

## Pengaruh *Reward*, *Servant Leadership*, Dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember

Erlina Vivi Pujiyany<sup>1\*</sup>, Trias Setyowati<sup>2</sup>, Ira Puspitadewi Samsuryaningrum<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Muhammadiyah Jember

Email: <sup>1</sup>[erlinavivipujiyany@gmail.com](mailto:erlinavivipujiyany@gmail.com), <sup>2</sup>[trias@unmuhjember.ac.id](mailto:trias@unmuhjember.ac.id), <sup>3</sup>[irapuspita@unmuhjember.ac.id](mailto:irapuspita@unmuhjember.ac.id)

Diterima: Januari 2026 | Disetujui: Februari 2026 | Dipublikasikan: Maret 2026

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *reward*, *servant leadership*, dan iklim organisasi terhadap loyalitas pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain kausal, seluruh populasi dijadikan sampel sebanyak 129 responden, menggunakan teknik sampling jenuh dan kuesioner sebagai pengumpulan data. Analisis dilakukan melalui uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan uji hipotesis (uji t). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai, dimana pemberian *reward* yang adil dapat meningkatkan loyalitas pegawai. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai, artinya pemimpin yang melayani dapat memperkuat ikatan pegawai terhadap organisasi. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai, sehingga lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan hasil nilai adjusted  $R^2$  diperoleh nilai sebesar 0,701 (70,1%). Keadaan ini menunjukkan *reward*, *system leadership*, dan iklim organisasi memberi kontribusi pengaruh sebesar 70,1% terhadap loyalitas pegawai. Sedangkan sisanya 29,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti beban kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi. Originalitas penelitian ini terletak pada pengujian secara simultan pengaruh *reward*, *servant leadership*, dan iklim organisasi terhadap loyalitas pegawai dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai pemerintah.  
Kata kunci: Iklim Organisasi; Loyalitas Pegawai; *Reward*; *Servant Leadership*.

### Abstract

*This study aims to analyze the influence of rewards, servant leadership, and organizational climate on employee loyalty at the Jember Regency Education Office. This study uses a quantitative method with a causal design, the entire population is sampled as many as 129 respondents, using saturated sampling techniques and questionnaires as data collection. The analysis was carried out through instrument testing, classical assumption testing, multiple linear regression, coefficient of determination ( $R^2$ ) testing, and hypothesis testing (t-test). The results show that rewards have a positive and significant effect on employee loyalty, where providing fair rewards can increase employee loyalty. Servant Leadership has a positive and significant effect on employee loyalty, meaning that servant leaders can strengthen employee bonds with the organization. Organizational climate has a positive and significant effect on employee loyalty, so that a comfortable work environment can increase employee loyalty to the organization. Based on the results of the adjusted  $R^2$  value obtained a value of 0.701 (70.1%). This situation shows that rewards, leadership systems, and organizational climate contribute an influence of 70.1% on employee loyalty. While the remaining 29.9% is influenced by other variables not examined in this study such as workload, work environment, and compensation. The originality of this research lies in the simultaneous testing of the influence of rewards, servant leadership, and organizational climate on employee loyalty in the context of public sector organizations, particularly in the Jember Regency Education Office, thereby providing a more comprehensive understanding of the factors that influence government employee loyalty.*  
Keyword: Organizational Climate; Employee Loyalty; Reward; Servant Leadership.

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga dalam sebuah organisasi karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia (Sian, 2025). Setiap organisasi di dalam instansi tentu selalu mempunyai tujuan dan menginginkan adanya suatu keberhasilan dalam usahanya. Sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan biasa dikenal sebagai Aparatur Sipil Negara atau ASN (Ivana, 2024). Pengembangan sumber daya manusia dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara organisasi yang sejenis (Hasibuan, 2018).

Loyalitas terhadap organisasi merupakan sebuah sikap dimana seorang pegawai mengidentifikasi dirinya dengan tempat kerjanya dan menunjukkan tekad untuk bekerja dengan penuh dedikasi serta usaha maksimal (Lestari & Kusuma, 2023). Loyalitas merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian pegawai yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi (Hasibuan, 2017).

Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai yaitu sistem *reward* dari organisasi. *Reward* adalah suatu ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. *Reward* yang diberikan organisasi akan memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja pegawai sehingga *reward* yang diberikan kepada pegawai mampu meningkatkan loyalitas pegawai (Mulyani, 2017:221). Organisasi memberikan *reward* sebagai bentuk pengakuan yang dipublikasikan untuk memacu tim yang lainnya (Gunawan *et al.*, 2023). Melalui dorongan positif, baik material maupun non material, jika dilakukan secara konsisten akan berdampak positif pada kemampuan pegawai untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dalam dirinya (Astika, 2024). Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai (Putri *et al.*, 2022). Pemberian *reward* kepada pegawai merupakan bentuk apresiasi atau penghargaan kepada pegawai, baik berupa finansial maupun non-finansial.

Selain *reward*, *servant leadership* juga dapat mempengaruhi loyalitas pegawai. *Servant leadership* merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2016:117). Kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan organisasi (Maspuatun *et al.*, 2022). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap loyalitas pegawai Bank Mandiri (Baskara & Bangun, 2022). Penerapan *servant leadership* dalam organisasi pada dasarnya untuk meningkatkan semangat kerja pegawai, dengan penerapan *servant leadership* yang baik akan membawa pengaruh positif terhadap loyalitas pegawai.v

Iklm organisasi juga dapat mempengaruhi loyalitas pegawai. Iklm organisasi mempunyai peran penting dalam meningkatkan loyalitas pegawai. Iklm organisasi merupakan keseluruhan faktor-faktor fisik dan sosial yang terdapat dalam sebuah organisasi (Dessler, 2015). Iklm organisasi merupakan satu set perlengkapan dari suatu lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh pegawai yang bekerja di lingkungan ini dan beranggapan akan menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi tingkah laku dalam bekerja (Utami *et al.*, 2021). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap loyalitas pegawai (Lestari & Kusuma, 2023). Iklm organisasi yang baik dapat membuat pegawai merasa aman dan nyaman.

Dalam organisasi pemerintahan, loyalitas pegawai merupakan faktor penting yang mendukung tercapainya tujuan organisasi dan kualitas pelayanan publik. Loyalitas pegawai dapat terbentuk apabila

organisasi mampu memberikan sistem *reward* yang adil, *servant leadership* yang berorientasi pada pelayanan, serta iklim organisasi yang kondusif. Pemberian *reward* yang sesuai dengan kontribusi pegawai diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan komitmen kerja. Selain itu, penerapan *servant leadership* oleh pimpinan dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis melalui sikap melayani, membimbing, dan mendukung bawahan. Iklim organisasi yang baik juga akan mendorong komunikasi yang terbuka, kerja sama tim yang kuat, serta kenyamanan dalam bekerja sehingga pegawai memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

Pendidikan menjadi salah satu hal yang sangat penting dalam perkembangan sumber daya manusia. Dinas Pendidikan memiliki peran penting dalam menjaga dan meningkatkan kualitas pendidikan. Namun, pada kenyataannya Dinas Pendidikan Kabupaten Jember belum sepenuhnya memberikan pelayanan dengan baik. Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan, tingkat loyalitas pegawai masih belum optimal yang ditunjukkan oleh masih rendahnya komitmen kerja serta kurangnya inisiatif pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya sistem *reward* yang belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi pegawai, sehingga sebagian pegawai merasa bahwa penghargaan yang diberikan belum sebanding dengan loyalitas yang telah diberikan. Selain itu, penerapan *servant leadership* juga dinilai belum berjalan secara optimal karena pimpinan belum sepenuhnya menunjukkan sikap melayani, membimbing, dan memberikan dukungan terhadap pengembangan potensi pegawai. Di samping itu, iklim organisasi di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Jember juga masih belum sepenuhnya kondusif. Hal ini terlihat dari komunikasi internal yang belum berjalan secara terbuka serta hubungan kerja antarpegawai yang kurang harmonis. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal organisasi dengan realitas yang terjadi di lapangan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh *reward*, *servant leadership*, dan iklim organisasi terhadap loyalitas pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

*State of the art* penelitian ini didasarkan pada temuan terhadap berbagai penelitian terdahulu yang mengkaji pengaruh *reward*, *servant leadership*, dan iklim organisasi terhadap loyalitas pegawai. Secara empiri sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai (Putri et al., 2024; Putri et al., 2022), namun terdapat temuan berbeda yang menyatakan bahwa *reward* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai (Selina & Nirawati, 2024), bahkan *reward* berpengaruh negatif signifikan terhadap loyalitas pegawai (Taroreh et al., 2022). Pada variabel *servant leadership* menemukan adanya pengaruh positif terhadap loyalitas pegawai (Baskara & Bangun, 2022), sedangkan peneliti lain menyatakan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai (Ningrum et al., 2022). Demikian pula pada variabel iklim organisasi menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai (Prayoga & Astuti, 2021; Rahman et al., 2023), namun dalam temuan peneliti lain menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap loyalitas pegawai (Lestari & Kusuma, 2023). Perbedaan dalam temuan tersebut mengindikasikan adanya *inkonsistensi* dalam hasil penelitian yang ada (*research gap*). Di samping itu, sebagian besar studi sebelumnya hanya mengkaji variabel-variabel secara parsial dan lebih banyak difokuskan pada sektor swasta, sehingga belum menghasilkan pandangan yang lebih menyeluruh dalam konteks lembaga pemerintahan daerah. Oleh sebab itu, *novelty* dari penelitian ini terletak pada pengujian ketiga variabel, yaitu *reward*, *servant leadership*, dan iklim organisasi secara simultan dalam satu kerangka penelitian di Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, dengan tujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap loyalitas pegawai serta memberikan saran

strategis untuk peningkatan mutu manajerial dan memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei yang bersifat kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember yang berjumlah 129 pegawai, terdiri atas pegawai ASN dan Non-ASN yang terdaftar pada database Dinas Pendidikan Kabupaten Jember pada tahun 2026. Seluruh populasi dijadikan sampel dengan teknik *probability sampling* dengan metode sampel jenuh. Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017:217). Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan kuesioner yang terstruktur dan diukur dengan menggunakan skala likert, selanjutnya dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh parsial dari ketiga variabel independen terhadap variabel dependen yaitu loyalitas pegawai. Teknis analisis penelitian menggunakan statistik deskriptif. Selanjutnya untuk mengetahui keabsahan indikator diuji menggunakan uji instrumen penelitian yaitu uji validitas dan reliabilitas. Dilanjutkan dengan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji hipotesis menggunakan uji parsial (uji t) untuk menguji koefisien secara parsial antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat. Dan diakhiri dengan uji koefisien determinasi.

### HASIL

#### Hasil Uji Instrumen Data

Hasil Uji validitas

Tabel 1. Hasil Uji validitas

No	Variabel dan Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1.	<i>Reward</i>			
	X1.1	0,811	0,172	Valid
	X1.2	0,859	0,172	Valid
	X1.3	0,822	0,172	Valid
	X1.4	0,863	0,172	Valid
	X1.5	0,836	0,172	Valid
2.	<i>Servant Leadership</i>			
	X2.1	0,855	0,172	Valid
	X2.2	0,898	0,172	Valid
	X2.3	0,863	0,172	Valid
	X2.4	0,839	0,172	Valid
	X2.5	0,829	0,172	Valid
3.	<i>Iklim Organisasi</i>			
	X3.1	0,876	0,172	Valid
	X3.2	0,869	0,172	Valid
	X3.3	0,890	0,172	Valid
	X3.4	0,909	0,172	Valid
4.	<i>Loyalitas Pegawai</i>			
	Y1	0,837	0,172	Valid
	Y2	0,833	0,172	Valid
	Y3	0,813	0,172	Valid

Y4	0,830	0,172	Valid
----	-------	-------	-------

Sumber: Data Hasil Olah SPSS 2026

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 4.13 terdapat 4-5 butir pernyataan dari indikator setiap variabel yang memiliki  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,172). Jadi, dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian dinyatakan valid.

#### Hasil Uji Reliabilitas

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Cut Of Value	Keterangan
Reward (X1)	0,894	0,70	Reliabel
Servant Leadership (X2)	0,909	0,70	Reliabel
Iklim Organisasi (X3)	0,908	0,70	Reliabel
Loyalitas Pegawai (Y)	0,847	0,70	Reliabel

Sumber: Data Hasil Olah SPSS 2026

Berdasarkan tabel 4.14 pengujian reliabilitas diketahui bahwa semua variabel mempunyai *cronbach alpha*  $>$  0,70. Maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel.

#### Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

**Tabel 3. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficients		
	B	Std. Error	Sig
(Constant)	-1,271	1,087	0,245
Reward (X1)	0,233	0,038	0,000
Servant Leadership (X2)	0,293	0,041	0,000
Iklim Organisasi (X3)	0,413	0,046	0,000

Sumber: Data Hasil Olah SPSS 2026

Berdasarkan data tabel 4.15 di atas maka didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:  $Y = -1,271 + 0,233 X1 + 0,293 X2 + 0,413 X3 + e$

1. Nilai konstanta ( $\alpha$ ) menjelaskan nilai sebesar -1,271 menunjukkan bahwa apabila variabel *reward* (X1), *servant leadership* (X2), dan iklim organisasi (X3) diasumsikan bernilai nol atau tidak mengalami perubahan, maka nilai loyalitas pegawai (Y) diprediksi sebesar -1,271. Nilai konstanta yang bernilai negatif menunjukkan bahwa tanpa adanya pengaruh dari ketiga variabel independen tersebut, loyalitas pegawai cenderung berada pada kondisi yang rendah.
2. Koefisien regresi dari *reward* (X1) sebesar 0,233 menunjukkan bahwa pengaruh yang positif terhadap loyalitas pegawai (Y) yang mempunyai arti bahwa jika variabel *reward* (X1) meningkat maka variabel loyalitas pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,233.
3. Koefisien regresi dari *servant leadership* (X2) sebesar 0,293 menunjukkan bahwa pengaruh yang positif terhadap loyalitas pegawai (Y) yang mempunyai arti bahwa jika variabel *servant leadership* (X2) meningkat maka variabel loyalitas pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,293.
4. Koefisien regresi dari iklim organisasi (X3) sebesar 0,413 menunjukkan bahwa pengaruh yang positif terhadap loyalitas pegawai (Y) yang mempunyai arti bahwa jika variabel iklim organisasi (X2) meningkat maka variabel loyalitas pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,413.
5. Standar *error* (e) menunjukkan tingkat kesalahan pengganggu.

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Hasil Uji Normalitas

**Tabel 4. Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Standardized Residual	Keterangan
<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	0,054	Normal
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,200	Normal

Sumber: Data Hasil Olah SPSS 2026

Berdasarkan hasil uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) pada tabel 4.16 di atas menunjukkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* residual sebesar 0,054 dan *Asymp Sig* 0,200. Dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi secara normal, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi > 0,05, sehingga residual regresi berdistribusi normal.

#### Hasil Uji Multikolinearitas

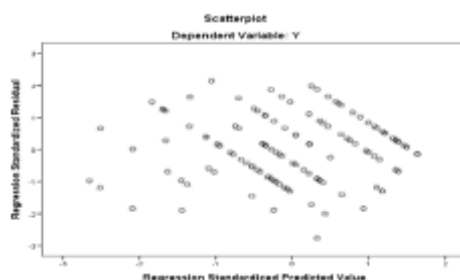
**Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas**

<i>Collinearity Statistics</i>			
Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
<i>Reward (X1)</i>	0,848	1,179	Tidak terjadi multikolinearitas
<i>Servant Leadership (X2)</i>	0,857	1,166	Tidak terjadi multikolinearitas
<i>Iklim Organisasi (X3)</i>	0,892	1,121	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data Hasil Olah SPSS 2026

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4.17 menunjukkan nilai ketiga variabel yaitu *reward* (X1) = 0,848, *servant leadership* (X2) = 0,857, dan iklim organisasi (X3) = 0,892 memiliki nilai *tolerance* > 0.10. Nilai VIF untuk variabel *reward* (X1) = 1,179, *servant leadership* (X2) = 1,166, dan iklim organisasi (X3) = 1,121 ketiga variabel menunjukkan nilai VIF < 10. Dengan demikian masing-masing variabel independen tidak terjadi gejala multikolinearitas.

#### Hasil Uji Heteroskedastisitas



**Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Sumber: Data Hasil Olah SPSS 2026

Berdasarkan gambar 4.3 terlihat pola persebaran data dalam uji heteroskedastisitas scatterplot di atas terlihat bahwa data menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu, baik pola mengerucut, melebar, maupun bergelombang. Penyebaran titik juga berada di atas dan di bawah angka 0 (nol) secara tidak teratur. Hal tersebut menunjukkan bahwa model residual bersifat konstan, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

## Uji Hipotesis

**Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	T <sub>hitung</sub>	Sig.	Kesimpulan
Reward (X1)	6,072	0,000	H <sub>0</sub> ditolak dan H <sub>1</sub> diterima
Servant Leadership (X2)	7,169	0,000	H <sub>0</sub> ditolak dan H <sub>2</sub> diterima
Iklim Organisasi (X3)	9,055	0,000	H <sub>0</sub> ditolak dan H <sub>3</sub> diterima

Sumber: Data Hasil Olah SPSS 2026

Dengan demikian, nilai t tabel yang didapat adalah 1,979 pada signifikansi 0.025. berikut adalah pembahasan hasil uji t pada tabel 4.18 dalam penelitian ini :

1. Variabel reward pada tabel diatas diketahui menghasilkan nilai t hitung > t tabel yaitu  $6,072 > 1,979$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel reward berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember karena nilai signifikansi dibawah 0,05, sehingga hal ini menandakan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima.
2. Variabel servant leadership pada tabel diatas diketahui menghasilkan nilai t hitung > t tabel yaitu  $7,169 > 1,979$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel servant leadership berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember karena nilai signifikansi dibawah 0,05, sehingga hal ini menandakan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>2</sub> diterima.
3. Variabel iklim organisasi pada tabel diatas diketahui menghasilkan nilai t hitung > t tabel yaitu  $9,055 > 1,979$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember karena nilai signifikansi dibawah 0,05, sehingga hal ini menandakan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>3</sub> diterima.

## Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

**Tabel 7. Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,841	0,708	0,701	1,076

Sumber: Data Hasil Olah SPSS 2026

Berdasarkan tabel 4.19 diatas memperlihatkan bahwa nilai adjusted R<sup>2</sup> yang diperoleh adalah 0,701, atau sama dengan 70,1%. Keadaan ini menunjukkan bahwa variabel independen yaitu *reward*, *servant leadership*, dan iklim organisasi memberi kontribusi pengaruh sebesar 70,1% terhadap tingkat variabel dependen yaitu loyalitas pegawai. Sedangkan sisanya 29,9% kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti beban kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan budaya organisasi.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh *Reward* Terhadap Loyalitas Pegawai**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima, artinya semakin baik pemberian *reward* oleh organisasi maka semakin tinggi tingkat loyalitas pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa setiap indikator pada sistem *reward* memiliki peran yang saling berkaitan dalam membentuk loyalitas pegawai. Persepsi bahwa gaji yang diterima mencerminkan tugas dan usaha yang dilakukan untuk organisasi menjadi dasar utama munculnya perasaan adil dan semangat bekerja. Jika gaji atau pembayaran yang diterima merasa cukup dan adil, pegawai memiliki sikap yang baik terhadap organisasi. Selanjutnya, pemberian insentif yang mendorong semangat kerja juga memperkuat motivasi internal pegawai untuk lebih giat bekerja dan tetap merasa terikat dengan organisasi. Tunjangan yang memadai bisa memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan pegawai, sehingga pegawai merasa aman dan bisa lebih fokus dalam bekerja. Selain aspek finansial, pengakuan dan penghargaan dari pimpinan juga memberikan rasa puas secara psikologis, pegawai merasa dihargai sehingga meningkatkan ikatan emosional terhadap organisasi. Tidak hanya itu, pemberian kesempatan promosi secara adil kepada pegawai yang berprestasi memperkuat rasa adil dan kesempatan untuk berkembang dalam karier, semakin mendorong pegawai tetap loyal dan berkontribusi secara berkelanjutan terhadap organisasi.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa *reward* memiliki peran penting dalam membentuk sikap kerja para pegawai. Pemberian *reward* seperti gaji, insentif, tunjangan, pengakuan, serta promosi jabatan dapat meningkatkan semangat kerja dan rasa dihargai para pegawai, sehingga pegawai lebih termotivasi untuk berdedikasi terhadap organisasi. Pegawai yang merasa kontribusinya dihargai cenderung lebih berkomitmen dan keinginan untuk terus memberikan loyalitas terhadap organisasi.

Kondisi ini relevan dengan fenomena yang terjadi di Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, di mana masih ada perbedaan dalam pemberian *reward* antara ASN dan Non ASN. Ketidakseimbangan ini berpotensi menurunkan loyalitas, khususnya bagi pegawai yang merasa kontribusinya belum dihargai dengan adil. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pentingnya penerapan sistem *reward* yang lebih adil, jelas, dan didasarkan pada hasil kinerja sehingga dapat mempengaruhi loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian *reward* yang sesuai, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, mampu meningkatkan motivasi dan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi sehingga mendorong terbentuknya loyalitas yang lebih tinggi. 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 menyatakan bahwa *reward* berpengaruh negatif signifikan terhadap loyalitas pegawai.

### **Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Loyalitas Pegawai**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan hipotesis kedua dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa

*servant leadership* yang menekankan pada pelayanan kepada bawahan dapat secara nyata meningkatkan tingkat loyalitas pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa loyalitas pegawai terbentuk karena adanya *servant leadership* yang berfokus pada pelayanan. Kemampuan pemimpin dalam menganalisis setiap situasi secara teliti sebelum memutuskan sesuatu membuat pegawai merasa percaya dan yakin bahwa kebijakan yang diambil sudah dipertimbangkan dengan matang. Selanjutnya, kemampuan seorang pemimpin dalam berkomunikasi, memberi petunjuk, dan memberi nasihat kepada bawahan secara efektif membantu membuat tugas lebih jelas dan memperkuat hubungan kerja yang sehat dan harmonis. Sikap tegas dan berani dari pemimpin dalam membuat keputusan serta menjalankan tugas-tugas penting organisasi menjadi contoh yang baik, sehingga pegawai termotivasi untuk menunjukkan komitmen yang sama seperti yang dilakukan pemimpin. Selain itu, sikap pemimpin yang bersedia mendengarkan pendapat, ide, dan masukan sebelum mengambil keputusan dapat membuat pegawai merasa dihargai dan meningkatkan perasaan secara emosional terhadap organisasi. Selanjutnya, kejelasan dari pemimpin dalam menghadapi ketidakpastian dan menjaga aturan memberikan rasa adil dan aman dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, semua indikator *servant leadership* saling mendukung untuk membangun rasa percaya, kenyamanan, dan ikatan emosional pegawai, sehingga memperkuat loyalitas pegawai terhadap organisasi.

*Servant leadership* tercemrin dari sikap pemimpin yang mau mendengarkan, menunjukkan empati, memberikan arahan, serta mendukung pengembangan pegawai. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memperhatikan pada kebutuhan dan kesejahteraan pegawai. Kondisi ini membantu menciptakan suasana kerja yang baik dan meningkatkan kepercayaan antara atasan dan bawahan.

Kondisi ini relevan dengan fenomena yang terjadi di Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, di mana sebagian pegawai masih merasa bahwa pemimpin belum sepenuhnya memberikan ruang untuk partisipasi dan dukungan secara maksimal. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pemimpin yang berfokus pada pelayanan merupakan hal yang sangat penting untuk memperkuat loyalitas pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa *servant leadership* yang berorientasi pada pelayanan, perhatian terhadap kebutuhan bawahan, serta dukungan terhadap pengembangan pegawai dapat meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Manoppo *et al.* (2024) menyatakan bahwa 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 serta *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian yang dilakukan Maspuatun *et al.* (2022) menemukan hasil yang berbeda, yakni *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai.

## **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Pegawai**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat loyalitas pegawai. Hasil ini menunjukkan hipotesis ketiga dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang baik dapat meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa loyalitas pegawai meningkat dengan terbentuknya iklim organisasi yang mendukung. Pelaksanaan tugas sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) secara konsisten menunjukkan adanya kejelasan mengenai aturan dan tanggung jawab, sehingga pegawai merasa memiliki pedoman kerja yang jelas dan tujuan yang terorganisir. Selanjutnya, interaksi antar pegawai yang hangat, akrab, dan disertai komunikasi yang baik menciptakan atmosfer kerja yang nyaman dan memperkuat hubungan sosial di dalam organisasi. Situasi ini semakin diperkuat dengan sikap saling membantu dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan tugas yang menciptakan rasa kebersamaan dan solidaritas di antara pegawai. Selain itu, kemampuan pegawai dalam menangani perbedaan pendapat atau konflik kerja dengan baik dan saling menghormati juga menunjukkan adanya kedewasaan dalam organisasi, sehingga konflik tidak berkembang menjadi penghalang dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, semua indikator iklim organisasi saling mendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Iklim organisasi terciptakan melalui kenyamanan di lingkungan kerja, komunikasi yang jujur dan terbuka, hubungan antar pegawai yang baik, serta adanya bantuan dan dukungan dari organisasi itu sendiri. Ketika pegawai merasa aman dan nyaman dalam bekerja, pegawai cenderung lebih termotivasi untuk menjalankan tugas dengan baik dan tetap mempertahankan keberadaannya dalam organisasi.

Kondisi ini relevan dengan fenomena yang terjadi di Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, di mana iklim organisasi dinilai sudah cukup baik, namun masih perlu diperbaiki, khususnya dalam aspek komunikasi internal dan kerja sama antar pegawai. Perbaikan iklim organisasi diharapkan bisa memperkuat rasa persatuan dan meningkatkan loyalitas para pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis, serta adanya rasa aman dan nyaman dalam bekerja dapat meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahman *et al.* (2023) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas guru honorer. Namun, dalam temuan Lestari & Kusuma (2023) menyatakan bahwa keadaan organisasi memiliki dampak positif, meskipun tidak signifikan, terhadap kesetiaan pegawai. 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 keadaan organisasi memiliki dampak positif, meskipun tidak signifikan, terhadap kesetiaan pegawai.v

## KESIMPULAN

Berdasarkan temuan dari penelitian yang telah dilaksanakan, peneliti berhasil menarik kesimpulan yang menjawab permasalahan dan tujuan penelitian bahwa *reward*, *servant leadership*, serta iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Jember. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai *t* hitung yang lebih besar

dibandingkan t tabel dan nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 (5%). Pengujian pada hipotesis pertama yaitu *reward* terhadap loyalitas pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan yang menunjukkan bahwa semakin adil dan konsisten sistem *reward* yang diterapkan organisasi kepada pegawai maka semakin tinggi tingkat loyalitas yang akan ditunjukkan pegawai terhadap organisasi. *Reward* ini tidak hanya sebatas kompensasi finansial seperti gaji, insentif, dan tunjangan, tetapi juga meliputi bentuk *reward* non-finansial seperti penghargaan dan promosi. Selanjutnya pada hipotesis kedua *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai yang artinya semakin baik implementasi *servant leadership* oleh pemimpin maka semakin meningkat loyalitas pegawai terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa pemimpin dapat memberikan arahan yang jelas, memperhatikan aspirasi bawahannya, dan menunjukkan sikap empati, maka akan terjalin ikatan emosional serta komitmen yang kuat terhadap organisasi. Di samping itu, iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai yang artinya bahwa semakin baik iklim organisasi yang dibangun maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas pegawai terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa lingkungan kerja yang nyaman, hubungan antar rekan kerja yang baik, serta adanya kejelasan dalam tugas dan tanggung jawab maka pegawai akan memberikan komitmen dan loyalitas kepada organisasi. Dengan demikian, ketiga variabel independen ini secara parsial terbukti mampu memengaruhi variabel dependen loyalitas pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

## SARAN

### Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Jember diharapkan dapat meningkatkan loyalitas pegawai dengan memperbaiki sistem pemberian *reward* yang lebih adil, transparan, dan tidak hanya diberikan kepada pegawai ASN tetapi juga mempertimbangkan kontribusi pegawai Non-ASN. Selain itu, pimpinan diharapkan dapat lebih optimal menerapkan *servant leadership* melalui komunikasi yang terbuka, keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta pemberian bimbingan dan dukungan kepada pegawai. Organisasi juga perlu menciptakan iklim organisasi yang kondusif dengan memperkuat kerja sama antar pegawai, meningkatkan komunikasi internal, serta membangun budaya kerja yang kolaboratif dan saling menghargai sehingga pegawai merasa nyaman dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

### Saran Teoritis

Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi loyalitas pegawai agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perilaku organisasi. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan metode kualitatif atau *mixed methods* untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam terkait faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh *reward*, *servant leadership*, dan iklim organisasi terhadap loyalitas pegawai pada sektor pemerintahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Astika, L. (2024). Pemberian Reward Untuk Meningkatkan Motivasi. *Multatuli : Jurnal Multidisiplin Ilmu Vol. 1, No.1 (Januari-Juni, 2024)*, 1(1).
- Baskara, A., & Bangun, W. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bank Mandiri Di Kota Bandung*. 136–

149.

- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenhallindo.
- Gunawan, A., Sopandi, E., Salsabila, M., Pangestu, M., & Assifah, R. (2023). *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bintang Toedjoe Cikarang*. 11(1), 1–9.
- Hasibuan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi Revi). Penerbit Pt Bumi Aksara.
- Hasibuan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Ivana, A. D. (2024). *Pengaruh Servant Leadership , Iklim Organisasi*.
- Lestari, L. I., & Kusuma, N. T. (2023). *Pengaruh Iklim Organisasi , Pengembangan Karir , Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sleman*. 4179(4), 166–176.
- Manoppo, V. P., K, R. R. W., Yakin, I., Yuningsih, E., Djuanda, U., & Lpi, P. (2024). *The Influence Of Servant Leadership On Employee Performance With Loyalty As A Moderating Variable*. 4, 8811–8819.
- Maspuatun, M., Adriani, Z., & Wediawati, B. (2022). *Pengaruh Komitmen Organisasi , Gaya Kepemimpinan Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Tabir Ulu Kabupaten Merangin*. 4(1), 70–79.
- Prayoga, S., & Astuti, P. (2021). *Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan, Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Pegawai*. 11(September), 200–215.
- Putri, N. E. (N.D.). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Reward Terhadap Loyalitas Karyawan Pt Fabira Berkah Olindo*.
- Putri, V., Tewal, B., & Walangitan, M. (2022). *Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi ( Studi Kasus Pada Pt. Bri ( Persero ) Tbk . Kantor Cabang Manado ) The Effect Of Reward And Punishment On Employee Loyalty With Job Sati*. 10(2), 207–216.
- Rahman, S., Saufi, A., Manajemen, M., Daya, S., Mataram, U., No, J. M., Pascasarjana, M. M., Mataram, U., & No, J. M. (2023). *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Guru Honor Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja ( Studi Pada Smkn Se Kota Mataram ) The Influence Of Organizational Climate And Compensation On Honorary Teacher Loyalty Mediated By Job Satisfaction ( Study At Smkn In Mataram City )*. 4(1), 19–34.
- Sian. (2025). *Pengaruh Servant Leadership Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organization Citizenship Behaviour (Ocb) Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Pasaman Barat Tahun 2024*. 1–17.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. Alfabeta, Bandung.
- Utami, D. P., Melliani, D., & Maolana, F. N. (2021). *Iklim Organisasi Kelurahan Dalam Perspektif Ekologi*. 1(12).