



Manajemen

Sumber Daya Manusia di Sektor Publik

Lingkungan Kerja, Insentif,
dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Pegawai

Rinny Dharma Diani | Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si | Hania Aminah, S.Pd., M.M., Ph.D.

Manajemen

Sumber Daya Manusia di Sektor Publik

Lingkungan Kerja, Insentif,
dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Pegawai

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKTOR PUBLIK
Lingkungan Kerja, Insentif, dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Pegawai

Penulis:

Rinny Dharma Diani
Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si.
Hania Aminah, S.Pd., M.M., Ph.D.

Desain Cover:

Andi Juliandi

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS., C.CSR., C.RMP.
Achmad Harristhana Mauldfi Sastraatmadja, S.Pd., CQMS., C.RMP.

ISBN:

978-634-317-101-0

Cetakan Pertama:

Juli, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: @penerbitwidina

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, buku referensi ini dapat disusun sebagai kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik. Perkembangan reformasi birokrasi, digitalisasi layanan, tuntutan akuntabilitas, dan kompleksitas status kepegawaian telah mengubah cara organisasi publik mengelola aparatur. Oleh karena itu, diperlukan referensi akademik yang mampu menjembatani kajian konseptual, teori perilaku organisasi, dan kebutuhan praktis tata kelola SDM sektor publik.

Manajemen Sumber Daya Manusia di Sektor Publik: Lingkungan Kerja, Insentif, dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Pegawai disusun dengan pendekatan integratif yang menghubungkan kebijakan SDM, lingkungan kerja, sistem insentif, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai. Buku ini ditujukan bagi mahasiswa S2/S3, dosen, peneliti, dan praktisi yang membutuhkan rujukan ilmiah untuk memahami dinamika pengelolaan SDM dalam organisasi publik, baik pada PNS, PPPK, maupun tenaga non-PNS.

Buku ini terdiri dari 13 bab yang disusun secara sistematis. Materi mencakup konsep dasar MSDM sektor publik, karakteristik organisasi publik, peran SDM dalam pelayanan, perkembangan MSDM modern, sistem kepegawaian PNS dan non-PNS, teori perilaku organisasi, lingkungan kerja, sistem insentif, kepuasan kerja, loyalitas pegawai, mekanisme hubungan antarvariabel, diferensiasi PNS/PPPK/non-PNS, model loyalitas SDM sektor publik, serta penguatan tata kelola SDM berbasis merit, keadilan organisasi, akuntabilitas, dan kinerja pelayanan.

Keunggulan buku ini tercermin dari pengembangan model loyalitas SDM sektor publik yang bersifat integratif dan diferensiatif. Model tersebut menghubungkan lingkungan kerja, insentif, kepuasan kerja, kepercayaan kelembagaan, dan status kepegawaian sebagai dasar pembentukan loyalitas pegawai. Perbedaan sumber loyalitas antara PNS dan non-PNS memberikan nilai akademik penting karena loyalitas aparatur tidak dipahami secara seragam, melainkan sebagai hasil interaksi antara struktur kepegawaian, persepsi keadilan, keamanan kerja, dan peluang pengembangan karier.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada penulis atas kontribusi ilmiah, dedikasi, dan konsistensi dalam penyusunan buku ini. Apresiasi juga diberikan kepada penerbit atas dukungan teknis dan profesionalisme dalam mewujudkan naskah ini menjadi referensi akademik yang dapat diakses luas. Semoga buku ini dapat memperkuat literatur manajemen SDM sektor publik serta mendukung pengembangan riset, pengajaran, kebijakan, dan praktik tata kelola aparatur yang adil, adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada kualitas pelayanan publik.

Juli, 2026

Editor

Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS., C.CSR., C.RMP.

Perpustakaan Nasional RI : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

JUDUL DAN PENANGGUNG JAWAB	Manajemen sumber daya manusia di sektor publik : lingkungan kerja, insentif, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas pegawai / penulis, Rinny Dharma Diani, Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si., Hania Aminah, S.Pd., M.M., Ph.D. ; editor, Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS., C.CSR., C.RMP. Achmad Harristhana Mauldli Sastraatmadja, S.Pd., CQMS., C.RMP.
EDISI	Cetakan pertama, Juli 2026
PUBLIKASI	Bandung : Widina Media Utama, 2026
DESKRIPSI FISIK	x, 277 halaman : ilustrasi ; 23 cm
IDENTIFIKASI	ISBN 978-634-317-101-0
SUBJEK	Pegawai negeri Administrasi negara
KLASIFIKASI	352.6 [23]
PERPUSNAS ID	https://isbn.perpusnas.go.id/bo-penerbit/penerbit/isbn/data/view-kdt/1415063

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, buku referensi ini dapat diselesaikan dengan baik sebagai bentuk kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik. Perubahan tata kelola pemerintahan, reformasi birokrasi, digitalisasi layanan, tuntutan akuntabilitas, serta kompleksitas status kepegawaian telah menuntut organisasi publik untuk mengelola sumber daya manusia secara lebih strategis, adil, adaptif, dan berorientasi pada kinerja pelayanan. Buku ini diharapkan dapat menjawab kebutuhan tersebut, terutama sebagai rujukan akademik bagi mahasiswa, dosen, peneliti, dan praktisi dalam memahami dinamika SDM sektor publik secara lebih komprehensif.

Manajemen Sumber Daya Manusia di Sektor Publik: Lingkungan Kerja, Insentif, dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Pegawai disusun dengan pendekatan integratif yang menghubungkan konsep dasar manajemen SDM, teori perilaku organisasi, lingkungan kerja, sistem insentif, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai. Materi yang disajikan menempatkan SDM sektor publik tidak hanya sebagai fungsi administratif kepegawaian, tetapi juga sebagai elemen strategis yang menentukan produktivitas organisasi, akuntabilitas pelayanan, kepuasan kerja, dan loyalitas aparatur. Dengan demikian, buku ini bertujuan membantu pembaca memahami hubungan antara kebijakan organisasi, pengalaman kerja pegawai, status kepegawaian, dan kualitas pelayanan publik.

Buku ini terdiri dari 13 bab yang disusun secara sistematis. Topik-topik yang dibahas meliputi konsep dasar MSDM sektor publik, karakteristik organisasi publik, peran SDM dalam pelayanan, perkembangan MSDM sektor publik modern, sistem kepegawaian PNS dan non-PNS, rekrutmen dan penempatan pegawai, pengembangan karier, regulasi dan tata kelola kepegawaian, teori perilaku organisasi, lingkungan kerja, sistem insentif dan penghargaan, kepuasan kerja, loyalitas pegawai, mekanisme hubungan antarvariabel, diferensiasi PNS, PPPK, dan non-PNS, serta model loyalitas SDM sektor publik. Pembahasan tersebut diarahkan untuk memberikan pemahaman konseptual sekaligus kerangka analitis dalam menjelaskan pembentukan loyalitas pegawai pada organisasi publik.

Juli, 2026
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
PRAKATA.....	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK	1
A. Konsep Dasar Pengelolaan Sumber Daya Manusia	1
B. Karakteristik Organisasi Sektor Publik	3
C. Peran SDM Dalam Pelayanan Publik	7
D. Perkembangan Manajemen SDM di Sektor Publik Modern.....	8
E. Dinamika Tantangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik	12
BAB 2 SISTEM KEPEGAWAIAN SEKTOR PUBLIK.....	15
A. Sistem Pegawai Negeri Sipil dan Tenaga Non-PNS.....	15
B. Rekrutmen dan Penempatan Pegawai	18
C. Pengembangan Karier dan Mobilitas Jabatan	21
D. Regulasi dan Tata Kelola Kepegawaian	24
E. Perbedaan Karakteristik PNS dan Non-PNS Dalam Organisasi Publik.....	28
BAB 3 TEORI MSDM SEKTOR PUBLIK.....	31
A. Perilaku Organisasi	31
B. Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja.....	34
C. Insentif dan Motivasi Kerja.....	38
D. Kepuasan Kerja	41
E. Loyalitas Pegawai	44
F. Model EVLN Sebagai Respons Perilaku Pegawai	48
G. Psychological Contract & Dual Labor Market.....	51
BAB 4 LINGKUNGAN KERJA	57
A. Konsep Lingkungan Kerja Organisasi	57
B. Lingkungan Kerja Fisik	60
C. Lingkungan Kerja Sosial	62
D. Kondisi Psikologis Kerja	66
E. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Perilaku Organisasi	68
BAB 5 SISTEM INSENTIF DAN PENGHARGAAN	73
A. Konsep Insentif Dalam Organisasi Publik	73
B. Insentif Finansial dan NonFinansial	75

C. Keadilan Dalam Sistem Penghargaan	77
D. Insentif Sebagai Penggerak Motivasi dan Kinerja	80
E. Sistem Insentif PNS dan Non-PNS	82
BAB 6 KEPUASAN KERJA PEGAWAI	85
A. Konsep Kepuasan Kerja	85
B. Faktor Pembentuk Kepuasan Kerja	87
C. Dimensi Kepuasan Kerja	89
D. Kepuasan Kerja Dalam Organisasi Publik	91
E. Dampak Kepuasan Kerja Terhadap Sikap Kerja.....	95
BAB 7 LOYALITAS PEGAWAI SEKTOR PUBLIK	99
A. Konsep Loyalitas Pegawai Dalam Organisasi Publik	99
B. Indikator Loyalitas Kerja	101
C. Faktor Pembentuk Loyalitas Pegawai.....	104
D. Loyalitas PNS dan Non-PNS Dalam Organisasi Publik	106
E. Dampak Loyalitas Terhadap Organisasi.....	109
BAB 8 MEKANISME LINGKUNGAN KERJA	113
A. Konseptual Hubungan Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja	113
B. Pengaruh Lingkungan Fisik Terhadap Kepuasan Kerja	115
C. Pengaruh Lingkungan Sosial	118
D. Pengaruh Kondisi Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja	120
E. Integrasi Mekanisme Pembentukan Kepuasan Kerja.....	123
BAB 9 MEKANISME INSENTIF TERHADAP KEPUASAN.....	127
A. Insentif Sebagai Stimulus Organisasi.....	127
B. Persepsi Keadilan dan Nilai Insentif	129
C. Motivasi Kerja Berbasis Penghargaan	134
D. Ekspektasi Kerja dan Sistem Penghargaan	138
E. Dampak Insentif Terhadap Evaluasi Kepuasan Kerja	142
BAB 10 MEKANISME KEPUASAN TERHADAP LOYALITAS	149
A. Kepuasan Sebagai Kondisi Psikologis Kerja	149
B. Perubahan Sikap Dari Kepuasan Ke Loyalitas.....	153
C. Komitmen Organisasi Sebagai Penguat Loyalitas	156
D. Konsistensi Perilaku Kerja Pegawai	158
E. Pembentukan Loyalitas Sebagai Proses Berkelanjutan.....	161
BAB 11 DIFERENSIASI PNS, PPK DAN NON PNS.....	165
A. Perbedaan Struktur Status Kepegawaian.....	165
B. Perbedaan Keamanan Kerja dan Stabilitas Karier	170
C. Perbedaan Persepsi Insentif dan Penghargaan.....	172
D. Perbedaan Pengalaman Kepuasan Kerja.....	176
E. Perbedaan Loyalitas Organisasi.....	179

BAB 12 MODEL LOYALITAS SDM SEKTOR PUBLIK	167
A. Dasar Empiris Pengembangan Model Loyalitas SDM Sektor Publik.....	167
B. Struktur Model Loyalitas SDM Sektor Publik.....	198
C. Sintesis Komponen Utama Model Loyalitas SDM Sektor Publik ...	218
D. Mekanisme Pembentukan Loyalitas Dalam Organisasi Publik.....	223
E. Diferensiasi Model Loyalitas Pada PNS dan Non-PNS	227
F. Implikasi Model Bagi Pengelolaan SDM Sektor Publik	239
BAB 13 PENUTUP	247
A. Karakter Loyalitas SDM Sektor Publik	247
B. Model Loyalitas SDM Sektor Publik.....	249
C. Penguatan Strategis Pengelolaan Loyalitas SDM Sektor Publik	251
D. Keberlanjutan Model Dalam Tata Kelola SDM Sektor Publik	253
DAFTAR PUSTAKA.....	257
GLOSARIUM	269
INDEKS	277
PROFIL PENULIS.....	279

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Karakteristik Organisasi Sektor Publik dan Implikasi SDM	4
Tabel 1.2 Perkembangan Manajemen SDM di Sektor Publik Modern	10
Tabel 2.1 Perbandingan PNS dan non-PNS dalam Sektor Publik.....	16
Tabel 2.2 Dimensi Rekrutmen dan Penempatan Pegawai dalam Sektor Publik	19
Tabel 2.3 Pengembangan Karier dan Dampaknya terhadap Perilaku Pegawai	22
Tabel 2.4 Regulasi dan Implikasinya terhadap Tata Kelola Kepegawaian	26
Tabel 2.5 Perbedaan Karakteristik PNS dan non-PNS dalam Organisasi Publik	29
Tabel 4.1 Lingkungan Kerja Sosial.....	64
Tabel 4.2 Lingkungan Kerja terhadap Perilaku Organisasi	70
Tabel 6.1 Perbandingan Determinan Kepuasan Kerja PNS dan non-PNS.....	93
Tabel 6.2 Dampak Kepuasan Kerja terhadap Sikap Kerja Pegawai	95
Tabel 7.5 Dampak Loyalitas Pegawai terhadap Organisasi Publik	110
Tabel 8.1 Pengaruh Lingkungan Sosial terhadap Kepuasan Kerja.....	117
Tabel 9.1 Dimensi Persepsi Keadilan dan Nilai Insentif.....	132
Tabel 9.2 Mekanisme Motivasi Kerja Berbasis Penghargaan	136
Tabel 9.3 Ekspektasi Kerja dan Sistem Penghargaan dalam Organisasi Publik	140
Tabel 9.4 Dampak Insentif terhadap Evaluasi Kepuasan Kerja	145
Tabel 10.1 Kepuasan sebagai Kondisi Psikologis Kerja dalam Pembentukan Loyalitas	152
Tabel 10.2 Konsistensi Perilaku Kerja dan Manifestasi Loyalitas Pegawai.	160
Tabel 10.3 Loyalitas sebagai Proses Berkelanjutan dalam Organisasi Publik.....	164
Tabel 11.1 Perbedaan Struktur Status Kepegawaian PNS, PPPK, dan non-PNS	169
Tabel 11.2 Perbedaan Persepsi Insentif dan Penghargaan PNS, PPPK, dan non-PNS.....	176
Tabel 11.3 Kecenderungan Loyalitas Organisasi Berdasarkan Hubungan Kerja PNS, PPPK, dan non-PNS.....	183
Tabel 12.1 Karakteristik SDM dalam Basis Empiris Model Loyalitas	189
Tabel 12.2 Budaya Organisasi dalam Model Loyalitas SDM Sektor Publik.	200
Tabel 12.3 Keadilan dan Kepemimpinan dalam Model Loyalitas SDM Sektor Publik	201

Tabel 12.4 Keseimbangan Kerja-Hidup dalam Model Loyalitas SDM Sektor Publik	202
Tabel 12.5 Hubungan Interpersonal dalam Model Loyalitas SDM Sektor Publik	203
Tabel 12.6 Insentif Moneter dalam Model Loyalitas SDM Sektor Publik...	205
Tabel 12.7 Insentif Nonmoneter dalam Model Loyalitas SDM Sektor Publik	207
Tabel 12.8 Pemanfaatan Kemampuan dalam Model Loyalitas SDM Sektor Publik	209
Tabel 12.9 Tanggung Jawab dalam Model Loyalitas SDM Sektor Publik....	208
Tabel 12.10 Pencapaian dan Makna Kerja dalam Model Loyalitas SDM Sektor Publik.....	210
Tabel 12.11 Kemandirian dalam Penyelesaian Masalah dalam Model Loyalitas SDM Sektor Publik	212
Tabel 12.12 Kesesuaian Nilai dalam Model Loyalitas SDM Sektor Publik.....	214
Tabel 12.13 Rasa Memiliki dalam Model Loyalitas SDM Sektor Publik.....	215
Tabel 12.14 Keinginan Bertahan dalam Model Loyalitas SDM Sektor Publik.....	216
Tabel 12.15 Kepercayaan dalam Model Loyalitas SDM Sektor Publik	217
Tabel 12.16 Komponen Utama dalam Model Loyalitas SDM Sektor Publik	219
Tabel 12.17 Mekanisme Pembentukan Loyalitas SDM Sektor Publik	224
Tabel 12.18 Diferensiasi Model Loyalitas SDM pada PNS dan Non-PNS....	228
Tabel 12.19 Peran Lingkungan Kerja pada PNS dan non-PNS	230
Tabel 12.20 Peran Insentif pada PNS dan non-PNS.....	233
Tabel 12.21 Konvergensi Kepuasan Kerja dalam Pembentukan Loyalitas .	235
Tabel 12.22 Pola Diferensiasi Loyalitas SDM PNS dan non-PNS.....	236

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Konseptual Rekrutmen dan Penempatan Pegawai.....	20
Gambar 2.2 Model Konseptual Pengembangan Karier dan Motivasi	23
Gambar 2.3 Model Tension Compliance vs Performance dalam Tata Kelola Kepegawaian	26
Gambar 3.1 Kerangka Perilaku Organisasi dalam Sektor Publik	33
Gambar 3.2 Mekanisme Lingkungan Kerja dalam Pembentukan Kepuasan Kerja	37
Gambar 3.3 Mekanisme Insentif dalam Pembentukan Motivasi Kerja.....	40
Gambar 3.4 Proses Psikologis Pembentukan Kepuasan Kerja	43
Gambar 3.5 Model Loyalitas Pegawai dalam Organisasi Publik.....	47
Gambar 3.6 Model EVLN dalam Respons Perilaku Pegawai Sektor Publik ..	50
Gambar 3.7 Psychological Contract dan Dual Labor Market dalam Struktur PNS dan non-PNS	54
Gambar 4.1 Model Konseptual Lingkungan Kerja	59
Gambar 9.1 Mekanisme Dampak Insentif terhadap Evaluasi Kepuasan Kerja.....	146
Gambar 10.1 Mekanisme Kepuasan sebagai Kondisi Psikologis Kerja	153
Gambar 12.1 Komposisi SDM berdasarkan Usia	191
Gambar 12.2 Komposisi SDM Berdasarkan Jenis Kelamin	192
Gambar 12.3 Komposisi SDM Berdasarkan Pendidikan	193
Gambar 12.4 Unit Kerja	194
Gambar 12.5 Masa Kerja	195
Gambar 12.6 Jenis Jabatan.....	197
Gambar 12.7 Tanggungan Keluarga	198
Gambar 12.8 Struktur Model Loyalitas SDM Sektor Publik.....	222
Gambar 12.9 Mekanisme Pembentukan Loyalitas SDM Sektor Publik	225
Gambar 12.10 Diferensiasi Model Loyalitas SDM pada PNS dan Non-PNS	229

BAB 1

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK

A. KONSEP DASAR PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merepresentasikan sistem strategis yang mengintegrasikan kebijakan, praktik, dan mekanisme organisasi untuk mengoptimalkan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan institusional (Armstrong & Taylor, 2020). Dalam perspektif kontemporer, pengelolaan SDM tidak lagi dipahami sebagai fungsi administratif yang terbatas pada pengaturan kepegawaian, tetapi sebagai arsitektur strategis yang membentuk perilaku kerja, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi (Armstrong & Taylor, 2020). Pergeseran tersebut menandai perubahan paradigma dari pendekatan personalia tradisional menuju pendekatan *human capital*, yang menempatkan kapasitas, kompetensi, dan keterlibatan manusia sebagai determinan utama kinerja organisasi, khususnya pada sektor publik yang berorientasi pada pelayanan sosial (Robbins & Judge, 2019).

Transformasi konseptual dalam pengelolaan SDM juga ditandai oleh semakin kuatnya integrasi perspektif perilaku organisasi sebagai dasar untuk memahami dinamika kerja individu dan kelompok dalam struktur organisasi (Robbins & Judge, 2019). Integrasi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan SDM tidak hanya ditentukan oleh desain sistem formal, seperti rekrutmen, kompensasi, pelatihan, dan evaluasi kinerja, tetapi juga oleh faktor psikologis yang memengaruhi perilaku pegawai, seperti motivasi, kepuasan kerja, persepsi keadilan, dan komitmen organisasi (Robbins & Judge, 2019). Dimensi psikologis ini menjadi semakin penting dalam institusi publik karena pegawai bekerja dalam lingkungan yang diatur oleh norma birokrasi, regulasi formal, serta tuntutan akuntabilitas pelayanan (Luthans et al., 2021).

BAB 2

SISTEM KEPEGAWAIAN SEKTOR PUBLIK

A. SISTEM PEGAWAI NEGERI SIPIL DAN TENAGA NON-PNS

Dualisme sistem kepegawaian dalam sektor publik merepresentasikan konfigurasi institusional yang membedakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan tenaga non-PNS sebagai dua kelompok kerja dengan karakteristik ketenagakerjaan yang tidak sepenuhnya identik. Diferensiasi tersebut tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan struktur sosial organisasi yang memengaruhi stabilitas kerja, akses karier, distribusi insentif, serta pola hubungan kerja dalam sistem kepegawaian publik (Pfeifer & Mohrenweiser, 2023). Dengan demikian, desain kepegawaian sektor publik mengandung dimensi segmentasi yang berimplikasi langsung terhadap perilaku organisasi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

Teori *dual labor market* menjelaskan bahwa pasar tenaga kerja cenderung tersegmentasi ke dalam dua lapisan utama, yaitu segmen primer yang ditandai oleh stabilitas kerja tinggi dan segmen sekunder yang memiliki fleksibilitas lebih besar, tetapi disertai tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi. Dalam konteks sektor publik, PNS dapat diposisikan sebagai bagian dari segmen primer karena memiliki jaminan karier jangka panjang, kepastian status, dan perlindungan regulatif yang lebih kuat. Sebaliknya, tenaga non-PNS cenderung berada pada posisi segmen sekunder karena menghadapi keterbatasan akses terhadap pengembangan karier, keamanan kerja, dan kesinambungan hubungan kerja (Kot-Radojewska & Timenko, 2018). Perbedaan posisi tersebut membentuk variasi orientasi kerja, motivasi, dan ekspektasi pegawai terhadap organisasi.

Perbedaan struktur kepegawaian tersebut berimplikasi pada pembentukan *psychological contract* yang berbeda antara PNS dan non-PNS. PNS cenderung memiliki kontrak psikologis jangka panjang yang ditandai oleh ekspektasi terhadap stabilitas kerja, kepastian promosi, perlindungan karier, dan loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, tenaga

BAB 3

TEORI MSDM SEKTOR PUBLIK

A. PERILAKU ORGANISASI

Perilaku organisasi atau *organizational behavior* merupakan fondasi teoritis penting dalam memahami bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi membentuk sikap serta perilaku pegawai di sektor publik. Kajian ini relevan karena organisasi publik tidak hanya beroperasi melalui sistem regulasi dan prosedur formal, tetapi juga melalui dinamika perilaku manusia yang menentukan kualitas pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik. Dalam konteks tersebut, perilaku pegawai dipengaruhi oleh motivasi, persepsi, kepuasan kerja, komitmen, serta respons terhadap lingkungan kerja dan sistem penghargaan yang berlaku (Robbins & Judge, 2019). Dengan demikian, teori perilaku organisasi memberikan dasar analitis untuk menjelaskan variasi sikap dan tindakan pegawai dalam organisasi sektor publik.

Organizational behavior menempatkan manusia sebagai unit analisis utama dalam organisasi, tanpa mengabaikan pengaruh kelompok kerja dan struktur kelembagaan. Pada level individu, teori ini menjelaskan bagaimana pegawai menafsirkan pekerjaan, merespons kebijakan organisasi, dan membentuk sikap terhadap tugas serta institusi. Pada level kelompok, perilaku organisasi menyoroti interaksi sosial, komunikasi, kepercayaan, dan kerja sama antarpegawai. Sementara itu, pada level organisasi, teori ini menjelaskan bagaimana struktur birokrasi, regulasi, budaya kerja, dan sistem manajemen memengaruhi perilaku kolektif dalam organisasi publik (Luthans et al., 2021).

Konteks sektor publik memberikan karakteristik khusus terhadap penerapan teori perilaku organisasi. Organisasi publik umumnya beroperasi dalam struktur birokratis, regulatif, dan hierarkis, sehingga ruang fleksibilitas manajerial sering kali lebih terbatas dibandingkan dengan organisasi privat. Kondisi tersebut menyebabkan perilaku pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor personal, tetapi juga oleh sistem formal yang

BAB 4

LINGKUNGAN KERJA

A. KONSEP LINGKUNGAN KERJA ORGANISASI

Lingkungan kerja merepresentasikan sistem multidimensional yang terdiri atas dimensi fisik, sosial, dan psikologis yang secara simultan membentuk konteks kerja pegawai dalam organisasi publik. Konsep ini tidak hanya mencakup kondisi material tempat kerja, tetapi juga mencerminkan kualitas interaksi sosial dan keadaan psikologis yang memengaruhi cara individu berpikir, merasakan, dan bertindak dalam menjalankan tugas organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, lingkungan kerja dipahami sebagai determinan struktural yang memengaruhi efektivitas perilaku organisasi, kualitas pengalaman kerja, serta pencapaian kinerja institusional (Robbins & Judge, 2019; Armstrong & Taylor, 2020). Dengan demikian, lingkungan kerja memiliki peran penting dalam menjelaskan bagaimana kondisi organisasi membentuk sikap dan perilaku pegawai sektor publik.

Dimensi lingkungan kerja fisik mencakup aspek-aspek seperti tata ruang, pencahayaan, ventilasi, ergonomi, fasilitas kerja, serta keamanan dan kesehatan kerja. Kondisi fisik yang memadai berkontribusi terhadap efisiensi kerja melalui pengurangan beban kognitif dan fisik pegawai, sekaligus meningkatkan kenyamanan dalam pelaksanaan tugas. Sebaliknya, kondisi fisik yang tidak optimal dapat meningkatkan kelelahan kerja, mengganggu konsentrasi, dan menurunkan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Idris et al., 2020; Kuntari et al., 2024). Oleh karena itu, kualitas lingkungan fisik perlu dipahami sebagai elemen dasar yang mendukung keberlangsungan kerja pegawai secara efektif.

Dimensi lingkungan kerja sosial mencerminkan pola hubungan interpersonal dalam organisasi, termasuk kualitas komunikasi, dukungan atasan, kerja sama tim, serta budaya organisasi yang berkembang. Lingkungan sosial yang suportif berperan dalam membangun kepercayaan, meningkatkan kohesi kelompok, dan memperkuat keterlibatan pegawai

BAB 5

SISTEM INSENTIF DAN PENGHARGAAN

A. KONSEP INSENTIF DALAM ORGANISASI PUBLIK

Insentif merupakan elemen fundamental dalam sistem manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai mekanisme penghargaan atas kontribusi, kinerja, dan perilaku kerja pegawai. Secara konseptual, insentif tidak terbatas pada kompensasi tambahan di luar gaji pokok, tetapi juga mencerminkan instrumen strategis organisasi untuk mengarahkan perilaku kerja, meningkatkan motivasi, serta memperkuat keterikatan pegawai terhadap tujuan institusi. Dalam perspektif perilaku organisasi, insentif dipahami sebagai stimulus eksternal yang memengaruhi persepsi individu mengenai hubungan antara usaha, kinerja, dan penghargaan yang diterima (Robbins & Judge, 2019; Luthans et al., 2021). Dengan demikian, insentif memiliki fungsi penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif, adaptif, dan selaras dengan tujuan organisasi publik.

Organisasi sektor publik memiliki karakteristik institusional yang membedakannya dari sektor privat, terutama dalam hal keterikatan pada regulasi, prinsip akuntabilitas, serta keterbatasan fleksibilitas fiskal. Oleh karena itu, desain sistem insentif dalam organisasi publik tidak semata-mata berbasis mekanisme pasar, tetapi harus mempertimbangkan prinsip keadilan, transparansi, kepatuhan regulatif, dan kesesuaian dengan struktur birokrasi. Kondisi tersebut menjadikan insentif bukan hanya sebagai alat kompensasi, melainkan juga sebagai instrumen tata kelola yang berperan dalam menjaga stabilitas motivasi, integritas kerja, dan kualitas pelayanan publik (Armstrong & Taylor, 2020; Kuril et al., 2025).

Insentif juga dapat dipahami sebagai mekanisme pertukaran sosial antara pegawai dan organisasi. Dalam hubungan tersebut, kontribusi pegawai berupa waktu, tenaga, kompetensi, dan komitmen kerja dipertukarkan dengan imbalan yang bersifat finansial maupun nonfinansial. Keseimbangan persepsi terhadap pertukaran tersebut menjadi faktor penting dalam membentuk motivasi kerja, komitmen organisasi, dan

BAB 6

KEPUASAN KERJA PEGAWAI

A. KONSEP KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja merupakan konstruk psikologis yang merepresentasikan evaluasi individu terhadap pengalaman kerja, yang mencakup pekerjaan itu sendiri, lingkungan organisasi, sistem penghargaan, serta relasi sosial di tempat kerja. Konsep ini tidak hanya menggambarkan kondisi emosional sesaat, tetapi juga mencerminkan penilaian kognitif yang terbentuk melalui interaksi jangka panjang antara individu dan sistem organisasi. Dalam perspektif *organizational behavior*, kepuasan kerja dipahami sebagai sikap kerja yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara harapan individu dan realitas pengalaman kerja yang dialami pegawai (Robbins & Judge, 2019; Luthans et al., 2021). Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi indikator penting dalam memahami kualitas hubungan antara pegawai dan organisasi.

Kepuasan kerja termasuk dalam kategori *job attitude* yang terbentuk melalui proses evaluasi psikologis terhadap berbagai aspek pekerjaan. Proses tersebut melibatkan dimensi afektif berupa perasaan pegawai terhadap pekerjaan, dimensi kognitif berupa penilaian rasional terhadap kondisi kerja, serta dimensi konatif berupa kecenderungan perilaku sebagai respons terhadap pengalaman kerja. Interaksi ketiga dimensi tersebut membentuk tingkat kepuasan kerja yang bersifat dinamis dan dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi organisasi maupun pengalaman individu (Vuong et al., 2021; Luthans et al., 2021). Oleh karena itu, kepuasan kerja perlu dipahami sebagai hasil evaluasi berkelanjutan, bukan sebagai kondisi psikologis yang bersifat statis.

Perspektif *attitude theory* menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil konstruksi sikap yang terbentuk melalui proses perbandingan antara ekspektasi individu dan realitas kerja yang dialami. Ketika terdapat kesesuaian antara harapan dan pengalaman aktual, pegawai cenderung membentuk sikap kerja yang positif dan menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara

BAB 7

LOYALITAS PEGAWAI SEKTOR PUBLIK

A. KONSEP LOYALITAS PEGAWAI DALAM ORGANISASI PUBLIK

Loyalitas pegawai merepresentasikan konstruk perilaku organisasi yang mencerminkan keterikatan psikologis, komitmen berkelanjutan, serta kecenderungan individu untuk mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi. Konsep ini tidak terbatas pada aspek retensi atau keinginan untuk tetap bekerja, tetapi juga mencakup dimensi afektif, kognitif, dan perilaku yang menunjukkan kesediaan pegawai untuk berkontribusi secara konsisten terhadap pencapaian tujuan organisasi public (Mayasari, N., ., et al, 2025). Armstrong dan Taylor (2020) menekankan bahwa loyalitas merupakan hasil interaksi antara individu dan sistem organisasi yang terbentuk secara bertahap melalui pengalaman kerja. Dengan demikian, loyalitas pegawai perlu dipahami sebagai hasil dari proses psikologis dan struktural yang berlangsung dalam relasi kerja antara pegawai dan organisasi (Yuliastuti, H, 2025).

Kajian perilaku organisasi menempatkan loyalitas sebagai hasil akhir dari proses evaluasi psikologis pegawai terhadap lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan kualitas tata kelola organisasi. Evaluasi tersebut mencerminkan persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi, stabilitas pekerjaan, kepastian karier, serta kualitas hubungan kerja yang terbentuk selama interaksi profesional. Dutta dan Dhir (2021) menjelaskan bahwa loyalitas modern tidak hanya berkaitan dengan keinginan bertahan dalam organisasi, tetapi juga mencakup keterlibatan aktif dan kontribusi sukarela di luar tuntutan formal pekerjaan. Oleh karena itu, loyalitas pegawai dalam organisasi publik perlu dipandang sebagai indikator penting dari kualitas hubungan psikologis antara pegawai dan institusi.

Konstruksi loyalitas memiliki keterkaitan erat dengan dimensi afektif yang mencerminkan rasa memiliki terhadap organisasi. Pegawai dengan loyalitas afektif yang tinggi cenderung menunjukkan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, sehingga lebih konsisten dalam memberikan

BAB 8

MEKANISME LINGKUNGAN KERJA

A. KONSEPTUAL HUBUNGAN LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA

Hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja merepresentasikan mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kondisi organisasi memengaruhi evaluasi subjektif pegawai terhadap pekerjaannya. Hubungan tersebut tidak selalu bersifat langsung, melainkan terbentuk melalui proses interpretasi individu terhadap stimulus organisasi yang mencakup kondisi kerja fisik, sosial, dan psikologis. Perspektif perilaku organisasi menempatkan lingkungan kerja sebagai faktor kontekstual yang memengaruhi pembentukan sikap kerja melalui persepsi, pengalaman, dan interaksi kerja yang berlangsung secara berkelanjutan (Robbins & Judge, 2019). Dengan demikian, lingkungan kerja menjadi salah satu determinan penting dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja pegawai dalam organisasi sektor publik.

Secara teoretis, lingkungan kerja berfungsi sebagai stimulus eksternal yang memengaruhi proses kognitif pegawai dalam menilai kualitas pengalaman kerjanya. Penilaian tersebut mencakup aspek kenyamanan fisik, dukungan sosial, kejelasan peran, keamanan psikologis, serta stabilitas hubungan kerja yang dirasakan selama menjalankan tugas organisasi. Evaluasi terhadap berbagai aspek tersebut kemudian membentuk persepsi subjektif yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja sebagai respons afektif terhadap kondisi kerja yang dialami (Luthans et al., 2021). Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, tetapi juga oleh kualitas lingkungan organisasi yang membingkai pengalaman kerja pegawai.

Mekanisme hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian antara ekspektasi pegawai dan realitas lingkungan kerja yang dihadapi. Ketika terdapat kesesuaian yang tinggi antara harapan pegawai dan kondisi aktual di tempat kerja, pegawai

BAB 9

MEKANISME INSENTIF TERHADAP KEPUASAN

A. INSENTIF SEBAGAI STIMULUS ORGANISASI

Insentif sebagai stimulus organisasi menjelaskan kedudukan penghargaan sebagai pemicu awal yang menghubungkan sistem manajerial dengan respons psikologis pegawai. Pada tahap ini, insentif tidak dipahami semata-mata sebagai bentuk kompensasi, tetapi juga sebagai sinyal kelembagaan yang menunjukkan bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap kontribusi, kinerja, dan perilaku kerja tertentu. Insentif berfungsi sebagai rangsangan eksternal yang masuk ke dalam proses interpretasi pegawai dan memengaruhi cara mereka memahami hubungan antara usaha kerja, pengakuan organisasi, dan nilai kontribusi yang mereka berikan. Liu dan Liu (2022) menegaskan bahwa insentif memiliki makna tidak hanya secara material, tetapi juga secara psikologis dan sosial.

Pembahasan mengenai insentif sebagai stimulus perlu dibedakan dari uraian mengenai jenis insentif. Jenis insentif, baik finansial maupun nonfinansial, telah menjadi bagian dari pembahasan konseptual pada bab sebelumnya. Subbab ini lebih menekankan bagaimana insentif bekerja sebagai pemicu proses organisasi yang mendorong pegawai memberi perhatian pada nilai kontribusi, standar kinerja, dan arah perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Dengan demikian, titik tekan analisis bukan pada bentuk insentif, melainkan pada fungsi insentif sebagai mekanisme awal yang mengaktifkan respons kognitif, afektif, dan motivasional pegawai.

Perspektif perilaku organisasi menempatkan stimulus sebagai faktor eksternal yang memengaruhi proses kognitif dan afektif individu. Insentif berperan sebagai salah satu stimulus karena memberikan pesan kepada pegawai mengenai perilaku kerja yang dianggap penting, bernilai, dan layak diperkuat oleh organisasi. Ketika organisasi memberikan insentif, pegawai tidak hanya menerima penghargaan, tetapi juga menafsirkan pesan

BAB 10

MEKANISME KEPUASAN TERHADAP LOYALITAS

A. KEPUASAN SEBAGAI KONDISI PSIKOLOGIS KERJA

Kepuasan kerja sebagai kondisi psikologis yang menjembatani pengalaman kerja dengan pembentukan loyalitas pegawai. Fokus pembahasan tidak lagi diarahkan pada definisi, faktor, atau dimensi kepuasan kerja sebagaimana telah dibahas pada Bab 6, melainkan pada bagaimana kepuasan bekerja sebagai keadaan internal yang mengubah evaluasi pegawai terhadap pekerjaan menjadi orientasi yang lebih stabil terhadap organisasi. Dalam posisi ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai dasar psikologis awal bagi terbentuknya keterikatan, komitmen, dan kecenderungan pegawai untuk mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi (Robbins & Judge, 2019; Luthans et al., 2021). Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme transisi antara pengalaman kerja yang dirasakan pegawai dan loyalitas yang berkembang secara berkelanjutan.

Kepuasan sebagai kondisi psikologis terbentuk melalui proses evaluasi kognitif dan afektif terhadap pengalaman kerja yang dialami secara berulang. Evaluasi kognitif berkaitan dengan penilaian pegawai mengenai kelayakan pekerjaan, kejelasan peran, dukungan organisasi, keadilan perlakuan, serta kesesuaian antara harapan dan realitas kerja. Sementara itu, respons afektif berkaitan dengan perasaan positif yang muncul ketika pegawai menilai pekerjaannya bermakna, layak, dan memberi ruang bagi kontribusi profesional. Kombinasi kedua proses tersebut membuat kepuasan kerja menjadi keadaan psikologis yang memiliki daya dorong terhadap sikap organisasi yang lebih stabil (Weiss et al., 1967; Hadj, 2024).

Kepuasan kerja memiliki makna transformasional karena mampu mengubah pengalaman kerja yang bersifat situasional menjadi orientasi psikologis yang lebih berkelanjutan. Pegawai yang mengalami kepuasan secara konsisten tidak hanya menilai pekerjaannya secara positif, tetapi

BAB 11

DIFERENSIASI PNS, PPK DAN NON PNS

A. PERBEDAAN STRUKTUR STATUS KEPEGAWAIAN

Perbedaan struktur status kepegawaian dalam organisasi publik merupakan konstruksi institusional yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga membentuk konfigurasi relasi kerja, distribusi hak, akses terhadap pengembangan karier, serta diferensiasi pengalaman psikologis pegawai. Dalam kerangka kepegawaian sektor publik di Indonesia, pegawai aparatur negara dapat dibedakan ke dalam kategori PNS dan PPPK, sedangkan non-PNS merujuk pada pegawai yang berada di luar status PNS dan PPPK serta bekerja berdasarkan kebutuhan organisasi, kebijakan instansi, atau perjanjian kerja tertentu. Dengan demikian, analisis diferensiasi status kepegawaian dalam naskah ini menggunakan tiga kategori utama secara konsisten, yaitu **PNS, PPPK, dan non-PNS**.

Secara struktural, PNS mencerminkan sistem kepegawaian berbasis karier atau *career-based system* yang menekankan stabilitas hubungan kerja jangka panjang, kepastian pengembangan karier, serta jaminan administratif yang lebih terstandarisasi. PPPK berada dalam kerangka kepegawaian formal negara, tetapi hubungan kerjanya berbasis perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu sesuai kebutuhan organisasi dan ketentuan regulatif yang berlaku. Sementara itu, non-PNS berada dalam pola hubungan kerja yang lebih fleksibel dan tidak selalu memiliki standarisasi yang seragam antarinstansi. Diferensiasi ini menunjukkan bahwa status kepegawaian bukan sekadar kategori administratif, melainkan kerangka institusional yang mengonstruksi pengalaman kerja pegawai secara sistemik.

Dalam perspektif psikologi organisasi, struktur status kepegawaian berfungsi sebagai *structural antecedent* yang memengaruhi persepsi pegawai terhadap keamanan kerja, kejelasan karier, stabilitas hubungan kerja, dan masa depan profesional dalam organisasi. PNS cenderung memiliki persepsi keamanan kerja yang lebih tinggi karena adanya

BAB 12

MODEL LOYALITAS SDM SEKTOR PUBLIK

A. DASAR EMPIRIS PENGEMBANGAN MODEL LOYALITAS SDM SEKTOR PUBLIK

Model loyalitas SDM sektor publik dalam bab ini dikembangkan berdasarkan konteks kelembagaan Ombudsman Republik Indonesia. Secara historis, Ombudsman hadir sebagai instrumen pengawasan eksternal terhadap penyelenggaraan pemerintahan agar pelayanan publik berlangsung secara adil, akuntabel, responsif, dan bebas dari praktik maladministrasi. Di Indonesia, penguatan kelembagaan Ombudsman diawali melalui pembentukan Komisi Ombudsman Nasional berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 2000, kemudian diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia. Pengaturan tersebut menegaskan kedudukan Ombudsman sebagai lembaga negara yang mandiri dalam mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam posisi kelembagaan demikian, kapasitas SDM menjadi elemen fundamental dalam memastikan efektivitas fungsi pengawasan sekaligus menjaga kualitas pelayanan publik.

Dalam konteks Ombudsman Republik Indonesia, kualitas SDM tidak dapat dipahami semata-mata sebagai persoalan administratif atau pemenuhan kebutuhan tenaga kerja. Fungsi pengawasan pelayanan publik menuntut pegawai yang memiliki integritas, kompetensi, kepuasan kerja, keterikatan kelembagaan, serta loyalitas terhadap organisasi. Loyalitas pegawai menjadi penting karena tugas pengawasan pelayanan publik mensyaratkan konsistensi sikap, keteguhan etika, kemampuan bekerja dalam tekanan, dan komitmen terhadap kepentingan publik. Oleh karena itu, model loyalitas SDM sektor publik perlu dibangun dengan memperhatikan kondisi faktual pegawai di dalam organisasi, terutama karena Ombudsman Republik Indonesia memiliki komposisi SDM yang beragam dari segi status kepegawaian, unit kerja, jabatan, masa kerja, dan latar sosial-demografis.

BAB 13

PENUTUP

A. KARAKTER LOYALITAS SDM SEKTOR PUBLIK

Loyalitas SDM sektor publik merupakan konstruksi organisasional yang tidak dapat direduksi hanya pada kesediaan pegawai untuk tetap berada dalam lembaga. Loyalitas mencerminkan keterikatan yang terbentuk melalui interaksi antara pengalaman kerja, relasi sosial, keadilan organisasi, sistem penghargaan, kepuasan psikologis, dan kepercayaan terhadap tata kelola kelembagaan. Dalam konteks Ombudsman Republik Indonesia, loyalitas SDM memiliki karakter yang berlapis karena terbentuk dalam lingkungan kerja yang memadukan mandat pelayanan publik, struktur birokrasi, perbedaan status kepegawaian, serta ekspektasi terhadap kesejahteraan dan kepastian masa depan kerja.

Lingkungan kerja menjadi dasar awal dalam pembentukan loyalitas karena menyediakan ruang bagi interaksi sosial, dukungan kolegal, dan pengalaman kerja sehari-hari yang memengaruhi keterikatan pegawai terhadap organisasi. Hubungan interpersonal yang harmonis dan budaya kerja yang suportif dapat memperkuat rasa kebersamaan serta menciptakan iklim kerja yang relatif kondusif. Namun, loyalitas yang terutama bertumpu pada relasi sosial cenderung lebih kuat pada dimensi horizontal, yaitu keterikatan terhadap rekan kerja, dibandingkan dimensi vertikal yang mengarah pada keterikatan terhadap lembaga. Kondisi ini menunjukkan bahwa kenyamanan sosial perlu ditopang oleh keadilan kepemimpinan, kejelasan distribusi beban kerja, dan konsistensi tata kelola agar dapat berkembang menjadi loyalitas institusional yang lebih stabil.

Insentif membentuk karakter penting lain dalam loyalitas SDM sektor publik. Keterikatan terhadap organisasi tidak semata-mata lahir dari orientasi pengabdian, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi mengenai kesejahteraan, penghargaan, dan kepastian ekonomi. Ketika penghargaan dipersepsikan tidak sebanding dengan beban tugas dan kontribusi kerja, loyalitas cenderung memperoleh corak kalkulatif. Dalam kondisi tersebut,

DAFTAR PUSTAKA

- Abd-El-Salam, E. M. (2023). Exploring factors affecting employee loyalty through the relationship between service quality and management commitment: A case study analysis in the iron and steel industry Al Ezz Dekheila Steel Company in Egypt. *Cogent Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2212492>
- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., & Sadiq, M. W. (2021). Service innovation in human resource management during COVID-19: A study to enhance employee loyalty using intrinsic rewards. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.627659>
- Aboobaker, N., Edward, M., & Zakkariya, K. A. (2022). Workplace spirituality, well-being at work and employee loyalty in a gig economy: Multi-group analysis across temporary vs. permanent employment status. *Personnel Review*, 51(9), 2162–2180. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0002>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adhihusada, C. K., & Gunawan, A. W. (2025). *The effect of employee satisfaction on employee performance with employee loyalty and employee engagement as mediating variables in manufacturing sector employees in Jabodetabek*, 6(3), 469–484.
- Alkharusi, H. (2022). A descriptive analysis and interpretation of data from Likert scales in educational and psychological research. *Journal, Indian July, Education*, 12(2), 13–16.
- Andarsari, N. A., & Setiadi, P. B. (2023). The the impact of working environment on employee loyalties with job satisfaction as an intervening variable. *Ilomata International Journal of Management*, 4(1), 73–84. <https://doi.org/10.52728/ijjm.v4i1.619>
- Aristana, I. N., Arsawan, I. W. E., & Rustiarini, N. W. (2022). Employee loyalty during slowdown of COVID-19: Do satisfaction and trust matter? *International Journal of Tourism Cities*, 8(1), 223–243. <https://doi.org/10.1108/IJTC-03-2021-0036>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resources management practice* (15th ed.).

- Ateeq, A., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Al-Absy, M. (2023a). Impact of employee loyalty on job performance: Mediating role of job satisfaction on the example of Zain company, Bahrain. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 470–481. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.44](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.44)
- Ateeq, A., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Al-Absy, M. (2023b). Impact of employee loyalty on job performance: Mediating role of job satisfaction on the example of Zain company, Bahrain. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 470–481. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.44](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.44)
- Aziez, A. (2022). The effect of employee engagement on employee performance with job satisfaction and compensation as mediating role. *Journal of Social Research*, 1(3), 221–230. <https://doi.org/10.55324/josr.v1i3.58>
- Bagus, T., Sukawati, W., & Suwandana, I. G. M. (2021). Effect of physical work environment, workload, and compensation on employee loyalty at Visesa Ubud Resort. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 2, 399–408.
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Batubara, D. J. B., Simamora, N. A., Silaban, R., & Sony, T. T. (2025). The influence of compensation and work environment on employee loyalty at PT.AJB Bumiputera. *Journal of Economic Resilience and Business Development*, 1, 1–12.
- Berassa, M. S., Chiro, T. A., & Fanta, S. (2021). Assessment of job satisfaction among pharmacy professionals. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 14(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s40545-021-00356-1>
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Brandes, C. M., Kushner, S. C., Herzhoff, K., & Tackett, J. L. (2021). *Facet-level personality development in the transition to adolescence: Maturity, disruption, and gender differences*.
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and*

- Program Planning*, 95.
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Díez-Martín, F. (2021). Sustainability actions, employee loyalty, and the awareness: The mediating effect of organization legitimacy. *Managerial and Decision Economics*, 42(7), 1730–1739.
<https://doi.org/10.1002/mde.3340>
- Chaanine, J. (2025). Strengthening Lebanese health care: Exploring the impact of organizational culture on employee loyalty through trust and job satisfaction. *Leadership in Health Services*.
<https://doi.org/10.1108/LHS-09-2024-0114>
- Chan, J. C. (2025). The effect of job satisfaction and employee engagement on employee loyalty through managerial trustworthiness: A study at PT. Additon Karya Sembada in Surabaya. *Ecosia, International Conference Institut Teknologi Dan Bisnis Asia Malang*, 1.
- Chen, S., Xu, K., & Yao, X. (2022). Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. *Scientific Reports*, 12(1), 1–15. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-05182-2>
- Cook, K. S. (2015). *Exchange: Social* (pp. 482–488). Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.32056-6>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395–409.
<https://doi.org/10.1348/096317905X53660>
- Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. *Personnel Review*, 49(8), 1695–1711. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0107>
- Diani, R. D., Suhud, U., & Wibowo, A. (2024). Analysis of factors affecting employee loyalty in the Ombudsman of the Republic of Indonesia: A review of job satisfaction, incentives and working conditions. *International Journal Labs*.
<http://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijsr>
- Didin Hikmah Perkasa, & Setiyo Purwanto. (2024). Job hopping behavior in millenials. *IJAMESC*, 2(62293481), 809–821.
- Didin Sjarifudin, T. W., Renwarin, J. M., & Sugeng Suroso. (2024). The influence of work environment, work culture and job satisfaction on employee loyalty. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i3>

- Dinarwati, S., (2025). *Buku ajar manajemen pelayanan publik: Konsep, strategi, dan inovasi untuk tata kelola modern* (M. Sastraatmadja, A. H. Achmad, & P. A. Maqfirah, Eds.). CV Widina Media Utama.
- Dirhamsyah, & Suprayitno, E. (2022). The effect of career development and incentives on employee loyalty of PT Aneka Karya Duta Medan. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 3257–3264.
- Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee loyalty: Measurement and validation. *Global Business Review*, 1–18. <https://doi.org/10.1177/0972150921990809>
- Fauzi Kurniawan, Mauludin, H., & Liana, Y. (2024). Effect of compensation, work motivation, training on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. *Lead Journal of Economy and Administration*, 2(4), 183–199. <https://doi.org/10.56403/lejea.v2i4.174>
- Febriadi, H., Nasution, K., & Hadi, S. (2025). Between equality and hierarchy: A socio-legal analysis of employment protection for PPPK under Indonesia's state civil apparatus reform. *Baileo: Jurnal Sosial Humaniora*, 3(2), 295–312. <https://doi.org/10.30598/baileofisipvol3iss2pp295-312>
- Febyanti, N. P. R., & Suwandana, I. G. (2024). Kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan di Perusahaan X. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 8(2), 145–160.
- Ford, R. C., Newman, S. A., & Ford, L. R. (2023). Giving to get loyalty: How organizations signal their loyalty to employees. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100956.
- Ford, R. C., Newman, S. A., & Ford, L. R. (2023). Giving to get loyalty: How organizations signal their loyalty to employees. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100956. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100956>
- Gary Dessler. (2020). Human recourches management 16 edition. *Personnel Review*, 31(3). <https://doi.org/10.1108/pr.2002.31.3.386.3>
- George, C., Omuudu, O. S., & Francis, K. (2020). Employee engagement: A mediator between organizational inducements and industry loyalty among workers in the hospitality industry in Uganda. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(2), 220–251. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1702869>
- Ghanad, A. (2023). An overview of quantitative research methods. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 6(8), 3794–3803. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i8-52>

- Ghozali, I. (2016). *Analisis multilevel untuk bidang ekonomi, bisnis, kesehatan, psikologi, dan pendidikan dengan program IBM SPSS 23*.
- Gorgenyi-Hegyes, E., Nathan, R. J., & Fekete-Farkas, M. (2021). Workplace health promotion, employee wellbeing and loyalty during COVID-19 pandemic—Large scale empirical evidence from Hungary. *Economies*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/economies9020055>
- Gumasing, M. J. J., & Ilo, C. K. K. (2023). The impact of job satisfaction on creating a sustainable workplace: An empirical analysis of organizational commitment and lifestyle behavior. *Sustainability*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310283>
- Hadj, K. (2024). The relationship between job satisfaction and employee loyalty: Case of teaching-researcher staff. *Business Ethics and Leadership*, 8(1), 15–27. [https://doi.org/10.61093/bel.8\(1\).15-27.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(1).15-27.2024)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_5
- Hamilton, D. D. (2025). *What makes employees stay: Leadership and culture that drive loyalty*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/dianehamilton/2025/02/05/what-makes-employees-stay-leadership-and-culture-that-drive-loyalty/>
- Harjanto, R., Suhariadi, F., Yulianti, P., Nugroho, M. A., & Damayanti, N. (2023). The importance of trust in cultivating employee loyalty and productivity in a remote work environment. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e02159. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2159>
- Hashimoto, S., Motozawa, Y., & Mano, T. (2024). Effect of the Japanese medical office system on job satisfaction, loyalty, engagement, and organizational commitment of medical practitioners: A survey of cardiologists in the acute care setting. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10507-6>
- Hayes, A. F., & Hayes, A. F. (2017). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 0(0), 1–37. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Helmi, S., Suyanto, M., Effendi, M. I., Hidayat, A., & Mustafa, Z. (2022). The influence of internal marketing on internal service quality mediated by job satisfaction and employee loyalty. *Journal of Economics and Sustainable Development*. <https://doi.org/10.7176/jesd/13-6-09>

- Heru Kuncorowati, Heru Noor Rokhmawati, & Lalu Supardin. (2022). The effect of job satisfaction and employee loyalty on employee performance. *Penanomics: International Journal of Economics*, 1(3), 301–310.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Idowu, H. A. O., Soyebó, K. O., & Adeoye, E. A. (2019). Incentives as correlates of employees loyalty towards management in organisation. *African Journal of Business Management*, 13(12), 407–414. <https://doi.org/10.5897/ajbm2017.8434>
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Ilham Safar, Mujahid, Ramalwati, Muwaffiq Nurimansyah Mapparenta, & Nasyirah Nurdin. (2023). The role of compensation moderation on the effect of work environment on employee loyalty at PT. Prima Karya Manunggal. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)*, 5(2), 92–97. <https://doi.org/10.56338/ijhess.v5i2.3272>
- Jaeger, B., & Vugt, M. Van. (2022). ScienceDirect psychological barriers to effective altruism: An evolutionary perspective. *Current Opinion in Psychology*, 44, 130–134. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.09.008>
- Jamaludin, A., Said, R., Panchadcharam, S., Kulal, S. M., Zainal, S. Z., & Bakar, Z. A. (2024). The relationship between compensation and benefits and work environment on employee loyalty in government-link property companies. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 5941–5951. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00442>
- Jardat, R., & de Rozario, P. (2012). Psychological contracts in organizations understanding written and unwritten agreements. *Society and Business Review*, 7(1), 93–102. <https://doi.org/10.1108/17465681211195814>
- Jing, X. (2025). *The impact of merit system towards employee job satisfaction at Brafle Language Institute*, 1(1), 9–18.
- Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2). <https://doi.org/10.1002/job.2485>

- Judijanto, L., Mayasari, N., Widiastuti, S., Saputri, D. Y., & Muthmainah, H. N. (2024). Artificial intelligence dan big data: Analisis bibliometrik terhadap inovasi teknologi dan tantangan penelitian. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 3(9), 1458–1474.
- Karneli, O. (2022). The effect of work environment on employee loyalty through job satisfaction (Study on hotel employees in Pekanbaru). *International Journal of Economics and Management Research Politeknik Pratama Porwokerto*, 1(3), 194–203. <https://ijemr.politeknikpratama.ac.id/index.php/ijemr>
- Khan, M., Daniyal, M., & Ashraf, M. Z. (2020). The relationship between monetary incentives and job performance: Mediating role of employee loyalty. *International Journal of Multidisciplinary and Current Educational Research*. www.ijmcer.com
- Khelifa.H. (2024). Hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan pada staf pengajar-peneliti. *Jurnal Penelitian Manajemen*, 16(2), 88–102.
- Khotimah, K., Dayar, M. B., Ilyasi, A., Chilmy, N. W., Hikmah, F. N., Sunarto, I., & Mayasari, N. (2025). *Administrasi publik: Birokrasi menuju transformasi digital*. Penerbit Widina.
- Khuong, M. N., & Linh, U. D. T. (2020). Influence of work-related stress on employee motivation, job satisfaction and employee loyalty in hospitality industry. *Management Science Letters*, 10(14), 3279–3290. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.010>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Publications.
- Koo, M., & Yang, S.-W. (2025). Likert-type scale. *Encyclopedia*, 5(1), 18. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010018>
- Kot-Radojewska, M., & Timenko, I. V. (2018). Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment. *Oeconomia Copernicana*, 9(3), 511–527. <https://doi.org/10.24136/oc.2018.026>
- Kuntari, D., Sarana, B., & Jakarta, I. (2024). *Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bandar Bakau Jaya Jakarta Utara Bina Sarana Informatika Jakarta, Indonesia*, 4.
- Kuril, S., Gupta, V., Kakkar, S., & Gupta, R. (2025). Public sector motivation: Construct definition, measurement, and validation. *Public Administration Quarterly*, 07349149251359153.
- Kusnadi, K., & Zaky, A. (2023). The influence of work environment, work motivation and work spirit on employee loyalty at the Adipurna Innovation Foundation Asia. *Management Research Studies Journal*, 4(2), 81–97. <https://doi.org/10.56174/mrsj.v4i2.566>

- Liu, W., & Liu, Y. (2022a). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in Public Health*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.778101>
- Liu, W., & Liu, Y. (2022b). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in Public Health*, 9, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.778101>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidenced based approach*. Information Age Publishing, Inc.
- Maksim, M., & Śliwicki, D. (2025). Factors determining employee loyalty during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 17(1). <https://doi.org/10.3390/su17010303>
- Mayasari, N., Cholisoh, N., Armunanto, A., Hardika, I. R., Prameswari, Y., Widarnandana, I. G. D., ... Simarmata, N. (2022). *Perilaku organisasi*. Tohar Media.
- Mayasari, N., Megaster, T., Fauzan, R., Sucandrawati, N. L., Susanti, I., Harto, B., & Simarmata, N. (2023). *Manajemen sumber daya manusia di era 4.0*. Global Eksekutif Teknologi.
- Mayasari, N., Triana, N. N., Mulyadi, D., Dinarwati, S., Estiana, R., Soekirman, A., & Suhara, A. (2025). *Manajemen sumber daya manusia: Pengukuran kinerja, retensi talenta, dan diversitas*. Penerbit Widina.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2021). Determinants of employee loyalty from the perspective of employees of socially responsible organizations. *European Research Studies Journal*, XXIV(4B), 713–722. <https://doi.org/10.35808/ersj/2766>
- Meschke, S. (2021). *Employee loyalty: Intercultural comparison of European and East Asian approaches*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-68425-9>
- Mohan, G. M. (2025). A study on loyalty among private sector employees and its determinants. *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 18(1), 1–3.
- Mowday, L. W. P., & R. S. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Nguyen, C. M. A., & Ha, M. T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>

- Novianti, A. T., Pambreni, Y., & Yancik, Y. (2024). Mediation of job satisfaction in the work environment and compensation of employee loyalty at PT Anugrah Tangkas Transportindo. *Lead Journal of Economy and Administration*, 2(3), 164–175. <https://doi.org/10.56403/lejea.v2i3.180>
- Novitasari, D., Utari, D., Carolina, D., & Furqon, M. (2024). Analysis of providing incentives in increasing employee loyalty at PT. Sunan Rubber. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 143–149. <https://doi.org/10.36546/jm.v12i2.1128>
- Nugroho, R. (2023). The relationship between leadership style and work environment on employee loyalty. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(1), 312–322. <https://www.jurnal.ubs-usg.ac.id/index.php/joeb/article/view/130>
- Olii, C. F. R., Suwarno, H. L., & Hadianito, B. (2024). Work-life balance, job satisfaction, and employee loyalty. *Journal of Economics and Business*, 7(3), 262–272. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.07.03.610>
- Pfeifer, C., & Mohrenweiser, J. (2023). Firms' use of temporary employment and permanent workers' concerns about job security: Evidence from German linked employer-employee data. *Economies*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/economies11080205>
- Pham, H. H. (2023). Unveiling the influence of empowerment leadership on employee loyalty: The mediating role of employee trust and job satisfaction. *Journal of Applied Research in Technology & Engineering*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.4995/jarte.2024.19546>
- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698–713. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Prabowo, H., Dhari, A. W., & Violinda, Q. (2025). Employee loyalty is reviewed from compensation, work environment, and workload through job satisfaction. *Journal of Business Management and Economic Development*, 3(1), 131–141.
- Puti Amalina, Hery Winoto, M. T. (2025). The effect of work culture and work environment on employee loyalty through work stress as a media variable at PT.OMFI. *Enrichment: Journal of Management*, 13(3), 601–612. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i03>
- Rachmawati, M., Maryani, M., & Cumarna, C. (2023). The effect of incentives and work environment on employee's loyalty "Tubagus Car Spa" West Java. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(4), 150. <https://doi.org/10.29210/020221932>

- Rachmi, R. A., Hadijah, H. S., & Setiawan, Y. (2024). The effect of work environment on employee loyalty mediated by employee satisfaction at XYZ Company. *Journal of Accounting and Finance Management*, 5(5), 1229–1238.
- Rizalihadi, T., & Satispi, E. (2025). *Manajemen pelayanan publik: Teori, regulasi, inovasi, dan tantangan era Society 5.0*. Penerbit Widina.
- Rizky, M. e. al. (2024). Kepuasan kerja dan loyalitas karyawan: Pengaruh kepemimpinan dan faktor lain. *Jurnal Kinerja Organisasi*, 10(3), 175–188.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed., global ed.). Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019a). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019b). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rohma, F. F., & Novitasari, I. (2023). The moderating effect of loyalty on incentive schemes and budgetary slack relationship: An experimental investigation. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 26(2), 209–228. <https://doi.org/10.33312/ijar.690>
- Rousseau, D. M. (2012). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Serafim, A., Veloso, C. M., Rivera-Navarro, J., & Sousa, B. (2024). Emotional intelligence and internal marketing as determinants of job satisfaction and satisfaction with life among Portuguese professionals. *Sustainability*, 16(5). <https://doi.org/10.3390/su16051932>
- Shafique, O., & Ahmad, B. S. (2022). Impact of corporate social responsibility on the financial performance of banks in Pakistan: Serial mediation of employee satisfaction and employee loyalty. *Journal of Public Affairs*, 22(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2397>
- Sibarani, IJ, Ishartati, VSM, & Gunawan, F. (2024). Employee loyalty: Systematic literature review. *Nusantara, Bina Info, Article*, 14(3), 531–545. <https://doi.org/10.54209/infosains.v14i03>
- Suhendra, A., Susanto, P. C., Barus, G. A., Setiadi, B., Sidjabat, S., Triana, N. N., ... Mayasari, N. (2024). *Kepemimpinan korporasi: Strategi dan implementasi di era modern*. Penerbit Widina.
- Sulton, N., & Hasan, V. (2024). Importance of smart tourism in improving tourism management in Uzbekistan. *Gospodarka I Innowacje*, 46, 15–19.

- Susanti, P., Pareke, F. J., & Nasution, N. (2024). Influence of job insecurity, job stress and salary satisfaction on the loyalty of contract employees in the Regional Government of Kepahiang Regency. *The Manager Review*, 6(1), 51–67. <https://doi.org/10.33369/tmr.v6i1.33526>
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- Thi, T., Phuong, K., & Vinh, T. T. (2021). Proposing a theoretical model to determine factors affecting on job satisfaction, job performance and employees loyalty for technology information (IT) workers. *International Journal for Applied Information Management*, 1(4), 201–209.
- Usniarti, J., & Nuvriasari, A. (2024). The influence of work environment and workload on job satisfaction and its impact on employee loyalty. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 3(2), 857–870. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i2.8293>
- Vasumathi, A., Thangaiah, S. I. S., Kumar, A. D., & Mamilla, R. (2021). Employee loyalty on organisational success—An empirical study. *International Journal of Services and Operations Management*, 40(3), 426–444. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2021.119803>
- Veloso, C. M., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M., & Walter, C. E. (2021). Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: Application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1036–1046. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0015>
- Vuong, B. N., Tung, D. D., Tushar, H., Quan, T. N., & Giao, H. N. K. (2021a). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11, 203–212. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.014>
- Vuong, B. N., Tung, D. D., Tushar, H., Quan, T. N., & Giao, H. N. K. (2021b). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 203–212. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.014>
- Xiaoqing, Z. (2023). Productivity efficiency based on effective year-Q, ... *E-Research.Siam.Edu*.
- Xie, J., Su, R. L. G., & Song, J. (2022). An analytical study of employee loyalty and corporate culture satisfaction assessment based on sentiment analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971569>

- Yamane, T. (1964). Statistics, an introductory analysis by Taro Yamane. *Educational and Psychological Measurement*, 24(4). <https://doi.org/10.1177/001316446402400434>
- Yoeung, S. (2024). *The impact of employee empowerment on job satisfaction, job loyalty, and intention to leave from private schools in Siem Reap Province*. <https://doi.org/10.70319/hjqm-vm50>
- Yuliastuti, H. (2025). *Kepemimpinan dalam inovasi organisasi: Teori dan pengembangan kompetensi*. Penerbit Widina.
- Yuliyanti, Susita, D., Saptono, A., Susono, J., & Rahim, A. (2020). The effect of career development and work environment on employee loyalty with work satisfaction as intervening variables. *The International Journal of Social Sciences World*, 2(2), 20–31. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3999430>
- Zanabazar, A., Uvgunkhuu, G. O., Jigjiddorj, S., & Yondon, C. (2024). The mediating role of employee loyalty and job engagement relationship between job satisfaction and intention to leave among bank employees in Mongolia. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), 1118–1127. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i3.3086>
- Zikusooka, M., Elci, O. C., & Özdemir, H. (2021). Job satisfaction among Syrian healthcare workers in refugee health centres. *Human Resources for Health*, 19(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00685-x>.

PROFIL PENULIS

Rinny Dharma Diani, S.STP.,M.M.



Lahir di Padang pada tanggal 1 Januari 1985. Penulis adalah seorang Pegawai Negeri Sipil yang saat ini bekerja di Ombudsman Republik Indonesia. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Terapan di Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (STPDN) Jatinangor pada tahun 2006, dengan fokus pada Manajemen Sumber Daya Manusia. Selanjutnya, ia meraih gelar Magister Manajemen dari Universitas Negeri Padang pada tahun 2009. Saat ini, Penulis sedang menempuh studi doktoral (S3) di Universitas Negeri Jakarta dalam bidang Ilmu Manajemen, dan berada di semester ketiga sebagai mahasiswa tugas belajar. Dalam kehidupan pribadinya, Rinny menikah dengan Dr. Dicky Yosepial, S.STP, M.Si, dan mereka dikaruniai seorang anak bernama Sutan Muhammad Fachri. Dengan dedikasi tinggi terhadap peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan, Rinny terus berupaya berkontribusi melalui pekerjaannya di Ombudsman RI, mengintegrasikan pengetahuan akademisnya untuk memperbaiki sistem pelayanan publik di Indonesia.

Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si.



Penulis dilahirkan pada tanggal 22 Juli 1958 di Sukabumi, Provinsi Jawa Barat, sebagai putri kelima dari delapan bersaudara, Pendidikan formalnya dimulai di SD, SMP dan SMA di Denpasar Bali. Melanjutkan pendidikan tinggi di Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, Denpasar, Bali. Gelar Magister di IPB Bogor, dan gelar Doktor di Program Pascasarjana Ilmu Manajemen UNJ Jakarta. Puncak karier akademiknya ditandai dengan perolehan gelar Profesor pada tahun 2021. Penulis telah menerima berbagai penghargaan bergengsi, berupa piagam Satya Lencana Karya Satya dari Presiden yang ke 10 tahun, ke 20 tahun dan ke 30 tahun. Pengalaman kerja penulis: Setelah lulus S1 bekerja sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, dari tahun 1986 hingga 1991. Pada tahun 1992 pindah

ke Universitas Mataram, Lombok, NTB. Tahun 2005 pindah menjadi dosen tetap di Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta. Pada tahun 2020 pindah home base ke program studi Ilmu Manajemen S3 di Pascasarjana UNJ. Saat ini sebagai dosen di program studi Manajemen S1, program studi Pendidikan Ekonomi S1, program studi Administrasi Perkantoran S1 serta sebagai dosen S3 Ilmu Manajemen SDM di Sekolah Pascasarjana UNJ. Selain mengajar ditugaskan sebagai pembimbing dan penguji skripsi S1, Thesis S2 di MM, MPE dan sebagai promotor/ co promotor S3 Ilmu Manajemen konsentrasi SDM. Pengalaman penugasan lainnya antara lain: sebagai Sekretaris Lemlit dan P3M di Fakultas Ekonomi Mataram tahun 2003-2005. Sebagai ketua GPJM (Gugus Penjaminan Mutu) di Fakultas Ekonomi UNJ tahun 2007-2009, sebagai koordinator PPG (Pendidikan Profesi Guru) di Fakultas Ekonomi UNJ tahun 2014-2016. Sebagai koordinator microteaching tahun 2020. Terakhir sebagai koordinator mahasiswa PKM pada tahun 2021. Lima tahun terakhir jumlah Jurnal Internasional bereputasi scopus dan DOAJ ada 20 jurnal dan 17 jurnal Nasional terindek Sinta. Serta beberapa buku yang sudah terbit ber ISBN,dan Puluhan Sertifikat HKI.

Hania Aminah, S.Pd., M.M., Ph.D. adalah seorang akademisi, peneliti, dan dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Dedikasinya di dunia pendidikan tinggi telah dimulai sejak tahun 2014, khususnya pada rumpun keilmuan manajemen bisnis. Beliau berhasil menyelesaikan pendidikan doktoralnya dan meraih gelar Doctor of Philosophy (Ph.D.) dari Asia University, Taiwan. Fokus riset dan keahlian ilmiah utamanya mencakup bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management), Perilaku Organisasi (Organizational Behavior), serta pengembangan kapasitas tata kelola bagi pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Selain aktif mengajar dan membimbing mahasiswa, beliau juga berkontribusi secara struktural dalam tata kelola jurnal ilmiah sebagai Vice Editor-in-Chief untuk Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI). Berbagai artikel ilmiah hasil pemikirannya telah dipublikasikan di berbagai jurnal berskala nasional maupun internasional. Melalui karya-karyanya, beliau berkomitmen untuk terus menyumbang perspektif baru bagi perkembangan tata kelola SDM global dan dunia industri di Indonesia.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) sektor publik merupakan sistem strategis yang mengintegrasikan kebijakan, praktik, dan mekanisme organisasi untuk mengoptimalkan kontribusi aparatur terhadap pencapaian tujuan institusional. Dalam perspektif kontemporer, SDM diposisikan sebagai arsitektur human capital yang membentuk perilaku kerja, produktivitas, akuntabilitas, kepuasan, dan loyalitas pegawai dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang responsif, adil, dan berkelanjutan.

Buku ini terdiri dari 13 bab yang membahas konsep dasar MSDM sektor publik, karakteristik organisasi publik, peran SDM dalam pelayanan, perkembangan MSDM modern, sistem kepegawaian PNS dan non-PNS, teori perilaku organisasi, lingkungan kerja, sistem insentif, kepuasan kerja, loyalitas pegawai, mekanisme hubungan antarvariabel, diferensiasi PNS, PPPK, dan non-PNS, model loyalitas SDM sektor publik, serta penguatan tata kelola berbasis merit, keadilan organisasi, akuntabilitas, dan kinerja.

Keunggulan buku ini berada pada pengembangan model loyalitas SDM yang integratif sekaligus diferensiatif. Model ini menghubungkan lingkungan kerja, insentif, kepuasan kerja, kepercayaan kelembagaan, dan status kepegawaian sebagai dasar pembentukan loyalitas pegawai. Perbedaan sumber loyalitas antara PNS dan non-PNS menjadikan buku ini relevan bagi mahasiswa S2/S3, dosen, peneliti, dan praktisi dalam merumuskan tata kelola SDM publik yang adil, kontekstual, meritokratis, dan berorientasi pada kualitas pelayanan.

 www.penerbitwidina.com
 @penerbitwidina
 penerbit widina
 penerbitwidina@gmail.com
 widina store
 widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
☎ 0815-7000-699



SCANME

Manajemen & Marketing

ISBN 978-634-317-101-0



9

786343

171010