culture And Compensation On Job Loyalty In Generation Z*”, menyatakan bahwa Hipotesis 7 (H7), yang menyebutkan Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi secara langsung memengaruhi loyalitas kerja. Dengan kepuasan kerja sebagai mediator, hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik $> 1,96$ yaitu sebesar 1,837 dan *p-value* $< 0,05$ yaitu 0,033.