

Pengaruh Kesejahteraan, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas serta Dampaknya bagi Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Negara

Anton Kusbiyantoro^{1*}, Hamsinah², Mukhlis Catio³

Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

antonkus123@gmail.com^{1*}, dosen00941@unpam.ac.id², dosen01904@unpam.ac.id³

Menerima: 02 Agustus 2026 | Diterima: 15 Agustus 2026 | Diterbitkan: 20 Agustus 2026

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kesejahteraan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas serta dampaknya terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara (BKN). Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 300 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas (T-statistic = 5,284; p-value = 0,000) dan kinerja (T-statistic = 5,234; p-value = 0,000). Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas (T-statistic = 6,247; p-value = 0,000) serta kinerja (T-statistic = 3,237; p-value = 0,001). Selain itu, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas (T-statistic = 4,925; p-value = 0,000) dan kinerja (T-statistic = 4,699; p-value = 0,000), sedangkan loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (T-statistic = 4,632; p-value = 0,000). Nilai R² sebesar 0,928 pada loyalitas dan 0,943 pada kinerja menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat kuat. Kontribusi ilmiah penelitian ini terletak pada pengembangan model empiris yang mengintegrasikan kesejahteraan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja sebagai determinan loyalitas serta dampaknya terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah menggunakan pendekatan SEM-PLS. Temuan penelitian menegaskan bahwa penguatan kesejahteraan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja merupakan faktor strategis untuk meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai BKN.

Kata Kunci: Kesejahteraan; Kepuasan Kerja; Lingkungan Kerja; Loyalitas; Kinerja Pegawai.

Abstract

This study aims to examine the effects of employee welfare, job satisfaction, and work environment on employee loyalty and their impact on employee performance at the National Civil Service Agency (Badan Kepegawaian Negara/BKN), Indonesia. A quantitative research approach was employed involving 300 respondents selected through purposive sampling. Data were collected using structured questionnaires and analyzed with Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) using SmartPLS 4. The findings indicate that employee welfare has a positive and significant effect on employee loyalty (T-statistic = 5.284; p-value = 0.000) and employee performance (T-statistic = 5.234; p-value = 0.000). Job satisfaction also has a positive and significant effect on employee loyalty (T-statistic = 6.247; p-value = 0.000) and employee performance (T-statistic = 3.237; p-value = 0.001). Furthermore, the work environment positively and significantly influences employee loyalty (T-statistic = 4.925; p-value = 0.000) and employee performance (T-statistic = 4.699; p-value = 0.000), while employee loyalty has a positive and significant effect on employee performance (T-statistic = 4.632; p-value = 0.000). The R-square values of 0.928 for employee loyalty and 0.943 for employee performance indicate that the proposed model has very strong predictive power. The scientific contribution of this study lies in developing an empirical model that integrates employee welfare, job satisfaction, and work environment as determinants of employee loyalty and their subsequent impact on employee performance

within a public sector institution using the SEM-PLS approach. These findings highlight the importance of strengthening welfare policies, improving job satisfaction, and creating a supportive work environment to enhance employee loyalty and performance.

Keywords: Employee Welfare; Job Satisfaction; Work Environment; Employee Loyalty; Employee Performance.

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai unsur pelaksana kebijakan publik dituntut memiliki kompetensi, profesionalisme, integritas, dan kinerja yang tinggi agar mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Dalam mendukung pencapaian tujuan tersebut, Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai instansi pemerintah yang menyelenggarakan manajemen ASN memiliki peran strategis dalam mewujudkan sistem merit sebagaimana visi organisasi, yaitu terwujudnya meritokrasi dan profesionalitas ASN menuju Indonesia Emas 2045. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu aspek yang harus terus diperhatikan dalam rangka meningkatkan efektivitas penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi.

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator penting dalam mendukung keberhasilan Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam mewujudkan tata kelola manajemen Aparatur Sipil Negara yang profesional. Untuk memberikan gambaran mengenai kondisi kinerja pegawai BKN Pusat, berikut disajikan data hasil penilaian kinerja pegawai selama periode 2022-2025.

Tabel 1. Data Penilaian Kinerja Pegawai BKN Pusat Tahun 2022-2025

Tahun	Sangat Baik	Baik	Butuh Perbaikan	Sangat Kurang	Jumlah
2022	57	1123	1	1	1182
2023	79	934			1013
2024	645	482		3	1130
2025	595	609			1204

Sumber : Biro SDM BKN

Berdasarkan Tabel 1 terlihat bahwa hasil penilaian kinerja pegawai BKN Pusat mengalami perubahan selama periode 2022-2025. Jumlah pegawai dengan predikat Sangat Baik meningkat dari 57 pegawai pada tahun 2022 menjadi 645 pegawai pada tahun 2024, kemudian sedikit menurun menjadi 595 pegawai pada tahun 2025. Sebaliknya, jumlah pegawai dengan predikat Baik mengalami penurunan dari 1.123 pegawai pada tahun 2022 menjadi 609 pegawai pada tahun 2025. Selain itu, masih terdapat pegawai yang memperoleh predikat Butuh Perbaikan dan Sangat Kurang pada beberapa periode penilaian. Data tersebut menunjukkan adanya perubahan kualitas kinerja pegawai dari tahun ke tahun. Meskipun secara umum terjadi peningkatan proporsi pegawai dengan predikat Sangat Baik, organisasi tetap perlu memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja agar peningkatan tersebut dapat dipertahankan secara berkelanjutan melalui pengelolaan kesejahteraan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan loyalitas pegawai.

Kesejahteraan pegawai merupakan salah satu bentuk penghargaan organisasi kepada pegawai melalui pemberian kompensasi langsung maupun tidak langsung yang bertujuan meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas kerja. Selain itu, kepuasan kerja mencerminkan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi atas pengalaman kerja yang diperoleh selama menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta mendukung pelaksanaan pekerjaan juga menjadi faktor penting dalam menciptakan suasana kerja yang produktif. Di sisi lain, loyalitas pegawai mencerminkan komitmen pegawai untuk tetap memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi sehingga diharapkan mampu meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kesejahteraan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan loyalitas memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian (Rosnawati & Dewi Sartika, 2025) menunjukkan bahwa kesejahteraan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Yosep et al., 2024) juga menemukan bahwa lingkungan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja. Sementara itu, penelitian (Ajis

et al., 2024) membuktikan bahwa loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada organisasi publik.

Hasil penelitian internasional juga memberikan temuan yang sejalan. (Johanim et al., 2018) menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan dan kesejahteraan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai sektor publik. (Lu & Chen, 2022) menemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi pelayanan publik melalui komitmen organisasi, sedangkan (Maravilla & Tuble, 2025) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah. Temuan tersebut memperkuat bahwa pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.

Meskipun berbagai penelitian telah membuktikan bahwa kesejahteraan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan loyalitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sebagian besar penelitian masih menguji hubungan antarvariabel secara parsial serta dilakukan pada organisasi yang berbeda, baik sektor swasta maupun instansi pemerintah selain Badan Kepegawaian Negara. Dengan demikian, terdapat gap empiris, yaitu masih terbatasnya penelitian yang mengintegrasikan pengaruh kesejahteraan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui loyalitas sebagai variabel mediasi pada lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Selain itu, hasil penelitian terdahulu menunjukkan variasi temuan mengenai besarnya pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja, sehingga diperlukan pengujian kembali pada konteks organisasi pemerintah yang memiliki karakteristik berbeda.

Di samping gap empiris, penelitian ini juga menemukan adanya gap teoritis. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada pengujian pengaruh langsung kesejahteraan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, sedangkan mekanisme hubungan tidak langsung melalui loyalitas sebagai variabel mediasi masih belum banyak dijelaskan secara komprehensif. Padahal, secara konseptual loyalitas merupakan salah satu mekanisme psikologis yang dapat menjelaskan bagaimana praktik pengelolaan sumber daya manusia mampu meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini mengembangkan model empiris yang menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS), sehingga diharapkan dapat memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengembangan model yang mengintegrasikan pengaruh kesejahteraan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas serta dampaknya terhadap kinerja pegawai menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Pendekatan tersebut memungkinkan pengujian pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas dan kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis pengaruh kesejahteraan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas serta dampaknya terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel menggunakan pendekatan SEM-PLS, sehingga diperoleh model empiris yang dapat menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas dan kinerja pegawai. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi masukan bagi Badan Kepegawaian Negara dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung peningkatan loyalitas dan kinerja pegawai.

Kesejahteraan

Menurut (Hasibuan, 2019), Kesejahteraan pegawai adalah kondisi kepuasan pegawai terhadap pemenuhan kebutuhan dasar dan fasilitas kerja yang diterima. Indikator dari kesejahteraan meliputi 1) Jaminan Kesehatan, 2) Tunjangan Keluarga, 3) Fasilitas Kerja, 4) Program Keselamatan Kerja, 5) Upah/Gaji yang Layak. Namun perkembangan penelitian terbaru menunjukkan bahwa employee well-being tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga kesejahteraan psikologis, dukungan organisasi, dan pemberdayaan pegawai yang berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas serta kinerja organisasi (Kim et al., 2023).

Kepuasan Kerja

Menurut (Robbins & Judge, 2019), Kepuasan Kerja adalah kondisi emosional positif pegawai terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerja. Indikator dari Kepuasan Kerja meliputi 1) Kepuasan terhadap gaji, 2) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, 3) Kepuasan terhadap atasan, 4) Kepuasan terhadap rekan kerja, 5) Kepuasan terhadap promosi dan peluang karier. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang baik mampu meningkatkan persepsi dukungan organisasi sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja dan komitmen pegawai (Kim et al., 2023).

Lingkungan Kerja

Menurut (Sedarmayanti, 2017), lingkungan kerja adalah keseluruhan kondisi fisik maupun nonfisik yang memengaruhi kenyamanan, keselamatan, dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Indikator lingkungan kerja meliputi: 1) Pencahayaan, 2) Sirkulasi udara, 3) c. Kebersihan dan kenyamanan, 4) Keamanan kerja, dan 5) Hubungan antar pegawai. Penelitian terkini menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, disertai praktik pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan pemberdayaan pegawai, mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai (Kim et al., 2023).

Loyalitas

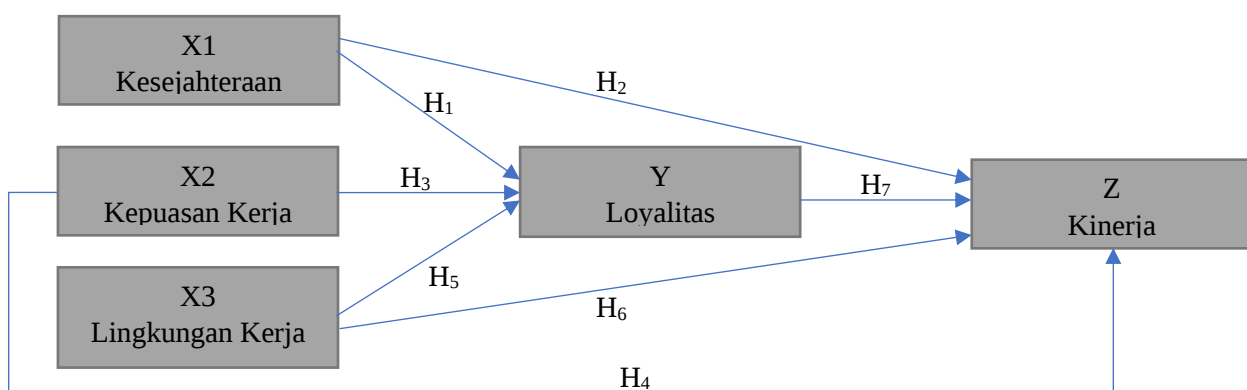
Menurut (Meyer & Allen, 1997), Loyalitas adalah komitmen pegawai terhadap organisasi yang mencakup tiga dimensi: keterikatan emosional (afektif), rasa kewajiban moral (normatif), dan pertimbangan biaya-manfaat untuk tetap bekerja (keberlanjutan), Indikator dari Loyalitas meliputi 1) Komitmen Afektif, 2) Komitmen Normatif, 3) Komitmen Sejalan dengan konsep tersebut, (Colquitt et al., 2021) menjelaskan bahwa komitmen organisasi menunjukkan keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang mendorong keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2017), Kinerja adalah Kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan standar yang ditetapkan organisasi, Indikator Kinerja meliputi, 1) Kualitas kerja, 2) Kuantitas kerja, 3) Ketepatan waktu, 4) Tanggung jawab. Sejalan dengan itu, (Armstrong & Taylor, 2023) menjelaskan bahwa kinerja merupakan kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi melalui pencapaian hasil kerja dan perilaku kerja yang efektif.

Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini:

- H₁: Kesejahteraan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas (Y) di lingkungan BKN.
H₂: Kesejahteraan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Z) di lingkungan BKN.

- H₃: Kepuasan Kerja (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas (Y) di lingkungan BKN.
H₄: Kepuasan Kerja (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Z) di lingkungan BKN.
H₅: Lingkungan Kerja (X₃) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas (Y) di lingkungan BKN.
H₆: Lingkungan Kerja (X₃) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Z) di lingkungan BKN.
H₇: Loyalitas (Y) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Z) di lingkungan BKN.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh kesejahteraan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas serta dampaknya terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN). Penelitian dilaksanakan di lingkungan BKN Pusat dengan populasi sebanyak 1.204 pegawai aktif. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin sebagai pendekatan untuk memperoleh ukuran sampel yang representatif dari populasi, sehingga diperoleh sebanyak 300 responden. Selanjutnya, pemilihan responden dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Dengan demikian, rumus Slovin digunakan untuk menentukan jumlah sampel, sedangkan purposive sampling digunakan untuk menentukan responden yang memenuhi karakteristik penelitian.

Kriteria responden dalam penelitian ini meliputi: (1) Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di lingkungan Badan Kepegawaian Negara Pusat; (2) berstatus sebagai pegawai aktif pada saat penelitian dilaksanakan; (3) memiliki masa kerja minimal satu tahun sehingga telah memahami sistem dan budaya kerja organisasi; serta (4) bersedia menjadi responden dengan mengisi kuesioner secara lengkap. Jumlah sampel sebanyak 300 responden juga telah memenuhi ketentuan minimum analisis Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) berdasarkan 10-times rule, yaitu jumlah sampel minimal sepuluh kali jumlah jalur struktural terbesar yang menuju suatu konstruk endogen. Oleh karena itu, ukuran sampel dalam penelitian ini dinilai memadai untuk mengestimasi model penelitian.

Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian dengan skala Likert lima poin. Sebelum kuesioner disebar kepada responden, instrumen penelitian terlebih dahulu dilakukan uji validitas isi (content validity) melalui proses expert judgement oleh dosen pembimbing dan akademisi yang memiliki kompetensi di bidang manajemen sumber daya manusia dan metodologi penelitian. Masukan yang diperoleh digunakan untuk menyempurnakan redaksi, kejelasan, serta kesesuaian setiap indikator dengan konstruk yang diukur sehingga instrumen layak digunakan dalam penelitian.

Untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya bias metode umum (common method bias), penelitian ini menerapkan beberapa prosedur, yaitu penyusunan item pertanyaan secara sistematis, penggunaan kuesioner anonim tanpa mencantumkan identitas pribadi responden, pemberian penjelasan mengenai tujuan penelitian, serta penegasan bahwa seluruh jawaban hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Dengan prosedur tersebut diharapkan responden memberikan jawaban secara objektif dan jujur sehingga potensi bias dapat diminimalkan.

Penelitian ini juga memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian. Sebelum pengisian kuesioner, setiap responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta hak responden untuk berpartisipasi secara sukarela (voluntary participation). Seluruh informasi yang diperoleh dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Identitas responden tidak dicantumkan dalam laporan penelitian sehingga kerahasiaan data tetap terjaga.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (outer model) melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, kemudian dilanjutkan dengan evaluasi model struktural (inner model) melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), bootstrapping, pengujian hipotesis berdasarkan nilai path coefficient, T-statistic, dan p-value, serta analisis pengaruh langsung dan tidak langsung untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

HASIL da PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik Responden

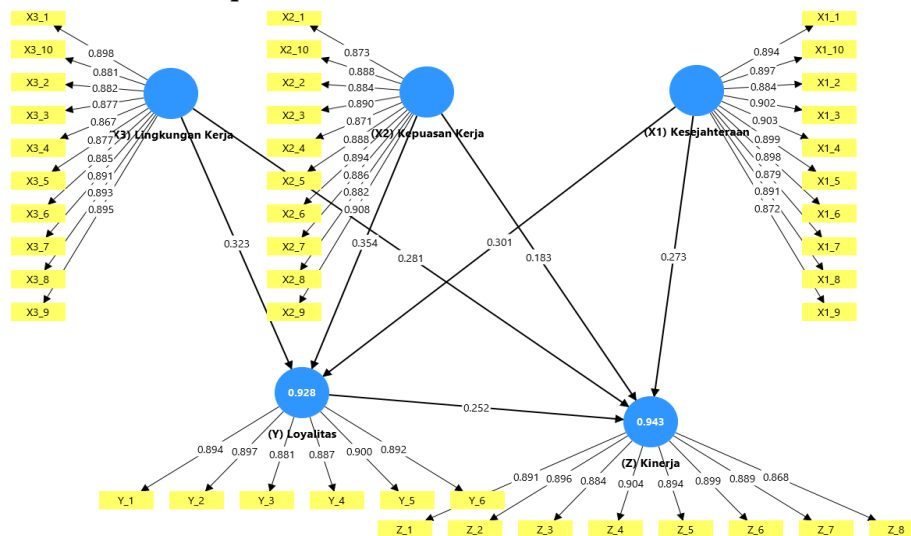
Data penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 300 pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pusat yang memenuhi kriteria sebagai responden penelitian. Berdasarkan hasil tabulasi data, karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Deskripsi karakteristik responden bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian. Hasil tabulasi data karakteristik responden disajikan pada

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	157	52,3
	Wanita	143	47,3
Usia	< 30 tahun	47	15,7
	30–40 tahun	103	34,3
	41–50 tahun	92	30,7
	> 50 tahun	58	19,3
Pendidikan	SMA	32	10,7
	D3	49	16,3
	S1	203	67,7
	S2	15	5,0
	S3	1	0,3
Masa Kerja	< 5 tahun	63	21
	5–20 tahun	161	53,7
	> 20 tahun	76	25,3

Analisis Data Model

Pengukuran Partial Least Squares



Gambar 2 Hasil Analisis Outer Model

Tabel 3 Outer Loading

Variabel	Item	Nilai Outer Loading	Batasan Nilai Outer Loading	Keputusan
(X1) Kesejahteraan	X1.1	0.894	0,70	Valid
	X1.2	0,884	0,70	Valid
	X1.3	0,902	0,70	Valid
	X1.4	0,903	0,70	Valid
	X1.5	0,899	0,70	Valid
	X1.6	0,898	0,70	Valid
	X1.7	0,879	0,70	Valid
	X1.8	0,891	0,70	Valid

Variabel	Item	Nilai Outer Loading	Batasan Nilai Outer Loading	Keputusan
	X1.9	0,872	0,70	Valid
	X1.10	0,897	0,70	Valid
(X2) Kepuasan Kerja	X2.1	0,873	0,70	Valid
	X2.2	0,884	0,70	Valid
	X2.3	0,890	0,70	Valid
	X2.4	0,871	0,70	Valid
	X2.5	0,888	0,70	Valid
	X2.6	0,894	0,70	Valid
	X2.7	0,886	0,70	Valid
	X2.8	0,882	0,70	Valid
	X2.9	0,908	0,70	Valid
	X2.10	0,888	0,70	Valid
(X3) Lingkungan Kerja	X3.1	0,898	0,70	Valid
	X3.2	0,882	0,70	Valid
	X3.3	0,877	0,70	Valid
	X3.4	0,867	0,70	Valid
	X3.5	0,877	0,70	Valid
	X3.6	0,885	0,70	Valid
	X3.7	0,891	0,70	Valid
	X3.8	0,893	0,70	Valid
	X3.9	0,895	0,70	Valid
	X3.10	0,881	0,70	Valid
(Y) Loyalitas	Y.1	0,894	0,70	Valid
	Y.2	0,897	0,70	Valid
	Y.3	0,881	0,70	Valid
	Y.4	0,887	0,70	Valid
	Y.5	0,900	0,70	Valid
	Y.6	0,892	0,70	Valid
(Z) Kinerja	Z.1	0,891	0,70	Valid
	Z.2	0,896	0,70	Valid
	Z.3	0,884	0,70	Valid
	Z.4	0,904	0,70	Valid
	Z.5	0,894	0,70	Valid
	Z.6	0,899	0,70	Valid
	Z.7	0,889	0,70	Valid
	Z.8	0,868	0,70	Valid

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS 4.

Berdasarkan data pada tabel 3, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator pada semua variabel penelitian menunjukkan nilai outer loading $>0,70$, yang melampaui batas minimum untuk memastikan validitas dalam penelitian ini

Uji Reabilitas

Tabel 4 Uji Reliabilitas dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alph	Composite Reliability	Batas nilai	Keputusan
(X1) Kesejahteraan	0,971	0,975	0,70	Reliebel
(X2) Kepuasan Kerja	0,970	0,973	0,70	Reliebel
(X3) Lingkungan Kerja	0,969	0,973	0,70	Reliebel
(Y) Loyalitas	0,949	0,959	0,70	Reliebel
(Z) Kinerja	0,963	0,969	0,70	Reliebel

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS 4.

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4, semua variabel laten menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi, dengan nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha melebihi 0,70. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat dianggap memiliki tingkat keandalan yang baik.

Average Variance Extracted (AVE)**Tabel 5** Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Conbach's a	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	Average Variance Extracted
(X1) Kesejahteraan	0,971	0,971	0,975	0,795
(X2) Kepuasan Kerja	0,970	0,970	0,973	0,786
(X3) Lingkungan Kerja	0,969	0,969	0,973	0,783
(Y) Loyalitas	0,949	0,949	0,959	0,796
(Z) Kinerja	0,963	0,963	0,969	0,794

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS 4.

Data di atas memiliki potensi untuk digunakan dalam pengujian lebih lanjut, karena seluruhnya telah memenuhi kriteria yang ditetapkan termasuk nilai Average Variance Extracted (AVE) yang lebih dari 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa nilai AVE pada tabel 5 telah terpenuhi.

Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker)

Uji validitas diskriminan dilakukan menggunakan kriteria Fornell-Larcker, yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat Average Variance Extracted ($\sqrt{\text{AVE}}$) pada setiap konstruk terhadap korelasi antar konstruk. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6 Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker)

Variabel	(X1) Kesejahteraan	(X2) Kepuasan Kerja	(X3) Lingkungan Kerja	(Y) Loyalitas	(Z) Kinerja
(X1) Kesejahteraan	0,892				
(X2) Kepuasan Kerja	0,951	0,886			
(X3) Lingkungan Kerja	0,956	0,959	0,885		
(Y) Loyalitas	0,946	0,950	0,950	0,892	
(Z) Kinerja	0,954	0,951	0,957	0,951	0,891

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS 4

Berdasarkan Tabel 6, nilai akar kuadrat AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) masing-masing konstruk berkisar antara 0,885-0,892, sedangkan korelasi antar konstruk berada pada kisaran 0,946-0,959. Hasil tersebut menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antar konstruk penelitian. Tingginya korelasi antar konstruk mengindikasikan bahwa variabel kesejahteraan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, dan kinerja memiliki keterkaitan yang erat dalam konteks organisasi Badan Kepegawaian Negara. Kondisi ini dimungkinkan karena seluruh responden berasal dari satu instansi pemerintah yang memiliki sistem manajemen sumber daya manusia, kebijakan organisasi, serta karakteristik pekerjaan yang relatif homogen.

Oleh karena itu, interpretasi hubungan antarvariabel dalam model penelitian perlu dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan karakteristik responden dan konteks organisasi penelitian. Meskipun demikian, hasil analisis tetap memberikan gambaran mengenai hubungan struktural antarvariabel yang selanjutnya dianalisis melalui evaluasi model struktural (inner model) dan pengujian hipotesis.

Pengujian Inner Struktural (Inner Model)**Hasil R Square****Tabel 7** R-Square

Variabel	R Square	Adjusted R Square
(Y) Loyalitas	0,928	0,928
(Z) Kinerja	0,943	0,942

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS 4.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS diperoleh nilai R Square variabel Loyalitas sebesar 0,928. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kesejahteraan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variabel loyalitas sebesar 92,8%, sedangkan sisanya sebesar 7,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Selanjutnya, nilai R Square variabel Kinerja sebesar 0,943. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kesejahteraan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan loyalitas mampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 94,3%, sedangkan sisanya sebesar 5,7%

dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Berdasarkan hasil tersebut, model penelitian termasuk dalam kategori kuat (substantial).

Pengujian Hipotesis

Tabel 8 Koefisien Jalur (Path Coefficients)

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)	Keputusan
(X1) Kesejahteraan -> (Y) Loyalitas	0,301	0,300	0,057	5,284	0,000	Diterima
(X1) Kesejahteraan -> (Z) Kinerja	0,273	0,272	0,052	5,234	0,000	Diterima
(X2) Kepuasan Kerja -> (Y) Loyalitas	0,354	0,354	0,057	6,247	0,000	Diterima
(X2) Kepuasan Kerja -> (Z) Kinerja	0,183	0,182	0,057	3,237	0,001	Diterima
(X3) Lingkungan Kerja -> (Y) Loyalitas	0,323	0,323	0,066	4,925	0,000	Diterima
(X3) Lingkungan Kerja -> (Z) Kinerja	0,281	0,281	0,060	4,699	0,000	Diterima
(Y) Loyalitas -> (Z) Kinerja	0,252	0,253	0,054	4,632	0,000	Diterima

Sumber: Hasil Olahan Smart PLS 4

Berdasarkan hasil uji bootstrapping menggunakan SmartPLS, seluruh hubungan antar variabel memiliki nilai t-statistic di atas 1,96 dan p-value di bawah 0,05. Dengan demikian, seluruh hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kesejahteraan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas maupun kinerja pegawai. Selain itu, loyalitas juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan BKN.

Tabel 9 Efek tidak langsung spesifik (*Specific Indirect Effects*)

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)	Keputusan
(X1) Kesejahteraan -> (Y) Loyalitas -> (Z) Kinerja	0,076	0,076	0,023	3,225	0,001	Diterima
(X2) Kepuasan Kerja -> (Y) Loyalitas -> (Z) Kinerja	0,089	0,090	0,025	3,618	0,000	Diterima
(X3) Lingkungan Kerja -> (Y) Loyalitas -> (Z) Kinerja	0,081	0,081	0,023	3,614	0,000	Diterima

Sumber: Hasil Olahan Smart PLS 4

Berdasarkan Tabel 9, pengaruh tidak langsung kesejahteraan (X1) terhadap kinerja pegawai (Z) melalui loyalitas (Y) memperoleh nilai Original Sample (O) sebesar 0,076, T-Statistic sebesar 3,225, dan P-Value sebesar 0,001. Nilai T-Statistic > 1,96 dan P-Value < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan. Dengan demikian, loyalitas mampu memediasi pengaruh kesejahteraan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis penelitian diterima.

Selanjutnya, pengaruh tidak langsung kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Z) melalui loyalitas (Y) memperoleh nilai Original Sample (O) sebesar 0,089, T-Statistic sebesar 3,618, dan P-Value sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung bersifat positif dan signifikan, sehingga loyalitas berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Sementara itu, pengaruh tidak langsung lingkungan kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Z) melalui loyalitas (Y) memperoleh nilai Original Sample (O) sebesar 0,081, T-Statistic sebesar 3,614, dan P-Value sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung juga positif dan signifikan, sehingga loyalitas terbukti memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil pengujian *Specific Indirect Effect* menunjukkan bahwa loyalitas berfungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kesejahteraan, kepuasan

kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Negara. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kesejahteraan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga meningkatkan loyalitas pegawai yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Pembahasan

Pengaruh Kesejahteraan (X1) terhadap Loyalitas (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai path coefficient sebesar 0,301, nilai t-statistic sebesar 5,284, dan p-value sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kesejahteraan yang diterima pegawai, maka loyalitas pegawai akan semakin meningkat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kesejahteraan tidak hanya meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan, tetapi juga memperkuat keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Luu, 2024) yang menyatakan bahwa employee well-being dan perceived organizational support berperan penting dalam meningkatkan loyalitas serta komitmen pegawai terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Johanim et al., 2018) yang menyatakan bahwa employee well-being dan kondisi kerja memiliki hubungan signifikan terhadap peningkatan komitmen dan kinerja pegawai sektor publik. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang merasa kebutuhan dan kesejahteraannya terpenuhi cenderung memiliki loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa Badan Kepegawaian Negara perlu terus meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui pemenuhan kebutuhan pegawai, dukungan organisasi, dan perhatian terhadap pengembangan karier. Upaya tersebut diharapkan dapat memperkuat rasa keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Pengaruh Kesejahteraan (X1) terhadap Kinerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai path coefficient sebesar 0,273, nilai t-statistic sebesar 5,234, dan p-value sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kesejahteraan mampu meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian (Johanim et al., 2018) yang menyatakan bahwa employee well-being dan karakteristik pekerjaan memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kesejahteraan pegawai menjadi faktor penting dalam menciptakan sikap kerja positif yang dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Sarman & Sari, 2023) yang menyatakan bahwa kesejahteraan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kesejahteraan yang diberikan organisasi, baik dalam bentuk dukungan finansial, perhatian terhadap kebutuhan pegawai, maupun kondisi kerja yang mendukung, mampu meningkatkan semangat kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa Badan Kepegawaian Negara perlu memperkuat kebijakan kesejahteraan pegawai melalui dukungan organisasi, pengembangan karier, dan keseimbangan kehidupan kerja. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) terhadap Loyalitas (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai path coefficient sebesar 0,354, nilai t-statistic sebesar 6,247, dan p-value sebesar 0,000.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Lu dan Chen (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasi dan keterlibatan kerja pegawai sektor publik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka loyalitas terhadap organisasi juga akan semakin meningkat.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa Badan Kepegawaian Negara perlu terus memperkuat upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai melalui kebijakan manajemen sumber daya

manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan. Peningkatan kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek kompensasi, tetapi juga mencakup lingkungan kerja yang kondusif, penghargaan terhadap kontribusi pegawai, kesempatan pengembangan karier, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan organisasi terhadap kebutuhan pegawai. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, pegawai akan memiliki rasa keterikatan, komitmen, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi sehingga mampu memperkuat loyalitas pegawai serta mendukung pencapaian tujuan strategis Badan Kepegawaian Negara.

Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai path coefficient sebesar 0,183, nilai t-statistic sebesar 3,237, dan p-value sebesar 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, maka kinerja pegawai juga cenderung meningkat.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Rosnawati dan Dewi Sartika (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian (Putri et al., 2022) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja ASN.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa Badan Kepegawaian Negara perlu terus meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, pemberian penghargaan yang sesuai, serta penyediaan kesempatan pengembangan karier. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, pegawai akan lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas sehingga mampu meningkatkan kinerja dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja (X3) terhadap Loyalitas (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai path coefficient sebesar 0,323, nilai t-statistic sebesar 4,925, dan p-value sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan loyalitas pegawai.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Lu dan Chen (2022) yang menyatakan bahwa kondisi kerja dan keterlibatan kerja memiliki hubungan terhadap komitmen organisasi pegawai sektor publik. Hal tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat membentuk loyalitas dan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa Badan Kepegawaian Negara perlu terus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui peningkatan kenyamanan kerja, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan organisasi terhadap pegawai. Lingkungan kerja yang baik diharapkan mampu memperkuat loyalitas dan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kinerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai path coefficient sebesar 0,281, nilai t-statistic sebesar 4,699, dan p-value sebesar 0,000.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian (Yosep et al., 2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Selain itu, penelitian (Maltuf et al., 2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja ASN. Penelitian (Wright & Davis, 2003) juga menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kenyamanan dan efektivitas kerja pegawai sektor publik.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa Badan Kepegawaian Negara perlu terus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung melalui peningkatan kenyamanan, fasilitas kerja, dan hubungan kerja yang positif. Lingkungan kerja yang kondusif diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai secara optimal dan berkelanjutan.

Pengaruh Loyalitas (Y) terhadap Kinerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai path coefficient sebesar 0,252, nilai t-statistic sebesar 4,632, dan p-value sebesar 0,000.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian (Ajis et al., 2024) yang menyatakan bahwa loyalitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian Maravilla dan Tuble (2025) juga menjelaskan bahwa komitmen organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor publik.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa Badan Kepegawaian Negara perlu memperkuat loyalitas pegawai melalui peningkatan komitmen organisasi, penghargaan terhadap kontribusi pegawai, dan penciptaan hubungan kerja yang positif. Loyalitas pegawai yang tinggi diharapkan mampu mendorong peningkatan kinerja serta pencapaian tujuan organisasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Selain itu, kesejahteraan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan loyalitas juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap loyalitas, sedangkan kesejahteraan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan loyalitas secara bersama-sama mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Temuan penelitian ini mengimplikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh pengelolaan kesejahteraan, peningkatan kepuasan kerja, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta penguatan loyalitas pegawai. Oleh karena itu, BKN perlu mengembangkan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan, kepuasan kerja, dan kualitas lingkungan kerja secara berkelanjutan sebagai upaya meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan dalam generalisasi pada organisasi publik lainnya. Kedua, penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner, sehingga data yang diperoleh sangat bergantung pada persepsi responden. Ketiga, penelitian hanya menggunakan variabel kesejahteraan, lingkungan kerja, loyalitas, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, sehingga masih terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai yang belum dikaji.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada berbagai instansi pemerintah lainnya (multi-instansi) agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas. Selain itu, penelitian berikutnya dapat menggunakan pendekatan longitudinal dengan pengamatan dalam beberapa periode waktu untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai perubahan hubungan antarvariabel. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan penambahan variabel lain seperti motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, atau *perceived organizational support* untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajis, A., Jamaludin, A., & Nandang, N. (2024). Pengaruh Loyalitas Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BNN Kabupaten Karawang. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 7(5). <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.11998>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management* (16th Edition). Kogan Page.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (7th Edition). McGraw-Hill Education.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Johanim, J., Mohd Shamsudin, F., Fee Yean, T., & Yahya, K. (2018). Job Characteristics, Employee Well-Being, and Job Performance of Public Sector Employees in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 32(2). <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2017-0258>

- Kim, K. Y., Clark, K. D., & Messersmith, J. G. (2023). High performance work systems and perceived organizational support: The contribution of human resource department's organizational embodiment. *Human Resource Management*, 62(2), 181–196. <https://doi.org/hrm.22142>
- Lu, D., & Chen, C. H. (2022). The Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction in Public Sector Employees: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Commitment. *Mobile Information Systems*, Article ID 7919963. <https://doi.org/10.1155/2022/7919963>
- Luu, T. T. (2024). *Perceived organizational support, employee well-being and employee loyalty in public organizations*. SAGE Open.
- Maltuf, F., Karnadi, K., & Tulhusnah, L. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 3(3), 571–585. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i3.4873>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Maravilla, G. J., & Tuble, R. M. (2025). Organizational commitment and job performance of employees in a select national government agency. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*, 3(7), 483–494. <https://doi.org/https://doi.org/10.69569/jip.2025.318>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Putri, Y., Wahyuni, I., & Subaida, I. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja di Dinas Pendidikan Kebudayaan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 1(1), 186–200. <https://doi.org/10.36841/jme.v1i1.1859>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th Edition). Pearson Education.
- Rosnawati, & Dewi Sartika. (2025). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Pamulang. *Jurnal Intelek Insan Cendikia (JIIC)*, 2(2). <https://jicnusantara.com/index.php/jiic/article/view/2525>
- Sarman, R., & Sari, R. K. (2023). Labor welfare affects employee performance and is mediated by work spirit. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 1–10. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v16i1.7011>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen Pegawai Negeri Sipil (Edisi revisi)*. PT Refika Aditama.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70–90. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0275074002250254>
- Yosep, Mikial, & Sari Sakarina. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja ASN di Biro Perekonomian SETDA Provinsi Sumatera Selatan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(3), 115–133. <https://doi.org/10.58540/isihumor.v2i3.828>