



Peran Mediasi *Job Satisfaction* Terhadap *Employee Loyalty* Pada Industri Asuransi

Emiriza Wardhani^{1*}, Justine Tanuwijaya², B. Medina Nilasari³

^{1,2,3} Universitas Trisakti

* E-mail Korespondensi: 122012411002@std.trisakti.ac.id

Information Article

History Article

Submission: 26-03-2026

Revision: 10-07-2026

Published: 13-08-2026

DOI Article:

10.24905/permana.v18i2.1478

ABSTRAK

Penelitian kuantitatif ini menganalisis pengaruh budaya organisasi, kompensasi karyawan, dan *work-life balance* terhadap loyalitas, dengan kepuasan kerja sebagai penghubung. Penelitian menggunakan survei terhadap 110 karyawan asuransi di Jakarta dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan AMOS. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan kompensasi yang adil secara signifikan meningkatkan kepuasan sekaligus loyalitas karyawan. Kepuasan kerja terbukti menjadi faktor kunci yang memperkuat hubungan tersebut, karyawan yang merasa dihargai dan memiliki keselarasan nilai dengan perusahaan cenderung lebih setia. Sebaliknya, keseimbangan kehidupan kerja tidak ditemukan berpengaruh besar dalam konteks industri ini. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan iklim kerja internal yang suportif dan sistem penghargaan yang transparan adalah strategi utama dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kompensasi, *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan, Industri Asuransi

ABSTRACT

This quantitative study analyzes the influence of organizational culture, compensation, and work-life balance on loyalty, with job satisfaction acting as a mediator. Using a survey of 110 insurance employees in Jakarta, were analyzed through Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS. The results demonstrate that a strong organizational culture and fair compensation significantly enhance both employee satisfaction and loyalty. Job satisfaction is proven to be a key factor that strengthens this relationship; employees who feel valued and find their values aligned with the company tend to be more loyal. Conversely, work-life balance was not found to have a major impact within this industrial context. These

Acknowledgment

findings emphasize that strengthening a supportive internal work climate and a transparent reward system are the primary strategies for retaining high-quality human resources.

Key word: *Organizational Culture, Employee Compensation, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Employee Loyalty, Insurance Industry*

© 2026 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

PENDAHULUAN

Perkembangan industri jasa di Indonesia, termasuk industri asuransi, menuntut organisasi untuk tidak hanya berfokus pada kinerja finansial, tetapi juga pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Loyalitas karyawan (*Employee Loyalty*) menjadi salah satu faktor strategis yang menentukan keberlangsungan organisasi, khususnya pada sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas layanan dan kepercayaan pelanggan. Menurut Sibarani et al. (2024), *Employee Loyalty* menjadi faktor strategis yang menentukan keberlangsungan dan keunggulan kompetitif suatu organisasi.

Berdasarkan laporan Mercer (2022) tingkat *voluntary attrition* di Indonesia meningkat menjadi sekitar 8%, mencerminkan tantangan organisasi dalam mempertahankan karyawan. Industri asuransi di Indonesia juga menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas tenaga pemasar karena tingginya mobilitas agen antar perusahaan akibat praktik pembajakan oleh pesaing (Kontan, 2021). Sejalan dengan hal itu, penelitian Eliyana et al. (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi keterikatan karyawan terhadap organisasi. Loyalitas karyawan terbentuk melalui proses yang dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi yang membentuk pengalaman kerja individu, seperti budaya organisasi (*organization culture*), kompensasi (*employee compensation*), dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Faktor tersebut berperan penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi serta menentukan kualitas pengalaman kerja yang mereka rasakan.

Organization culture mencerminkan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman perilaku karyawan dalam bekerja. Ketika nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai pribadi karyawan, maka akan tercipta rasa memiliki yang memperkuat loyalitas terhadap

organisasi. Penelitian Hien & Tuan (2023) menunjukkan bahwa *organization culture* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Loyalty* melalui peningkatan kepercayaan (*trust*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Temuan tersebut menegaskan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya terbentuk melalui kebijakan struktural, tetapi juga melalui iklim kerja yang mendorong kepercayaan dan penghargaan antar anggota organisasi.

Selain *organization culture*, *employee compensation* juga merupakan variabel penting dalam membangun *job satisfaction* dan *Employee Loyalty*. Kompensasi yang adil, transparan, serta berbasis kinerja dapat meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan. Penelitian oleh Rani et al. (2022) pada industri media di Jakarta menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*, dan berperan sebagai penghubung terhadap loyalitas. Artinya, sistem kompensasi yang tepat dapat menciptakan persepsi keadilan dan kesejahteraan, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Faktor lain yang semakin mendapat perhatian dalam manajemen sumber daya manusia modern adalah *work-life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja. *Work-life balance* menunjukkan kemampuan individu dalam mengelola tanggung jawab pekerjaan sekaligus memenuhi kebutuhan kehidupan pribadi secara seimbang. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan stres, kelelahan (*burnout*), serta menurunkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Penelitian Taning (2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian Ammallia (2024) juga membuktikan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*, yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Selain ketiga faktor tersebut, *job satisfaction* menjadi variabel mediasi yang penting dalam menjembatani pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan *work-life balance* terhadap loyalitas. Pengaruh faktor organisasi terhadap loyalitas karyawan tidak selalu bersifat langsung, tetapi melalui kepuasan kerja sebagai evaluasi terhadap pengalaman kerja. Kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap loyalitas karyawan. Menurut Hien & Tuan (2023) kepuasan kerja berperan sebagai salah satu mediator yang memperkuat hubungan antara *organization culture* dan *Employee Loyalty*. *Organization culture* yang positif meningkatkan *job satisfaction*, dan selanjutnya meningkatkan *Employee Loyalty*. Sedangkan Taning (2025) menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara *work-life balance* dan

retensi karyawan.

Berbagai penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi, dan *work-life balance* berkontribusi terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja, namun hasilnya masih bervariasi dan belum konsisten. Wongprasurt et al. (2024) menemukan bahwa faktor-faktor seperti *employee compensation*, *employee training*, dan *work-life balance* memengaruhi *Employee Loyalty* yang berbeda antar generasi. Penelitian Chaanine (2025) menunjukkan bahwa *organization culture* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Loyalty* melalui peningkatan *trust* dan *job satisfaction*. Sebagian studi menemukan pengaruh langsung terhadap *Employee Loyalty*, yang lainnya menunjukkan pengaruh tersebut menjadi signifikan melalui *job satisfaction*. Perbedaan ini menunjukkan belum adanya kesimpulan konsisten mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Employee Loyalty* serta peran *job satisfaction* dalam hubungan tersebut. Menunjukkan pula adanya *gap* yang perlu dikaji lebih mendalam.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *organization culture*, *employee compensation*, dan *work-life balance* terhadap *Employee Loyalty* serta menguji peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada industri asuransi. Penelitian difokuskan pada karyawan perusahaan asuransi swasta di Jakarta sebagai pusat bisnis dengan tingkat persaingan tenaga kerja yang tinggi, sehingga isu loyalitas menjadi semakin penting.

Dengan demikian, pembaharuan dalam penelitian ini adalah berupaya mengisi kesenjangan penelitian sebelumnya dengan menguji secara simultan pengaruh faktor organisasi terhadap *Employee Loyalty* melalui *job satisfaction* dalam konteks industri asuransi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang berorientasi pada peningkatan loyalitas karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen, termasuk pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis yang digunakan adalah asosiatif. Menurut Taning (2025) pengujian ini menunjukkan dugaan sementara yang menghubungkan antar variabel penelitian. Pendekatan ini digunakan untuk mengukur pengaruh *organizational culture*, *employee compensation*, *work-life Balance* terhadap *Employee Loyalty* dengan mediasi variabel *job satisfaction*.

Penelitian ini juga bersifat *cross-sectional*, yang menurut Taning (2025) merupakan penelitian yang dilakukan dalam kurun periode tertentu untuk mengukur korelasi antara subjek penelitian. Rancangan penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan dependen dengan melibatkan variabel mediasi. Populasi penelitian adalah karyawan perusahaan asuransi di Jakarta, khususnya asuransi swasta di Jakarta Selatan, Pusat, dan Barat, yang mana terdapat banyak pusat kegiatan industri asuransi di Indonesia. Jumlah populasi tidak diketahui secara pasti karena keterbatasan akses data karyawan dari masing-masing perusahaan.

Oleh karena itu, penelitian menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *snowball sampling* melalui rekomendasi responden awal kepada responden lain yang memenuhi kriteria penelitian, sehingga diperoleh sampel sebanyak 110 karyawan perusahaan asuransi swasta di Jakarta. Jenis data yang digunakan adalah data primer, yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner daring (*online*) pada Desember 2025 sampai Januari 2026, dimana pertanyaannya disusun berdasarkan indikator-indikator variabel yang diadaptasi dari penelitian terdahulu dan telah disesuaikan dengan konteks penelitian. Pada bagian awal kuesioner, responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan cara pengisian sehingga diharapkan dapat memahami setiap pertanyaan. Data dikumpulkan berdasarkan persepsi responden terhadap indikator-indikator yang merepresentasikan variabel penelitian. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Cukup Setuju), 4 (Setuju), 5 (Sangat Setuju). Selanjutnya data dianalisa menggunakan software SEM AMOS 24. Analisis meliputi uji validitas (factor loading), reliabilitas (Cronbach's Alpha), uji kelayakan model (goodness of fit), statistik deskriptif, serta pengujian hipotesis melalui koefisien jalur dan nilai signifikansi. Pengaruh mediasi diuji menggunakan Sobel Test.

HIPOTESIS

- H1: *Organization Culture* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*
- H2: *Organization Culture* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*
- H3: *Employee Compensation* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*
- H4: *Employee Compensation* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*
- H5: *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*
- H6: *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*
- H7: *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*

H8: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Organization Culture* terhadap *Employee Loyalty*.

H9: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Employee Compensation* terhadap *Employee Loyalty*

H10: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Employee Loyalty*

HASIL

Karakteristik Responden

Responden keseluruhan berjumlah 110 orang yang bekerja di sektor industri asuransi swasta di Jakarta, baik asuransi jiwa maupun asuransi umum. Terdapat lebih dari 3 perusahaan asuransi swasta di Jakarta yang karyawannya berpartisipasi dalam penelitian ini.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	62	56.36%
	Wanita	48	43.64%
Usia	25 - 30	40	36.36%
	31 – 35	48	43.64%
	36 - 40	11	10.00%
	>40	11	10.00%
Jenis Unit	Marketing (Business Dev, Business Specialist, Agency, Bancassurance)	33	30%
	Administrasi (HR, GA, Finance, Accounting)	33	30%
	Teknis Operasional (Underwriting, Claim, Support, Collection, Provider Relation)	34	31%
	Corporate Internal (Strategy, Planning, Communication, Secretary)	3	3%
	IT	7	6%
Lama Bekerja	< 1 tahun	9	8%
	≥ 1 Tahun	101	92%
Total		110	100%

Sumber : Hasil Olah Data, 2026

Kategori karakteristik responden dipilih untuk merepresentasikan kondisi tenaga kerja di industri asuransi yang berbasis layanan, mencakup aspek demografis, tahapan karier, fungsi kerja, dan pengalaman kerja yang berpotensi memengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, pengelompokan berdasarkan jenis kelamin, usia, jenis unit kerja, dan lama bekerja digunakan untuk memberikan gambaran responden yang relevan dan mendukung validitas analisis penelitian.

Uji Validitas

Menurut Taning (2025), Uji Validitas digunakan untuk mengetahui instrumen variabel dapat mengukur variable yang diteliti. Uji Validitas pada penelitian ini menggunakan Factor

Loading. Batas Factor Loading yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0.50, dimana jika > 0.50 maka tidak valid dan jika ≥ 0.50 maka indikator adalah valid (Hair et al., 2019)

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Item	Faktor Loading	Keputusan
<i>Employee Loyalty</i>		
EL1	0.906	Valid
EL2	0.848	Valid
EL3	0.831	Valid
<i>Organization Culture</i>		
OC1	0.833	Valid
OC2	0.83	Valid
OC3	0.836	Valid
OC4	0.706	Valid
<i>Employee Compensation</i>		
EC1	0.649	Valid
EC2	0.787	Valid
EC3	0.686	Valid
EC4	0.584	Valid
EC5	0.587	Valid
<i>Work-Life Balance</i>		
WLB2	0.913	Valid
WLB3	0.89	Valid
WLB4	0.881	Valid
<i>Job Satisfaction</i>		
JS1	0.885	Valid
JS2	0.875	Valid
JS3	0.882	Valid

Sumber. Hasil Olah data, 2026

Berdasarkan table uji validitas untuk Seluruh Instrumen-instrumen dari Variabel dapat dikatakan valid berdasarkan nilai *faktor loading* > 0.50 . Dengan kata lain terdapat konsistensi internal dalam pernyataan-pernyataan tersebut sehingga dapat membentuk konstruk dari setiap variabel tersebut.

Reliability Test

Dasar pengambilan keputusan uji reliabilitas ini adalah, apabila *Cronbach's coefficient Alpha* $\geq 0,60$ maka pernyataan dalam kuisisioner layak digunakan (*construct reliable*). Apabila *Cronbach coefficient alpha* ≤ 0.60 maka pernyataan dalam kuisisioner tidak layak digunakan (*construct unreliable*).

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variable	Cronbach Alpha	Keputusan
<i>Employee Loyalty</i>	0.814	Reliabel

Variable	Cronbach Alpha	Keputusan
<i>Organization Culture</i>	0.809	Reliabel
<i>Employee Compensation</i>	0.629	Reliabel
<i>Work-Life Balance</i>	0.874	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0.853	Reliabel

Sumber. Hasil olah data, 2026

Berdasarkan table uji reliabilitas dapat dikatakan reliabel berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60. Dengan kata lain terdapat konsistensi internal dalam pernyataan-pernyataan tersebut sehingga dapat membentuk konstruk dari setiap variabel tersebut.

Uji Goodness of Fit Model

Setelah melakukan analisa uji validitas dan uji Reliabilitas, analisis selanjutnya adalah uji Goodness of fit. Hasil data untuk pengujian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Tabel Uji Goodness of Fit

Types of Goodness of Fit	Goodness of Fit Measure	Level of Acceptance (Hair et al., 2010)	Calculating Measure	Acceptable
<i>Absolute Fit Measure</i>	<i>Chi-square</i>	<i>Small chi-square</i>	236.648	<i>POOR FIT</i>
	<i>p-value</i>	<i>p-value ≥ 0.05</i>	0	<i>POOR FIT</i>
	<i>RMSEA</i>	<i>p-value < 0.10</i>	0.091	<i>GOOD FIT</i>
	<i>RMR</i>	<i>p-value < 0.10</i>	0.102	<i>POOR FIT</i>
<i>Incremental Fit Measure</i>	<i>NFI</i>	<i>> 0.90 or close to 1</i>	0.786	<i>POOR FIT</i>
	<i>TLI</i>	<i>> 0.90 or close to 1</i>	0.856	<i>MARGINAL FIT</i>
	<i>CFI</i>	<i>> 0.90 or close to 1</i>	0.883	<i>MARGINAL FIT</i>
	<i>IFI</i>	<i>> 0.90 or close to 1</i>	0.886	<i>MARGINAL FIT</i>
<i>Parsimonius Fit Measure</i>	<i>Normed Chi-square</i>	<i>Lower limit: 1.0; Upper limit: 2.0/3.0 or 5.0</i>	1.893	<i>GOOD FIT</i>

Sumber: Hasil olah data, 2026

Berdasarkan hasil pengujian terhadap kelayakan model di atas, didapat bahwa berdasarkan nilai RMSEA, Normed Chi-square menghasilkan good fit dan TLI, CFI, IFI menghasilkan Poor fit, maka disimpulkan model *goodness-of-fit*. Oleh karena itu, pengujian hipotesis teori dapat dilanjutkan.

Uji Statistik Deskriptif

Tabel 5. Tabel Uji statistik deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EL1	110	2	5	4.3	0.736
EL2	110	2	5	4.34	0.694
EL3	110	1	5	4.06	0.941

EL	110	2	5	4.23	0.681
OC1	110	1	5	4.01	0.883
OC2	110	2	5	4.18	0.732
OC3	110	2	5	4.39	0.651
OC4	110	2	5	4.26	0.774
OC	110	3	5	4.21	0.61
EC1	110	3	5	4.75	0.532
EC2	110	1	5	4.25	0.911
EC3	110	1	5	4.67	0.651
EC4	110	1	5	3.78	1.461
EC5	110	1	5	3.55	1.6
EC	110	2	5	4.2	0.709
WLB2	110	1	5	3.13	1.257
WLB3	110	1	5	2.74	1.202
WLB4	110	1	5	2.95	1.34
WLB	110	1	4	2.2	0.85
JS1	110	3	5	4.31	0.687
JS2	110	1	5	4.23	0.774
JS3	110	3	5	4.24	0.69
JS	110	2	5	4.26	0.632

Sumber. Hasil olah data, 2026

Hasil analisis statistik deskriptif, menunjukkan bahwa tingkat *Employee Loyalty* berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,23. Nilai standar deviasi sebesar 0,681 mengindikasikan bahwa jawaban responden relatif homogen. Variabel *Organizational Culture* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,21, menunjukkan bahwa responden menilai budaya organisasi berada pada kategori tinggi. Indikator OC3 memiliki nilai mean tertinggi sebesar 4,39, menunjukkan aspek budaya tertentu dirasakan sangat kuat oleh karyawan. Variabel *Employee Compensation* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,20, yang mengindikasikan bahwa kompensasi yang diterima karyawan dinilai baik. Namun, beberapa indikator seperti EC4 dan EC5 memiliki standar deviasi yang relatif tinggi, menunjukkan adanya perbedaan persepsi antar responden. Variabel *Work-Life Balance* memiliki nilai rata-rata sebesar 2,20, yang berada pada kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung belum merasakan keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel *Job Satisfaction* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,26, yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada kategori tinggi. Nilai standar deviasi sebesar 0,632 menunjukkan konsistensi jawaban responden.

Uji Hipotesis

Menurut Taning (2025), setelah selesai pengujian *Goodness of Fit* berikutnya adalah uji hipotesis. Uji Hipotesis dilakukan menggunakan perangkat lunak SEM AMOS kepada 110 sampel. Dasar pengujian hipotesis dalam penelitian ini merujuk pada temuan penelitian terda-

hulu yang menyatakan bahwa faktor-faktor organisasi memiliki peran penting dalam membentuk *job satisfaction* dan *Employee Loyalty* (Hien & Tuan, 2023; Rani et al., 2022; Taning, 2025). Keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis ditentukan berdasarkan nilai koefisien jalur (*estimate*) dan nilai signifikansi (*p-value*) hasil pengujian model struktural, dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,1$ untuk hipotesis tertentu.

Tabel 6. Tabel Uji Hipotesis

Hipotesis	Estimate	P-value Two Tail	P-value One Tail	Kesimpulan
H1: Organization Culture berpengaruh positif terhadap <i>Employee Loyalty</i>	0.358	0.01	0.005	H1 diterima
H2: Organization Culture berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction	0.512	0	0	H2 diterima
H3: Employee Compensation berpengaruh positif terhadap <i>Employee Loyalty</i>	0.196	0.05	0.025	H3 diterima
H4: Employee Compensation berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction	0.185	0.048	0.024	H4 diterima
H5: Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap <i>Employee Loyalty</i>	0.007	0.859	0.429	H5 ditolak
H6: Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction	0.016	0.695	0.347	H6 ditolak
H7: Job Satisfaction berpengaruh positif terhadap <i>Employee Loyalty</i>	0.395	0.027	0.013	H7 diterima
H8: Job Satisfaction memediasi pengaruh Organization Culture terhadap <i>Employee Loyalty</i> .	0.202	0.022	0.019	H8 diterima
H9: Job Satisfaction memediasi pengaruh Employee Compensation terhadap <i>Employee Loyalty</i>	0.073	0.141	0.07	H9 diterima*
H10: Job Satisfaction memediasi pengaruh Work-Life Balance terhadap <i>Employee Loyalty</i>	0.007	0.353	0.115	H10 ditolak

*Hipotesis diterima dengan Alpha 10%

Sumber : Hasil olah data, 2026

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar hipotesis dalam penelitian ini didukung secara empiris. *Organization culture* dan *employee compensation* terbukti berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty* dan *job satisfaction* sementara *job satisfaction* juga berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*. Selain itu, *job satisfaction* terbukti memediasi pengaruh *organization culture* terhadap *Employee Loyalty* pada tingkat signifikansi 0,05, serta memediasi pengaruh *employee compensation* terhadap *Employee Loyalty* pada tingkat signifikansi 0,10. Sementara itu, *work-life balance* tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Employee Loyalty* maupun *job satisfaction*, serta tidak dimediasi oleh *job satisfaction*. Temuan ini menunjukkan bahwa *Employee Loyalty* karyawan industri asuransi lebih dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, khususnya *organization culture*,

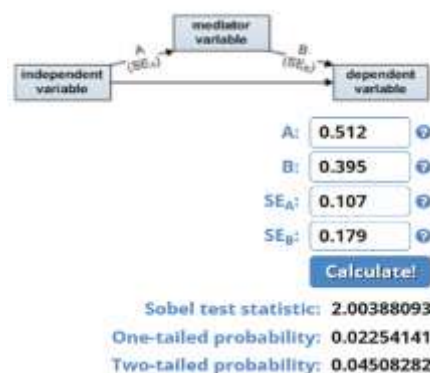
employee compensation, dan *job satisfaction*, dibandingkan oleh *work-life balance*

Uji Mediasi Sobel Test

Uji Sobel Test, dilakukan untuk membuktikan hipotesis apakah variabel mediasi dapat mempengaruhi variabel independen terhadap variabel dependen (Taning, 2025).

Organization Culture → Job Satisfaction → Employee Loyalty

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* mampu memediasi pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Loyalty*. Nilai koefisien jalur *Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction* sebesar 0,512, dan koefisien jalur *Job Satisfaction* terhadap *Employee Loyalty* sebesar 0,395, yang keduanya menunjukkan arah positif. Berdasarkan uji Sobel, diperoleh nilai statistik sebesar 2,0388 dengan nilai signifikansi 0,045, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* berperan sebagai variabel mediator dalam hubungan antara *Organizational Culture* dan *Employee Loyalty*. ($A = 0.512$, $B = 0.395$, $SE_A = 0.107$, $SE_B = 0.179$)



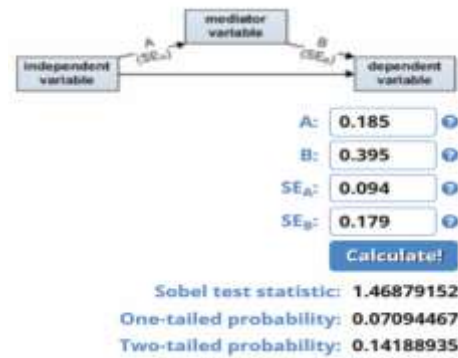
Gambar 2. Uji Mediasi Sobel Test H8

Sumber. Dokumentasi Penelitian, 2026

Employee Compensation → Job Satisfaction → Employee Loyalty

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *employee compensation* terhadap *Employee Loyalty*. Nilai koefisien jalur antara *employee compensation* dan *job satisfaction* sebesar 0,185, sedangkan koefisien jalur antara *job satisfaction* dan *Employee Loyalty* sebesar 0,395, yang menunjukkan arah pengaruh positif. Berdasarkan uji Sobel, diperoleh nilai statistik sebesar 1,4588 dengan nilai signifikansi satu arah sebesar 0,0709, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 10%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai variabel mediator dalam hubungan antara *employee*

compensation dan *Employee Loyalty* pada tingkat kepercayaan 90%. ($A = 0.185$, $B = 0.395$, $SEA = 0.094$, $SEB = 0.179$)

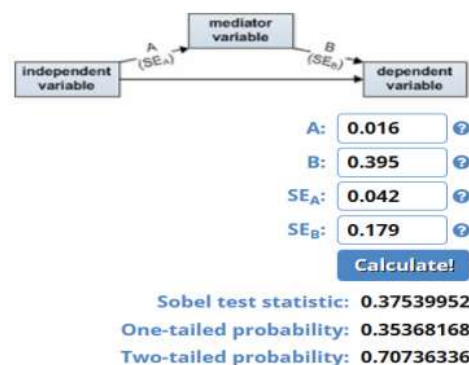


Gambar 3. Uji Mediasi Sobel Test H9

Sumber: Dokumentasi Penelitian, 2026

Work-Life Balance → *Job Satisfaction* → *Employee Loyalty*

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *Employee Loyalty*. Nilai koefisien jalur antara *work-life balance* dan *job satisfaction* sebesar 0,016, yang menunjukkan pengaruh yang sangat lemah. Berdasarkan uji Sobel, diperoleh nilai statistik sebesar 0,3754 dengan nilai signifikansi satu arah sebesar 0,3537, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 10%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* tidak berperan sebagai variabel mediator dalam hubungan antara *work-life balance* dan *Employee Loyalty*. ($A = 0.016$, $B = 0.395$, $SEA = 0.042$, $SEB = 0.179$)



Gambar 4. Uji Mediasi Sobel Test H10

Sumber: Dokumentasi Penelitian, 2026

PEMBAHASAN

Organization Culture* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty

Organization culture pada penelitian ini berperan penting dalam membentuk *Employee Loyalty* pada industri asuransi. Lingkungan kerja yang ditandai dengan nilai keterbukaan, dukungan, dan hubungan kerja yang harmonis mendorong rasa memiliki serta keterikatan karyawan terhadap organisasi. Kondisi ini mendorong karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja serta berkontribusi secara berkelanjutan. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai sistem nilai, tetapi juga sebagai faktor psikologis yang memperkuat komitmen karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Chaanine (2025) yang menemukan bahwa budaya organisasi yang komunikatif dan menghargai karyawan, meningkatkan loyalitas secara signifikan melalui rasa percaya.

Organization Culture* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction

Hasil penelitian menunjukkan, *Organization culture* juga berkontribusi terhadap terbentuknya *job satisfaction*. Lingkungan kerja yang mendukung, adil, dan komunikatif menciptakan rasa nyaman serta penghargaan terhadap peran karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam konteks industri asuransi yang memiliki tekanan kerja cukup tinggi, keberadaan budaya yang mendukung menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas psikologis karyawan. Temuan ini mendukung penelitian Anggriani & Junaidin (2024), yang menemukan bahwa *organization culture* yang kuat dan suportif meningkatkan tingkat *job satisfaction* di kalangan karyawan, yang selanjutnya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.

Employee Compensation* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty

Berdasarkan temuan pada hasil olah data, pada penelitian ini kompensasi berperan dalam membentuk loyalitas pada karyawan melalui persepsi keadilan dan penghargaan atas kontribusi kerja. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima sepadan dengan tanggung jawab dan kinerja mereka, muncul sikap positif terhadap organisasi. Dalam konteks industri asuransi yang memiliki tuntutan kinerja tinggi, kompensasi menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja jangka panjang. Sebagaimana penelitian Wongprasurt et al. (2024) yang juga menemukan bahwa kompensasi yang sesuai dengan tanggung jawab dan kinerja meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi.

Employee Compensation* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction

Selain memengaruhi loyalitas, pada penelitian ini kompensasi juga berperan dalam membentuk *job satisfaction*. Sistem kompensasi yang adil dan transparan memberikan rasa aman dan kesejahteraan bagi karyawan. Hal ini membantu karyawan menghadapi tekanan kerja serta meningkatkan kenyamanan dalam menjalankan tugas, sehingga kepuasan kerja dapat terbentuk secara berkelanjutan. Sejalan dengan hal ini, penelitian sebelumnya oleh Roedyati & Purwanti (2025) mengungkapkan kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty

Work-life balance dalam penelitian ini belum menjadi faktor utama dalam membentuk loyalitas pada karyawan industri asuransi. Kondisi ini dapat dijelaskan oleh karakteristik pekerjaan yang berorientasi pada target, tuntutan layanan, dan stabilitas karier. Karyawan cenderung lebih memprioritaskan lingkungan kerja internal dan sistem penghargaan dalam menentukan kesetiaan terhadap organisasi. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Jolly et al. (2021) dimana menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi berpengaruh signifikan dalam menurunkan *turnover intention* dan meningkatkan retensi karyawan.

Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction

Work-life balance juga belum menunjukkan peran dominan dalam membentuk kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan asuransi lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor pekerjaan seperti *organization culture* dan *employee compensation*. Karakteristik pekerjaan yang berorientasi pada target dan kinerja menyebabkan karyawan lebih fokus pada aspek profesional dibandingkan aspek personal. Temuan ini berbeda dengan penelitian Taning (2025), yang menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, dimana karyawan yang merasakan keseimbangan kehidupan kerja yang baik memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty

Job satisfaction pada temuan penelitian ini menunjukkan pengaruh penting dalam membentuk loyalitas. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap positif terhadap organisasi, memiliki komitmen yang lebih kuat, serta keinginan

untuk bertahan dalam jangka panjang. Pada industri asuransi, *job satisfaction* menjadi faktor strategis karena berkontribusi pada kualitas layanan dan keberlanjutan hubungan kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Lotko et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Job Satisfaction memediasi pengaruh Organization Culture terhadap Employee Loyalty.

Pada penelitian ini, *Job satisfaction* berperan sebagai penghubung antara *organization culture* dan *Employee Loyalty*. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan bermakna, sehingga meningkatkan kepuasan pada kerja. Kepuasan tersebut kemudian berkembang menjadi komitmen dan kesediaan karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi. Sejalan dengan penelitian Chaanine (2025) yang menunjukkan bahwa *organization culture* memengaruhi loyalitas melalui *job satisfaction* sebagai mediator utama.

Job Satisfaction memediasi pengaruh Employee Compensation terhadap Employee Loyalty

Job satisfaction pada penelitian ini juga terbukti turut menjembatani pengaruh kompensasi terhadap loyalitas. Ketika kompensasi dipersepsikan adil dan sesuai dengan kontribusi kerja, karyawan merasa dihargai dan puas. Kepuasan ini mendorong terbentuknya loyalitas, meskipun perannya tidak sekuat pengaruh budaya organisasi. Hasil ini masih sesuai dengan Studi yang dilakukan oleh Rani et al. (2022) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas terutama melalui kepuasan sebagai variabel mediator.

Job Satisfaction memediasi pengaruh Work-life Balance terhadap Employee Loyalty

Job satisfaction tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *work-life balance* dan *Employee Loyalty* pada temuan penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa *work-life balance* belum menjadi faktor utama yang membentuk kepuasan kerja dan loyalitas dalam konteks karyawan industri asuransi. Karyawan cenderung lebih memprioritaskan faktor organisasi dibandingkan *work-life balance* dalam membentuk loyalitas mereka. Hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian Mulyani et al. (2023) yang menemukan bahwa *job satisfaction* secara signifikan memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *Employee Loyalty*

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *organization culture* dan *employee compensation*

merupakan faktor utama yang berpengaruh terhadap *Employee Loyalty*, baik secara langsung maupun melalui *job satisfaction* sebagai mediator. Karyawan yang merasa selaras dengan nilai organisasi serta memperoleh penghargaan yang adil cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga memperkuat komitmen jangka panjang terhadap perusahaan. Sebaliknya, *work-life balance* tidak menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan maupun loyalitas pada industri asuransi. Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, khususnya budaya kerja, sistem kompensasi, dan perasaan dihargai dalam pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini berhasil menguji secara simultan pengaruh faktor organisasi terhadap *Employee Loyalty* melalui *job satisfaction* serta memberikan kontribusi bagi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan loyalitas karyawan pada industri asuransi, khususnya asuransi swasta di Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- 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. *Dinasti International Journal of Management Science*, 6(3), 469–484. <https://doi.org/10.38035/dijms.v6i3.4138>
- Adiatma, I., Mulyono, S., Wahyono, G. B., Taufik Akbar, M., & Kurniawan, M. Y. (2025). The Influence of Compensation on Employee Retention and Job Satisfaction as Mediating Variables in Generation Z. *R2J*, 8(1). <https://doi.org/10.38035/rj.v8i1>
- Alayda, D., & Subariyanti, H. (2025). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PT HERIROMADIALI (HRA). *Ekonomipedia: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 3(2), 371–382. <https://doi.org/10.55043/ekonomipedia>
- Aldrin, N., & Yunanto, K. T. (2019). Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *The Open Psychology Journal*, 12(1), 126–134. <https://doi.org/10.2174/1874350101912010126>
- Aliya, N. J., & Kuncoro, A. W. (2025). The Influence of Compensation, Non-Physical Work Environment, and Work–Life Balance on *Employee Loyalty*. *Golden Ratio of Data in Summary*, 6(1), 144–160. <https://doi.org/10.52970/grdis.v6i1.1719>
- Amin, M. R., Akata, F. F., & Khandakar, S. A. (2024). Organizational Culture, Job Satisfaction, and Job Loyalty: A Study on Employees in the Hospitality Industry of Bangladesh. *Bangladesh Journal of MIS*, 10(2). <https://doi.org/10.61606/bjmis.v10n2.a6>
- Ammallia, D. (2024). Pengaruh servant leadership dan work-life balance terhadap work engagement dimediasi oleh job satisfaction pada karyawan yang bekerja di bidang pertanian . Universitas Trisakti.

- Anggriani, D., & Junaidin, U. (2024). *Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Commitment* *Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Employees*.
- Bagis, F., & Adawiyah, W. (2022, September 13). *Work-Life balance and Work Culture on Employee Loyalty in Construction Companies: The Mediating Role of Job Satisfaction*. <https://doi.org/10.4108/eai.10-8-2022.2320908>
- Burhanudin, Ardiansyah, F., & Kuswanto, F. (2025). The effects of compensation on job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 4(6), 2604–2614.
- 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*, 38(2), 263–279. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2024-0114>
- Christi, A. J., & Sridadi, A. R. (2020). Loyalitas karyawan dan budaya organisasi pada perusahaan. *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 5(2), 133–151.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership toward employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.
- Faridi, M., & Sukmana, E. D. (2020). Pengaruh work life balance terhadap job satisfaction dimediasi oleh affective commitment. *Psychological Journal: Science and Practice*, 2(1), 73–78.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hajjar, R. S., & Sary, F. P. (2025). The Influence of Work-Life Balance and Work Environment on Gen Z *Employee Loyalty* in Indonesia. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 7(1).
- Hermanto, N. A., & Kadang, C. D. (2025). PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PADA HOTEL X DI JAKARTA SELATAN. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*. <https://doi.org/10.24912/jmk.v7i1.32995>
- Hien, P. H., & Tuan, T. T. (2023). Strengthening the Link Between Organizational Culture and *Employee Loyalty*: Exploring the Mediating Effects of Employee Trust and Job Satisfaction. *Global Business and Finance Review*, 28(3), 68–84. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2023.28.3.68>
- Imam, M. T., Zulkifli, Z., & Buamonabot, I. (2022). Organizational Culture and Job Satisfaction: Performance as a Mediation Variable. *Society*, 10(2), 695–705. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.439>
- Indranata, M. J. B., & Safaria, S. (2023). The effect of compensation and empowerment on *Employee Loyalty* mediated by job satisfaction (Case study at PT Permodalan Nasional Madani Regional Surabaya 1). *Formosa Journal of Sustainable Research*, 2(8), 1927–1942.



- Jolly, P. M., McDowell, C., Dawson, M., & Abbott, J. A. (2021). Pay and benefit satisfaction, perceived organizational support and turnover intentions: The moderating role of job variety. *International Journal of Hospitality Management*, 95.
- Jusniwati Zai, Romana Rindra Nazara, Fajarman Lahagu, & Irwan Nopian Sinaga. (2025). Pengaruh Kompensasi dan Tunjangan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 3(5), 125–133. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i5.2066>
- Kencana, I. B. M., & Surya, I. B. K. (2023). The Role of Job Satisfaction Mediates the Effect of Compensation with *Employee Loyalty* at Senetan Villas & Spa Resort. *European Journal of Business and Management Research*, 8(3), 283–287. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.3.1994>
- Khoa, V. D., Quang, N. Van, Dung, N. T. N., Hoa, B. T. P., & Huyen, N. T. T. (2024). Organizational Culture and Employees' Loyalty: An Emperical Research from an University Context. *International Journal of Religion*, 5(6), 118–135. <https://doi.org/10.61707/xz6y4808>
- Kontan. (2021). Tekan aksi pembajakan agen, industri siapkan aturan. *Kontan*. <https://insight.kontan.co.id/news/tekan-aksi-pembajakan-agen-industri-siapkan-aturan>
- Lotko, A., Lotko, M., Popek, S., Szałas, G., & Popek, A. (2025). Job Satisfaction and *Employee Loyalty*: A Causal Relationship Examined with the Use of Structural Equation Modelling. *Krakow Review of Economics and Management – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 2(1008), 127–146.
- Marlin, R., Yulasmi, Y., & Zefriyenni, Z. (2025). Employee performance: Compensation, motivation and work environment with job satisfaction as an intervening variable at Tiumang District Community Health Center. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(3), 631–644.
- Maswani, Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2019). The relationship between organizational culture and job satisfaction towards organizational commitment and employee performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 88(4), 144–152. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-04.19>
- Mercer. (2022). *Salaries in Indonesia show steady recovery with higher salary increments forecasted*. Mercer. <https://www.mercer.com/id-id/about/newsroom/companies-in-indonesia-show-steady-recovery-with-higher-salary-increments-forecasted.html>
- Mulyani, S. R., Yeni, F., & Yuliza, M. (2023). *Employee Loyalty* through the role of job satisfaction as a mediator: Leader–member exchange and work life balance at PT. Batang Hari Barisan. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 18(3), 1–12.
- 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.
- Nufus, H., & Andari. (2024). The Influence of Job Placement, Career Development, and Organizational Climate on *Employee Loyalty* Mediated By Job Satisfaction At Serang Raya University. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(3),

- 409–425. <https://doi.org/10.61132/ijems.v1i3.206>
- Nugroho, A. B., Setiadi, M. C. S., & Triatmanto, B. (2024). Analysis of the influence of organizational culture on employee performance through job satisfaction (Study on DP3AKB Pasuruan City). *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, (3), 537–550. <https://doi.org/10.61132/ijems.v1i3.206>
- Olii, C. F. R., Suwarno, H. L., & Hadianto, B. (2024). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and *Employee Loyalty*. *Journal of Economics and Business*, 7(3). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.07.03.610>
- Pricillia, S., & Rosmita. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(2), 352–359. <https://doi.org/10.63921/jmaeka.v2i2.294>
- Purnomo, R. S., Sundjoto, S., Rahayu, S., & Fitrianty, R. (2025). The Impact of Compensation, Work Environment, and Job Stress on *Employee Loyalty* at Mirota Craft Centre: The Mediating Role of Job Satisfaction. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 3537–3544. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4079>
- Putra, P. A. K., Indiani, N. L. P., & Surasmi, I. A. (2025). The role of work-life balance in mediating the influence of work environment and organizational culture on the loyalty of Generation Z employees in construction sector companies in Badung Regency. *International Journal of Environmental, Sustainability and Social Science*, 6(5).
- Rani, E., Roni, F., & Indarti, W. (2022). Rani. *Jurnal Ekonomi*, 11(3), 668–676.
- Reners, R., Harahap, P., & Sugiarti, R. (2024). The Effect of Compensation, Career Development, and Work-Life Balance on *Employee Loyalty* With Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(3), 860–878.
- Roedyati, J., & Purwanti, G. A. (2025). The influence of compensation and work environment on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. *Smart International Management Journal*, 2(1), 27–38.
- Rony, Z. T., & Yulisyahyanti, Y. (2022). The Influence Of Work-Life Balance And Burnout On Job Satisfaction. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Sciences*, 3(1), 161–168. <https://journalkeberlanjutan.com/index.php/ijesss>
- Sari, M. P. N., & Susanto, A. H. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT TOR Ganda Perkebunan Karya Perdana. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2), 300–311. <https://doi.org/10.55606/jurima.v3i2.2305>
- Sibarani, I. J., Maulivia, D. S., & Gunawan, F. E. (2024). *Employee Loyalty*: Systematic literature review. *Jurnal Info Sains: Informatika Dan Sains*, 14(3), 762–772.
- Susanto, X. M., & Priyowidodo, A. (2025). The influence of leadership style, organizational culture, and job satisfaction on employee performance with *Employee Loyalty* as a mediator. *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 23(2), 132–148. <https://doi.org/10.31253/pe.v23i2.3583>
- Taning, A. H. K. (2025). *Pengaruh organizational commitment, rewards, dan work-life*



balance terhadap employee retention dimediasi job satisfaction . Universitas Trisakti.

- Wongprasurt, S., Wing, &, & Lee, S. (2024). The Comparison of Factors Affecting *Employee Loyalty* of Generations X, Y and Z in Bangkok s Hotel and Restaurant Industries. *ASEAN Journal on Hospitality and Tourism*, 22(3), 310–325. <https://doi.org/10.5614/ajht.2024.22.3.05>
- Yusuf, F. A. (2020). The effect of organizational culture on lecturers' organizational commitment in private universities in indonesia. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 16–24. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2p16>
- 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.v7i3.308>