

KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI PENGARUH KESEJAHTERAAN PEGAWAI TERHADAP LOYALITAS

JOB SATISFACTION AS A MEDIATION OF THE INFLUENCE OF EMPLOYEE WELL-BEING ON LOYALTY

Euis Karyati^{1*}, Rohimat Nurhasan²

Universitas Garut, Indonesia

*Email Correspondence: 24023122035@fekon.uniga.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of employee well-being on employee loyalty, with job satisfaction as a mediating variable, in a banking institution in Garut. The research employs a quantitative approach with a verificative design. The total population of 74 employees was used as respondents through a census sampling technique. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that employee well-being has a positive and significant effect on both job satisfaction and employee loyalty. Job satisfaction also has a positive and significant effect on employee loyalty. Furthermore, job satisfaction significantly mediates the relationship between employee well-being and employee loyalty. These findings suggest that improving employee well-being not only directly enhances loyalty but also indirectly through increased job satisfaction. Therefore, organizations should comprehensively manage employee well-being as a strategic effort to improve job satisfaction and strengthen employee loyalty sustainably.

Keywords: Employee Well-Being, Loyalty, Job Satisfaction.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kesejahteraan pegawai terhadap loyalitas pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada salah satu instansi perbankan di Garut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain verifikatif. Seluruh populasi yang berjumlah 74 pegawai dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kesejahteraan pegawai dan loyalitas pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kesejahteraan pegawai tidak hanya berdampak langsung terhadap loyalitas, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola kesejahteraan pegawai secara komprehensif sebagai strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat loyalitas pegawai secara berkelanjutan.

Kata kunci: Kesejahteraan Pegawai, Loyalitas, Kepuasan Kerja.

PENDAHULUAN

Saat ini, Industri perbankan di Indonesia telah berada dalam suatu kerangka persaingan yang dinamis, seiring dengan kemajuan teknologi digital, perubahan perilaku nasabah, serta meningkatnya tuntutan kualitas pelayanan. Hal ini pula yang menuntut organisasi perbankan untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja keuangan, tetapi juga mengelola sumber daya manusia secara strategis. Pegawai merupakan aset utama dalam industri jasa keuangan, karena kualitas layanan serta kelangsungan suatu organisasi sangat bergantung

pada kualitas pegawai. Selain itu, loyalitas pegawai menjadi salah satu indikator penting untuk mengukur sukses atau tidaknya suatu organisasi. Hal tersebut karena pegawai yang mempunyai loyalitas tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang besar pada organisasi, kehendak bertahan pada jangka panjang, serta kesediaan memberikan kinerja terbaik. Sebaliknya, rendahnya loyalitas pegawai dapat meningkatkan risiko *turnover* yang berdampak pada biaya rekrutmen, pelatihan, dan penurunan kualitas layanan. Dengan demikian, organisasi perbankan perlu secara berkelanjutan memperhatikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi loyalitas pegawai.

Untuk mengetahui loyalitas pegawai, peneliti melakukan pra-survei terhadap 10 pegawai pada salah satu instansi perbankan di Garut dengan menggunakan kuesioner. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa aspek loyalitas pegawai masih belum optimal, pada aspek ketaatan terhadap aturan, tingkat kedisiplinan hadir sesuai jam kerja hanya mencapai 45% dan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur sebesar 40%, yang mengindikasikan masih rendahnya kepatuhan pegawai terhadap aturan dan standar kerja perusahaan. Pada aspek tanggung jawab, ketepatan dalam menyelesaikan tugas serta tanggung jawab atas pekerjaan masing-masing berada pada angka 50%, sedangkan kesungguhan dalam menjaga dalam kualitas kerja sebesar 55%, yang menunjukkan bahwa konsistensi tanggung jawab kerja pegawai masih perlu ditingkatkan. Sementara itu, pada aspek kejujuran, meskipun sebagian besar pegawai menunjukkan kecenderungan positif, masih terdapat pegawai yang belum sepenuhnya bekerja dengan ikhlas serta belum menyusun laporan kerja secara apa adanya. Secara keseluruhan, hasil pra-survei tersebut mengindikasikan adanya permasalahan loyalitas pegawai, sehingga memperkuat urgensi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Salah satu faktor yang berperan penting dalam membentuk loyalitas pegawai adalah kesejahteraan pegawai. Kesejahteraan yang ada mencakup berbagai aspek, yakni finansial, seperti gaji dan tunjangan, serta mencakup aspek non-finansial, antara lain jaminan kesehatan, keamanan kerja, lingkungan kerja yang nyaman, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Penelitian Sahara (2025) pada sektor perbankan Indonesia menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap kesejahteraan pegawai, khususnya melalui penerapan *work-life balance*, berkontribusi positif pada kepuasan kerja. Pegawai yang merasakan tingkat kesejahteraan yang baik lebih mempunyai sikap positif terkait pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Namun demikian, kesejahteraan pegawai tidak selalu secara langsung berdampak pada loyalitas pegawai. Dalam praktiknya, masih dijumpai kondisi di mana pegawai telah memperoleh fasilitas kesejahteraan, tetapi belum menunjukkan tingkat loyalitas yang optimal, hal ini mengindikasikan adanya faktor lain yang memengaruhi hubungan tersebut. Penelitian Suardana & Melania (2025) menyebutkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja, serta kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai pada sektor perbankan. Penelitian tentang perbankan syariah nasional juga mengungkapkan hasil serupa, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan loyalitas karyawan, terutama ketika perusahaan dapat membina lingkungan kerja yang positif dan memenuhi tuntutan karyawan Hakim et al., (2023). Dengan demikian, kesejahteraan pegawai dapat dipahami sebagai

fondasi awal yang berkontribusi pada sikap dan perilaku kerja pegawai melalui mekanisme psikologis tertentu.

Tingkat kepuasan pekerja terhadap pekerjaan, tugas, insentif, dan budaya tempat kerja tercermin dalam kepuasan kerja. Perilaku positif, rasa komitmen yang kuat terhadap organisasi, dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan merupakan karakteristik karyawan yang sangat puas dengan pekerjaan mereka. Akan tetapi, rendahnya Tingkat kepuasan kerja akan dapat mengurangi loyalitas pegawai serta dapat memengaruhi mereka untuk berpindah kerja. Penelitian Kusumawardhani et al. (2025) membuktikan kesejahteraan pegawai berdampak signifikan pada sikap kerja serta keinginan bertahan dalam organisasi. Ketika kesejahteraan tidak terpenuhi, pegawai cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja dan menunjukkan niat untuk meninggalkan organisasi. Hal ini menegaskan peran strategis kepuasan kerja sebagai penghubung antara kebijakan kesejahteraan perusahaan dan loyalitas pegawai. Meskipun demikian, hingga saat ini masih terdapat kesenjangan penelitian terkait mekanisme hubungan antara kesejahteraan pegawai dan loyalitas, khususnya dalam konteks perbankan di Garut. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada perbankan di wilayah perkotaan atau kantor pusat, serta belum secara spesifik menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Padahal, kantor cabang perbankan di Garut memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda, seperti keterbatasan sumber daya, tekanan target, serta tuntutan pelayanan tinggi yang berpotensi memengaruhi tingkat kesejahteraan, kepuasan dan loyalitas pegawai.

Dalam konteks perbankan di Garut, permasalahan loyalitas pegawai menjadi semakin penting karena keberhasilan pencapaian target layanan dan kinerja cabang sangat bergantung pada stabilitas dan komitmen pegawai. Beban kerja yang tinggi dan dinamika sistem kerja yang terus berkembang, serta tuntutan profesionalisme yang meningkat berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja apabila tidak diimbangi dengan pengelolaan kesejahteraan pegawai yang memadai. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat berdampak pada menurunnya loyalitas pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini sangat penting untuk dilakukan guna menyelidiki secara empiris bagaimana kesejahteraan karyawan memengaruhi loyalitas karyawan di salah satu instansi perbankan Garut dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Diharapkan penelitian ini akan memberikan kontribusi empiris terhadap kemajuan ilmu sumber daya manusia dan menjadi faktor yang berguna bagi manajemen perbankan dalam mengembangkan kebijakan. Diharapkan bahwa manajemen kesejahteraan yang efektif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan memperkuat loyalitas karyawan dan mendukung keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

TINJAUAN PUSTAKA

Kesejahteraan Pegawai

Kesejahteraan pegawai adalah bentuk balas jasa pelengkap, baik berupa materi maupun non-materi, yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan peraturan yang dirancang untuk menjaga dan meningkatkan kesejahteraan fisik dan emosional pekerja guna meningkatkan produktivitas, Malayu S.P. Hasibuan (2019: 188). Dengan adanya

kesejahteraan yang memadai, pegawai diharapkan mampu bekerja secara optimal dan berkelanjutan. Sedangkan Posumah et al., (2025) menekankan bahwa kesejahteraan pegawai berperan penting dalam pemenuhan kebutuhan di luar penghasilan utama, yang pada akhirnya dapat menjadi pendorong produktivitas kerja. Dengan demikian, Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan bukanlah sekedar bentuk perhatian organisasi, tetapi juga merupakan strategi manajemen dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Selanjutnya, Enny (2019:62) menyatakan bahwa kesejahteraan adalah semacam imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan atau lembaga kepada karyawan di luar pendapatan atau kompensasi atas kontribusi kerja, dengan tujuan membantu karyawan untuk bekerja lebih produktif dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat. Pandangan tersebut diperkuat oleh Marcheline & Adiati (2021) memaknai tingkat keseimbangan dan kepuasan yang dirasakan seseorang terhadap berbagai aspek kehidupan kerja mereka, seperti aspek fisik, emosional, sosial, dan spiritual, dikenal sebagai kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, kesejahteraan pegawai dapat dipahami sebagai konsep yang bersifat holistik dan memiliki pengaruh terhadap sikap dan perilaku kerja pegawai. Adapun dimensi kesejahteraan pegawai meliputi: (1) kesejahteraan bersifat ekonomis, (2) kesejahteraan bersifat fasilitas, dan (3) kesejahteraan bersifat pelayanan.

Kepuasan Kerja

Sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dikenal sebagai kepuasan kerja, dan dipengaruhi oleh sejumlah aspek fisik dan psikologis serta lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kompensasi, Sutrisno (2019: 74). Dengan kata lain, kepuasan kerja mengukur seberapa puas dan nyaman para pekerja dalam memenuhi tugas dan kewajiban mereka di dalam perusahaan. Sikap positif, antusiasme, dan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan mereka adalah karakteristik pekerja yang sangat puas dengan pekerjaan mereka. Di sisi lain, pekerja yang tidak bahagia dengan posisi mereka biasanya memiliki sikap negatif, seperti motivasi dan keterlibatan kerja yang rendah. Fadilla et al., (2023). Lebih lanjut, Robbins (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cerminan dari sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yang dihasilkan melalui proses evaluasi antara imbalan aktual yang diterima dan harapan akan manfaat yang seharusnya diterima. Apabila imbalan yang diterima sesuai atau melebihi harapan, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat. Sejalan dengan pandangan tersebut Luthans (2021) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan konsekuensi dari sikap positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Pola pikir ini pada dasarnya dipengaruhi oleh sejumlah elemen yang rumit, termasuk lingkungan kerja, efisiensi program insentif, dan kualitas hubungan interpersonal di dalam perusahaan. Adapun dimensinya yaitu: (1) pekerjaan itu sendiri, (2) gaji atau upah, (3) kesempatan promosi, (4) pengawasan (*supervision*), dan (5) rekan kerja.

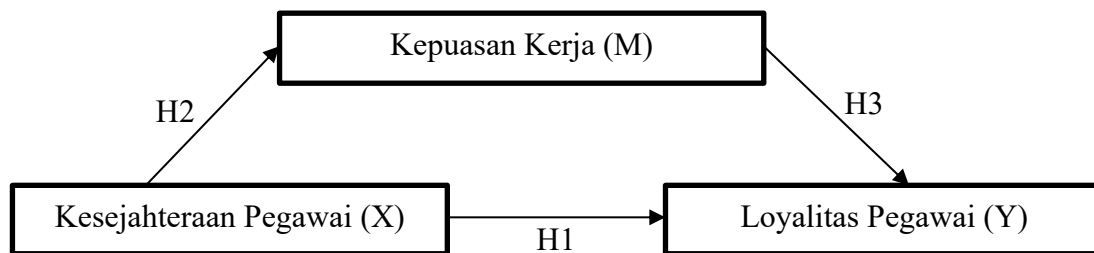
Loyalitas Pegawai

Loyalitas pegawai mencerminkan kemauan dan kemampuan individu dalam menaatinya dan melaksanakan berbagai ketentuan yang ada dalam organisasi secara sadar dan rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya Werdati et al., (2020). Selain itu,

pegawai menunjukkan loyalitas melalui komitmen saat melaksanakan tugas-tugas mereka, sebagaimana yang diungkapkan oleh Rahayuni, (2020). Komitmen dalam organisasi pada dasarnya terbentuk dari dua sumber faktor utama, yaitu faktor internal yang berasal dari karakteristik individu dan faktor eksternal yang berasal dari organisasi, dengan demikian makna loyalitas pegawai merujuk pada komitmen dan dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Loyalitas tersebut tercermin dalam berbagai perilaku positif, seperti keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan, berkontribusi secara positif, serta membela organisasi di hadapan orang lain, Faridatuz (2025). Di sisi lain, Loyalitas merupakan sikap manual pegawai yang ditunjukkan pada keberadaan perusahaan, adapun dimensinya untuk mengukur loyalitas pegawai mencakup: (1) ketaatan terhadap peraturan, (2) tanggung jawab, dan (3) kejujuran, sebagaimana dikemukakan Saydam (2015).

Kerangka Pemikiran

Merujuk pada penjabaran tersebut, kerangka pemikiran pada penelitian ini dibuat untuk menggambarkan pengaruh kesejahteraan pegawai terhadap loyalitas dengan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi, sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 1. Model Kerangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian

Merujuk pada kerangka pemikiran yang sudah disusun, hipotesis yang akan diuji pada penelitian ini ialah seperti berikut:

H1= Kesejahteraan berpengaruh positif terhadap loyalitas.

H2= Kesejahteraan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H3= Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas.

H4= Kesejahteraan berpengaruh positif terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

METODE

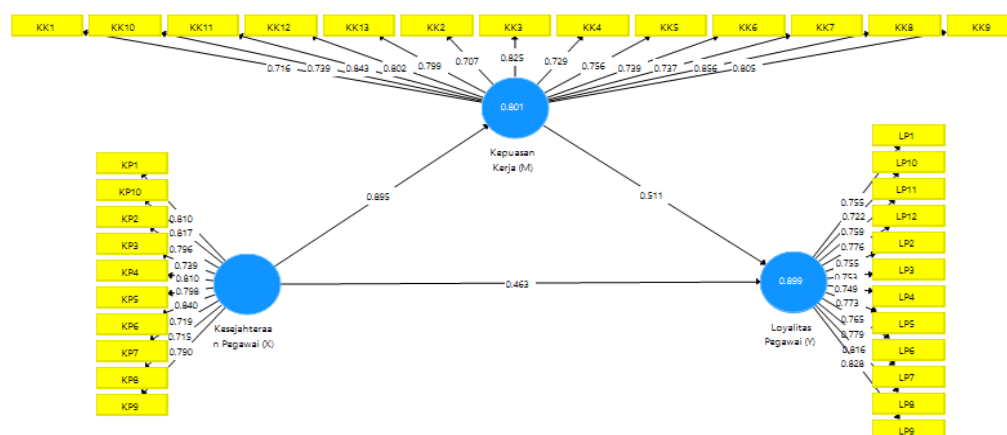
Penelitian ini mengkaji bagaimana kesejahteraan karyawan memengaruhi loyalitas melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di salah satu instansi perbankan di Garut menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan varifikatif. Data penelitian yang digunakan dalam studi ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data sekunder dikumpulkan dari berbagai sumber pendukung, seperti buku referensi, jurnal ilmiah, artikel, dan penelitian sebelumnya, sedangkan data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara langsung dengan pegawai perbankan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini

diperoleh melalui studi kepustakaan dan studi lapangan. *Google Forms* digunakan untuk mendistribusikan kuesioner dan melakukan observasi untuk studi lapangan. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner dengan skala *Likert*, yang mengukur pendapat responden pada skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Sebanyak 74 pegawai dari salah satu instansi perbankan merupakan sampel penelitian. Seluruh populasi berfungsi sebagai sampel penelitian karena metode yang digunakan adalah pengambilan sampel jenuh, atau sensus. Program statistik SmartPLS 3 digunakan untuk menganalisis data. Metode analisis yang diterapkan ialah *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel sekaligus menganalisis model struktural yang telah dirumuskan dalam penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis *Outer Model*

Berikut adalah gambar temuan kalkulasi model SEM-PLS, evaluasi *outer model* dilakukan dengan meninjau skor *loading* faktor dari tiap indikator pada tiap variabel laten, sebagaimana ditunjukkan pada model *Partial Least Squares* yang telah diolah.



Gambar 2. Model *Partial Least Squares*

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel 1. Hasil *Outer Loadings*, *Cronbach's Alpha*, *rho_A*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extraced (AVE)*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loadings</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extraced (AVE)</i>
Kepuasan Kerja (M)	KK_1	0,716				
	KK_10	0,739				
	KK_11	0,843				
	KK_12	0,802				
	KK_13	0,799				

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extraced (AVE)
	KK_2	0,707	0,994	0,948	0,951	0,600
	KK_3	0,825				
	KK_4	0,729				
	KK_5	0,756				
	KK_6	0,739				
	KK_7	0,737				
	KK_8	0,856				
	KK_9	0,805				
Kesejahteraan Pegawai (X)	KP_1	0,810	0,930	0,932	0,941	0,615
	KP_10	0,817				
	KP_2	0,796				
	KP_3	0,739				
	KP_4	0,810				
	KP_5	0,798				
	KP_6	0,840				
	KP_7	0,719				
	KP_8	0,715				
Loyalitas Pegawai (Y)	KP_9	0,790	0,937	0,938	0,946	0,592
	LP_1	0,755				
	LP_10	0,722				
	LP_11	0,759				
	LP_12	0,776				
	LP_2	0,755				
	LP_3	0,753				
	LP_4	0,749				
	LP_5	0,733				
	LP_6	0,765				
	LP_7	0,779				
	LP_8	0,816				
	LP_9	0,828				

Sumber: Data diolah 2026

Tabel 2. Nilai Cross Loading dan Collinearity Statistics (VIF)

	Kepuasan Kerja	Kesejahteraan Pegawai	Loyalitas Pegawai	Collinearity Statistics (VIF)
KK_1	0,716	0,653	0,627	3,091
KK_10	0,739	0,571	0,621	2,549
KK_11	0,843	0,798	0,781	3,797

	Kepuasan Kerja	Kesejahteraan Pegawai	Loyalitas Pegawai	<i>Collinearity Statistics (VIF)</i>
KK_12	0,802	0,711	0,797	3,462
KK_13	0,799	0,768	0,830	2,810
KK_2	0,707	0,612	0,595	2,184
KK_3	0,825	0,792	0,767	3,591
KK_4	0,729	0,615	0,672	2,384
KK_5	0,756	0,731	0,719	2,580
KK_6	0,739	0,567	0,628	2,510
KK_7	0,737	0,658	0,624	2,124
KK_8	0,856	0,811	0,807	4,752
KK_9	0,805	0,717	0,777	3,102
KP_1	0,764	0,810	0,749	2,900
KP_10	0,705	0,817	0,707	2,593
KP_2	0,821	0,796	0,769	2,626
KP_3	0,628	0,739	0,644	2,064
KP_4	0,687	0,810	0,725	3,960
KP_5	0,691	0,798	0,768	3,643
KP_6	0,771	0,840	0,796	4,158
KP_7	0,649	0,719	0,629	2,802
KP_8	0,689	0,715	0,671	2,010
KP_9	0,652	0,790	0,738	3,543
LP_1	0,745	0,689	0,755	2,264
LP_10	0,720	0,614	0,722	1,945
LP_11	0,691	0,678	0,759	2,480
LP_12	0,764	0,680	0,776	2,647
LP_2	0,688	0,659	0,755	2,534
LP_3	0,598	0,717	0,753	2,936
LP_4	0,757	0,749	0,749	2,312
LP_5	0,720	0,698	0,773	2,477
LP_6	0,695	0,663	0,765	2,492
LP_7	0,661	0,763	0,779	4,469
LP_8	0,747	0,727	0,816	3,603
LP_9	0,746	0,839	0,828	4,675

Sumber: Data diolah Tahun 2026

Hasil analisis *outer* model menunjukkan bahwa *convergent validity* telah terpenuhi. Hal ini dibuktikan dengan seluruh indikator pada variabel Kesejahteraan Pegawai, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Pegawai mempunyai skor *outer loadings*, *Cronbach's Alpha*, ρ_A , dan *composite reliability* $> 0,7$, serta nilai AVE $> 0,5$. Artinya, instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel dalam mengukur konstruk yang diteliti, sehingga mampu

menghasilkan temuan yang akurat. Selanjutnya, hasil pengujian *discriminant validity* menunjukkan bahwa nilai *cross loading* pada seluruh indikator mempunyai skor $> 0,5$ dan lebih tinggi pada konstruk yang diukur daripada konstruk lain. Demikian pula, skor VIF bagi seluruh variabel berada < 10 , yang artinya menunjukkan tidak adanya indikasi multikolinearitas dalam model penelitian ini. Secara keseluruhan ketiga variabel tersebut telah memenuhi syarat validitas konvergen dan menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik, dengan demikian model yang digunakan dinyatakan valid dan siap digunakan tahap analisis selanjutnya.

Analisis *Inner Model*

Tabel 3. *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja (M)	0,801	0,798
Loyalitas Pegawai (Y)	0,899	0,896

Sumber: Diolah Tahun 2026

Berdasarkan data Tabel 3, skor *R Square* pada variabel Kepuasan Kerja (M) yakni sebesar 0,801 atau 80,1%, yang menunjukkan bahwa Kesejahteraan Pegawai mampu menjelaskan variasi Kepuasan Kerja dengan tingkat penjelasan yang tinggi. Kemudian, pada variabel Loyalitas Pegawai (Y) mempunyai skor *R Square* yakni sebesar 0,899 atau 89,9% menunjukkan bahwa Kesejahteraan Pegawai dan Kepuasan Kerja secara bersamaan memiliki kemampuan yang sangat kuat dalam menjelaskan perubahan Loyalitas Pegawai. Kedua nilai *R Square* dan *R Square Adjusted* yang $> 0,7$ tersebut mengindikasikan bahwa model struktural pada penelitian ini sangat baik dan layak diterapkan dalam memprediksi Loyalitas Pegawai berdasarkan kesejahteraan dan kepuasan kerja.

Tabel 4. *F Square*

	Kepuasan Kerja (M)	Loyalitas Pegawai (Y)
Kepuasan Kerja (M)		0,515
Loyalitas Pegawai (Y)		
Kesejahteraan Pegawai (X)	4,026	0,421

Sumber: Diolah Tahun 2026

Berdasarkan data pada Tabel 4, pengaruh Kepuasan Kerja (M) terhadap Loyalitas Pegawai (Y) memiliki pengaruh yang besar ($0,15 < 0,515 < 0,35$). Pengaruh Kesejahteraan Pegawai (X) terhadap Kepuasan Kerja (M) memiliki pengaruh yang sangat besar ($4,026 > 0,35$). Selanjutnya, pengaruh Kesejahteraan Pegawai (X) terhadap Loyalitas Pegawai (Y) memiliki pengaruh yang besar ($0,421 > 0,35$). Temuan ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan konsisten antarvariabel dalam model penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa Kesejahteraan Pegawai merupakan variabel yang memiliki kontribusi dominan terhadap

Kepuasan Kerja dan Loyalitas Pegawai, sedangkan Kepuasan Kerja berperan penting dalam memengaruhi Loyalitas Pegawai.

Tabel 5. Hasil *Path Coefficient*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Kepuasan Kerja (M)-> Loyalitas Pegawai (Y)	0,511	0,521	0,098	5,229	0,000
Kesejahteraan Pegawai (X)-> Kepuasan Kerja (M)	0,859	0,901	0,020	43,660	0,000
Kesejahteraan Pegawai (X)-> Loyalitas Pegawai (Y)	0,463	0,456	0,100	4,645	0,000

Sumber: Diolah Tahun 2026

Berdasarkan Tabel 5, hasil analisis *Path Coefficient* dan *P-Value* menunjukkan bahwa semua variabel pada model ini mempunyai kausalitas positif dan signifikan.

1. Kepuasan Kerja (M) -> Loyalitas Pegawai (Y) menunjukkan hubungan positif (0,511) dan signifikan ($p < 0,05$). Maka, kian besar kepuasan kerja pegawai, maka loyalitas pegawai terhadap organisasi juga akan kian meningkat.
2. Kesejahteraan Pegawai (X) -> Kepuasan Kerja (M) mempunyai hubungan positif yang sangat kuat (0,859) dan signifikan ($p < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa kesejahteraan pegawai merupakan faktor yang sangat dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
3. Kesejahteraan Pegawai (X) -> Loyalitas Pegawai (Y) menunjukkan hubungan positif (0,463) dan signifikan ($p < 0,05$), yang menandakan bahwa peningkatan kesejahteraan pegawai secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas pegawai.

Secara keseluruhan, semua hubungan antar variabel pada model ini bersifat positif dan signifikan, dengan pengaruh terkuat terdapat pada hubungan antara kesejahteraan pegawai terhadap kepuasan kerja.

Tabel 6. Q^2 Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1- SSE/SSO)$
Kepuasan Kerja (M)	962,000	511,975	0,468
Loyalitas Pegawai (Y)	888,000	427,444	0,519

Kesejahteraan Pegawai (X)	740,000	740,000
------------------------------	---------	---------

Sumber: Diolah Tahun 2026

Berdasarkan Tabel 6 nilai Q^2 *Square* pada variabel Kepuasan Kerja (M) sebesar 0,468, sedangkan skor Q^2 *Square* pada Loyalitas Pegawai (Y) yakni sebesar 0,519. Karena skor $Q^2 > 0$, maka model yang diterapkan bisa dibuktikan mempunyai *predictive relevance*, karena dapat memprediksi variabel dependen dengan baik. Nilai Q^2 sebesar 0,468 pada variabel kepuasan kerja menjabarkan model penelitian yang diterapkan mempunyai kemampuan prediksi yang cukup kuat untuk memprediksi kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh kesejahteraan pegawai. Sementara itu, nilai Q^2 sebesar 0,519 pada variabel loyalitas pegawai menunjukkan bahwa model penelitian yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang kuat dalam menjelaskan dan memprediksi loyalitas pegawai berdasarkan kesejahteraan pegawai dan kepuasan kerja. Dengan demikian, model yang digunakan pada penelitian ini mempunyai kemampuan prediksi yang baik dan layak diterapkan dalam menjabarkan serta memprediksi kepuasan kerja dan loyalitas pegawai.

Pengaruh Kesejahteraan Pegawai terhadap Loyalitas Pegawai

Kesejahteraan pegawai dan loyalitas pegawai memiliki hubungan yang positif dan signifikan, di mana peningkatan kesejahteraan pegawai akan diikuti oleh meningkatnya loyalitas pegawai terhadap organisasi. Kesejahteraan bukan hanya terkait pada aspek finansial, melainkan juga termasuk dalam hal pelayanan, fasilitas kerja yang memadai, rasa aman, serta perlindungan dalam menjalankan tugas. Kesejahteraan yang paling menonjol dalam penelitian ini berkaitan dengan aspek non-finansial yaitu pemenuhan hak cuti sesuai ketentuan, kenyamanan lingkungan kerja, serta jaminan keamanan dari risiko kecelakaan kerja. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa organisasi telah memberikan kepastian dan rasa aman bagi pegawai. Rasa aman tersebut berperan dalam membentuk hubungan psikologis antara pegawai dan organisasi, sehingga pegawai lebih bersedia untuk bertahan dan menjaga hubungan kerja dalam jangka panjang.

Dampak kesejahteraan tersebut tercermin pada loyalitas pegawai, khususnya melalui perilaku jujur dan rasa tanggung jawab dalam bekerja. Pegawai cenderung melaporkan hasil kerja secara objektif serta menunjukkan integritas dalam pengambilan keputusan. Secara teoritis, temuan ini sesuai dengan konsep *social exchange theory*, karena jika organisasi menunjukkan perhatian dan dukungan kepada pegawai, maka pegawai akan membalasnya dengan sikap positif, termasuk loyalitas dan komitmen. Kesejahteraan dianggap sebagai sinyal bahwa organisasi menghargai keberadaan pegawai, sehingga memunculkan rasa memiliki dan keterikatan emosional.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Saputra & Putri (2024) yang menyatakan bahwa kesejahteraan finansial dan non-finansial berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas tidak hanya dibangun melalui imbalan materi, tetapi juga melalui pengalaman kerja sehari-hari yang dirasakan pegawai. Temuan serupa turut diperkuat oleh Aprilia Sari et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa

kesejahteraan pegawai memiliki korelasi yang kuat dengan loyalitas dan produktivitas kerja. Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kesejahteraan pegawai merupakan strategi yang efektif dalam memperkuat loyalitas. Oleh karena itu, organisasi perlu mengoptimalkan program kesejahteraan, baik dalam bentuk fasilitas kerja, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, maupun dukungan terhadap kesejahteraan psikologis pegawai, guna meningkatkan keterikatan dan menekan tingkat *turnover* pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Pegawai

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai, yang ditunjukkan melalui perasaan senang pada pekerjaannya, kesesuaian beban kerja, hubungan yang harmonis terhadap atasan dan rekan kerja, serta keadilan dalam pemberian kompensasi dan penghargaan, terbukti memberikan dampak langsung terhadap tingkat loyalitas pegawai. Kepuasan kerja yang paling menonjol dalam penelitian ini dipengaruhi oleh persepsi keadilan gaji dan insentif serta kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan pegawai. Pegawai yang merasa sistem imbalan telah diterapkan secara adil dan pekerjaan sesuai dengan kompetensinya menunjukkan sikap kerja yang lebih bertanggung jawab dan berintegritas, sehingga tercermin dalam perilaku loyal, seperti rasa bangga terhadap organisasi, ketelitian dalam bekerja, serta kesungguhan dalam menjalankan tugas. Hal ini menunjukkan kepuasan kerja bisa memengaruhi perasaan individu, serta bisa diwujudkan dalam perilaku kerja yang menunjang keberlangsungan organisasi.

Selain itu, hubungan kerja yang harmonis serta pengawasan atasan yang suportif turut memperkuat loyalitas pegawai, karena pegawai yang merasa dihargai dan didukung akan lebih mudah mengembangkan keterikatan emosional dengan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Aditya & Fauzan (2024) yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, di mana penelitian tersebut menegaskan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dan bersedia bertahan dalam organisasi. Hasil serupa juga ditemukan oleh Aryani (2016) yang menjabarkan kepuasan kerja berperan penting dalam membentuk loyalitas karyawan. Kepuasan kerja mendorong keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sehingga loyalitas tidak muncul sebagai kewajiban formal, tetapi sebagai bentuk komitmen psikologis terhadap perusahaan.

Selanjutnya, penelitian Putri (2019) telah memperkuat temuan dengan menjabarkan kepuasan kerja memengaruhi loyalitas kerja karyawan secara positif. Karena pegawai yang merasa puas akan memiliki tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi, perilaku kerja yang lebih disiplin, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Kepuasan kerja yang kondusif dan berorientasi pada keberlangsungan organisasi menjadi faktor penting dalam menjaga loyalitas pegawai. Namun demikian hasil penelitian berbeda dengan temuan Nurhasan (2018) yang menyatakan bahwa pada kelompok Generasi Y, kepuasan kerja tidak selalu berujung pada loyalitas yang kuat. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa loyalitas pegawai dapat dipengaruhi oleh karakteristik generasi, nilai kerja, serta orientasi karir yang berbeda. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan lagi bahwa kepuasan kerja ialah suatu faktor dasar untuk membangun loyalitas

pegawai. Pegawai yang puas terhadap gaji dan insentif, hubungan kerja, pengawasan, serta kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan akan memiliki komitmen jangka panjang, rasa bangga terhadap organisasi, dan perilaku kerja yang bertanggung jawab. Maka, upaya organisasi dalam menumbuhkan kepuasan kerja pegawai merupakan tahapan penting untuk menjaga dan memperkuat loyalitas pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Kesejahteraan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja

Temuan analisis menjabarkan adanya pengaruh positif dan sangat kuat antara kesejahteraan pegawai terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menjabarkan pemenuhan kesejahteraan, baik finansial maupun non-finansial, mampu membentuk persepsi positif pegawai terhadap pekerjaannya. Aspek kesejahteraan yang paling berpengaruh meliputi aspek pelayanan, fasilitas kerja, kenyamanan, serta pemenuhan hak-hak pegawai, sedangkan kesejahteraan finansial seperti gaji, tunjangan, dan THR berperan penting dalam menciptakan persepsi keadilan dan penghargaan. Kombinasi kedua aspek tersebut mendorong pegawai untuk menilai pekerjaannya secara lebih positif, yang bisa menumbuhkan kepuasan kerja.

Temuan yang ada relevan dengan temuan Adillah (2024) yang menyimpulkan bahwa kesejahteraan pegawai merupakan variabel paling dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja secara positif. Penelitian tersebut menegaskan bahwa peningkatan kesejahteraan membuat pegawai merasa lebih dihargai, nyaman dalam bekerja, serta puas terhadap lingkungan kerja, yang bisa berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Amin & Yusra (2021) juga menunjukkan bahwa pemberian kesejahteraan secara parsial memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Temuan tersebut menegaskan bahwa kesejahteraan merupakan faktor utama dalam menentukan tingkat kepuasan pegawai, karena kesejahteraan yang baik mampu meningkatkan rasa percaya diri, kenyamanan, serta keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.

Implikasi dari temuan ini sangat relevan bagi organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Peningkatan kesejahteraan pegawai, melalui pemberian kompensasi yang layak, jaminan keamanan kerja, fasilitas pendukung, serta perhatian pada keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, secara langsung bisa menumbuhkan kepuasan kerja. Pegawai yang merasa sejahtera cenderung memiliki persepsi positif terhadap organisasi, merasa dihargai, dan menunjukkan sikap kerja yang lebih antusias. Dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia, organisasi perlu mengintegrasikan program kesejahteraan sebagai bagian dari strategi yang bertujuan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini dapat dilakukan melalui pengembangan kebijakan kesejahteraan yang berkelanjutan, peningkatan kualitas lingkungan kerja, serta penyediaan dukungan psikologis dan sosial bagi pegawai. Pendekatan tersebut diharapkan mampu menciptakan suasana kerja yang aman dan kondusif. Melalui tahap memahami kuatnya pengaruh kesejahteraan pegawai terhadap kepuasan kerja, organisasi dapat merancang strategi pengelolaan pegawai yang lebih efektif.

Pengaruh Kesejahteraan Pegawai dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi terhadap Loyalitas Pegawai

Temuan yang ada menunjukkan kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kesejahteraan pegawai dan loyalitas pegawai, dan seluruh hubungan antarvariabel dalam model penelitian bersifat signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kesejahteraan tidak serta-merta membentuk loyalitas, melainkan terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang kemudian mendorong munculnya loyalitas. Kesejahteraan pegawai yang baik, terutama pada aspek pelayanan dan fasilitas seperti pemberian hak cuti sesuai ketentuan serta kenyamanan dalam bekerja, terbukti meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Peningkatan kepuasan tersebut tercermin pada aspek gaji dan insentif yang dirasakan adil, pengawasan atasan yang mendukung, serta kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan pegawai. Kepuasan kerja ini kemudian diwujudkan dalam perilaku loyal pegawai, seperti kejujuran dalam bekerjanya, rasa bangga menjadi bagian dari organisasi, serta kesungguhan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan.

Temuan yang ada relevan dengan temuan Fadilah (2020) yang menjabarkan program kesejahteraan ekonomis dan fasilitatif memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya memediasi pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi jembatan penting antara kesejahteraan dan keterikatan serta komitmen karyawan terhadap pada organisasi. Begitu pula temuan Alawiyah et al. (2024) menunjukkan bahwa kesejahteraan yang terwujud lewat lingkungan kerja dan *work-life balance* memengaruhi loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi parsial, di mana kesejahteraan mampu menciptakan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi melalui peningkatan rasa puas terhadap pekerjaannya.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja yang disebabkan oleh kondisi kesejahteraan yang menguntungkan juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan di samping pemenuhan kesejahteraan secara langsung. Organisasi harus mengambil pendekatan terintegrasi terhadap manajemen sumber daya manusia, dengan kesejahteraan karyawan sebagai dasar utama untuk meningkatkan kepuasan kerja. Temuan studi ini dapat digunakan sebagai landasan untuk menciptakan rencana manajemen staf yang lebih komprehensif dari sudut pandang kebijakan organisasi. Gaji yang adil, tempat kerja yang nyaman, keamanan kerja, dan bantuan untuk keseimbangan kehidupan kerja adalah contoh program kesejahteraan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya meningkatkan loyalitas karyawan. Organisasi dapat menciptakan sistem manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan dengan memahami fungsi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Organisasi dapat meningkatkan komitmen, stabilitas pekerjaan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan, serta mempertahankan pegawai terbaik mereka dengan membina pegawai yang sukses dan puas.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan kesejahteraan pegawai mempunyai peran positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai, yang dapat dilihat langsung ataupun tidak langsung melalui kepuasan kerja yang berperan menjadi variabel mediasi pada salah satu instansi

perbankan di Garut. Peningkatan kesejahteraan pegawai, yang tercermin dari pemenuhan kebutuhan finansial, kenyamanan kerja, jaminan kesehatan, serta perhatian organisasi terhadap kondisi psikologis pegawai, telah terlihat meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi berperan krusial untuk memperkuat loyalitas pegawai, yang tercermin dari meningkatnya komitmen, keinginan untuk bertahan, serta kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa kesejahteraan pegawai merupakan faktor strategis yang menjadi fondasi dalam menumbuhkan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai secara berkelanjutan. Namun, studi ini masih mempunyai keterbatasan, baik dari sisi ruang lingkup variabel maupun objek penelitian yang hanya berfokus pada satu instansi perbankan. Maka, studi selanjutnya diproyeksikan supaya bisa memperluas cakupan objek penelitian pada sektor atau jenis organisasi yang berbeda dan menambah variabel, atau menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam agar hasilnya lebih generalisasi. Dengan demikian, penelitian ini bisa dijadikan dasar bagi organisasi untuk merancang kebijakan SDM yang efektif, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan kepuasan serta loyalitas pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adillah, S. 2024. "Pengaruh Kesejahteraan Pegawai dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja." *Jurnal Olahraga dan Kesehatan* 3 (1): 1-12. <http://repository.upiypk.ac.id/12385>.
- Aditya, P. C., and M Fauzan. 2024. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Ketahanan, Dan Komitmen Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Yasa Wahana Tirta Samudera." *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 5 (2): 9023–30.
- Alawiyah, Khitna Iza, Sutrisno, and M. Fadjat Dharmaputra. 2024. "Peran Lingkungan Kerja Dan Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi." *Journal of Social Science Research* 4 (4): 16508–20.
- Amin, S., dan I. Yusra. 2021a. "Pengaruh Pemberian Kesejahteraan Pegawai dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja di Lingkungan Kerja." *JPRO* 2 (2): 1-15.
- Aprilia Sari, Ratih, Dita Wirahapsari, and Edy Raharja. 2024. "The Role of Employee Welfare in Increasing Loyalty and Productivity," no. 1, 1–9.
- Aryani, Ni Luh Putu. 2016. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT Sun Star Motor Cabang Negara." *Jurnal Manajemen dan Bisnis* 5 (1): 45-56. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMI/article/view/6730>.
- Enny, M. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press
- Fadilla, Syifa, Allya Roosallyn Assyofa, and Firman Shakti Firdaus. 2023. "Pengaruh Work Life Balance Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Bandung Conference Series: Business and Management* 3 (1): 127–35. <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v3i1.5908>.
- Fadilah, N. 2020. "Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan terhadap Kepuasan dan Loyalitas Karyawan: Studi pada Karyawan PT PP (Persero) Surabaya." Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. <http://etheses.uin-malang.ac.id/25453>.

- Hakim, Sarwo, Tri Endar Susianto, Sukma Irdiana, Yudiyanto Joko Purnomo, and Hery Purnomo. 2023. "The Influence of Job Satisfaction, Work Environment and Workload on Loyalty of National Sharia Bank Employees." *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)* 9 (5): 1823–28. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i5.1481>.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kusumawardhani, Nelinda Dayu, Patria Jati Kusuma, and Itsna Ifayani. 2025. "Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Turnover Intention." *Psycho Idea* 23 (1): 1–9. <https://doi.org/10.30595/psychoidea.v23i1.23804>.
- Luthans, Fred. 2021. *Organization Behavior: An Evidence-Based Approach*. 14th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Malida Faridatuz Zaini, and Endah Nur Fitriyani. 2025. "Pengaruh Islamic Quality of Work Life Dan Job Embeddedness Terhadap Loyalitas Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja." *Jurilma* 2 (2): 74–84. <https://doi.org/10.69533/q3vywy16>.
- Marcheline, Aliffia Reza, and Rosatyani Puspita Adiati. 1851. "Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kesejahteraan Psikologis Pada Karyawan Yang Mengalami Job Mismatch" 1 (2): 1319–30.
- Nurhasan, Rohimat. 2018. "Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Generasi-Y." *Jurnal Wacana Ekonomi* 17 (1): 013–023. <https://doi.org/10.52434/jwe.v17i1.221>.
- Posumah, T. M., O. S. Nelwan, dan H. N. Tawas. 2024. "The Effect of Employee Welfare and Work Environment on Work Productivity Mediated by Morale among Employees." *Jurnal EMBA* 12 (1): 418-428.
- Putri, A. R. 2019. "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Kerja Karyawan PT BSI Cabang Semarang." *E-skripsi*. <https://eskripsi.usm.ac.id>.
- Rahayuni, S. 2020. "Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Kampung, Pemberdayaan Perempuan Dan Keluarga Berencana Kabupaten Aceh Tamiang." *Tijarah: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 2 (20): 80–91.
- Robbins, Stephen P. 2022. *Organization Behavior*. 18th ed. London: Pearson.
- Sahara, S. 2025. "Work-Life Balance and Job Satisfaction: Evidence from the Indonesian Banking Sector." *SIMBAN* 2 (2): 33-42. <http://greetresearch.org/index.php/Simban>.
- Saputra, I Wayan Sandi, and Reniza Helena Putri. 2024. "Analisis Hubungan Antara Kesejahteraan Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan Di PT Perkebunan Nusantara VII." *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia* 9 (11): 5988–97. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i11.52334>.
- Saydam. 2015. *Aspek-Aspek Loyalitas*. Jakarta: Gramedia
- Suardana, I Gede Putu, and Melania. 2025. "Strategi SDM Untuk Loyalitas Pegawai: Bukti Empiris Dari Industri Perbankan." *Journal of Mandalika Literature* 6 (4): 1188–95.
- Sutrisno, Edi. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Werdati, Fauchil. 2020. "The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement" 1 (2): 20–32.