

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN INSENTIF TERHADAP
LOYALITAS PEGAWAI DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA
(STUDI KOMPARASI ANTARA PEGAWAI NEGERI SIPIL DAN
NON PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN
OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA)**



**RINNY DHARMA DIANI
9917923017**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Doktor dalam Ilmu Manajemen

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2026**

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Kopromotor



Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si.

Hania Aminah, S.Pd., M.M., Ph.D.

Tanggal: 22 Juli 2026

Tanggal: 22 Juli 2026

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus
(Ketua)¹



22 Juli 2026

Prof. Dr. Umi Widyastuti, S. E., M.E
(Sekretaris)²



22 Juli 2026

Nama : Rinny Dharma Diani

No. Registrasi : 9917923017

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus :

BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI**SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Rinny Dharma Diani

No Registrasi : 9917923017

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua)		22 Juli 2026
2	Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E. (Sekretaris)		22 Juli 2026
3	Prof. Dr. Rd. Tutty Sariwulan, M.Si. (Promotor)		22 Juli 2026
4	Hania Aminah, S.Pd., M.M., Ph.D. (Kopromotor)		22 Juli 2026
5	Dr. Mohammad Sofwan Effendi, M.Ed. (Penguji)		22 Juli 2026
6	Dr. Despinur Dara, S.T., M.M. (Penguji)		22 Juli 2026
7	Prof. Dr. Dewi Nusraningrum, M.Si. (Penguji Luar)		22 Juli 2026

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN INSENTIF TERHADAP
LOYALITAS PEGAWAI DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA
(STUDI KOMPARASI ANTARA PEGAWAI NEGERI SIPIL DAN
NON PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN
OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA)**

RINNY DHARMA DIANI
Universitas Negeri Jakarta
Email : rinny.dharma.diani@mhs.unj.ac.id

ABSTRAK

Loyalitas pegawai merupakan faktor penting dalam mendukung efektivitas dan keberlanjutan organisasi, khususnya pada lembaga pengawas pelayanan publik yang memiliki perbedaan status kepegawaian antara Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Non-PNS. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan insentif terhadap loyalitas pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta membandingkan hubungan antar variabel pada kelompok PNS dan Non-PNS. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data yang dikumpulkan melalui survei terhadap pegawai pada suatu instansi publik. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis kovarians dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Selain itu, dilakukan analisis multikelompok untuk menguji perbedaan hubungan struktural antara PNS dan Non-PNS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Di antara kedua variabel tersebut, insentif memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan lingkungan kerja. Selain itu, lingkungan kerja dan insentif juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak positif terhadap loyalitas pegawai. Kepuasan kerja terbukti memediasi secara parsial hubungan antara lingkungan kerja dan insentif terhadap loyalitas pegawai. Hasil analisis multikelompok menunjukkan adanya perbedaan antara PNS dan Non-PNS, di mana PNS cenderung lebih dipengaruhi oleh lingkungan kerja, sedangkan Non-PNS lebih sensitif terhadap insentif karena berkaitan dengan kepastian kerja dan masa depan. Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor emosional, tetapi juga oleh faktor struktural dan ekonomi. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu meningkatkan kualitas lingkungan kerja serta memperbaiki sistem insentif secara lebih adil dan adaptif guna meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat loyalitas pegawai secara berkelanjutan.

Kata kunci: Loyalitas Pegawai, Lingkungan Kerja, Insentif, Kepuasan Kerja, SEM, PNS, Non-PNS

**THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT AND INCENTIVES
ON EMPLOYEE LOYALTY MEDIATED BY JOB SATISFACTION
(A COMPARATIVE STUDY BETWEEN CIVIL SERVANTS AND
NON-CIVIL SERVANTS WITHIN THE OMBUDSMAN
OF THE REPUBLIC OF INDONESIA)**

ABSTRACT

RINNY DHARMA DIANI

Universitas Negeri Jakarta

Email : rinny.dharma.diani@mhs.unj.ac.id

Employee loyalty is a crucial factor in supporting organizational effectiveness and sustainability, particularly within public service oversight institutions that have differing employment statuses between Civil Servants (PNS) and Non-Civil Servants (Non-PNS). This study aims to analyze the influence of the work environment and incentives on employee loyalty, with job satisfaction as a mediating variable, and to compare the relationships between these variables in both PNS and Non-PNS groups. This study adopts a quantitative approach, with data collected through surveys of employees at a public institution. Data analysis was conducted using covariance-based Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS software. Additionally, a multi-group analysis was performed to test the differences in structural relationships between PNS and Non-PNS. The results show that the work environment and incentives have a positive and significant effect on employee loyalty. Between the two variables, incentives have a stronger influence than the work environment. Furthermore, both the work environment and incentives significantly affect job satisfaction, which in turn has a positive impact on employee loyalty. Job satisfaction is proven to partially mediate the relationship between the work environment and incentives toward employee loyalty. The multi-group analysis reveals differences between PNS and Non-PNS, where PNS tend to be more influenced by the work environment, while Non-PNS are more sensitive to incentives due to concerns regarding job security and future stability. These findings indicate that employee loyalty is not only influenced by emotional factors but also by structural and economic factors. This study implies that organizations need to enhance the quality of the work environment and improve incentive systems to be more equitable and adaptive to increase job satisfaction and strengthen sustainable employee loyalty.

Keywords: *Employee Loyalty, Work Environment, Incentives, Job Satisfaction, SEM, PNS, Non-PNS*

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rinny Dharma Diani
NIM : 9917923017
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Angkatan : 2023
Semester : 124 (Genap) Tahun Akademik 2025/2026.

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 22 Juli 2026
Yang membuat pernyataan,



(Rinny Dharma Diani)

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama Lengkap : Rinny Dharma Diani
NIM : 9917923017
Tempat/Tanggal Lahir : Padang / 1 Januari 1985
Program : Doktor
Program Studi : Ilmu Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Insentif terhadap Loyalitas Pegawai Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi Komparasi antara Pegawai Negeri Sipil dan Non Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Ombudsman Republik Indonesia” merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun di rujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 22 Juli 2026
Yang menyatakan,



Rinny Dharma Diani
NIM. 9917923017



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220

Telepon/Faksimili: 021-4894221

Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Rinny Dharma Diani

NIM : 9917923017

Fakultas/Prodi : Sekolah Pasca Sarjana / S3- Ilmu Manajemen

Alamat email : rinnydharma@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☐ Skripsi ☐ Tesis ☒ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN INSENTIF TERHADAP LOYALITAS
PEGAWAI DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA (STUDI KOMPARASI ANTARA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DAN NON PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN
OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA)**

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 07 Agustus 2026

Penulis,

Rinny Dharma Diani

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga disertasi yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Insentif terhadap Loyalitas Pegawai Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi Komparasi antara Pegawai Negeri Sipil dan Non Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Ombudsman Republik Indonesia)” dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen di Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Dengan penuh hormat, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si. selaku Promotor dan Ibu Hania Aminah, S.Pd., M.M., Ph.D. selaku Ko-Promotor atas bimbingan, arahan, dan motivasi selama proses penyusunan disertasi ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada para dosen dan staf Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian ini di masa mendatang. Semoga karya ilmiah ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia serta mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia.

Jakarta, Juli 2026
Penulis,

Rinny Dharma Diani

ACKNOWLEDGEMENT

Alhamdulillah, puji syukur penulis persembahkan ke hadirat Allah SWT atas selesainya naskah disertasi yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Insentif terhadap Loyalitas Pegawai Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi Komparasi antara Pegawai Negeri Sipil dan Non Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Ombudsman Republik Indonesia)”.

Penulisan karya ilmiah ini merupakan bagian dari tanggung jawab akademik dalam menempuh program Doktorat Ilmu Manajemen di Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghormatan yang setinggi-tingginya atas dukungan serta kontribusi berharga yang telah diberikan oleh:

1. Prof. Dr. Komarudin, M.Si., sebagai Rektor Universitas Negeri Jakarta, atas kebijakan dan kepemimpinan dalam memfasilitasi lingkungan akademik yang kondusif.
2. Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus., sebagai Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, atas dukungan manajerial dan sarana riset yang telah disediakan.
3. Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E., sebagai Koordinator Program Studi S3 Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana UNJ, atas arahan strategis dan dukungan administratif yang sangat membantu kelancaran studi penulis.
4. Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si., sebagai Promotor, atas curahan pemikiran teoretis, bimbingan mendalam, serta waktu yang telah diluangkan dalam mengarahkan penelitian ini.
5. Hania Aminah, S.Pd., M.M., Ph.D., sebagai Ko-Promotor, atas bantuan teknis, ketelitian dalam menelaah data, serta masukan konstruktif yang sangat berarti bagi penyempurnaan naskah.
6. Dr. Mohammad Sofwan Effendi, M.Ed., sebagai Penguji, atas kritik ilmiah dan perspektif pakar yang diberikan guna memperkuat orisinalitas serta kualitas disertasi ini.

7. Dr. Despinur Dara, S.T., M.M., sebagai Penguji, atas telaah kritis terhadap metodologi dan substansi penelitian yang memberikan nilai tambah pada kedalaman karya ini.
8. Prof. Dr. Dewi Nusraningrum, M.Si. sebagai Penguji Luar atas masukan dan saran yang konstruktif selama proses ujian sehingga membantu menyempurnakan kualitas serta substansi penelitian ini.
9. Seluruh Dosen, Staf Administrasi, dan segenap Civitas Academica Universitas Negeri Jakarta, atas dedikasi dalam memberikan pelayanan akademik serta dukungan lingkungan intelektual yang sangat bermanfaat bagi penulis selama masa studi.
10. Pimpinan dan jajaran di Ombudsman Republik Indonesia, atas pemberian izin penelitian serta kerja sama dalam penyediaan data yang menjadi dasar studi komparatif ini.

Semoga hasil penelitian ini mampu memberikan sumbangsih nyata bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam upaya penguatan kualitas pelayanan publik di Indonesia.

Jakarta, Juli 2026
Penulis

Rinny Dharma Diani

RINGKASAN

1. Latar Belakang Masalah

Dinamika organisasi di era kontemporer tengah menghadapi tantangan eksistensial dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang dipicu oleh ketidakpastian ekonomi global dan perubahan pola kerja pasca-pandemi COVID-19. Fenomena ini menciptakan pergeseran paradigma pada peta ketenagakerjaan dunia, di mana banyak organisasi, baik di sektor swasta maupun publik, kesulitan menarik dan mempertahankan talenta berkualitas. Penurunan partisipasi tenaga kerja secara global disinyalir berakar pada akumulasi ketidakpuasan terhadap berbagai faktor fundamental, seperti rendahnya struktur upah, minimnya fleksibilitas kerja, serta terbatasnya peluang pengembangan karier. Ford & Sean A. Newman (2023) menegaskan bahwa manfaat dan tunjangan yang tidak memadai menjadi pemicu utama kegagalan organisasi dalam menjalankan strategi bisnis secara efektif. Dalam kondisi ini, loyalitas pegawai bukan lagi sekadar pelengkap administratif, melainkan pilar strategis yang menentukan stabilitas dan keberlanjutan institusi. Tanpa loyalitas yang kokoh, keterikatan emosional pegawai terhadap visi organisasi akan luntur, yang pada akhirnya memicu tingginya angka absensi dan penurunan produktivitas yang signifikan.

Bagi lembaga negara pengawas pelayanan publik seperti Ombudsman Republik Indonesia (ORI), loyalitas pegawai memiliki dimensi yang jauh lebih krusial dibandingkan organisasi komersial. Loyalitas di lingkungan ORI berarti kesetiaan pada nilai-nilai integritas, objektivitas, dan dedikasi tinggi dalam merespons pengaduan masyarakat. Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi cenderung lebih berkomitmen dalam menjalankan tugas pengawasan, menjaga standar kualitas layanan, dan mematuhi kode etik peraturan meskipun berada di bawah tekanan eksternal yang besar. Sebaliknya, rendahnya loyalitas di lembaga pengawas dapat menjadi ancaman

serius bagi kepercayaan publik. Pegawai yang kurang loyal cenderung memiliki komitmen rendah terhadap organisasi, yang berujung pada penurunan kualitas layanan pengawasan dan respons yang lambat terhadap keluhan masyarakat. Mengingat peran vital ORI dalam menjaga integritas pelayanan publik di Indonesia, perhatian terhadap faktor-faktor pembentuk loyalitas pegawai menjadi hal yang tidak dapat ditawar lagi.

Urgensi penelitian ini diperkuat oleh temuan dari Laporan Reformasi Birokrasi Ombudsman RI Tahun 2024 yang menunjukkan adanya paradoks kinerja. Secara administratif, ORI mencatatkan capaian yang sangat impresif dan berhasil melampaui berbagai target nasional. Hal ini terlihat dari perolehan nilai SAKIP sebesar 80,02 (dari target >60), SPIP sebesar 3,01 (dari target 3), Indeks Sistem Merit sebesar 342,5 (dari target 250), dan Indeks SPBE sebesar 4,23 (dari target 2,6). Namun, di balik angka-angka sukses tersebut, laporan ini secara jujur mengakui bahwa keberhasilan yang diraih masih bersifat prosedural dan belum menyentuh level transformatif. Capaian ini mencerminkan kepatuhan tinggi terhadap sistem pelaporan kinerja, tetapi belum menunjukkan adanya terobosan nyata dalam inovasi kelembagaan, pembaruan proses kerja, maupun penguatan budaya pelayanan publik yang berdampak langsung secara luas bagi masyarakat.

Kesenjangan substansi ini semakin nyata terlihat pada ketimpangan kinerja yang tajam antara kantor pusat dan kantor daerah. Kantor Pusat mampu menyelesaikan laporan masyarakat hingga 151,15% dari target, sementara Kantor Perwakilan di daerah hanya mencapai 93,54%. Meskipun angka perwakilan meningkat dari tahun sebelumnya (75,09% pada 2023), ketimpangan yang lebar ini mempertegas lemahnya pembinaan dan penguatan kapasitas organisasi secara horizontal di tingkat daerah. Reformasi birokrasi di ORI dinilai belum mampu mendorong pemerataan kinerja yang merata di seluruh lini. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi dan

loyalitas pegawai di daerah mungkin memiliki dinamika yang berbeda dibandingkan di pusat, yang memerlukan pendekatan manajemen SDM yang lebih spesifik dan inklusif.

Lebih lanjut, sejumlah indikator reformasi birokrasi di ORI pada tahun 2024 justru berada di bawah target yang mencemaskan. Indeks kematangan statistik sektoral hanya mencapai 2,26 dari target 2,6. Lebih memprihatinkan lagi, indikator terkait Zona Integritas dan survei integritas sama sekali tidak dilaporkan pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan adanya pelemahan komitmen terhadap penguatan nilai akuntabilitas di lingkungan lembaga. Kelemahan paling nyata terlihat pada aspek pengawasan digital, di mana indikator "tingkat tindak lanjut pengaduan masyarakat (LAPOR)" yang ditargetkan ternyata tidak diisi realisasinya dalam laporan. Tanpa sistem pelaporan yang terbuka dan responsif secara digital, upaya lembaga untuk bertransformasi menjadi institusi modern akan stagnan, yang berakar dari rendahnya keterlibatan (*engagement*) pegawai terhadap agenda besar organisasi.

Krisis loyalitas ini tervalidasi secara empiris melalui hasil penilaian Indeks BerAKHLAK tahun 2024 oleh Kementerian PANRB. Skor loyalitas di lingkungan Ombudsman RI hanya mencapai 73%, angka yang masih berada di bawah ambang batas target nasional sebesar 80%. Data ini menjadi sinyal kuat bahwa tingkat kesetiaan dan keterlibatan pegawai dalam mendukung visi organisasi belum optimal. Namun, terdapat satu celah kritis dalam penilaian tersebut: survei ini selama ini cenderung hanya menitikberatkan pada Pegawai Negeri Sipil (PNS). Padahal, dalam struktur organisasi ORI, jumlah Pegawai Non-PNS (Asisten Ombudsman) jauh lebih dominan dan mereka merupakan garda terdepan atau ujung tombak operasional yang bersentuhan langsung dengan pengaduan masyarakat setiap hari. Tingkat loyalitas para asisten ini sangat menentukan keberhasilan tugas institusi, namun hingga saat ini belum ada penelitian mendalam yang secara khusus

mengkaji loyalitas mereka di tengah ketidakpastian status dan kerentanan ekonomi yang mereka hadapi.

Loyalitas pegawai tidak terbentuk dalam ruang hampa, melainkan merupakan hasil interaksi antara lingkungan kerja dan sistem insentif. Lingkungan kerja yang kondusif, ditandai dengan iklim kolaboratif, kepemimpinan yang adil, serta penghargaan terhadap kinerja, memberikan rasa aman secara psikologis. Di sisi lain, pemberian insentif yang adil dan transparan, baik secara finansial maupun non-finansial, bertindak sebagai pengakuan atas kontribusi fisik dan pikiran pegawai. Jika kedua faktor ini terpenuhi, maka akan tumbuh kepuasan kerja yang menjadi fondasi bagi terbentuknya loyalitas sejati. Ketimpangan kinerja, lemahnya pelaporan zona integritas, serta pelaksanaan reformasi birokrasi yang lebih bersifat "proyek" daripada perubahan budaya kerja, dapat ditelusuri kembali pada masalah rendahnya kepuasan yang berdampak pada tipisnya loyalitas pegawai terhadap nilai-nilai kelembagaan.

Berdasarkan realitas di atas, diperlukan sebuah lompatan strategis agar Ombudsman RI tidak hanya sukses secara angka di atas kertas, tetapi juga diakui sebagai institusi pengawas publik yang progresif dan terpercaya. Penelitian ini mendesak untuk dilakukan guna membedah peran kepuasan kerja sebagai mediasi dalam menjembatani pengaruh lingkungan kerja dan insentif terhadap loyalitas. Melalui studi komparatif antara PNS dan Non-PNS, penelitian ini bermaksud menemukan formula kebijakan SDM yang lebih adil dan adaptif. Pemahaman mendalam mengenai sensitivitas kelompok Non-PNS terhadap insentif ekonomi dan sensitivitas PNS terhadap lingkungan kerja akan menjadi kunci bagi pimpinan ORI dalam membangun loyalitas substantif demi keberlanjutan kualitas pelayanan publik di Indonesia secara menyeluruh.

2. Kajian Pustaka

Loyalitas Pegawai (Variabel Terikat / *Dependent Variable*)

Loyalitas dalam penelitian ini tidak lagi dipandang secara tradisional sebagai sekadar masa kerja yang panjang, melainkan sebagai manifestasi dari komitmen psikologis dan keterlibatan aktif pegawai terhadap visi Ombudsman RI. Berdasarkan model *Exit-Voice-Loyalty-Neglect* (EVLN) dari (Robbins & Judge, 2017), loyalitas merupakan respons konstruktif meskipun bersifat pasif, di mana pegawai tetap bertahan dan percaya pada organisasi di tengah tantangan yang ada. Lebih lanjut, merujuk pada (Meschke, 2021), loyalitas di era modern merupakan hasil dari hubungan timbal balik; pegawai akan memberikan komitmen tinggi jika organisasi memberikan penghargaan, kepercayaan, dan peluang pengembangan. Dalam konteks ORI, loyalitas mencakup kepatuhan terhadap kode etik pengawasan dan kesetiaan pada nilai-nilai integritas pelayanan publik.

Lingkungan Kerja (Variabel Bebas / *Independent Variable*)

Lingkungan kerja merupakan stimulus eksternal utama yang memengaruhi perilaku organisasi. Merujuk pada pemikiran Robbins, S. P., & Judge, (2019), kualitas lingkungan kerja ditentukan oleh dimensi budaya organisasi, keadilan, kepemimpinan, dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun sosial, menciptakan rasa aman secara psikologis bagi pegawai. Dalam paradigma Stimulus-Organism-Response (S-O-R), lingkungan kerja bertindak sebagai *stimulus* yang diolah secara kognitif oleh pegawai. Jika lingkungan dirasakan adil dan suportif, maka akan menghasilkan respons positif berupa kepuasan dan keterikatan terhadap institusi.

Insentif (Variabel Bebas / *Independent Variable*)

Insentif diposisikan sebagai bentuk penghargaan ekstrinsik yang bertujuan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja unggul. Berdasarkan Teori Ekspektansi (*Expectancy Theory*) dari Victor

Vroom, insentif akan efektif meningkatkan loyalitas jika pegawai mempersepsikan adanya keadilan antara usaha (*effort*) yang diberikan dengan imbalan (*reward*) yang diterima. Bagi pegawai Ombudsman, insentif tidak hanya berupa materi (finansial), tetapi juga pengakuan non-finansial atas dedikasi mereka dalam pengawasan publik. Keadilan dalam pemberian insentif menjadi krusial, terutama bagi kelompok Non-PNS yang memandang insentif sebagai bentuk kepastian ekonomi dan pengakuan struktural atas peran mereka.

Kepuasan Kerja (Variabel Mediasi / *Mediating Variable*)

Kepuasan kerja dalam penelitian ini merupakan variabel antara yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja dan insentif terhadap loyalitas. Menurut Robbins & Judge, (2017), kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki komitmen afektif yang tinggi—mereka tinggal di organisasi karena mereka "ingin", bukan karena "butuh". Dalam model penelitian ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai prasyarat bagi terbentuknya loyalitas; tanpa adanya kepuasan yang mendalam, loyalitas yang muncul hanyalah bersifat normatif atau terpaksa, yang rentan terhadap perilaku kontraproduktif.

Dinamika Komparatif antara PNS dengan Non-PNS

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada analisis komparatif antara PNS dan Non-PNS melalui lensa Kontrak Psikologis. PNS cenderung memiliki loyalitas yang dipengaruhi oleh faktor stabilitas lingkungan kerja karena jaminan posisi struktural yang permanen. Sebaliknya, sesuai dengan pandangan Linda Gratton dalam Robbins & Judge, pekerja kontrak atau Non-PNS cenderung memiliki loyalitas yang lebih transaksional dan sensitif terhadap insentif. Studi komparasi ini bertujuan untuk membuktikan bahwa stimulus yang sama (lingkungan dan insentif) dapat diproses secara berbeda oleh

individu dengan status kepegawaian yang berbeda, menghasilkan tingkat kepuasan dan loyalitas yang bervariasi.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan struktural antar variabel melalui metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Lokus penelitian ditetapkan di Kantor Pusat serta 34 kantor perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di seluruh penjuru tanah air, dengan periode pelaksanaan yang direncanakan selama satu tahun penuh. Fokus utama studi ini adalah melakukan analisis komparasi untuk membedah dinamika loyalitas pegawai yang ditinjau dari status kepegawaian, yakni antara Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Non-PNS (Asisten). Dengan menggunakan teknik *proportional stratified random sampling* yang didasarkan pada rumus Yamane, diperoleh sampel sebanyak 288 responden dari total populasi 895 pegawai, yang kemudian didistribusikan secara proporsional guna menjamin representasi yang adil antara unit pusat dan daerah.

Data dikumpulkan secara sistematis melalui survei daring menggunakan platform Microsoft Forms untuk menjamin efisiensi dan kerahasiaan data. Instrumen penelitian dikembangkan secara deduktif dengan mengadopsi dimensi teoretis yang telah teruji, seperti konsep lingkungan kerja dari Robbins & Judge, kategorisasi insentif dari Liu & Liu, serta pengukuran kepuasan kerja melalui *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Tahapan analisis data diawali dengan uji validitas dan reliabilitas instrumen melalui *pilot study*, yang kemudian dilanjutkan ke tahap analisis model struktural menggunakan perangkat lunak AMOS. Teknik analisis ini mencakup *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menguji model pengukuran serta *Multigroup Analysis* (MGA) sebagai instrumen statistik utama untuk mengidentifikasi perbedaan pola hubungan antar variabel pada kelompok PNS dan Non-PNS secara

akurat.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis kovarians menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan. Secara statistik, ditemukan bahwa lingkungan kerja dan insentif berperan sebagai pendorong utama dalam meningkatkan loyalitas pegawai, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi kepuasan kerja. Temuan menarik dalam model ini adalah variabel insentif memiliki koefisien jalur yang lebih besar dibandingkan lingkungan kerja, yang mengindikasikan bahwa pengakuan melalui penghargaan finansial dan non-finansial memiliki dampak yang lebih instan dan kuat terhadap kesetiaan pegawai di lingkungan Ombudsman Republik Indonesia. Selain itu, fungsi kepuasan kerja sebagai mediator terbukti bersifat mediasi parsial, yang berarti bahwa tanpa kepuasan kerja pun, lingkungan yang baik dan insentif yang memadai sudah dapat memicu loyalitas, namun kehadirannya akan memperkuat ikatan emosional pegawai terhadap institusi secara lebih bermakna.

Hasil analisis multikelompok (*Multigroup Analysis*) memberikan dimensi baru dalam memahami dinamika SDM di lembaga pengawas ini dengan mengungkap adanya perbedaan sensitivitas antara kelompok PNS dan Non PNS. Loyalitas pegawai PNS ditemukan lebih banyak dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja dan hubungan interpersonal, yang selaras dengan karakteristik status kepegawaian mereka yang stabil dan berorientasi pada kenyamanan iklim organisasi jangka panjang. Sebaliknya, kelompok Non-PNS atau Asisten Ombudsman menunjukkan respons yang jauh lebih sensitif terhadap variabel insentif. Bagi kelompok Non-PNS, insentif dipandang sebagai instrumen krusial dalam memberikan kepastian ekonomi dan pengakuan atas beban kerja mereka yang besar sebagai ujung tombak pengawasan di lapangan. Temuan ini secara substansial

menjawab fenomena ketimpangan kinerja dan gap loyalitas yang ditemukan pada latar belakang penelitian, sekaligus menegaskan bahwa strategi peningkatan loyalitas di Ombudsman RI harus dilakukan melalui pendekatan yang berdiferensiasi dan adaptif terhadap status kepegawaian.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, insentif, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di Ombudsman RI. Di antara ketiga variabel tersebut, insentif menjadi faktor paling dominan, menandakan adanya pergeseran orientasi loyalitas dari nilai pengabdian menuju pertimbangan kesejahteraan (bersifat kalkulatif). Lingkungan kerja terbukti mampu menciptakan kenyamanan dan keterikatan emosional, terutama melalui hubungan interpersonal yang kuat. Namun, loyalitas yang terbentuk masih cenderung bersifat interpersonal dan belum sepenuhnya menjadi loyalitas institusional akibat lemahnya keadilan kepemimpinan dan ketidakjelasan sistem kerja. Sementara itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial, yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja dan insentif terhadap loyalitas. Artinya, loyalitas tidak terbentuk secara langsung, tetapi melalui proses psikologis berupa kepuasan kerja.

Temuan lainnya adalah potensi munculnya fenomena *fragile loyalty*, yaitu kondisi di mana pegawai memiliki keterikatan emosional yang tinggi (*sense of ownership dan trust*), namun tidak memiliki keinginan bertahan, ketidaksinkronan antara faktor emosional dan struktural dalam organisasi. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian perilaku organisasi dengan mengembangkan model loyalitas yang lebih kontekstual, mengintegrasikan pendekatan S-O-R, teori kepuasan kerja, serta konsep EVLN. Penelitian ini juga menegaskan bahwa loyalitas pegawai bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh faktor kontinjensi seperti status kepegawaian (PNS

dan Non-PNS). Secara manajerial, hasil penelitian menekankan pentingnya:Penguatan keadilan organisasi dan kepemimpinan, Reformulasi kebijakan insentif berbasis kinerja dan keadilan,Peningkatan sistem penghargaan dan pengembangan karier, serta penyusunan strategi retensi pegawai yang komprehensif.

Rekomendasi operasional difokuskan pada pendekatan diferensiatif antara PNS dan Non-PNS, seperti penguatan jalur karier bagi PNS, serta pemberian fleksibilitas kerja dan jaminan masa depan bagi Non-PNS. Selain itu, inovasi seperti *Ombudsman Academy* / Akademi Ombudsman dan program pengembangan internasional diusulkan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai.Untuk penelitian selanjutnya, disarankan pengembangan model melalui pendekatan longitudinal, penambahan variabel institusional dan psikologis, serta pengujian pada berbagai konteks organisasi guna memperkuat validitas dan generalisasi temuan.

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
ACKNOWLEDGEMENT	iv
RINGKASAN	vi
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR TABEL	xviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	17
1.3 Pembatasan Masalah	18
1.4 Rumusan Masalah	20
1.5 Tujuan Penelitian	20
1.6 Kegunaan Hasil Penelitian.....	21
1.7 <i>State of The Art</i>	23
BAB II.....	27
KAJIAN PUSTAKA	27
2.1 Deskripsi Konseptual	27
2.1.1 Deskripsi Konseptual Lingkungan Kerja (X1).....	27
2.1.2 Deskripsi Konseptual Kepuasan Kerja (X3).....	28
2.1.3 Deskripsi Konseptual Insentif	28
2.1.4 Deskripsi Konseptual Loyalitas Pegawai.....	29
2.1.5 Deskripsi Konseptual Komparasi PNS dan Non-PNS.....	30
2.2 Hasil Penelitian yang Relevan	31
2.2 Kerangka Teoritik	45
2.2.1 Teori Utama atau <i>Grand Theory</i>	47
2.2.2 Teori Menengah atau <i>Middle Theory</i>	48
2.2.3 Teori Terapan atau <i>Applied Theory</i>	55
2.2.4 Definisi Variabel	55
2.3 Hipotesis Penelitian.....	83
BAB III.....	85
METODE PENELITIAN	85

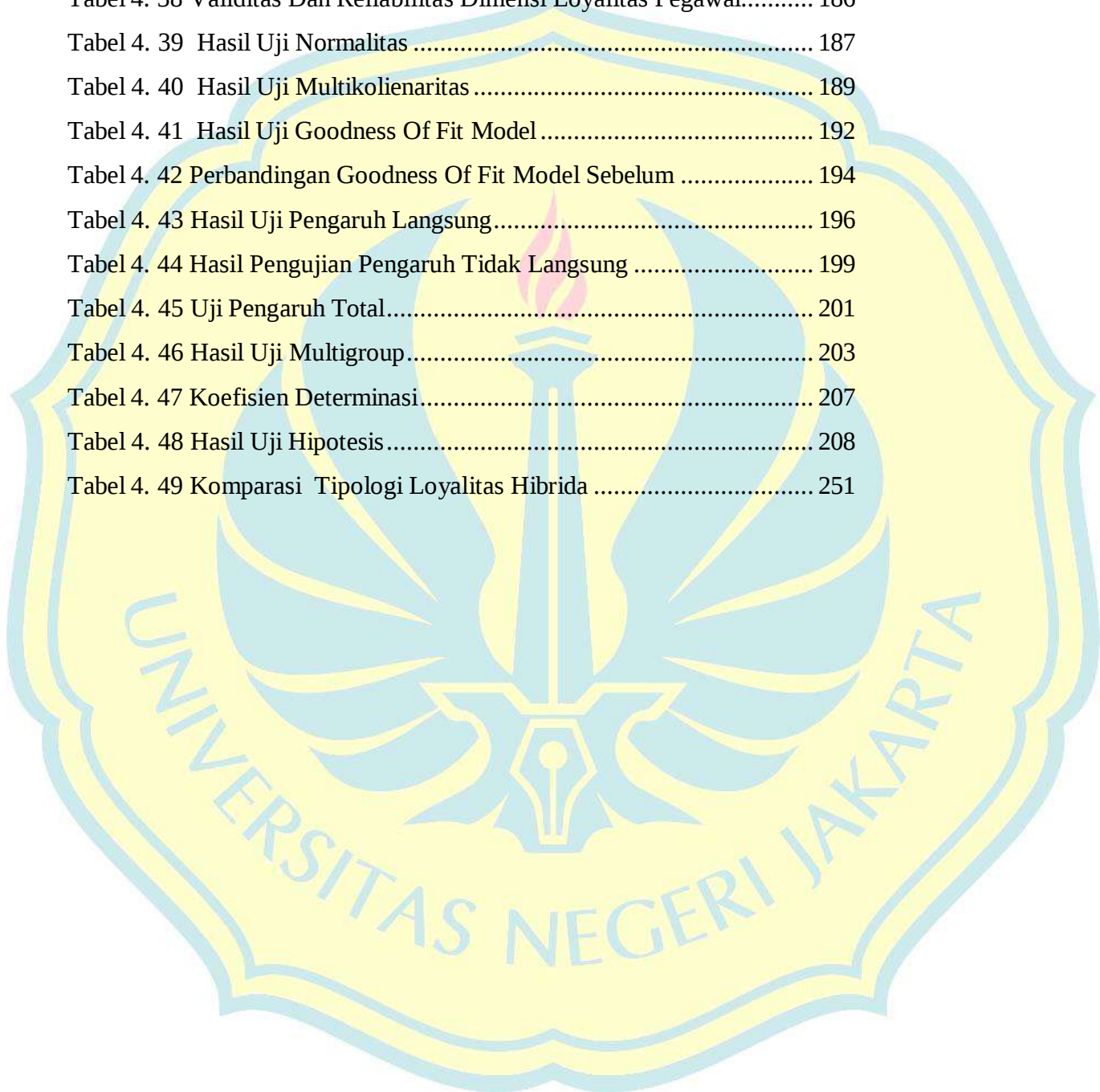
3.1 Jenis Penelitian	85
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	86
3.3 Metode Penelitian	86
3.4 Populasi dan Sampel	86
3.5 Teknik Pengumpulan Data	89
3.6 Teknik Analisis Data	107
3.7 Hipotesis Statistika	110
BAB IV	113
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	113
4.1 Deskripsi Data	113
4.2 Pengujian Persyaratan Analisis Data	174
4.3 Pengujian Hipotesis	206
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	210
4.5 Pengujian Persyaratan Analisis Data	242
4.6 Keterbatasan Penelitian	242
4.7 Novelty	244
BAB V	254
KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	254
5.1 Kesimpulan	254
5.2 Implikasi	256
5.3 Saran	262
DAFTAR PUSTAKA	266
Lampiran	280

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Deskripsi Variabel Loyalitas Pegawai.....	12
Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Yang Relevan.....	31
Tabel 4. 1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	113
Tabel 4. 2 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Budaya Organisasi	121
Tabel 4. 3 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Keadilan Dan Kepemimpinan.....	122
Tabel 4. 4 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian.....	124
Tabel 4. 5 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Hubungan Interpersonal	125
Tabel 4. 6 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Insentif Moneter	126
Tabel 4. 7 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Insentif Non Moneter	127
Tabel 4. 8 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Ability Utilization.....	128
Tabel 4. 9 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Responsibility.....	130
Tabel 4. 10 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Achievement/Purpose.....	131
Tabel 4. 11 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Problem-Solving Autonomy.....	132
Tabel 4. 12 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Value Congruence.....	133
Tabel 4. 13 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Sense Of Ownership.....	134
Tabel 4. 14 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Willingness To Stay.....	135
Tabel 4. 15 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Trust.....	136
Tabel 4. 16 Nilai Rata-Rata Item Dan Indikator Variabel Penelitian.....	137
Tabel 4. 17. Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Budaya Organisasi – Perbandingan PNS Dan Non-PNS	145

Tabel 4. 18 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Keadilan Dan Kepemimpinan Perbandingan PNS Dan Non-PNS	147
Tabel 4. 19 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Keseimbangan Kerja.....	148
Tabel 4. 20 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Hubungan Interpersonal – Perbandingan PNS Dan Non-PNS.....	149
Tabel 4. 21 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Insentif Moneter – Perbandingan PNS Dan Non-PNS.....	151
Tabel 4. 22 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Insentif Non Moneter – Perbandingan PNS Dan Non-PNS.....	152
Tabel 4. 23 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Ability Utilization – Perbandingan PNS Dan Non-PNS	153
Tabel 4. 24 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Responsibility – Perbandingan PNS Dan Non-PNS.....	155
Tabel 4. 25 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Achievement/Purpose – Perbandingan PNS Dan Non-PNS	156
Tabel 4. 26 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Problem-Solving Autonomy – Perbandingan PNS Dan Non-PNS	157
Tabel 4. 27 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Value Congruence – Perbandingan PNS Dan Non-PNS	158
Tabel 4. 28 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Sense Of Ownership – Perbandingan PNS Dan Non-PNS	160
Tabel 4. 29 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Willingness To Stay – Perbandingan PNS Dan Non-PNS	161
Tabel 4. 30 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Dimensi Trust – Perbandingan PNS Dan Non-PNS	162
Tabel 4. 31 Deskriptif Komparatif PNS Dan Non-PNS.....	163
Tabel 4. 32 Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Konstruk Lingkungan Kerja.....	177
Tabel 4. 33 Uji Validitas Dan Reliabilitas Dimensi Lingkungan Kerja.....	178
Tabel 4. 34 Validitas Dan Reliabilitas Konstruk Insentif.....	179
Tabel 4. 35 Validitas Dan Reliabilitas Dimensi Insentif.....	180

Tabel 4. 36 Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Konstruk Kepuasan Kerja.....	182
Tabel 4. 37 Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Dimensi Dalam Mengukur Variabel Kepuasan Kerja.....	183
Tabel 4. 38 Validitas Dan Reliabilitas Dimensi Loyalitas Pegawai.....	186
Tabel 4. 39 Hasil Uji Normalitas	187
Tabel 4. 40 Hasil Uji Multikolienaritas	189
Tabel 4. 41 Hasil Uji Goodness Of Fit Model	192
Tabel 4. 42 Perbandingan Goodness Of Fit Model Sebelum	194
Tabel 4. 43 Hasil Uji Pengaruh Langsung.....	196
Tabel 4. 44 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung	199
Tabel 4. 45 Uji Pengaruh Total.....	201
Tabel 4. 46 Hasil Uji Multigroup.....	203
Tabel 4. 47 Koefisien Determinasi.....	207
Tabel 4. 48 Hasil Uji Hipotesis.....	208
Tabel 4. 49 Komparasi Tipologi Loyalitas Hibrida	251



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Hasil Survei Pendahuluan Pada Dimensi Sense Of Ownership, Willingness To Stay, Dan Trust.....	11
Gambar 1. 2 Hasil Survei Pendahuluan Terkait Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Pegawai Di Ori	14
Gambar 1.3 Output Vos Viewer Kajian 500 Jurnal Berkaitan Dengan Loyalitas Pekerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Insentif ...	23
Gambar 2. 1 Bagan Kerangka Teori Penelitian	46
Gambar 2. 2 Toward An Ob Discipline.....	48
Gambar 2.3 Model Exit-Voice-Loyalty-Neglect (Evln)	49
Gambar 2.4 The Employee Loyalty Research Model	50
Gambar 2.5 Applied Theory	55
Gambar 4. 1 Usia	114
Gambar 4. 2 Jenis Kelamin.....	115
Gambar 4. 3 Pendidikan Terakhir	116
Gambar 4. 4 Unit Kerja	116
Gambar 4. 5 Lama Bekerja.....	117
Gambar 4. 6 Jenis Jabatan	118
Gambar 4. 7 Tanggungan Keluarga	119
Gambar 4. 8 Status Kepegawaian	120
Gambar 4. 9 Hasil Estimasi Model CFA Konstruk Lingkungan Kerja.....	176
Gambar 4. 10 Hasil Estimasi Model CFA Konstruk Insentif	179
Gambar 4. 11 Hasil Estimasi Model CFA Konstruk Kepuasan Kerja	181
Gambar 4. 12 Hasil Estimasi Model CFA Konstruk Loyalitas Pegawai....	184
Gambar 4. 13 Model Struktural Penelitian	191
Gambar 4. 14 Model Struktural Hasil Modifikasi.....	193
Gambar 4. 15 Skema Temuan (Novelty Model) Model Loyalitas Hibrida	252