

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini, banyak organisasi menghadapi tantangan serius dalam menarik dan mempertahankan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Pandemi COVID-19 dan perubahan kondisi ekonomi telah menyebabkan penurunan partisipasi tenaga kerja, sehingga banyak perusahaan kekurangan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi bisnis secara efektif. Kekurangan tenaga kerja ini diyakini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti rendahnya upah, kurangnya fleksibilitas kerja, terbatasnya peluang pengembangan karier, serta manfaat dan tunjangan yang tidak memadai (Ford & Sean A. Newman, 2023).

Loyalitas pegawai di instansi pemerintah, terutama yang terkait dengan pelayanan publik, sangat penting untuk diperhatikan karena berhubungan langsung dengan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi cenderung lebih berkomitmen dalam menjalankan tugasnya, menjaga kualitas pelayanan, dan mematuhi peraturan yang ada. Fenomena rendahnya loyalitas pegawai di instansi pemerintah, termasuk Ombudsman Republik Indonesia (ORI), dapat mempengaruhi efektivitas tugas pengawasan dan respons terhadap pengaduan masyarakat.

Pegawai yang kurang loyal cenderung memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi, yang dapat berujung pada penurunan kualitas layanan dan pengawasan. Oleh karena itu, perhatian terhadap loyalitas pegawai di ORI perlu ditingkatkan, mengingat pentingnya peran lembaga ini dalam menjaga integritas pelayanan publik di Indonesia.

Temuan Cachón-Rodríguez et al. (2022) menegaskan pentingnya pengelolaan hubungan yang transparan, partisipatif, dan berorientasi jangka panjang dalam strategi SDM, agar organisasi dapat mempertahankan talenta dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Loyalitas, dedikasi, dan keterlibatan karyawan perlu diukur karena karyawan yang tidak loyal cenderung memiliki tingkat absensi tinggi dan berkontribusi terhadap kinerja bisnis yang rendah (Cachón-Rodríguez et al., 2021). Studi ini menekankan bahwa loyalitas pegawai merupakan *outcome* strategis yang sangat penting bagi keberlangsungan dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Dalam konteks lembaga publik seperti Ombudsman RI, loyalitas bukan hanya bertahan dalam institusi, melainkan juga komitmen terhadap nilai-nilai pengawasan pelayanan publik, integritas, dan etos kerja tinggi.

Laporan Reformasi Birokrasi Ombudsman RI Tahun 2024 menunjukkan capaian tinggi secara administratif, namun belum menggambarkan keberhasilan yang bersifat transformatif. Beberapa indikator utama memang berhasil melampaui target yang ditetapkan, seperti 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).

Capaian ini mencerminkan kepatuhan terhadap sistem pelaporan kinerja, tetapi belum menunjukkan adanya terobosan dalam inovasi kelembagaan, pembaruan proses kerja, atau penguatan budaya pelayanan publik yang berdampak langsung pada masyarakat. Dari sisi pelayanan, ketimpangan kinerja antara pusat dan daerah masih menjadi persoalan. Kantor Pusat menyelesaikan laporan masyarakat hingga 151,15% dari target, sedangkan perwakilan hanya mencapai 93,54%, meskipun meningkat dari 75,09% pada tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi belum mampu mendorong pemerataan kinerja dan efektivitas lembaga secara menyeluruh, khususnya di tingkat daerah.

Ketimpangan ini mempertegas lemahnya pembinaan dan penguatan kapasitas organisasi secara horizontal. Lebih lanjut, terdapat sejumlah indikator reformasi birokrasi yang belum tercapai secara substansi. Delapan indikator Reformasi Birokrasi tahun 2024 berada di bawah target, termasuk indikator penting seperti tingkat kematangan statistik sektoral yang hanya mencapai 2,26 dari target 2,6. Selain itu, indikator terkait zona integritas dan survei integritas sama sekali tidak dilaporkan pada tahun 2024, yang menunjukkan lemahnya komitmen terhadap penguatan nilai integritas dan akuntabilitas di lingkungan lembaga.

Reformasi Birokrasi Tematik yang dijalankan dalam bentuk program pengawasan terhadap isu seperti PPDB, stunting, pangan, dan P3DN pun lebih bersifat proyek teknis jangka pendek. Tidak terlihat adanya ukuran keberhasilan yang mengarah pada perubahan perilaku aparatur, peningkatan loyalitas pegawai, atau perbaikan budaya kerja secara berkelanjutan. Kelemahan paling nyata terlihat pada aspek pengawasan digital. Meskipun indikator “tingkat tindak lanjut pengaduan masyarakat (LAPOR)” ditargetkan, namun realisasinya tidak diisi dalam laporan.

Hal ini memperlihatkan bahwa digitalisasi pengawasan dan partisipasi publik belum dijalankan secara efektif, meskipun menjadi bagian penting dari semangat reformasi birokrasi modern. Tanpa sistem pelaporan yang terbuka dan responsif, upaya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga akan stagnan. Secara keseluruhan, Ombudsman RI pada tahun 2024 masih berada dalam fase mempertahankan kinerja administratif, belum mencapai level reformasi yang menyentuh sistem, nilai, dan budaya organisasi.

Lompatan strategis dibutuhkan agar lembaga ini tidak hanya sukses secara angka, tetapi juga diakui sebagai institusi pengawas publik yang progresif, terpercaya, dan berdampak luas terhadap perbaikan pelayanan publik di Indonesia. Loyalitas pegawai tidak terbentuk dalam ruang hampa, ia sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan insentif yang diterima, baik finansial maupun non-finansial. Ketika lingkungan kerja mendukung dengan iklim kolaboratif, kepemimpinan yang adil, dan penghargaan terhadap kinerja

serta insentif diberikan secara adil dan transparan, maka akan tumbuh kepuasan kerja yang menjadi dasar dari loyalitas pegawai yang sejati. Ketimpangan kinerja antara pusat dan perwakilan, lemahnya pelaporan zona integritas dan digitalisasi pengaduan, serta pelaksanaan reformasi birokrasi yang lebih bersifat proyek daripada budaya, dapat ditelusuri kembali pada masalah loyalitas dan keterikatan pegawai terhadap nilai kelembagaan.

Loyalitas merupakan salah satu nilai dasar dalam *Core Values* PNS yang diatur dalam Pasal 3 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Nilai ini mencakup tiga aspek fundamental yaitu menjunjung tinggi ideologi Pancasila dan UUD 1945 serta kesetiaan kepada NKRI dan pemerintahan yang sah; menjaga nama baik PNS, instansi, dan negara; serta menjaga kerahasiaan jabatan dan informasi negara. Loyalitas ini tidak hanya bersifat normatif tetapi juga menjadi landasan moral dalam pelaksanaan fungsi PNS, khususnya sebagai pelayan publik.

Namun, dalam implementasinya, nilai loyalitas PNS masih menghadapi berbagai tantangan. Berdasarkan hasil penilaian indeks BerAKHLAK yang dilakukan oleh Kementerian PANRB terhadap Ombudsman Republik Indonesia, tahun 2024 nilai survei BerAKHLAK hanya mencapai 69,0%, sementara itu pada aspek Loyalitas angka yang menunjukkan mencapai 73 %, hal ini menunjukan bahwa tingkat keterlibatan dan kesetiaan pegawai dalam mendukung organisasi masih belum optimal dari target yang diharapkan yaitu 80%.

Lebih jauh lagi, perlu dicermati bahwa penilaian ini hanya dilakukan terhadap pegawai PNS, sementara jumlah Pegawai Non-PNS, khususnya Asisten Ombudsman, justru lebih banyak jumlahnya daripada PNS. Padahal, Asisten Ombudsman memiliki peran yang sangat strategis dalam kegiatan pengawasan dan pelayanan publik sehari-hari. Dengan jumlah yang dominan dan keterlibatan langsung di lapangan, tingkat loyalitas para asisten sangat menentukan keberhasilan tugas institusi. Sayangnya, belum ada penelitian mendalam yang mengkaji loyalitas Pegawai Non-PNS, padahal mereka menjadi ujung tombak dalam menjalankan fungsi pengawasan pelayanan publik yang efektif dan responsif. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian

yang secara khusus terkait loyalitas pegawai non-PNS, dalam hal ini para asisten.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor strategis yang memengaruhi efektivitas organisasi dan perilaku kerja pegawai. Robbins, S. P., & Judge (2019) menyatakan bahwa kualitas lingkungan kerja ditentukan oleh empat dimensi utama, yaitu: budaya organisasi, keadilan dan kepemimpinan, *work-life balance*, serta hubungan interpersonal. Di lingkungan Ombudsman Republik Indonesia, sistem kerja kolektif-kolegial yang secara struktural ditopang oleh para Anggota Ombudsman, Sekretariat Jenderal, dan para Asisten, menghadapi tantangan serius dalam mengelola beban kerja yang tinggi, kompleksitas laporan pengaduan masyarakat, serta ketimpangan jumlah sumber daya manusia, baik PNS maupun Non-PNS.

Berdasarkan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) Tahun 2024, jumlah Asisten Ombudsman (Non-PNS) adalah 486 orang dari kebutuhan ideal 617 orang, mengacu pada persetujuan Kementerian PANRB Nomor B/1088/M.SM.01.00/2019. Dengan kekurangan 131 asisten, kapasitas organisasi dalam menangani laporan publik secara optimal menjadi terbatas. Situasi ini diperburuk oleh tingginya angka turnover berdasarkan data Daftar Urut Kepangkatan (DUK) per 30 November 2024, di mana 12 pegawai Non-PNS mengundurkan diri pada tahun 2024, meningkat dari 8 orang pada tahun 2023. Sementara itu, tidak ada PNS yang mengundurkan diri pada tahun 2024. Selanjutnya, menurut Daftar Urut Kepangkatan (DUK) tahun 2025, tercatat sebanyak 17 asisten Ombudsman Republik Indonesia mengundurkan diri atau diberhentikan dalam periode ini. Dari jumlah tersebut, sebagian besar pengunduran diri terjadi karena para asisten lolos seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di instansi lain. Selain itu, terdapat satu kasus pengunduran diri karena alasan melanjutkan pendidikan.

Fenomena tersebut menunjukkan tingginya mobilitas pegawai, khususnya pada jabatan Asisten Ombudsman yang merupakan ujung tombak pelaksanaan fungsi pengawasan pelayanan publik di lingkungan Ombudsman Republik Indonesia. Tingginya tingkat pengunduran diri tidak hanya berdampak pada penurunan kontinuitas dan kualitas pelayanan publik, tetapi

juga mengakibatkan hilangnya talenta (*talent loss*) yang telah melalui proses rekrutmen yang ketat, seleksi berbasis kompetensi, pendidikan dasar, serta berbagai program pelatihan dan pengembangan yang seluruhnya dibiayai melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Kondisi tersebut menyebabkan organisasi kehilangan investasi sumber daya manusia yang telah dibangun, sekaligus menimbulkan biaya penggantian (*replacement cost*), biaya rekrutmen dan pelatihan ulang, serta waktu adaptasi bagi pegawai baru sebelum mampu mencapai tingkat kompetensi yang setara. Dengan demikian, tingginya *turnover* Asisten Ombudsman tidak hanya menjadi tantangan dalam menjaga loyalitas dan kepuasan kerja pegawai, tetapi juga berpotensi menurunkan efektivitas organisasi, menghambat pencapaian kinerja pengawasan pelayanan publik, serta mengurangi efisiensi pemanfaatan anggaran negara yang telah dialokasikan untuk pengembangan sumber daya manusia. Mobilitas ini menimbulkan sejumlah implikasi penting bagi organisasi, khususnya terkait loyalitas pegawai, kepuasan kerja, serta efektivitas lingkungan kerja yang berperan dalam mempertahankan sumber daya manusia (SDM) berkinerja tinggi.

Berbeda dengan pegawai Non-PNS, mobilitas pegawai PNS di lingkungan Ombudsman Republik Indonesia relatif rendah. Perubahan jabatan umumnya hanya terjadi karena pensiun, promosi, atau pengisian jabatan yang lowong. Jumlah jabatan struktural di Ombudsman Republik Indonesia juga relatif terbatas sehingga peluang promosi karier di internal organisasi tidak banyak. Selain itu, sebagian besar pejabat struktural yang saat ini menduduki jabatan tersebut masih berada pada usia produktif dan memiliki masa kerja yang panjang hingga memasuki masa pensiun, sehingga peluang terjadinya kekosongan jabatan dalam waktu dekat relatif kecil. Meskipun PNS memiliki kesempatan mengikuti seleksi terbuka (*open bidding*) pada instansi lain, peluang tersebut tidak selalu tersedia bagi setiap pegawai. Di sisi lain, pengembangan karier menuju Jabatan Fungsional Ahli Utama sebagai jenjang karier tertinggi juga mensyaratkan masa kerja, kepangkatan, rekam jejak kinerja, serta kelulusan uji kompetensi sesuai ketentuan yang berlaku. Kondisi tersebut menyebabkan perkembangan karier

PNS berlangsung secara bertahap dan dalam jangka waktu yang relatif panjang. Bagi sebagian pegawai, keterbatasan peluang promosi di internal organisasi dapat memengaruhi persepsi mengenai prospek pengembangan karier, meskipun status kepegawaiannya relatif lebih stabil dibandingkan pegawai Non-PNS.

Tingginya angka pengunduran diri karena alasan lolos CPNS menunjukkan adanya kecenderungan bahwa posisi di Ombudsman RI mungkin belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi jangka panjang pegawai, baik dari sisi jenjang karir, stabilitas status kepegawaian, maupun insentif yang diterima. Lebih jauh, kebijakan insentif juga belum mencerminkan prinsip keadilan organisasional. Sejak terbitnya Peraturan Presiden No. 121 Tahun 2017 yang mengatur Tunjangan Kinerja PNS Ombudsman RI, hingga kini belum ada kenaikan tunjangan, sehingga insentif bagi pegawai Non-PNS yang mengikuti struktur tunjangan PNS pun stagnan selama sembilan tahun (2017–2026).

Hal ini bertolak belakang dengan prinsip kompensasi berbasis kinerja dalam teori manajemen sumber daya manusia Gary Dessler (2020) yang menekankan pentingnya sistem penghargaan yang progresif dan adil dalam meningkatkan motivasi serta retensi pegawai. Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Ombudsman Republik Indonesia sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Sekretaris Jenderal Ombudsman RI Nomor 2 Tahun 2022 dan Peraturan Ombudsman RI Nomor 43 Tahun 2020, menunjukkan desain kelembagaan yang unik namun problematik.

Lembaga ini hanya memiliki satu unit struktural PNS, yaitu Sekretariat Jenderal (eselon I). Keberadaan 34 perwakilan provinsi tidak dikategorikan sebagai unit kerja struktural, melainkan representasi administratif yang tidak menjadi jalur promosi vertikal bagi PNS. Akibatnya, PNS di Ombudsman RI tidak memiliki jenjang karier struktural yang memadai, bahkan ketika menduduki jabatan fungsional terbatas hanya di satu unit kerja Sekretariat Jenderal saja. Dalam konteks reformasi birokrasi nasional yang mendorong mobilitas dan pengembangan karier PNS, kondisi ini menciptakan stagnasi karier yang cukup serius.

Sebaliknya, posisi Asisten sebagai tenaga Non-PNS memiliki jenjang kepangkatan fungsional internal (Pratama, Muda, Madya, hingga Utama), sebagaimana diatur dalam Peraturan Ombudsman RI Nomor 43 Tahun 2020. Gaji pokok Asisten diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2024, dengan rincian sebagai berikut: Asisten Pratama mulai dari Rp3.736.000, Asisten Muda hingga Rp4.859.000, Asisten Madya hingga Rp6.394.000, dan Asisten Utama mulai Rp5.446.000 hingga Rp7.330.000 tergantung masa kerja.

Di sisi lain, Pegawai Negeri Sipil (PNS) diatur secara resmi dalam Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2024 tentang Gaji PNS yang menggantikan skema penggajian sebelumnya. Berdasarkan lampiran dalam regulasi tersebut, gaji pokok PNS ditentukan berdasarkan golongan dan masa kerja. Untuk Golongan II, gaji *pokok dimulai dari Rp2.345.000 untuk II/a dengan masa kerja 0 tahun, dan meningkat* secara bertahap menjadi Rp3.268.900 pada II/d dengan masa kerja 15 tahun.

Golongan III, yang banyak ditempati oleh PNS fungsional di lembaga seperti Ombudsman RI, memiliki kisaran gaji pokok antara Rp2.579.000 untuk III/a masa kerja 0 tahun, hingga Rp4.720.000 untuk III/d masa kerja 15 tahun. Sementara itu, Golongan IV, yang umumnya dihuni oleh pejabat fungsional madya hingga utama, memiliki rentang gaji pokok mulai dari Rp3.117.700 untuk IV/a masa kerja 0 tahun, hingga mencapai puncaknya pada IV/e dengan masa kerja 30 tahun sebesar Rp6.373.200.

Ketika dibandingkan dengan gaji pokok Asisten di Ombudsman RI yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2024, terlihat bahwa gaji pokok Asisten pada tingkat tertentu (seperti Asisten Utama atau Madya) bahkan dapat melampaui PNS Golongan IV, terutama jika mempertimbangkan komponen tambahan seperti tunjangan kinerja dan tidak adanya potongan pensiun atau Tapera bagi Non-PNS. Namun, meskipun memiliki kompensasi yang relatif lebih tinggi, Pegawai Non

PNS tidak memiliki jaminan pensiun, tidak tercatat dalam sistem kepegawaian nasional, dan tidak memiliki kepastian masa depan.

Dalam kondisi ini, para Asisten yang menjalankan sebagian besar fungsi substansi lembaga justru menjadi kelompok paling rentan. Di sisi lain, PNS yang memiliki kejelasan status dan hak pensiun, justru tidak memiliki ruang gerak karier karena terbatasnya struktur eselon, serta harus menjalani beban administrasi dan regulasi keuangan yang lebih berat. Ironisnya, struktur kepegawaian Ombudsman saat ini justru memproduksi dua kelompok pegawai dengan ketimpangan status dan masa depan yang saling berlawanan.

Berkaca dari praktik internasional, negara-negara seperti Australia, Swedia, dan Inggris telah berhasil membangun sistem kepegawaian Ombudsman yang seragam melalui penempatan seluruh pegawai sebagai aparatur sipil negara (*civil servants*). Sistem yang terintegrasi ini mendukung kohesi organisasi, menciptakan kepastian hukum dan karier bagi pegawai, serta memperkuat loyalitas mereka terhadap lembaga. Pembelajaran dari negara-negara tersebut memberikan cerminan penting bagi Indonesia, bahwa kesenjangan status kepegawaian dalam satu lembaga independen justru berpotensi menghambat profesionalisme dan soliditas organisasi.

Situasi ini menjadi sangat relevan dengan disertasi yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Insentif terhadap Loyalitas Pegawai yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi Komparasi antara PNS dan Non-PNS di Lingkungan Ombudsman RI)”. Disparitas perlakuan antara PNS dan Non-PNS mencerminkan perbedaan dalam persepsi terhadap lingkungan kerja dan insentif yang diterima. Ketika pegawai merasakan lingkungan kerja yang kurang kondusif atau insentif yang tidak memadai, maka kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang menentukan apakah kondisi tersebut tetap dapat menghasilkan loyalitas pegawai.

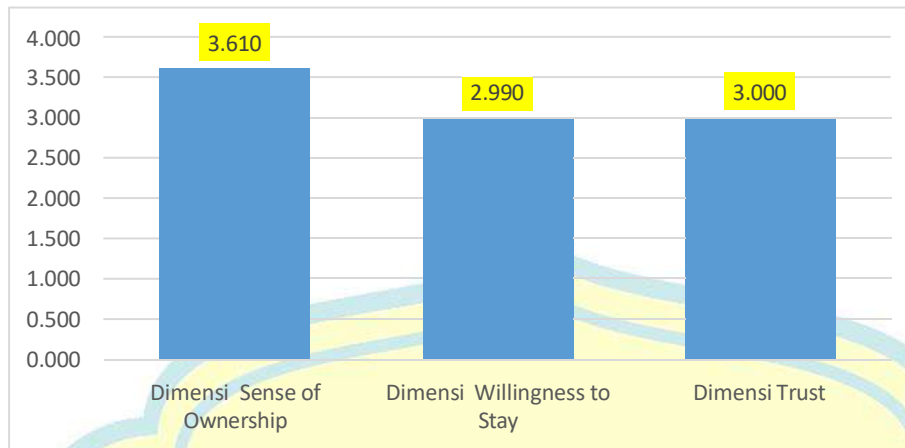
Studi ini secara khusus menguji bagaimana pengaruh lingkungan kerja dan insentif terhadap loyalitas pegawai, serta sejauh mana kepuasan kerja memediasi hubungan tersebut. Ombudsman RI, sebagai institusi yang

mengusung prinsip keadilan, tidak boleh terjebak pada praktik kepegawaian yang kontradiktif terhadap nilai-nilai yang dikawalnya. Reformasi manajemen SDM berbasis merit, kejelasan karier baik bagi PNS maupun Non-PNS, dan model insentif yang berimbang serta transparan perlu segera dirancang dan diimplementasikan.

Dengan begitu, lembaga ini tidak hanya menjadi pengawal keadilan di luar, tetapi juga menjadi teladan dalam tata kelola kelembagaan di dalam. Isu rendahnya loyalitas pegawai di lingkungan ORI semakin terlihat jelas setelah dilakukan survei pendahuluan terhadap 60 pegawai Ombudsman RI dengan menggunakan instrumen pengukur loyalitas pegawai menurut Dutta & Dhir (2021) loyalitas diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu *Sense of Ownership*, *Willingness to Stay*, dan *Trust*.

Dimensi *Sense of Ownership* merepresentasikan sejauh mana individu merasa memiliki tanggung jawab dan keterikatan emosional terhadap organisasi, dan memperoleh skor tertinggi sebesar 3.610, yang mencerminkan tingkat keterikatan yang kuat. Sementara itu, *Willingness to Stay* yang mengukur keinginan responden untuk tetap bekerja dalam organisasi memperoleh skor terendah, yaitu 2.990, mengindikasikan potensi risiko dalam aspek retensi karyawan. Dimensi terakhir, yaitu *Trust*, menunjukkan tingkat kepercayaan individu terhadap organisasi, baik terhadap sistem, atasan, maupun rekan kerja, dan memperoleh skor sebesar 3.000 yang berada pada kategori sedang.

Secara keseluruhan, ketiga dimensi ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai loyalitas karyawan, dengan penekanan bahwa aspek keinginan untuk bertahan dan kepercayaan perlu menjadi perhatian dalam upaya peningkatan loyalitas secara berkelanjutan.



Gambar 1. 1 Hasil Survei Pendahuluan pada Dimensi Sense of Ownership, Willingness to Stay, dan Trust

(Sumber: Data survei pendahuluan, 2025)

Berdasarkan hasil perolehan skor pada masing-masing dimensi, dapat disimpulkan bahwa dimensi *Sense of Ownership* memiliki skor rata-rata tertinggi sebesar 3.610, menunjukkan bahwa responden memiliki rasa kepemilikan yang relatif kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, dimensi *Willingness to Stay* memperoleh skor terendah sebesar 2.990, yang mengindikasikan keraguan atau keengganan sebagian responden untuk bertahan dalam organisasi. Sementara itu, dimensi *Trust* memperoleh skor sebesar 3.000, mencerminkan tingkat kepercayaan yang berada pada kategori sedang.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun responden merasa memiliki keterikatan terhadap organisasi, namun loyalitas jangka panjang dan kepercayaan masih perlu ditingkatkan. Upaya peningkatan dapat difokuskan pada memperkuat komitmen emosional dan kepercayaan interpersonal dalam lingkungan kerja.

Tabel 1. 1 Deskripsi Variabel Loyalitas Pegawai

Item	Pernyataan	Distribusi Frekuensi					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
Dimensi Sense of Ownership							3,61
LOY1	Saya merasa memiliki tanggung jawab terhadap kemajuan organisasi.	1	5	25	31	4	3,48
LOY2	Saya teribat secara pribadi dalam pencapaian organisasi	1	10	26	26	4	3,33
LOY3	Saya berusaha menjaga reputasi organisasi melalui perilaku kerja saya.	1	1	11	41	13	3,96
LOY4	Saya menjalankan pekerjaan saya dengan rasa kepemilikan dan dedikasi.	1	5	20	32	10	3,66
Dimensi Willingness to Stay							2,99
LOY5	Saya ingin terus bekerja di organisasi ini dalam jangka panjang	7	16	22	19	4	2,96
LOY6	Saya merasa nyaman dan betah bekerja di organisasi ini.	6	13	27	19	3	3,00
LOY7	Saat ini saya tidak memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain	5	16	24	18	4	3,00
LOY8	Organisasi ini memberikan ruang bagi saya untuk terus berkembang	4	14	30	17	3	3,01
Dimensi Trust							3,00
LOY9	Saya percaya pimpinan membuat keputusan dengan adil.	5	19	23	20	1	2,90
LOY10	Saya yakin organisasi akan mendukung saya saat menghadapi kesulitan	4	14	30	18	2	3,00
LOY11	Saya merasa aman untuk menyampaikan pendapat atau keluhan.	8	13	21	24	1	2,96
LOY12	Saya Percaya bahwa organisasi menjunjung integritas dalam praktik	3	13	26	23	3	3,15

Sumber: Data diolah (2025)

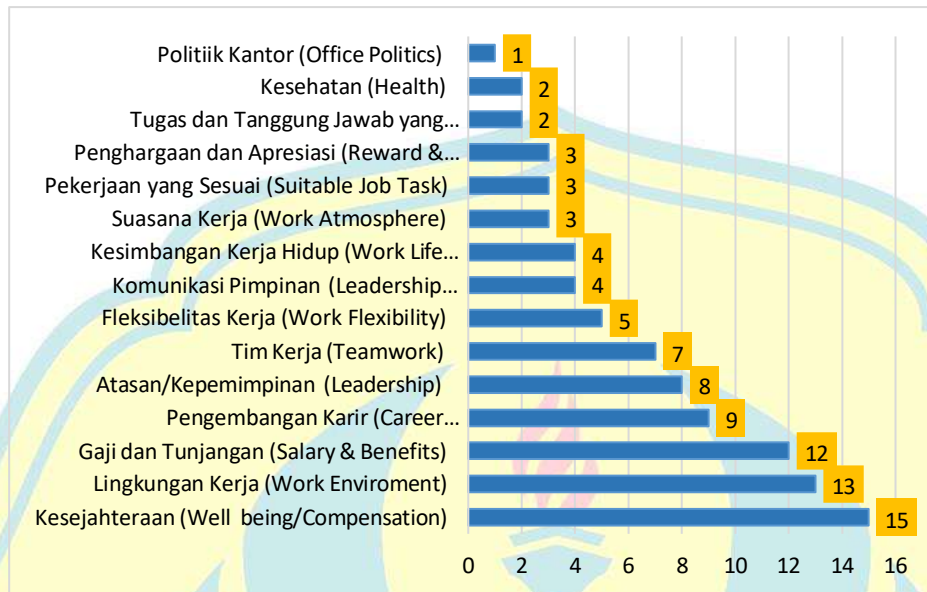
Berdasarkan Tabel 1.1, hasil deskripsi variabel Loyalitas Pegawai menunjukkan bahwa dimensi *Sense of Ownership* memiliki nilai mean tertinggi yaitu 3,61, diikuti oleh dimensi *Trust* (3,00) dan *Willingness to Stay* (2,99). Nilai ini mencerminkan bahwa pegawai, baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Non-PNS di lingkungan Ombudsman Republik Indonesia, umumnya memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi dan menunjukkan dedikasi dalam menjalankan pekerjaannya. Indikator tertinggi terdapat pada pernyataan *Saya berusaha menjaga reputasi organisasi melalui perilaku kerja saya* dengan nilai mean 3,96, yang mencerminkan loyalitas perilaku nyata dalam bekerja.

Meski demikian, dimensi *Willingness to Stay* dan *Trust* menunjukkan bahwa loyalitas afektif dan kepercayaan terhadap organisasi masih cukup rendah. Hal ini terlihat dari beberapa indikator dengan nilai mean terendah. Tiga indikator dengan mean paling rendah adalah: (1) *Saya percaya pimpinan membuat keputusan dengan adil* (2,90); (2) *Saya ingin terus bekerja di organisasi ini dalam jangka panjang* (2,96); dan (3) *Saya merasa aman untuk menyampaikan pendapat atau keluhan* (2,96). Nilai-nilai ini mencerminkan keraguan sebagian pegawai terhadap keadilan dan keterbukaan organisasi, serta ketidakpastian terhadap prospek kerja jangka panjang.

Rendahnya nilai pada dimensi *Trust* mengindikasikan masih adanya hambatan dalam hubungan vertikal antara pegawai dan pimpinan. Ketidakpercayaan terhadap keadilan dalam pengambilan keputusan serta kurangnya ruang aman untuk menyampaikan pendapat atau keluhan dapat menjadi hambatan dalam membangun loyalitas yang utuh. Begitu pula pada dimensi *Willingness to Stay*, keinginan pegawai untuk tetap berada di organisasi tampaknya dipengaruhi oleh faktor kenyamanan dan peluang pengembangan yang masih belum optimal dirasakan oleh sebagian responden.

Secara keseluruhan, nilai rata-rata loyalitas pegawai dapat dikatakan belum menunjukkan kestabilan yang memadai, sehingga penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut guna mengidentifikasi

akar permasalahan yang mempengaruhi Loyalitas PNS dan Non-PNS di Ombudsman RI.



Gambar 1. 2 Hasil Survei Pendahuluan terkait Faktor yang mempengaruhi Loyalitas pegawai di ORI
(Sumber: Data survei pendahuluan, 2025)

Hasil survei pendahuluan mengenai faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai di Ombudsman Republik Indonesia pada Gambar 1.2 diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor yang paling dominan dengan 15 responden menilai hal tersebut sebagai faktor utama. Kepuasan kerja yang tinggi sering kali berhubungan dengan berbagai aspek penting seperti lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, dan kompensasi yang diterima. Robbins, S. P., & Judge, (2019) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi karakteristiknya, termasuk supervisi dan hubungan kerja bahkan menurut Dutta & Dhir, (2021) kepuasan kerja yang terbentuk dari keadilan kepemimpinan, kondisi kerja, dan sistem kompensasi merupakan prediktor utama dari loyalitas pegawai dalam organisasi.

Lingkungan kerja (*work environment*) mengikuti dengan 13 responden, mencerminkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung sangat berpengaruh terhadap kepuasan dan loyalitas pegawai

(Adhihusada & Gunawan, 2025). Gaji dan tunjangan (*salary & benefits*) menempati posisi ketiga dengan 12 suara hal ini sesuai dengan penelitian Liu & Liu, (2022) menyatakan bahwa faktor seperti gaji dan kompensasi, serta perencanaan karier, sangat berpengaruh dalam menentukan loyalitas karyawan dan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja

Faktor seperti suasana kerja (*work atmosphere*), pekerjaan yang sesuai (*suitable job task*), dan penghargaan dan apresiasi (*reward & recognition*) turut memainkan peran penting, meskipun mendapatkan perhatian yang lebih sedikit. Secara keseluruhan, faktor-faktor seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja yang nyaman, gaji dan tunjangan yang adil, serta pengembangan karir menjadi elemen-elemen yang paling mempengaruhi loyalitas pegawai di ORI. Hal ini sejalan dengan penelitian Maksim & Śliwicki (2025) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang membentuk loyalitas karyawan biasanya dibagi menjadi faktor intra-organisasi dan ekstra-organisasi.

Faktor intra mencakup budaya dan struktur organisasi, kualitas manajemen SDM, bentuk hubungan kerja, dan kepuasan penghasilan. Sedangkan faktor ekstra mencakup situasi pasar tenaga kerja, kompetensi karyawan, karakteristik demografis, citra organisasi, serta motif psikologis dan sosial. Sementara faktor-faktor seperti politik kantor (*office politics*) hanya mendapatkan perhatian yang sangat sedikit, mengindikasikan bahwa hal ini bukanlah prioritas utama dalam mempengaruhi loyalitas pegawai di organisasi tersebut.

Hasil survei pendahuluan menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang paling banyak disebut sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan Teori Kepuasan Kerja Herzberg (*Two-Factor Theory*), yang membedakan antara faktor motivator (seperti pencapaian, pengakuan, dan kesempatan pengembangan) dan faktor higienis (seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan). Faktor motivator dapat meningkatkan kepuasan kerja dan berpotensi meningkatkan loyalitas, sementara faktor higienis,

meskipun penting untuk mencegah ketidakpuasan, tidak secara langsung meningkatkan loyalitas.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran lingkungan kerja dan insentif dalam membangun kepuasan kerja dan loyalitas pegawai pada organisasi pemerintah Ombudsman RI. Studi ini berpotensi memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih tepat sasaran, khususnya dalam menangani perbedaan karakteristik dan kebutuhan antara pegawai dengan status PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan Non PNS. Penelitian ini merupakan penelitian komparasi yang mengkaji perbedaan kategori pegawai di lingkungan ORI yang menciptakan dinamika unik dalam lingkungan kerja ORI, yang tidak ditemui di lembaga Ombudsman di negara lain.

Struktur kepegawaian di ORI yang terbagi antara PNS dan Non PNS telah menimbulkan tantangan dan peluang yang berbeda dalam manajemen sumber daya manusia. Perbedaan status kepegawaian ini dapat mempengaruhi berbagai aspek seperti kepuasan kerja, insentif, lingkungan kerja, dan loyalitas pegawai. Pegawai yang berstatus Non PNS mungkin memiliki jalur karir, insentif, dan lingkungan kerja yang berbeda dibandingkan dengan PNS yang ditempatkan di ORI. Ombudsman Republik Indonesia merupakan lembaga negara yang memiliki tugas untuk mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia.

Theory gap dan *Empirical gap* tersebut menunjukkan bahwa pengembangan *body of knowledge* dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya perilaku organisasi, masih memerlukan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pembentukan loyalitas pegawai pada organisasi sektor publik. Perbedaan perspektif antar teori mengindikasikan bahwa belum terdapat model konseptual yang mampu menjelaskan secara utuh bagaimana lingkungan kerja dan insentif membentuk loyalitas pegawai melalui kepuasan kerja dalam konteks organisasi yang memiliki karakteristik status kepegawaian

berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini memosisikan diri sebagai upaya memperkaya kajian ilmiah melalui integrasi berbagai perspektif teoritis ke dalam satu model konseptual yang diuji pada konteks Ombudsman Republik Indonesia

Sebagai instansi yang berfungsi untuk memastikan keadilan, transparansi, dan akuntabilitas dalam pelayanan publik, loyalitas pegawai di Ombudsman sangat penting untuk menjaga kualitas dan efektivitas pengawasan yang dilakukan. Pegawai yang loyal dan berdedikasi tinggi dapat memastikan bahwa tugas pengawasan dan penyelesaian pengaduan masyarakat dilakukan secara optimal. Loyalitas pegawai di Ombudsman Republik Indonesia (ORI) sangat berhubungan dengan bagaimana pegawai menjaga integritas dalam menjalankan tugasnya, bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan, serta berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab terhadap perbaikan kualitas.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Loyalitas pegawai di lingkungan Ombudsman Republik Indonesia masih menghadapi tantangan yang tercermin dari belum optimalnya dimensi keinginan untuk bertahan (*willingness to stay*) dan tingkat kepercayaan terhadap organisasi (*trust*), meskipun rasa kepemilikan terhadap organisasi relatif telah terbentuk. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa loyalitas pegawai belum berkembang secara utuh sebagai keterikatan jangka panjang terhadap organisasi.
2. Struktur kepegawaian Ombudsman Republik Indonesia yang terdiri atas PNS dan Non-PNS menciptakan karakteristik hubungan kerja yang berbeda dalam satu organisasi sehingga berpotensi menghasilkan perbedaan persepsi terhadap pengalaman kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai.
3. Lingkungan kerja sebagai faktor organisasi diduga belum sepenuhnya

mampu membentuk keterikatan pegawai secara berkelanjutan, terutama dalam menciptakan persepsi keadilan, keseimbangan kerja–kehidupan, dan kualitas hubungan kerja yang mendukung loyalitas pegawai.

4. Sistem insentif dalam organisasi belum sepenuhnya dipahami pengaruhnya terhadap pembentukan loyalitas pegawai, khususnya ketika dikaitkan dengan perbedaan karakteristik status kepegawaian dan persepsi pegawai terhadap penghargaan organisasi.
5. Kepuasan kerja secara teoritis dipandang sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana faktor organisasi diterjemahkan menjadi perilaku loyal, namun perannya sebagai variabel mediasi pada hubungan lingkungan kerja dan insentif terhadap loyalitas masih memerlukan pengujian empiris dalam konteks organisasi sektor publik.
6. Penelitian mengenai loyalitas pegawai selama ini lebih banyak dilakukan pada konteks sektor privat atau hanya berfokus pada satu kelompok kepegawaian, sehingga masih terdapat keterbatasan kajian yang menguji model loyalitas secara komparatif antara PNS dan Non-PNS dalam satu organisasi publik.
7. Belum tersedia model empiris yang secara komprehensif menjelaskan hubungan lingkungan kerja, insentif, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai pada konteks dualisme status kepegawaian di lingkungan Ombudsman Republik Indonesia, sehingga diperlukan pengujian model untuk memperoleh dasar pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Loyalitas pegawai di lingkungan Ombudsman Republik Indonesia masih menghadapi tantangan yang tercermin dari belum optimalnya dimensi keinginan untuk bertahan (*willingness to stay*) dan tingkat kepercayaan terhadap organisasi (*trust*), meskipun rasa kepemilikan

terhadap organisasi relatif telah terbentuk. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa loyalitas pegawai belum berkembang secara utuh sebagai keterikatan jangka panjang terhadap organisasi.

2. Struktur kepegawaian Ombudsman Republik Indonesia yang terdiri atas PNS dan Non-PNS menciptakan karakteristik hubungan kerja yang berbeda dalam satu organisasi sehingga berpotensi menghasilkan perbedaan persepsi terhadap pengalaman kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai.
3. Lingkungan kerja sebagai faktor organisasi diduga belum sepenuhnya mampu membentuk keterikatan pegawai secara berkelanjutan, terutama dalam menciptakan persepsi keadilan, keseimbangan kerja–kehidupan, dan kualitas hubungan kerja yang mendukung loyalitas pegawai.
4. Sistem insentif dalam organisasi belum sepenuhnya dipahami pengaruhnya terhadap pembentukan loyalitas pegawai, khususnya ketika dikaitkan dengan perbedaan karakteristik status kepegawaian dan persepsi pegawai terhadap penghargaan organisasi.
5. Kepuasan kerja secara teoritis dipandang sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana faktor organisasi diterjemahkan menjadi perilaku loyal, namun perannya sebagai variabel mediasi pada hubungan lingkungan kerja dan insentif terhadap loyalitas masih memerlukan pengujian empiris dalam konteks organisasi sektor publik.
6. Penelitian mengenai loyalitas pegawai selama ini lebih banyak dilakukan pada konteks sektor privat atau hanya berfokus pada satu kelompok kepegawaian, sehingga masih terdapat keterbatasan kajian yang menguji model loyalitas secara komparatif antara PNS dan Non-PNS dalam satu organisasi publik.
7. Belum tersedia model empiris yang secara komprehensif menjelaskan hubungan lingkungan kerja, insentif, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai pada konteks dualisme status kepegawaian di lingkungan Ombudsman Republik Indonesia, sehingga diperlukan pengujian

model untuk memperoleh dasar pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada pendahuluan, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas pegawai untuk PNS dan Non PNS di Ombudsman RI?
2. Apakah terdapat pengaruh insentif terhadap loyalitas pegawai untuk PNS dan Non PNS di Ombudsman RI?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas pegawai untuk PNS dan Non PNS di Ombudsman RI?
4. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja untuk PNS dan Non PNS Ombudsman RI?
5. Apakah terdapat pengaruh Insentif terhadap kepuasan kerja pegawai, untuk PNS dan Non PNS di Ombudsman RI?
6. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas pegawai melalui kepuasan kerja untuk PNS dan Non PNS di Ombudsman RI?
7. Apakah terdapat pengaruh Insentif terhadap loyalitas pegawai melalui kepuasan kerja untuk PNS dan Non PNS di Ombudsman RI?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk menghitung, menganalisis dan menemukan:

1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas PNS dan Non PNS di Ombudsman RI.
2. Pengaruh insentif terhadap loyalitas PNS dan Non PNS di Ombudsman RI.
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas PNS dan Non PNS di Ombudsman RI.

4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja PNS dan Non PNS di Ombudsman RI.
5. Pengaruh Insentif terhadap kepuasan kerja PNS dan Non PNS di Ombudsman RI.
6. Pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas pegawai melalui kepuasan kerja PNS dan Non PNS di Ombudsman RI.
7. Pengaruh Insentif terhadap loyalitas pegawai melalui kepuasan kerja, PNS dan Non PNS di Ombudsman RI.

1.6 Kegunaan Hasil Penelitian

1.6.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian perilaku organisasi dan loyalitas pegawai pada sektor publik. Secara konseptual, penelitian ini diharapkan memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara lingkungan kerja, insentif, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai melalui pengujian peran mediasi kepuasan kerja dalam konteks organisasi sektor publik bidang pengawasan.

Selain itu, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris melalui pendekatan komparatif antara PNS dan Non-PNS sehingga dapat memperluas kajian mengenai pembentukan loyalitas pada kelompok pegawai dengan karakteristik hubungan kerja yang berbeda dalam satu organisasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan model manajemen sumber daya manusia pada organisasi sektor publik yang memiliki struktur kepegawaian yang heterogen.

1.6.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi berbagai pihak sebagai berikut:

1. Bagi Ombudsman Republik Indonesia

Hasil penelitian diharapkan menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan loyalitas pegawai melalui penguatan lingkungan kerja, optimalisasi sistem insentif, dan peningkatan kepuasan kerja. Penelitian ini juga diharapkan menjadi masukan dalam penyusunan strategi pengelolaan pegawai yang lebih adaptif terhadap karakteristik PNS dan Non-PNS sehingga mendukung efektivitas organisasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

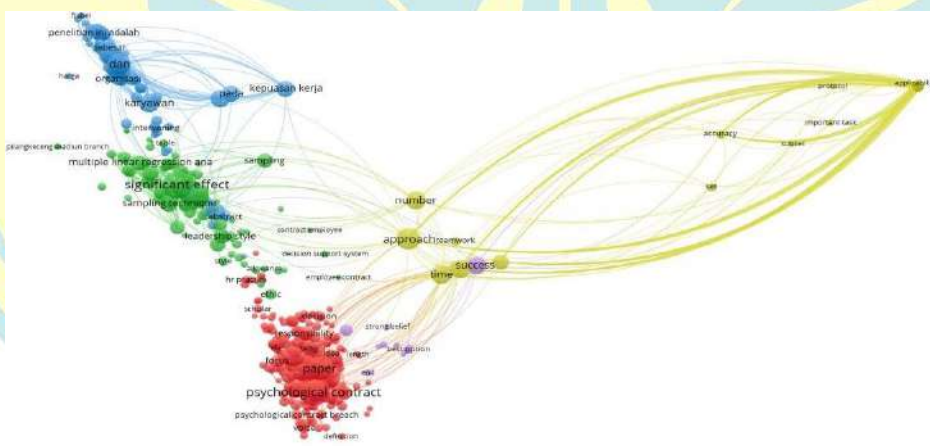
Kontribusi tersebut secara tidak langsung sejalan dengan agenda pembangunan berkelanjutan terutama yang diharapkan mampu menjadi wadah aspirasi ilmiah yang menyuarakan pentingnya kesetaraan hak, kenyamanan lingkungan kerja, dan keadilan insentif. Output penelitian ini mendorong terciptanya ekosistem kerja yang harmonis, yang tidak hanya meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai di tempat kerja (SDGs Tujuan 8), tetapi juga memperkuat komitmen moral mereka dalam menegakkan keadilan bagi masyarakat (SDGs Tujuan 16).

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya yang berkaitan dengan lingkungan kerja, insentif, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pengembangan penelitian lanjutan dengan pendekatan komparatif maupun pengembangan model perilaku organisasi pada konteks kelembagaan publik.

1.7 State of The Art

Perkembangan kajian ilmiah mengenai loyalitas pegawai menunjukkan dinamika yang progresif selama lima tahun terakhir. Berdasarkan analisis bibliometrik terhadap 168 artikel yang terindeks Scopus dalam kurun waktu 2019–2024, tampak tren yang konsisten dalam pertumbuhan jumlah publikasi. Peningkatan signifikan dari 22 publikasi pada 2019 menjadi 38 publikasi pada 2024 mencerminkan urgensi dan relevansi topik ini di tengah transformasi organisasi, terutama pascapandemi COVID-19. Fenomena ini tidak hanya menunjukkan peningkatan kuantitatif, melainkan juga pergeseran fokus ke arah pendekatan multidimensional terhadap loyalitas pegawai yang mencakup aspek psikologis, struktural, dan sistemik dalam organisasi publik maupun privat. Puncak publikasi pada 2024 mencerminkan momentum akselerasi riset yang ditopang oleh kemajuan teknologi analitik, kebutuhan akan tata kelola SDM yang inklusif, dan dorongan global terhadap desain organisasi yang responsif dan berkeadilan.



Gambar 1.3 Output Vos Viewer Kajian 500 jurnal berkaitan dengan loyalitas pekerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja dan insentif (Sumber : Peneliti 2025)

Hasil visualisasi dan pemetaan bibliometrik menggunakan VOSviewer terhadap 523 dokumen ilmiah mengungkapkan korelasi erat antara variabel lingkungan kerja, insentif, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai, baik dalam kerangka teoritik klasik maupun pendekatan

kontemporer. Kajian-kajian mutakhir tidak lagi hanya mengkaji hubungan langsung antarvariabel, tetapi mulai mengintegrasikan variabel mediasi dan moderasi sebagai bentuk refleksi atas kompleksitas hubungan antar konstruk psikologis dan organisasi.

Namun demikian, terdapat kekosongan yang mencolok dalam literatur terkait diferensiasi pengaruh variabel-variabel tersebut berdasarkan status kepegawaian, khususnya pada lembaga dengan struktur kepegawaian *hybrid* seperti Ombudsman Republik Indonesia. Sebagai satu-satunya lembaga pengawasan pelayanan publik di dunia yang secara normatif mengakomodasi dua status kepegawaian PNS dan Non-PNS, Ombudsman RI menghadirkan konteks unik dalam dinamika manajemen sumber daya manusia sektor publik.

Ketimpangan struktural yang melekat, baik dari segi jenjang karier, sistem kompensasi, maupun jaminan kerja, menciptakan disparitas psikososial yang berpotensi memengaruhi loyalitas institusional. Literatur sebelumnya, termasuk studi oleh Diani et al., (2024), telah menegaskan bahwa lingkungan kerja, insentif, dan kepuasan kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap loyalitas pegawai di Ombudsman RI, namun studi tersebut belum membedakan respons berdasarkan status kepegawaian. Penelitian ini membangun atas temuan-temuan terdahulu dengan mengusulkan model struktural yang dimodifikasi dan diperluas secara teoritik.

Indikator lingkungan kerja diadaptasi dari Robbins, S. P., & Judge (2019) yang menekankan peran budaya organisasi, keadilan, keseimbangan kerja-hidup, dan relasi interpersonal. Insentif dikonstruksi berdasarkan kerangka Liu & Liu, (2022), yang membedakan antara insentif moneter dan non-moneter, sedangkan kepuasan kerja direduksi dari MSQ versi modifikasi (Hadj, 2024) mencakup dimensi ability utilization, purpose, autonomy, dan value congruence. Loyalitas pegawai dianalisis menggunakan moel Dutta & Dhir, (2021) yang mengkaji *sense of ownership*, *trust*, dan *willingness to stay* Penataan tata kelola sumber daya manusia di sektor publik kontemporer, khususnya pada lembaga

negara pengawas seperti Ombudsman RI, sangat bergantung pada bagaimana organisasi mengelola dinamika psikologis lintas status kepegawaian yaitu antara

Peletakan variabel Kepuasan Kerja sebagai mediator yang menjembatani Lingkungan Kerja dan Insentif terhadap Loyalitas Pegawai yang menggunakan analisis komparatif antara Pegawai Negeri Sipil Negara (PNS) dengan Non Pegawai Negeri Sipil (PNS) mendapatkan landasan teoritis melalui integrasi *Social Exchange Theory* (Blau, 2017), *Equity Theory* Adams (1965), dan *Psychological Contract Theory* (Rousseau, 2012).

Berdasarkan teori-teori ini, status kepegawaian (PNS dan. Non-PNS) diposisikan sebagai variabel moderasi struktural yang secara radikal mengubah cara pegawai memproses stimulus organisasi. Karyawan kontrak (Non-PNS) yang diidentifikasi oleh De Cuyper & De Witte (2006) memiliki tingkat ketidakamanan kerja (*job insecurity*) yang tinggi, memiliki ekspektasi hubungan kerja yang lebih transaksional. Oleh karena itu, stimulus ekonomi seperti insentif diproyeksikan memiliki daya ikat loyalitas yang jauh lebih kuat bagi Non-PNS dibandingkan faktor lingkungan non-materiil.

Sebaliknya, bagi PNS yang jaminan karirnya kokoh secara relasional Rousseau (2012), kenyamanan lingkungan kerja bertindak sebagai validasi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) yang mendikte kepuasan dan loyalitas mereka. Penelitian Susanti et al.(2024) mengonfirmasi bahwa ketimpangan sistem penghargaan serta lingkungan sosial antar-status kepegawaian di Indonesia berpotensi memicu *equity distress* yang secara makro mengganggu stabilitas iklim organisasi.

Penelitian ini tidak hanya menjawab kekosongan literatur dalam membandingkan respons PNS dan Non-PNS terhadap variabel organisasi, tetapi juga berkontribusi pada pengayaan teori loyalitas pegawai dalam konteks birokrasi publik hybrid yang belum pernah

ditelaah sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoritik dan praktis dalam perumusan kebijakan SDM berbasis bukti (*evidence-based HRM*), yang lebih adil, adaptif, dan kontekstual bagi lembaga pengawasan publik yang kompleks seperti Ombudsman RI.

Penelitian ini menghadirkan inovasi berupa modifikasi dan perluasan (ekstensi) model loyalitas pegawai dengan menguji secara komparatif pengaruh lingkungan kerja dan insentif terhadap loyalitas pegawai, yang dimediasi oleh kepuasan kerja, pada dua kelompok status kepegawaian: PNS dan Non-PNS di Ombudsman Republik Indonesia. Dengan pendekatan *multi-group Structural Equation Modeling* (SEM), penelitian ini secara kritis membedah perbedaan pengaruh antar kelompok yang selama ini berada dalam satu sistem kerja namun memiliki ketimpangan struktural.

Inovasi ini memperluas cakupan teori-teori manajemen SDM ke dalam konteks birokrasi publik hybrid, dan menghasilkan temuan strategis yang dapat digunakan untuk merumuskan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih adil, adaptif, dan berbasis bukti, khususnya dalam institusi negara yang tidak memiliki jenjang karier struktural yang merata.