



Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Permadi Ramadhan^{1*}, Sri Padmanty²

^{1,2}Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

Correspondence: E-mail: b100220496@student.ums.ac.id¹, sp102@ums.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif. Data primer diperoleh melalui kuesioner berskala Likert lima poin yang disebarkan kepada 208 karyawan di wilayah Surakarta melalui teknik *purposive sampling*. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS melalui evaluasi *outer model*, *inner model*, dan pengujian hipotesis menggunakan *bootstrapping*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Lingkungan kerja menjadi variabel paling dominan dengan koefisien jalur sebesar 0,448. Keempat variabel mampu menjelaskan 63,3% variasi loyalitas karyawan, dengan nilai *adjusted R-square* sebesar 0,626, *Q-square* sebesar 0,393, dan SRMR sebesar 0,070. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan loyalitas karyawan dapat dilakukan melalui perbaikan sistem kompensasi, penguatan budaya organisasi dan motivasi kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan suportif.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 12 August 2026

First Revised 13 August 2026

Accepted 00 14 August 2026

First Available online 15 August 2026

Publication Date 15 August 2026

Kata kunci:

Budaya Organisasi, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Loyalitas Karyawan, Motivasi Kerja.

1. PENDAHULUAN

Dalam perkembangan dunia kerja saat ini, loyalitas karyawan menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi. Loyalitas karyawan tidak hanya ditunjukkan melalui lamanya masa kerja, tetapi juga melalui kesediaan karyawan untuk tetap bertahan dan mendukung tujuan organisasi (Hasan et al., 2021). Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi cenderung menunjukkan komitmen, tanggung jawab, dan sikap positif terhadap organisasi, sehingga keberadaannya menjadi aset penting bagi keberlanjutan perusahaan (Susanto et al., 2022).

Loyalitas karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam manajemen sumber daya manusia, di antaranya kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut berkaitan langsung dengan persepsi karyawan terhadap keadilan, kenyamanan, dukungan, dan penghargaan yang diberikan organisasi (Milhem et al., 2024). Apabila karyawan merasa bahwa organisasi mampu memenuhi kebutuhan finansial, sosial, dan psikologisnya, maka kecenderungan untuk bertahan dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi akan semakin meningkat (Raman et al., 2024).

Kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan. Kompensasi mencakup imbalan finansial seperti gaji, bonus, insentif, dan tunjangan, serta imbalan nonfinansial seperti penghargaan, pengakuan, dan fasilitas kerja (Anggraeni et al., 2024). Kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja dapat membuat karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, sehingga mendorong kepuasan, komitmen, dan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi (Malik & Musah, 2025).

Selain kompensasi, budaya organisasi juga memiliki peranan penting dalam membentuk loyalitas karyawan. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, kebiasaan, dan cara kerja yang berlaku dalam suatu organisasi, sehingga dapat menjadi pedoman bagi perilaku karyawan (Yu et al., 2022). Budaya yang positif, terbuka, mendukung kerja sama, serta memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang dapat menciptakan rasa memiliki dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi (Hasan et al., 2021).

Motivasi kerja juga menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Motivasi kerja merupakan dorongan yang membuat karyawan bersedia melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh, berusaha mencapai target, dan memberikan hasil kerja yang optimal (Budiono, 2022). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan lebih antusias dalam bekerja dan cenderung memiliki hubungan yang lebih positif dengan organisasi, sehingga loyalitas karyawan dapat terbentuk secara lebih kuat (Raman et al., 2024).

Lingkungan kerja turut berpengaruh terhadap loyalitas karyawan karena lingkungan kerja berkaitan dengan kondisi fisik maupun nonfisik yang dirasakan karyawan selama bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, mendukung komunikasi, serta memiliki hubungan kerja yang harmonis dapat meningkatkan rasa betah karyawan dalam organisasi (Milhem et al., 2024). Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menyebabkan ketidaknyamanan, menurunkan semangat kerja, dan berpotensi melemahkan loyalitas karyawan (Susanto et al., 2022).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, kinerja, retensi, dan perilaku positif karyawan. Faktor-faktor tersebut menjadi bagian penting dalam pengelolaan sumber

daya manusia karena dapat membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasi (Anggraeni et al., 2024). Karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan bekerja dalam lingkungan yang baik cenderung memiliki komitmen lebih tinggi untuk tetap berada dalam organisasi (Ahmad Saufi et al., 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Penelitian ini juga relevan karena loyalitas karyawan berkaitan dengan stabilitas organisasi, komitmen kerja, dan kemampuan perusahaan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas (Yu et al., 2022). Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang perlu diperhatikan organisasi dalam mempertahankan karyawan serta menciptakan hubungan kerja yang lebih stabil dan berkelanjutan (Hasan et al., 2021).

1.1. Tinjauan Pustaka

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan kesediaan karyawan untuk bertahan dalam organisasi, berkomitmen terhadap tujuan perusahaan, mendukung kebijakan, serta memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaan. Loyalitas tidak hanya ditunjukkan melalui masa kerja, tetapi juga keterikatan emosional, perilaku kerja positif, dan rendahnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (Hasan et al., 2021; Ahmad Saufi et al., 2023). Loyalitas penting bagi stabilitas tenaga kerja, efektivitas organisasi, dan keberlanjutan sumber daya manusia, sehingga dapat terbentuk melalui pengalaman kerja positif serta persepsi karyawan terhadap keadilan, penghargaan, budaya, motivasi, dan kenyamanan lingkungan kerja (Susanto et al., 2022; Yu et al., 2022). Loyalitas tercermin melalui keinginan bertahan, tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, kepatuhan terhadap aturan, kebanggaan terhadap organisasi, dan ketidakmudahan untuk berpindah kerja meskipun terdapat peluang di tempat lain (Malik & Musah, 2025). Oleh karena itu, loyalitas perlu dipelihara melalui kebijakan sumber daya manusia yang mampu memenuhi kebutuhan finansial, sosial, dan psikologis karyawan secara berkelanjutan (Raman et al., 2024).

Kompensasi

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi, waktu, tenaga, dan kemampuan yang diberikan, baik berupa kompensasi finansial seperti gaji, bonus, insentif, dan tunjangan maupun nonfinansial seperti penghargaan, pengakuan, fasilitas kerja, dan kesempatan pengembangan diri (Milhem et al., 2024). Sistem kompensasi yang adil, transparan, kompetitif, dan sesuai dengan beban kerja dapat meningkatkan rasa dihargai, kepuasan, serta komitmen karyawan terhadap organisasi (Anggraeni et al., 2024; Malik & Musah, 2025). Sebaliknya, kompensasi yang dianggap tidak sesuai dapat menurunkan semangat dan kepuasan kerja serta meningkatkan keinginan untuk berpindah ke pekerjaan lain yang menawarkan imbalan lebih baik (Budiono, 2022). Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berfungsi memenuhi kebutuhan ekonomi, tetapi juga menjadi bentuk penghargaan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dapat memperkuat loyalitas, mempertahankan karyawan potensial, dan mengurangi risiko perpindahan tenaga kerja (Milhem et al., 2024; Ahmad Saufi et al., 2023).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, norma, keyakinan, kebiasaan, dan pola perilaku yang dianut bersama serta menjadi pedoman karyawan dalam bersikap, berinteraksi, dan mengambil keputusan di lingkungan kerja (Yu et al., 2022). Budaya yang kuat dan positif dapat menciptakan keselarasan antara nilai individu dan organisasi, meningkatkan kenyamanan, rasa memiliki, serta keterikatan karyawan terhadap perusahaan (Hasan et al., 2021; Susanto et al., 2022). Selain itu, budaya yang menekankan kerja sama, keadilan, komunikasi yang baik, dan kesejahteraan karyawan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, memperkuat komitmen, mengurangi konflik, serta mendorong karyawan untuk bertahan dalam organisasi (Ahmad Saufi et al., 2023; Yu et al., 2022). Dengan demikian, budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan melalui pembentukan identitas bersama dan hubungan emosional yang lebih kuat antara karyawan dengan organisasi (Hasan et al., 2021).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang mendorong karyawan mengerahkan kemampuan, waktu, dan tenaga untuk mencapai tujuan pekerjaan, yang dapat dipengaruhi oleh kebutuhan, penghargaan, harapan, peluang karier, dan kondisi kerja (Budiono, 2022). Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung memiliki semangat, inisiatif, tanggung jawab, serta keinginan memberikan hasil terbaik bagi organisasi (Raman et al., 2024). Motivasi kerja berkaitan dengan loyalitas karena karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna dan memperoleh penghargaan, pengembangan karier, komunikasi yang baik, serta pengakuan atas hasil kerja cenderung mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi, sedangkan motivasi yang rendah dapat menurunkan semangat, keterlibatan, dan loyalitas (Malik & Musah, 2025; Susanto et al., 2022). Motivasi juga dapat diperkuat melalui kompensasi yang sesuai, lingkungan kerja kondusif, budaya organisasi positif, dan dukungan pimpinan sehingga meningkatkan rasa dihargai dan keinginan karyawan untuk berkontribusi serta bertahan dalam organisasi (Budiono, 2022; Raman et al., 2024).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu di sekitar karyawan yang memengaruhi pelaksanaan pekerjaan, meliputi aspek fisik seperti ruang kerja, pencahayaan, suhu, kebersihan, keamanan, dan fasilitas, serta aspek nonfisik seperti hubungan kerja, komunikasi, kepemimpinan, dan suasana kerja (Milhem et al., 2024). Lingkungan kerja yang baik menciptakan kenyamanan dan mendukung efektivitas kerja karyawan (Hasan et al., 2021), sedangkan kondisi yang harmonis, aman, dan didukung fasilitas memadai dapat meningkatkan persepsi positif serta loyalitas karyawan terhadap organisasi (Susanto et al., 2022). Sebaliknya, lingkungan yang tidak nyaman, hubungan kerja yang buruk, dan minimnya dukungan organisasi dapat menurunkan kepuasan serta keinginan karyawan untuk bertahan (Raman et al., 2024). Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola lingkungan kerja secara berkelanjutan dengan menciptakan tempat kerja yang sehat, aman, komunikatif, dan suportif agar karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk mempertahankan loyalitasnya (Milhem et al., 2024; Yu et al., 2022).

Pengembangan Hipotesis

H1: Kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja dapat meningkatkan rasa dihargai dan kepuasan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang

diterima sebanding dengan kontribusi yang diberikan, maka komitmen dan keinginan untuk bertahan akan semakin kuat (Milhem et al., 2024). Oleh karena itu, kompensasi diperkirakan memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan (Malik & Musah, 2025).

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan keselarasan nilai antara karyawan dan perusahaan. Karyawan yang merasa cocok dengan nilai, aturan, dan kebiasaan organisasi cenderung memiliki rasa memiliki yang lebih kuat (Yu et al., 2022). Dengan demikian, semakin baik budaya organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan terhadap organisasi (Hasan et al., 2021).

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja secara sungguh-sungguh dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki semangat, tanggung jawab, dan keterikatan kerja yang lebih baik (Budiono, 2022). Oleh karena itu, motivasi kerja diperkirakan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan karena meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi (Raman et al., 2024).

H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan rasa betah karyawan dalam organisasi. Karyawan yang merasakan hubungan kerja harmonis dan fasilitas kerja memadai akan memiliki persepsi positif terhadap perusahaan (Milhem et al., 2024). Dengan demikian, lingkungan kerja yang kondusif diperkirakan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan (Susanto et al., 2022).

H5: Kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Loyalitas karyawan tidak hanya dibentuk oleh satu faktor, tetapi dipengaruhi oleh berbagai aspek yang saling berkaitan dalam organisasi. Kompensasi yang adil, budaya organisasi yang positif, motivasi kerja yang tinggi, dan lingkungan kerja yang nyaman dapat membentuk persepsi positif karyawan terhadap perusahaan (Ahmad Saufi et al., 2023). Oleh karena itu, keempat variabel tersebut secara simultan diperkirakan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan (Yu et al., 2022).

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif untuk menganalisis pengaruh kompensasi (X1), budaya organisasi (X2), motivasi kerja (X3), dan lingkungan kerja (X4) terhadap loyalitas karyawan (Y). Data primer diperoleh melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin yang disebarkan kepada karyawan yang dipilih menggunakan *purposive sampling* berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan (Ghozali, 2021). Variabel penelitian meliputi kompensasi yang mencakup gaji, tunjangan, insentif, penghargaan, dan kesesuaian imbalan; budaya organisasi yang meliputi nilai, kerja sama, komunikasi, dukungan, dan keterlibatan; motivasi kerja yang mencakup semangat, tanggung jawab, pencapaian, pengembangan diri, dan penghargaan; lingkungan kerja yang mencakup fasilitas, kenyamanan, keamanan, hubungan kerja, dan dukungan atasan; serta loyalitas karyawan yang mencerminkan keinginan bertahan, kepatuhan, tanggung jawab, kebanggaan,

dan kontribusi terhadap organisasi. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS melalui analisis deskriptif, evaluasi *outer model* untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen, evaluasi *inner model* untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel, serta pengujian hipotesis menggunakan *bootstrapping* berdasarkan nilai *T-statistic* dan *P-value* (Yusnita et al., 2022).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di wilayah Surakarta dengan tujuan menganalisis pengaruh kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. Responden dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria karyawan yang masih aktif bekerja, memiliki pengalaman yang memadai untuk menilai kondisi organisasi, dan bersedia mengisi kuesioner secara lengkap. Sebanyak 209 kuesioner berhasil dikembalikan, namun setelah dilakukan pemeriksaan dan penyesuaian dengan data pengolahan PLS-SEM, sebanyak 208 kuesioner dinyatakan layak dianalisis, sedangkan satu kuesioner tidak dimasukkan dalam dataset akhir. Dengan demikian, seluruh analisis penelitian ini menggunakan 208 responden sebagai dasar perhitungan.

Jumlah dan Kelengkapan Data Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, diperoleh ringkasan data responden yang meliputi jumlah kuesioner yang kembali, dapat diolah, dan tidak masuk dalam dataset akhir sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Data Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner kembali	209	100,0%
Kuesioner yang dapat diolah	208	99,5%
Kuesioner yang tidak masuk dataset akhir	1	0,5%

Tabel 1 menunjukkan bahwa hampir seluruh kuesioner yang kembali dapat digunakan dalam analisis. Tingkat kelengkapan data sebesar 99,5 persen menunjukkan bahwa data penelitian memiliki tingkat respons yang sangat baik. Berkas olah data yang diberikan tidak memuat variabel demografis seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Oleh karena itu, karakteristik tersebut tidak disajikan agar hasil penelitian tetap sesuai dengan data empiris yang tersedia.

Hasil Penelitian

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk melihat kecenderungan jawaban responden terhadap setiap variabel penelitian. Nilai konstruk diperoleh dari rata-rata indikator pada masing-masing variabel. Hasil pengolahan menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai rata-rata yang berada pada rentang 3,889 sampai 3,911 dalam skala 1 sampai 5. Nilai median seluruh konstruk sebesar 4,000, sehingga jawaban responden secara umum berada pada kategori setuju. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap variabel

penelitian, diperoleh nilai rata-rata, median, minimum, maksimum, dan standar deviasi sebagaimana disajikan pada **Tabel 2**.

Tabel 2. Ringkasan Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Rata-rata	Median	Min	Maks	Std. Dev.
Kompensasi (X1)	3,893	4,000	2,500	5,000	0,515
Budaya Organisasi (X2)	3,900	4,000	2,500	5,000	0,569
Motivasi Kerja (X3)	3,895	4,000	2,250	5,000	0,567
Lingkungan Kerja (X4)	3,911	4,000	2,750	5,000	0,561
Loyalitas Karyawan (Y)	3,889	4,000	2,500	5,000	0,529

Tabel 2 menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,911, diikuti budaya organisasi 3,900, motivasi kerja 3,895, kompensasi 3,893, dan loyalitas karyawan 3,889. Perbedaan rata-rata yang relatif kecil menunjukkan penilaian responden yang konsisten dan positif. Pada tingkat indikator, nilai *mean* berkisar 3,639–4,058, dengan Y1.1 sebagai nilai tertinggi dan X3.3 sebagai nilai terendah. Standar deviasi berada pada rentang 0,576–0,754, *skewness* -0,556–0,236, dan *excess kurtosis* -0,948–1,395, sehingga data tidak menunjukkan penyimpangan distribusi yang ekstrem dan layak digunakan dalam analisis PLS-SEM.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk pada variabel kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan loyalitas karyawan yang bersifat reflektif. Validitas konvergen dinilai melalui *outer loading* $> 0,70$ dan $AVE > 0,50$. Hasil pengujian menunjukkan seluruh indikator memiliki *outer loading* 0,728–0,914, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan tidak ada yang dieliminasi. Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen melalui nilai *outer loading* pada masing-masing indikator, diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai Outer Loading Indikator

Indikator	Konstruk	Outer Loading
X1.1	Kompensasi (X1)	0,735
X1.2	Kompensasi (X1)	0,752
X1.3	Kompensasi (X1)	0,841
X1.4	Kompensasi (X1)	0,752
X2.1	Budaya Organisasi (X2)	0,913
X2.2	Budaya Organisasi (X2)	0,873
X2.3	Budaya Organisasi (X2)	0,849
X2.4	Budaya Organisasi (X2)	0,866
X3.1	Motivasi Kerja (X3)	0,832
X3.2	Motivasi Kerja (X3)	0,909

Indikator	Konstruk	Outer Loading
X3.3	Motivasi Kerja (X3)	0,813
X3.4	Motivasi Kerja (X3)	0,893
X4.1	Lingkungan Kerja (X4)	0,891
X4.2	Lingkungan Kerja (X4)	0,914
X4.3	Lingkungan Kerja (X4)	0,864
X4.4	Lingkungan Kerja (X4)	0,865
Y1.1	Loyalitas Karyawan (Y)	0,728
Y1.2	Loyalitas Karyawan (Y)	0,835
Y1.3	Loyalitas Karyawan (Y)	0,770
Y1.4	Loyalitas Karyawan (Y)	0,858

Tabel 3. menunjukkan bahwa nilai outer loading tertinggi terdapat pada indikator X4.2 sebesar 0,914, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator Y1.1 sebesar 0,728. Seluruh nilai tetap lebih besar dari 0,70. Hasil tersebut membuktikan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk yang diukur. Validitas konvergen juga dinilai melalui AVE. Selain itu, reliabilitas konstruk dinilai menggunakan Cronbach's alpha, composite reliability rho_a, dan composite reliability rho_c. Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai reliabilitas lebih besar dari 0,70. Hasil pengujian reliabilitas konstruk dan nilai Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing variabel penelitian disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Construct Reliability dan Average Variance Extracted

Konstruk	Cronbach's Alpha	rho_a	Composite Reliability	AVE
Budaya Organisasi (X2)	0,899	0,904	0,929	0,767
Kompensasi (X1)	0,775	0,791	0,854	0,595
Lingkungan Kerja (X4)	0,906	0,912	0,934	0,781
Loyalitas Karyawan (Y)	0,810	0,817	0,876	0,639
Motivasi Kerja (X3)	0,885	0,886	0,921	0,744

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50. Nilai AVE tertinggi terdapat pada lingkungan kerja sebesar 0,781, sedangkan nilai terendah terdapat pada kompensasi sebesar 0,595. Seluruh nilai Cronbach's alpha, rho_a, dan composite reliability juga berada di atas 0,70. Oleh karena itu, model pengukuran memenuhi validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Validitas diskriminan diuji melalui kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio. Kriteria Fornell-Larcker terpenuhi apabila akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain. Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker, diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Kriteria Fornell-Larcker

Konstruk	X2	X1	X4	Y	X3
Budaya Organisasi (X2)	0,876				
Kompensasi (X1)	0,665	0,771			
Lingkungan Kerja (X4)	0,784	0,583	0,884		
Loyalitas Karyawan (Y)	0,702	0,573	0,763	0,799	
Motivasi Kerja (X3)	0,610	0,475	0,681	0,628	0,863

Tabel 5 memperlihatkan bahwa nilai diagonal masing-masing konstruk lebih besar daripada korelasi antarkonstruk pada baris dan kolom yang sama. Nilai diagonal budaya organisasi sebesar 0,876, kompensasi 0,771, lingkungan kerja 0,884, loyalitas karyawan 0,799, dan motivasi kerja 0,863. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan empiris yang memadai. Hasil pengujian nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) pada masing-masing konstruk disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio

Konstruk	X2	X1	X4	Y	X3
Budaya Organisasi (X2)					
Kompensasi (X1)	0,780				
Lingkungan Kerja (X4)	0,862	0,682			
Loyalitas Karyawan (Y)	0,813	0,707	0,885		
Motivasi Kerja (X3)	0,682	0,564	0,760	0,743	

Tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90. Nilai tertinggi sebesar 0,885 terdapat pada hubungan lingkungan kerja dan loyalitas karyawan, sedangkan nilai terendah sebesar 0,564 terdapat pada hubungan kompensasi dan motivasi kerja. Berdasarkan hasil outer loading, AVE, reliabilitas, Fornell-Larcker, dan HTMT, model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menguji kualitas hubungan antarvariabel laten dan kemampuan model dalam menjelaskan loyalitas karyawan. Pengujian meliputi kolinearitas, koefisien determinasi, predictive relevance, model fit, dan effect size. Uji kolinearitas dinilai melalui Variance Inflation Factor. Nilai VIF yang lebih kecil dari 5 menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel prediktor tidak mengalami masalah multikolinearitas yang serius. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) pada model struktural disajikan pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7. Nilai VIF pada Model Struktural

Jalur	VIF
Budaya Organisasi (X2) -> Loyalitas Karyawan (Y)	3,183
Kompensasi (X1) -> Loyalitas Karyawan (Y)	1,834
Lingkungan Kerja (X4) -> Loyalitas Karyawan (Y)	3,158

Jalur	VIF
Motivasi Kerja (X3) -> Loyalitas Karyawan (Y)	1,929

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai VIF berada pada rentang 1,834 sampai 3,183. Seluruh nilai lebih kecil dari 5. Dengan demikian, model struktural tidak mengalami masalah kolinearitas yang dapat mengganggu kestabilan estimasi koefisien jalur. Nilai R-square loyalitas karyawan sebesar 0,633 dan adjusted R-square sebesar 0,626. Artinya, kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 63,3 persen variasi loyalitas karyawan. Sisanya sebesar 36,7 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Hasil evaluasi inner model yang meliputi nilai R-square, Adjusted R-square, Q-square, SRMR, dan NFI disajikan secara ringkas pada Tabel 8.

Tabel 8. Ringkasan Evaluasi Inner Model

Indikator	Nilai	Interpretasi
R-square Loyalitas Karyawan	0,633	Sedang dan mendekati kuat
Adjusted R-square Loyalitas Karyawan	0,626	Sedang dan mendekati kuat
Q-square Loyalitas Karyawan	0,393	Predictive relevance besar
SRMR	0,070	Model fit karena < 0,10
NFI	0,769	Kecocokan model cukup memadai

Tabel 8 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang baik. Nilai Q-square sebesar 0,393 lebih besar dari nol dan berada di atas batas 0,35, sehingga model memiliki predictive relevance yang besar. Nilai SRMR sebesar 0,070 lebih kecil dari 0,10, sehingga perbedaan antara matriks korelasi empiris dan matriks yang diprediksi model masih berada pada tingkat yang dapat diterima. Nilai NFI sebesar 0,769 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan relatif yang cukup memadai. Besarnya kontribusi lokal masing-masing variabel terhadap loyalitas karyawan dinilai melalui f-square. Nilai 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan 0,35 menunjukkan efek besar. Berdasarkan hasil pengujian f-square untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap Loyalitas Karyawan, hasil pengujian tersebut disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Nilai f-square

Jalur	f-square	Kategori
Kompensasi (X1) -> Loyalitas Karyawan (Y)	0,021	Kecil
Budaya Organisasi (X2) -> Loyalitas Karyawan (Y)	0,026	Kecil
Motivasi Kerja (X3) -> Loyalitas Karyawan (Y)	0,036	Kecil
Lingkungan Kerja (X4) -> Loyalitas Karyawan (Y)	0,173	Sedang

Tabel 9 menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki effect size terbesar sebesar 0,173 dan termasuk kategori sedang. Motivasi kerja memiliki effect size 0,036, budaya organisasi sebesar 0,026, dan kompensasi sebesar 0,021. Ketiga variabel tersebut termasuk kategori kecil. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga memiliki kontribusi praktis paling kuat dalam model.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS. Hipotesis pengaruh langsung dinyatakan diterima apabila koefisien jalur memiliki arah positif, t-statistic lebih besar dari 1,96, dan p-value lebih kecil dari 0,05. Hipotesis simultan dievaluasi berdasarkan kemampuan gabungan variabel eksogen dalam menjelaskan loyalitas karyawan melalui nilai R-square. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Koefisien/R ²	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	Kompensasi -> Loyalitas Karyawan	0,120	2,122	0,034	Diterima
H2	Budaya Organisasi -> Loyalitas Karyawan	0,173	1,997	0,046	Diterima
H3	Motivasi Kerja -> Loyalitas Karyawan	0,160	2,413	0,016	Diterima
H4	Lingkungan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0,448	5,001	0,000	Diterima
H5	X1, X2, X3, dan X4 secara bersama-sama -> Y	R ² = 0,633	-	-	Didukung

Tabel 10 menunjukkan bahwa seluruh variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, yaitu kompensasi ($\beta = 0,120$; $p = 0,034$), budaya organisasi ($\beta = 0,173$; $p = 0,046$), motivasi kerja ($\beta = 0,160$; $p = 0,016$), dan lingkungan kerja ($\beta = 0,448$; $p = 0,000$), sehingga H1–H4 diterima. Lingkungan kerja menjadi faktor paling dominan karena memiliki koefisien jalur terbesar. Keempat variabel tersebut mampu menjelaskan 63,3% variasi loyalitas karyawan, sehingga H5 didukung berdasarkan daya jelas model, meskipun PLS-SEM tidak menggunakan uji F simultan seperti regresi klasik.

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,120, t-statistic sebesar 2,122, dan p-value sebesar 0,034. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kompensasi diikuti oleh peningkatan loyalitas karyawan. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima.

Kompensasi menjadi bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi, waktu, tenaga, dan kemampuan karyawan. Ketika gaji, tunjangan, insentif, penghargaan nonfinansial, dan kesesuaian imbalan dinilai adil, karyawan akan merasa bahwa organisasi mengakui kontribusinya. Persepsi tersebut mengurangi dorongan untuk mencari organisasi lain dan meningkatkan kesediaan untuk bertahan.

Temuan ini sejalan dengan Milhem et al. (2024) yang menjelaskan bahwa kompensasi berhubungan dengan pengalaman kerja positif dan kepuasan karyawan. Hasil ini juga mendukung Anggraeni et al. (2024) yang menempatkan kompensasi sebagai faktor penting dalam membentuk sikap positif karyawan. Malik dan Musah (2025) juga menunjukkan bahwa

kompensasi finansial dan manfaat nonfinansial memiliki peran dalam menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Meskipun signifikan, nilai f -square kompensasi hanya sebesar 0,021 dan termasuk kategori kecil. Artinya, kompensasi tetap penting, tetapi loyalitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh imbalan. Organisasi perlu memastikan struktur kompensasi yang adil, transparan, tepat waktu, dan sesuai dengan tanggung jawab. Kebijakan tersebut perlu disertai pengelolaan budaya, motivasi, dan lingkungan kerja agar dampaknya terhadap loyalitas menjadi lebih kuat.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,173, t -statistic sebesar 1,997, dan p -value sebesar 0,046. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin positif budaya organisasi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi loyalitas karyawan. Dengan demikian, hipotesis kedua diterima.

Budaya organisasi memberikan pedoman mengenai nilai, norma, pola komunikasi, kerja sama, dan perilaku yang diharapkan dalam organisasi. Budaya yang konsisten dan suportif membantu karyawan memahami cara bekerja serta membangun rasa memiliki. Kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai organisasi juga memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap tempat kerja.

Hasil penelitian ini mendukung Yu et al. (2022) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi memengaruhi pengalaman kerja dan kecenderungan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Temuan ini juga sejalan dengan Hasan et al. (2021) yang menekankan pentingnya kesesuaian antara individu dan pekerjaan serta kondisi organisasi dalam membentuk komitmen. Ahmad Saufi et al. (2023) menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang seimbang dan suportif dapat menekan niat berpindah.

Nilai f -square budaya organisasi sebesar 0,026 menunjukkan effect size kecil. Walaupun demikian, budaya organisasi tetap memiliki fungsi strategis karena membentuk perilaku kerja jangka panjang. Organisasi perlu memperkuat komunikasi terbuka, kerja sama, keadilan, keterlibatan karyawan, dan konsistensi pimpinan dalam menerapkan nilai organisasi. Budaya yang hanya tertulis tanpa praktik yang konsisten tidak cukup untuk membangun loyalitas.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,160, t -statistic sebesar 2,413, dan p -value sebesar 0,016. Hasil tersebut berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin kuat keinginan karyawan untuk bertahan dan berkontribusi kepada organisasi. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima.

Motivasi kerja mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat, bertanggung jawab, mencapai target, mengembangkan kemampuan, dan memperoleh pengakuan atas prestasi. Karyawan yang melihat pekerjaan sebagai aktivitas yang bernilai akan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Dorongan tersebut membuat karyawan tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga bersedia memberikan usaha yang konsisten.

Temuan ini mendukung Budiono (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam menjelaskan perilaku dan kinerja karyawan. Hasil penelitian juga sejalan

dengan Raman et al. (2024) yang menempatkan motivasi sebagai salah satu unsur utama dalam meningkatkan sikap positif dan produktivitas karyawan. Motivasi yang dikelola dengan baik dapat memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi.

Nilai f-square motivasi kerja sebesar 0,036 termasuk kategori kecil, tetapi lebih besar dibandingkan kompensasi dan budaya organisasi. Organisasi perlu memperkuat motivasi melalui target yang jelas, peluang pengembangan, pengakuan atas prestasi, umpan balik yang teratur, dan kesempatan untuk terlibat dalam keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Strategi tersebut dapat meningkatkan rasa bermakna dalam bekerja dan memperkuat loyalitas.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,448, t-statistic sebesar 5,001, dan p-value sebesar 0,000. Lingkungan kerja memiliki koefisien terbesar dibandingkan variabel lain. Dengan demikian, hipotesis keempat diterima dan lingkungan kerja menjadi faktor paling dominan dalam model penelitian.

Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang dialami karyawan setiap hari. Fasilitas yang memadai, ruang kerja yang nyaman, keamanan, hubungan yang harmonis, dan dukungan atasan menciptakan pengalaman kerja yang positif. Kondisi tersebut meningkatkan rasa aman dan betah, sehingga karyawan memiliki alasan yang lebih kuat untuk tetap berada dalam organisasi.

Temuan ini sejalan dengan Milhem et al. (2024) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan kuat dengan penilaian positif karyawan terhadap organisasi. Hasil ini juga mendukung Susanto et al. (2022) yang menjelaskan bahwa kondisi kerja dan dukungan atasan berperan dalam membentuk kepuasan serta perilaku kerja. Hasan et al. (2021) juga menegaskan bahwa kondisi kerja yang sesuai dapat meningkatkan komitmen karyawan.

Nilai f-square lingkungan kerja sebesar 0,173 termasuk kategori sedang dan menjadi nilai terbesar dalam model. Hasil ini memiliki implikasi praktis yang jelas. Organisasi perlu memprioritaskan perbaikan fasilitas, keselamatan, kenyamanan, komunikasi, hubungan antarpegawai, dan kualitas dukungan pimpinan. Perbaikan tersebut berpotensi memberikan perubahan loyalitas yang lebih besar dibandingkan intervensi yang hanya berfokus pada satu aspek finansial.

Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja secara Bersama-sama terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil evaluasi model menunjukkan nilai R-square loyalitas karyawan sebesar 0,633 dan adjusted R-square sebesar 0,626. Artinya, kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 63,3 persen variasi loyalitas karyawan. Nilai tersebut menunjukkan kemampuan penjelasan model yang sedang dan mendekati kuat. Dengan demikian, hipotesis kelima didukung berdasarkan kontribusi gabungan variabel dalam model PLS-SEM.

Hasil ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan terbentuk melalui kombinasi faktor ekonomi, nilai organisasi, dorongan personal, dan kondisi tempat kerja. Kompensasi memberikan rasa adil dan penghargaan. Budaya organisasi membangun kesesuaian nilai dan rasa memiliki. Motivasi mengarahkan usaha karyawan. Lingkungan kerja menciptakan

kenyamanan dan dukungan dalam menjalankan pekerjaan. Keempat faktor tersebut saling melengkapi dalam membentuk keputusan karyawan untuk bertahan.

Nilai Q-square sebesar 0,393 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang besar. Nilai SRMR sebesar 0,070 juga menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang dapat diterima. Temuan tersebut memperkuat kesimpulan bahwa model penelitian mampu menjelaskan dan memprediksi loyalitas karyawan berdasarkan data yang dianalisis.

Secara praktis, organisasi perlu menggunakan pendekatan terpadu. Prioritas utama dapat diarahkan pada lingkungan kerja karena memiliki koefisien dan effect size terbesar. Pada saat yang sama, organisasi tetap perlu menjaga keadilan kompensasi, konsistensi budaya, dan motivasi karyawan. Kebijakan yang hanya memperbaiki satu faktor berpotensi menghasilkan perubahan yang terbatas karena loyalitas terbentuk dari pengalaman kerja secara keseluruhan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan lingkungan kerja sebagai faktor paling dominan karena memiliki koefisien jalur terbesar (0,448). Keempat variabel secara bersama-sama mampu menjelaskan 63,3% variasi loyalitas karyawan dengan *adjusted R-square* sebesar 0,626, *Q-square* sebesar 0,393, dan SRMR sebesar 0,070, sehingga model memiliki kemampuan penjelasan dan prediksi yang memadai. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan karyawan di wilayah Surakarta, menggunakan data persepsi melalui kuesioner, tidak memuat karakteristik demografis secara lengkap, menggunakan 208 observasi dari 209 kuesioner, serta menerapkan desain *cross-sectional* sehingga belum menggambarkan perubahan loyalitas dari waktu ke waktu. Selain itu, masih terdapat 36,7% variasi loyalitas yang dijelaskan oleh faktor di luar model, seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, komitmen organisasi, keterikatan karyawan, peluang karier, *work-life balance*, dan *turnover intention*. Oleh karena itu, organisasi disarankan memprioritaskan perbaikan lingkungan kerja, memastikan sistem kompensasi yang adil dan transparan, serta memperkuat budaya organisasi dan motivasi melalui komunikasi, dukungan, penghargaan, dan pengembangan karyawan. Peneliti selanjutnya disarankan memperluas lokasi dan jenis organisasi, menambahkan variabel relevan, serta menggunakan desain longitudinal dan data objektif untuk memperoleh hasil yang lebih representatif.

5. REFERENCES

- Ahmad Saufi, R., Aidara, S., Che Nawi, N. B., Permarupan, P. Y., Zainol, N. R. B., & Kakar, A. S. (2023). Turnover intention and its antecedents: The mediating role of work-life balance and the moderating role of job opportunity. *Frontiers in Psychology*, 14, 1137945. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137945>
- Anggraeni, D., Kaukab, M. E., & Efendi, B. (2024). Pengaruh pengembangan karir, kompensasi, budaya organisasi, dan work environment terhadap loyalitas karyawan. *Journal of Economics, Management, and Business*, 3(2), 31-46. <https://doi.org/10.32699/magna.v3i2.7891>

- Budiono, A. S. (2022). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan generasi Y (Studi pada karyawan di Divisi HRGA PT. Honda Prospect Motor) [Skripsi sarjana, Universitas Mercu Buana Bekasi].
- Ghozali, I. (2021). Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2.9 untuk penelitian empiris (Edisi ke-3). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasan, T., Jawaad, M., & Butt, I. (2021). The influence of person-job fit, work-life balance, and work conditions on organizational commitment: Investigating the mediation of job satisfaction in the private sector of the emerging market. *Sustainability*, 13(12), 6622. <https://doi.org/10.3390/su13126622>
- Malik, M. H. A., & Musah, A. A. (2025). Financial compensation, non-financial benefits, and the mediating role of job satisfaction in turnover intention among Malaysian millennial construction professionals. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(2), 191-204. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.02.021>
- Milhem, M., Ateeq, A., Alzoraiki, M., Husain, M. S., & Alastal, A. Y. M. (2024). Examining the influence of work environment and compensation on employee job satisfaction: A case study of Al-Hoty Analytical Services in Bahrain. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 340-351. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.26](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.26)
- Raman, A., Asnawi, A., & Nurlaelah, S. (2024). Analysis of the effect of compensation, work motivation, and job satisfaction on employee productivity: A case study of a frozen food company in poultry processing. *Journal of Global Innovations in Agricultural Sciences*, 12(4), 1179-1185. <https://doi.org/10.22194/JGIAS/25.1467>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 906876. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Yu, H.-S., Lee, E.-J., & Na, T.-K. (2022). The mediating effects of work-life balance and ease of using work-life balance programs in the relationship between work-life balance organizational culture and turnover intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3482. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063482>
- Yusnita, N., Gursida, H., & Herlina, E. (2022). The role of work-life balance and job satisfaction as predictors of organizational commitment. *Jurnal Economia*, 18(1), 103-114. <https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.40236>