

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Grand Theory*

Penelitian ini berlandaskan pada studi perilaku organisasi (*organizational behavior*), yaitu bidang ilmu yang mempelajari perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi serta dampaknya terhadap loyalitas dan keberlangsungan organisasi. Fokus dari perilaku organisasi adalah pada interaksi antara pegawai dengan tempat kerja, pimpinan, dan sistem yang ada di dalam organisasi, yang berkontribusi pada pembentukan sikap dan perilaku kerja termasuk loyalitas pegawai.

Salah satu konsep penting dalam analisis perilaku organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang diperkenalkan oleh Blau pada tahun 1986. Teori pertukaran sosial menjelaskan bagaimana individu pekerja saling berinteraksi untuk saling memenuhi kebutuhan. Dengan kata lain, hubungan timbal balik dengan individu lain akan memberikan kita keuntungan. Seperti yang diterangkan dalam studi perilaku organisasi, teori pertukaran sosial pun melihat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi (Hermawan, 2023). Teori ini menyatakan bahwa pegawai cenderung membangun hubungan yang berkualitas tinggi berdasarkan pada individu dengan siapa mereka berkomunikasi, cara mereka berkomunikasi, dan bagaimana pengalaman yang mereka alami.

Ketika pegawai mendapatkan perlakuan yang adil dan memiliki rasa hormat dari pimpinan, pegawai lebih cenderung melihat hubungan dengan pimpinan sebagai suatu bentuk pertukaran sosial dari pada pertukaran yang berfokus pada aspek ekonomi. Pegawai cenderung merespons dengan cara memberikan lebih banyak usaha dalam pekerjaan atau menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas yang diemban, serta siap untuk lebih terlibat dalam aktivitas pekerjaan. Teori pertukaran sosial (SET) adalah paradigma konseptual utama dalam perilaku organisasi. Kerangka kerja SET didasarkan pada ide-ide inti dari aturan dan norma pertukaran, pertukaran sumber daya dan hubungan yang muncul. Proses pertukaran sosial penting untuk memperkuat hubungan antara individu dan kelompok (Putri, 2022).

Berdasarkan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), pemberian *reward* kepada pegawai yang memiliki kompetensi merupakan elemen kunci dalam SET karena pegawai akan memberikan loyalitas berupa komitmen jangka panjang, penyelesaian pekerjaan tepat waktu sebagai imbalan atas *reward* finansial maupun non-finansial yang

diberikan kepada organisasi. Penelitian ini dapat menganalisis bagaimana sistem *reward* yang diterapkan di Dinas Pendidikan Kabupaten Jember mempengaruhi loyalitas pegawai. Misalnya, apakah *reward* yang diberikan sudah memadai untuk meningkatkan motivasi untuk memberikan loyalitas terhadap organisasi. Teori pertukaran sosial menekankan pentingnya *servant leadership* yang memberikan dukungan emosional dan pengembangan terhadap pegawai. Jika pemimpin di Dinas Pendidikan Kabupaten Jember memberikan dukungan yang baik dan memberikan kenyamanan bagi pegawai, maka hal ini akan berkontribusi pada loyalitas pegawai. Teori pertukaran sosial menjelaskan jika iklim organisasi yang positif akan menciptakan lingkungan pertukaran yang adil, mendorong loyalitas sebagai bentuk *reciprocation* (timbal balik). Loyalitas pegawai sebagai hasil dari pertukaran yang seimbang. Jika imbalan tidak seimbang maka loyalitas pegawai bisa berkurang.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Loyalitas Pegawai

1. Pengertian Loyalitas Pegawai

Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa loyalitas adalah salah satu faktor yang digunakan dalam evaluasi pegawai, meliputi loyalitas terhadap pekerjaan, posisi, serta institusi. Loyalitas ini terlihat dari kesediaan pegawai untuk melindungi dan mendukung organisasi baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja dari komentar orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

Loyalitas kepada organisasi adalah sikap di mana seorang pegawai merasa terhubung dengan tempat kerjanya dan menunjukkan komitmen untuk bekerja dengan sepenuh hati serta usaha yang terbaik (Lestari & Kusuma, 2023). Loyalitas pegawai menjadi sentral penting utamanya dalam menjaga konsistensi operasional organisasi. Fenomena *turn over* pada pegawai khususnya pada posisi level staff membuat organisasi harus mencari cara untuk menumbuhkan loyalitas pada pegawai (Azizi, 2022).

Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan bahwasanya loyalitas merupakan sikap yang diberikan pegawai kepada organisasi untuk mewujudkan organisasi yang baik dengan memberikan waktu, tenaga, maupun pikiran dengan penuh dedikasi sehingga dapat mencapai tujuan bersama. Loyalitas terbentuk karena adanya kerjasama yang baik antara pegawai dan pimpinan organisasi.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Pegawai

Loyalitas pegawai di dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor. Berikut adalah penjelasannya menurut (Rahmanudin, 2020) :

a. Faktor rasional

- Gaji
- Insentif
- Kesempatan untuk berkembang dalam karir
- Fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh organisasi

b. Faktor emosional

- Tugas yang memberikan tantangan
- Suasana kerja yang kondusif
- Rasa aman karena organisasi menjadi tempat kerja dalam jangka panjang
- Pemimpin yang memiliki kharisma
- Pekerjaan yang menimbulkan kebanggaan
- *Reward* yang diberikan oleh organisasi
- Budaya kerja yang ada

c. Faktor spiritual

- Kepuasan rohani
- Pekerjaan yang bersifat rohani
- Sikap organisasi terhadap misi-misi rohani
- Pemimpin yang religius
- Kesempatan untuk melakukan kegiatan rohani

3. Indikator Loyalitas Pegawai

Terdapat empat indikator loyalitas pegawai menurut Wilianto (2019) yaitu sebagai berikut:

a. Kepatuhan

Kepatuhan merupakan kemampuan seorang pegawai untuk mengikuti semua aturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta tidak melanggar batasan yang telah ditetapkan.

b. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kemampuan seorang pegawai untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik, tepat pada waktunya serta berani mengambil risiko atas pilihan yang diambil.

c. Dedikasi

Dedikasi atau pengabdian merupakan sumbangan pikiran dan tenaga yang tulus di berikan kepada organisasi.

d. Integritas

Integritas merupakan kejujuran atau keselarasan pegawai dalam mengatakan dan memberikan informasi yang akurat dan sesuai dengan kenyataan.

2.2.2 *Reward*

1. Pengertian *Reward*

Menurut Mulyani (2017:221) mengemukakan bahwa *reward* yang diberikan organisasi akan memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja pegawai sehingga *reward* yang diberikan kepada pegawai tersebut mampu meningkatkan loyalitas pegawai. *Reward* dapat diklasifikasikan menjadi dua tipe, yaitu ekstrinsik dan intrinsik. *Reward* ekstrinsik berasal dari faktor eksternal merujuk pada penghargaan yang berasal dari luar individu, seperti pemberian hadiah, pujian, pengakuan, dan bertujuan untuk memberikan dorongan langsung kepada individu. Sedangkan *reward* intrinsik berasal dari faktor internal mengacu pada penghargaan yang muncul dari dalam diri individu, seperti rasa bangga, puas, kebahagiaan yang dihasilkan dari pencapaian diri sendiri (Syaban *et al.*, 2025).

Reward merupakan balas jasa dari suatu organisasi kepada pegawai atas dedikasi yang diberikan kepada instansi. Dengan diberikannya *reward* pada pegawai, akan menimbulkan perasaan bahwa organisasi menghargai kontribusinya (Putri *et al.*, 2024). *Reward* adalah evaluasi yang positif terhadap pegawai. Setiap individu atau kelompok dengan tingkat kesetiaan yang tinggi harus mendapatkan *reward*. *Reward* juga bertujuan untuk mendorong seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya (Sofiati, 2021).

Sehingga dapat disimpulkan bahwasannya *reward* merupakan pemberian apresiasi baik berupa finansial maupun non finansial kepada pegawai yang telah melakukan pekerjaan dengan baik dan terus berupaya untuk memberikan hasil yang terbaik kepada organisasi.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Reward*

Menurut Fani (2022) faktor-faktor yang mempengaruhi *reward* antara lain yaitu:

a. Konsistensi Internal (*Internal Consistency*)

Ditetapkan melalui pengelompokan tingkat kesulitan atau kemudahan jenis pekerjaan yang ada.

b. Kompetisi/Persaingan Eksternal (*External Competitiveness*)

Membandingkan besaran *reward* antara organisasi satu dengan organisasi yang lainnya sehingga akan muncul perasaan pada pegawai untuk pindah ke organisasi lain.

c. Kontribusi Pegawai (*Employee Contribution*)

Dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya *reward* yang akan diberikan organisasi.

d. Administrasi (*Administration*)

Informasi yang mencakup elemen perencanaan anggaran organisasi yang ada, berkomunikasi dengan para pengelola dan menilai hasilnya dapat digunakan sebagai landasan untuk menentukan kebijakan pemberian *reward*.

3. Indikator *Reward*

Menurut Dwiyanti *et al.*, (2023) berikut merupakan indikator *Reward* :

a. Gaji

Pembayaran reguler yang dibayarkan oleh manajemen kepada pegawai nya yang ditetapkan dalam kontrak kerja.

b. Insentif

Suatu jenis insentif tambahan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pegawai nya untuk mendorong atau memotivasi pegawai. Faktor penting dalam memotivasi pegawai untuk berkontribusi.

c. Tunjangan

Tunjangan yang diberikan seperti pensiun, rawat inap, dan waktu liburan yang bergantung pada senioritas, catatan kehadiran, dan loyalitas pegawai.

d. Keuntungan personal

Diberikan manajer seperti prestise dan pengakuan, yang terkadang disebut sebagai imbalan interpersonal.

e. Promosi

Memberikan promosi untuk menempatkan pegawai yang sesuai. Ketika dipantau dengan baik, loyalitas sering kali diberikan oleh pegawai terhadap organisasi.

2.2.3 *Servant Leadership*

1. Pengertian *Servant Leadership*

Menurut Hasibuan (2016:117) *servant leadership* adalah metode yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi pegawainya, guna menjalin kolaborasi dan bekerja secara efisien demi mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Pengertian ini menekankan bahwa *servant leadership* dapat bekerja sama secara produktif untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang maksimal dan memiliki tanggung jawab yang baik.

Servant leadership merupakan hal yang penting diterapkan karena dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dimana semua pegawai dapat merasa dihargai dan dihormati (Baskara & Bangun, 2022). *Servant Leadership* adalah perilaku atau cara bekerja sama dengan efisien untuk meraih suatu tujuan organisasi yang merupakan tindakan atau pendekatan yang diambil oleh pemimpin untuk mempengaruhi pikiran, emosi, sikap, serta perilaku para anggota dalam organisasi yang dipimpinnya. Aktivitas atau seni untuk mempengaruhi orang lain supaya bersedia berkolaborasi dengan kemampuan individu dalam membimbing orang lain menuju pencapaian tujuan yang diinginkan organisasi (Maspuatun *et al.*, 2022).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwasannya *servant leadership* merupakan sikap yang diberikan pemimpin kepada pegawai bagaimana seorang pemimpin dapat memberikan dukungan, arahan, maupun bimbingan kepada pegawai agar organisasi bisa mencapai tujuan yang diharapkan. *Servant leadership* pada dasarnya dalam suatu organisasi merupakan usaha untuk meningkatkan loyalitas pegawai.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Servant Leadership*

Menurut Sian (2025) merumuskan 3 hal yang mempengaruhi *servant leadership*, antara lain sebagai berikut :

a. *Context and Culture*

Kondisi dan budaya yang berada dalam lingkungan sebuah organisasi.

b. *Leader Attributes*

Peran karakter serta kemampuan untuk terwujudnya *servant leadership* yang mencakup pengembangan moral dan kecerdasan emosional.

c. *Followers Receptivity*

Kondisi lingkungan yang sesuai dengan harapan pegawai agar terwujudnya *servant leadership* yang memberikan efek positif terhadap loyalitas pegawai.

Implementasi *servant leadership* menurut Sian (2025) ada 3 antara lain sebagai berikut:

a. *Followers Performance and Growth Servant Leadership*

Meningkatkan loyalitas pegawai dalam organisasi dengan cara mengakui semua yang sudah dilakukan pegawai dalam organisasi. Kemudian juga ikut serta dalam membantu pegawai untuk percaya pada potensi diri dan memberikan kesan yang menyenangkan. Sehingga dengan kepercayaan yang dimiliki akan mampu berdampak positif kepada organisasi.

b. *Organizational Performance Servant Leadership*

Meningkatkan dan menumbuhkan keterbukaan dalam berfikir, menyediakan kesempatan pengembangan diri serta meningkatkan kemampuan untuk organisasi yang lebih efektif.

c. *Social Impact Servant Leadership*

Memberikan efek positif di lingkungan luar organisasi. Seperti kepedulian, keterbukaan dalam berfikir dan pengambilan keputusan dalam masyarakat.

3. Indikator *Servant Leadership*

Berikut merupakan indikator *servant leadership* menurut Sapu *et al.*, (2023) yaitu sebagai berikut :

a. Kemampuan menganalisa

Menghadapi setiap situasi secara cermat, tepat, perinci, dan tepat, yang menjadi syarat bagi pemimpin dalam memimpin organisasinya.

b. Terampil dalam menjalin komunikasi

Mampu memerintah, memberi arahan, menasehati, serta memiliki penguasaan terkait teknik berkomunikasi.

c. Berani

Dengan makin tingginya posisi seseorang di dalam organisasi, maka memerlukan keberanian besar setiap melaksanakan tugasnya.

d. Berkenan untuk mendengar

Pemimpin wajib mendengar segala pendapat dari pegawainya, maka pegawai bukan sekadar mendapat tugas, melainkan bisa memberikan masukan yang membangun.

e. Tegas

Setiap menangani pegawai dan berhadapan dengan ketidak pastian, pemimpin perlu memiliki ketegasan

2.2.4 Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Dessler (2015) mendefinisikan iklim organisasi sebagai keseluruhan faktor fisik dan sosial yang ada dalam suatu organisasi. Menurut Wirawan (2015) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah perspektif anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok yang secara tetap terhubung dengan organisasi tentang apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin. Hal ini berdampak pada sikap dan perilaku dalam organisasi, baik dari segi kinerja maupun individu yang kemudian menentukan tingkat loyalitas mereka kepada organisasi.

Iklim organisasi menjadi salah satu komponen kunci dalam mengatur kerja serta struktur organisasi yang memberikan landasan yang tepat untuk menganalisis perilaku dalam organisasi (Rai Tanjung, 2021). Iklim organisasi merupakan susunan sikap serta perspektif anggota organisasi, meliputi aspek emosional dan perilaku anggota yang mencerminkan nilai-nilai dan norma yang ditekankan, serta sikap yang ada sehingga menciptakan kondisi psikologis yang berhubungan dengan persepsi individu terhadap lingkungan kerja mereka (Lestari & Kusuma, 2023).

Sehingga dapat dikatakan bahwa iklim organisasi adalah pandangan para pegawai mengenai kondisi internal organisasi, apakah suasana organisasi itu sudah sesuai kebijakan, hubungan kerja antar pegawai, serta suasana kerja yang pada akhirnya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku dalam bekerja.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi iklim organisasi berdasarkan pendapat Purnamasari (2024) menyebutkan 4 faktor yang mempengaruhi terbentuknya iklim organisasi diantaranya:

a. Manajer atau Pimpinan

Seorang manajer atau pimpinan merupakan seseorang yang bertanggung jawab untuk memimpin, mengatur, dan menyelaraskan kegiatan orang lain

dalam sebuah organisasi agar pencapaian tujuan berlangsung secara optimal dan efisien. Pimpinan berfungsi sebagai pengambil keputusan, mentor, penyemangat, dan pengawas untuk pelaksanaan tugas serta pengelolaan sumber daya.

b. Tingkah Laku Pegawai (*Individual Behavior*)

Tingkah laku pegawai merujuk pada pola tindakan seorang individu, reaksi, serta interaksi dalam lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh karakter, persepsi, motivasi, sikap, kebutuhan, dan pengalaman. Pola ini berdampak pada kinerja, disiplin, produktivitas, dan sumbangsih terhadap sasaran organisasi.

c. Tingkah Laku Kelompok (*Group Behavior*)

Tingkah laku kelompok adalah rangkaian perilaku yang muncul dari interaksi sejumlah individu dalam satu tim kerja. Ini mencakup cara komunikasi antar anggota, kolaborasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, pembentukan norma, dan pencapaian tujuan kelompok. Tingkah laku kelompok sangat dipengaruhi oleh dinamika tim dan struktur kelompok tersebut.

d. Faktor Eksternal Organisasi

Faktor eksternal organisasi meliputi kondisi atau kekuatan yang berada di luar organisasi dan memberikan dampak pada operasi, strategi, serta keberlangsungan organisasi. Aspek ini berada di luar kontrol manajemen dan mencakup lingkungan ekonomi, politik, sosial budaya, teknologi, regulasi hukum, serta tingkat persaingan di pasar. Perubahan dalam faktor eksternal memaksa organisasi untuk beradaptasi dan mengambil langkah-langkah strategis.

3. Indikator Iklim Organisasi

Menurut Purnamasari (2024) menyebutkan indikator iklim organisasi sebagai berikut:

a. Identitas individu hasil dalam organisasi

Pegawai menjalankan tugasnya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan (SOP) untuk menjaga disiplin dalam bekerja dan mencapai visi organisasi.

b. Kehangatan antar pegawai

Kedekatan antar pegawai adalah tentang bagaimana mereka berinteraksi dan membangun komunikasi yang baik di lingkungan organisasi.

c. Dukungan

Pegawai saling mendukung dan membantu satu sama lain.

d. Konflik

Pegawai saling mendukung dan membantu satu sama lain dalam menyelesaikan masalah yang timbul dari perbedaan pendapat antara individu atau kelompok.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian	Publikasi	Novelty
1.	(Prayoga & Astuti, 2021)	Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan, Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Pegawai	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif menggunakan seluruh populasi. Kemudian dianalisis menggunakan SPSS untuk menguji regresi linier berganda, uji-t, uji-F, dan koefisien determinasi.	Berdasarkan hasil analisis iklim organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas pegawai. Kepemimpinan menunjukkan berpengaruh positif terhadap loyalitas pegawai. Kompensasi menunjukkan berpengaruh positif terhadap loyalitas pegawai.	Jurnal Fokus Manajemen Bisnis Volume 11, Nomor 2, September 2021, Halaman 200-215	Penelitian ini tidak hanya meneliti pengaruh iklim organisasi, tetapi juga menambahkan variabel <i>reward</i> dan <i>servant leadership</i> dalam menganalisis loyalitas pegawai pada instansi pemerintahan.
2.	(Khaddafi & Windayati, 2022)	<i>The Effect Of Leadership Style, Motivation, Reward And Punishment On Loyalty With Job Satisfaction As Intervening Variable On</i>	<i>The data collection technique in this research is to provide or distribute a list of questions or what is called a questionnaire. The sampling method used in this study is a non-</i>	<i>The results showed that leadership style, motivation, reward and punishment had a significant effect on loyalty, and the results showed that leadership style, motivation, reward and punishment, and job</i>	<i>International Journal of Social Science, Education, Economic, Agricultural Research, and Technology</i>	<i>This study uses the variables of reward, servant leadership, and organizational climate on employee loyalty in government agencies.</i>

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian	Publikasi	Novelty
		<i>Employees Of Pt. Telekomunikasi Selular Sumatra, Central Part</i>	<i>probability method.</i>	<i>satisfaction had a significant effect on loyalty. Reward and punishment have a significant effect on loyalty, and the results of the study show that leadership style, motivation, reward and punishment, and job satisfaction have a significant effect on loyalty.</i>	<i>(IJSET) E-ISSN: 2827-766X</i>	
3.	(Taroreh <i>et al.</i> , 2022)	Pengaruh Motivasi Kerja, <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Loyalitas Pegawai Pada Pt. Pln (Persero) Up 3 Tahuna Ulp Tagulandang	Pendekatan pada penelitian ini bersifat kuantitatif. Teknik analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan analisis regresi linear berganda dengan uji-f dan uji-t untuk pembuktian hipotesis. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer.	Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas pegawai. <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap loyalitas pegawai.	Jurnal EMBA. Vol.10 No.4 Oktober 2022. ISSN 2303-1174.	Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai.
4.	(Putri <i>et al.</i> , 2022)	Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Loyalitas Pegawai Dengan Kepuasan	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Teknik analisis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. <i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai.	Jurnal EMBA Vol. 10, No.2. April 2022, Hal. 207-216. ISSN	Penelitian ini tidak hanya meneliti pengaruh <i>reward</i> , tetapi juga menambahkan variabel iklim organisasi dan <i>servant leadership</i>

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian	Publikasi	Novelty
		Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Pt. Bri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Manado)	data yang digunakan adalah <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i> yaitu model analisis linear berganda dengan variabel moderasi.	2. Punishment berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Loyalitas pegawai. 3. Reward dan Punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas pegawai. 4. Kepuasan Kerja tidak memoderasi pengaruh Reward terhadap Loyalitas pegawai. 5. Kepuasan Kerja tidak memoderasi pengaruh Punishment terhadap Loyalitas pegawai.	2303-1174.	dalam menganalisis loyalitas pegawai pada instansi pemerintahan.
5.	(Ningrum <i>et al.</i> , 2022)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Kerja pegawai	Informasi dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada pegawai tetap PT Arga Beton indah Kabupaten Gresik sebesar 36 orang. Metode analisis yang digunakan ialah memakai program Smart PLS versi 3.3.9.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>servant leadership</i> tidak terdapat pengaruh secara signifikan terhadap loyalitas pegawai, variabel budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan artinya tidak ada pengaruh secara signifikan terhadap loyalitas pegawai.	JIMBIS : Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. Volume 4, No. 2, Tahun 2022 e-ISSN 2622-6367	Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai.
6.	(Baskara & Bangun, 2022)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Loyalitas pegawai Melalui	Metode penelitian menggunakan kuantitatif. Teknik pengumpulan data	Hasil penelitian ini menunjukan <i>servant leadership</i> mempunyai pengaruh positif terhadap loyalitas pegawai Bank	Jurnal Administrasi Dan Manajemen. E-ISSN	Penelitian ini tidak hanya meneliti pengaruh <i>servant leadership</i> , tetapi juga menambahkan

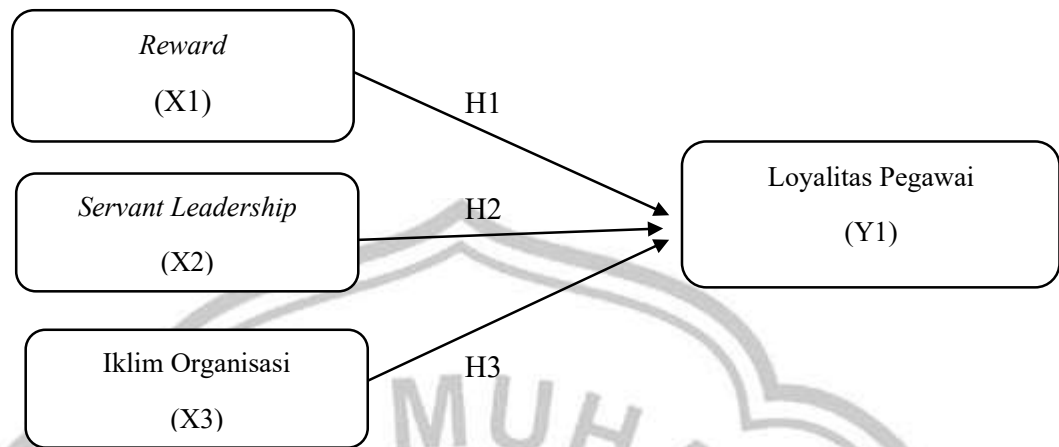
No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian	Publikasi	Novelty
		Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada pegawai Bank Mandiri di Kota Bandung	menggunakan kuesioner. Teknik analisis penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji hipotesis.	Mandiri, <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada pegawai, kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas pegawai, dan <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap loyalitas pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pegawai.	2623-1719	variabel iklim organisasi dan <i>reward</i> dalam menganalisis loyalitas pegawai pada instansi pemerintahan.
7.	(Maspuatun <i>et al.</i> , 2022)	Pengaruh Komitmen Organisasi, <i>Servant Leadership</i> dan Keterlibatan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Tabir Ulu Kabupaten Merangin	Alat Analisis yang digunakan adalah analisis PLS. Dengan metode penelitian menggunakan kuantitatif.	Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja pada pegawai. <i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja pada pegawai. Keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja pada pegawai.	JIMT Jurnal Ilmu Manajemen Terapan. Vol 4, No 1. e-ISSN: 2686-4924, p-ISSN 2686-5246	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai.
8.	(Hidayat <i>et al.</i> , 2023)	Pengaruh <i>Job Insecurity</i> Dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Pegawai Kantor Camat Kecamatan Enrekang Kabupaten	Jenis penelitian yang digunakan penelitian kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan yaitu	Berdasarkan hasil uji t (parsial) untuk variabel <i>job security</i> berpengaruh terhadap loyalitas pegawai, sedangkan variabel iklim organisasi berpengaruh	DECISION : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume 4, Nomor 2, Oktober 2023 ISSN. 2721-4907	Penelitian ini tidak hanya meneliti pengaruh iklim organisasi, tetapi juga menambahkan variabel <i>servant leadership</i> dan <i>reward</i> dalam menganalisis loyalitas pegawai pada instansi pemerintahan.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian	Publikasi	Novelty
		Enrekang	uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda dan uji hipotesis.	terhadap loyalitas pegawai.		
9.	(Rahman <i>et al.</i> , 2023)	Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Guru Honor dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada SMKN se Kota Mataram)	Penelitian ini menggunakan metode penelitian asosiatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 170. Instrumen yang digunakan dalam penelitian yaitu angket.	Berdasarkan dari hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas guru honorer di SMKN se Kota Mataram. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas guru honorer di SMKN se Kota Mataram.	Empirici sm Journal. Vol. 4, No 1, June. 2023 e-ISSN: 2745-7613	Penelitian ini tidak hanya meneliti pengaruh iklim organisasi, tetapi juga menambahkan variabel <i>servant leadership</i> dan <i>reward</i> dalam menganalisis loyalitas pegawai pada instansi pemerintahan.
10.	(Brahmi <i>et al.</i> , 2023)	<i>The Impact Of The Organizational Climate On Employee Loyalty . Case Study : Sonelgaz Ain Defla Distributio n</i>	<i>In this study, we used the method of descriptive analysis through a form randomly distributed to 200 employees, which means that the sample study consisted of 150 workers.</i>	<i>The results showed a statistically significant effect of organizational climate on employee loyalty at the level of Sonelgaz distribution management in Ain Defla.</i>	<i>Business Excellenc e and Managem ent Volume 13, Issue 4, Pages 85-100</i>	<i>This study not only examines the influence of organizational climate, but also adds servant leadership and reward variables in analyzing employee loyalty in government agencies.</i>
11.	(Lestari & Kusuma, 2023)	Pengaruh Iklim Organisasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan	Metode penelitian menggunakan kuantitatif. Analisis uji kualitas data menggunakan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan	Jurnal Orientasi Bisnis Dan Entrepreneursip,	Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian	Publikasi	Novelty
		Kerja Terhadap Loyalitas pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sleman	uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data menggunakan uji asumsi klasik, uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Uji hipotesis menggunakan uji R ² dan uji T.	terhadap loyalitas pegawai. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Kepuasan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai.	Vol. (4) No. (2) p-ISSN : 2722-7901 e-ISSN : 2722-7995	signifikan terhadap loyalitas pegawai.
12.	(Putri <i>et al.</i> , 2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan <i>Reward</i> Terhadap Loyalitas pegawai Pt Fahira Berkah Olindo.	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Teknik pengumpulan data dengan metode wawancara, observasi, kuesioner dengan skala likert sebagai acuan penilaiannya.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan <i>reward</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas pegawai. Sama halnya dengan <i>reward</i> yang berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas pegawai.	JIMBIS : Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. ISSN : 2962-63 DOI : 10.24034/jimbis.v3i3.6797	Penelitian ini tidak hanya meneliti pengaruh <i>reward</i> , tetapi juga menambahkan variabel <i>servant leadership</i> dan iklim organisasi dalam menganalisis loyalitas pegawai pada instansi pemerintahan.
13.	(Selina & Nirawati, 2024)	Pengaruh <i>Reward</i> Kerja, Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Pegawai Divisi Marketing Pada PT. Pilar	Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, sampel penelitian ini sebanyak 47 orang divisi marketing dengan teknik penarikan sampel, purposive sampling.	Hasil penelitian <i>Reward</i> Kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas pegawai. Stres Kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Loyalitas pegawai.	Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah Volume 6 Nomor 3(2024) 3176-3190. ISSN 2656-4351	Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian	Publikasi	Novelty
		Bangun Kencana Surabaya	Pengumpulan data diperoleh melalui kuesioner dan diolah dengan menggunakan program IBM SPSS versi 24.	Motivasi Kerja secara parsial tidak berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas pegawai.		
14.	(Setyowati & Tobing, 2024)	<i>Determinant Of Servant Leadership, Job Satisfaction And Work Environment Toward Job Performance Atuniversit y Of Muhammad iyah Jember</i>	<i>The type of research was a descriptive quantitative and the research design was explanatory. The population in this research was all University of Muhammadiya Jember's employees. Using the technique of probability sampling with simple random.</i>	<i>The result showed that servant leadership, job satisfaction, and working environment partially or simultaneously had a significant effect on the employees' performance. Coefficient determination analysis showed that 86.3% of the employees' performance influenced by servantleadership , job satisfaction, and working environment.</i>	<i>Internatio nal Journal of Humaniti es and Social Science Invention (IJHSSI). ISSN (Online): 2319 – 7722, ISSN (Print): 2319 – 7714. Volume 7 Issue 07 Ver. II</i>	<i>This study not only examines the influence of servant leadership, but also adds reward and organizational climate variables in analyzing Work Environment in government agencies.</i>
15.	(Manoppo et al., 2024)	<i>The Influence of Servant Leadership on Employee Performance with Loyalty as a Moderating Variable</i>	<i>This research is quantitative research with an explanatory approach, namely research that uses a number of previous studies as the main source.</i>	<i>The Loyalty variable can also strengthen the influence of the servant leadership variable on employee performance because of the same thing, namely the P-Values results which lead to positive.</i>	<i>INNOVAT IVE: Journal Of Social Science Research Volume 4 Nomor 3 Tahun 2024 Page 8811-8819</i>	<i>This study not only examines the influence of servant leadership, but also adds reward and organizational climate variables in analyzing employee loyalty in government agencies.</i>

2.4 Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

KETERANGAN → : Parsial

Reward : Variabel Bebas (X1)

Servant Leadership : Variabel Bebas (X2)

Iklm Organisasi : Variabel Bebas (X3)

Loyalitas Pegawai : Variabel Terikat (Y)

H1 : Hipotesis 1

H2 : Hipotesis 2

H3 : Hipotesis 3

Loyalitas pegawai diduga dipengaruhi oleh *reward*, *servant leadership*, dan iklim organisasi. Hal ini dapat dilihat dari penelitian terdahulu yang sudah dilakukan dengan memperoleh hasil penelitian dengan menunjukkan bahwa antara *reward*, *servant leadership*, dan iklim organisasi mempunyai pengaruh besar terhadap loyalitas pegawai. Dari hasil tersebut, penelitian ini digunakan sebagai hipotesis (jawaban sementara) bahwa loyalitas pegawai dipengaruhi oleh *reward*, *servant leadership*, dan iklim organisasi pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

2.5 Hipotesis

Menurut Junaedi & Wahab (2023) hipotesis berasal dari kata Hupo dan Thesis. Hupo artinya sementara atau berstatus lemah, sementara tesis mengacu pada pernyataan atau

teori. Hipotesis pada dasarnya adalah asumsi atau dugaan yang mungkin benar, dan sering dijadikan landasan dalam pengambilan keputusan atau penyelesaian masalah, serta dasar penelitian lebih lanjut.

Menurut Marthadinata & Haq (2024) menjelaskan bahwa “hipotesis penelitian adalah respons sementara terhadap perumusan masalah karena bersifat sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data yang telah dikumpulkan. Hipotesis dalam penelitian ini mencerminkan harapan peneliti mengenai keterkaitan antara variabel-variabel dalam masalah yang diteliti.

2.5.1 Pengaruh *Reward* Terhadap Loyalitas Pegawai

Reward merupakan balas jasa dari suatu organisasi kepada pegawai atas dedikasi yang diberikan kepada instansi. Dengan diberikannya *reward* pada pegawai akan menimbulkan perasaan bahwa organisasi menghargai kontribusinya (Putri *et al.*, 2024). *Reward* adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Setiap individu atau kelompok yang memiliki loyalitas yang tinggi perlu mendapatkan *reward*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Putri *et al.*, (2024) dimana mendapatkan hasil bahwa *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. *Reward* berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas pegawai dengan hasil sig $0,000 < 0,05$. Hal serupa juga ditemukan oleh Putri *et al.*, (2022) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Namun, hasil berbeda yang dikemukakan oleh Taroreh *et al.*, (2022) yang menyakan bahwa *reward* berpengaruh negatif signifikan terhadap loyalitas pegawai. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

H1 : Diduga *Reward* Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Loyalitas Pegawai

2.5.2 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Loyalitas Pegawai

Menurut Hasibuan (2016:117) *servant leadership* adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. *Servant leadership* merupakan hal yang penting diterapkan karena dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dimana semua pegawai dapat merasa dihargai dan dihormati (Baskara & Bangun, 2022).

Dalam Penelitian yang dilakukan Manoppo *et al.*, (2024) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hasil yang sama ditunjukkan oleh Baskara & Bangun (2022) yang menyatakan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap loyalitas pegawai. Namun, hasil penelitian yang dilakukan Maspuatun *et al.*, (2022) menemukan hasil yang berbeda, yakni *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis kedua adalah sebagai berikut:

H2 : Diduga *Servant Leadership* Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Loyalitas Pegawai

2.5.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Pegawai

Menurut Wirawan (2015) menyimpulkan bahwa iklim organisasi adalah pandangan anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok, yang secara permanen berinteraksi dengan organisasi mengenai kondisi atau peristiwa yang berlangsung di dalam lingkungan internal organisasi secara teratur. Iklim organisasi merupakan kombinasi dari sikap dan pemahaman anggota organisasi, aspek emosional serta perilaku mereka yang mencerminkan nilai-nilai dan norma yang diutamakan, serta sikap yang dianut, sehingga menciptakan keadaan psikologis yang berkaitan dengan pemahaman individu terhadap lingkungan kerjanya (Lestari & Kusuma, 2023).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prayoga & Astuti (2021) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas pegawai. Penelitian serupa dikemukakan oleh Rahman *et al.*, (2023) mengkonfirmasi bahwasanya iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas guru honorer. Namun, dalam temuan Lestari & Kusuma (2023) menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki dampak positif meskipun tidak signifikan terhadap loyalitas pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis ketiga adalah sebagai berikut:

H3 : Diduga Iklim Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Loyalitas Pegawai