

Pengaruh Work Life Balance dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan pada Perusahaan

Didit Darmawan ¹, Muhammad Zarkasih Nur ², Muhammad Hilmi Hasbullah ³

^{1,2,3}Universitas Sunan Giri Surabaya

dr.diditdarmawan@gmail.com

zarkasihnur73@gmail.com

Hilmiwarue@gmail.com

ARTICLEDETAILS

History

Received : February

RevisedFormat : March

Accepted : April

Keywords :

Work-Life Balance, Budaya Organisasi, Loyalitas Karyawan, Systematic Literature Review, Komitmen Afektif.

ABSTRACTS

Loyalitas karyawan merupakan aset strategis untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Namun, dunia bisnis kontemporer, termasuk di Indonesia, menghadapi tantangan strategis berupa menurunnya *engagement* dan tingginya *voluntary turnover*, yang berimplikasi pada biaya operasional dan hilangnya pengetahuan organisasi. Kajian literatur sistematis ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* (WLB) dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan. Metode penelitian yang diterapkan adalah *systematic literature review* dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pencarian sistematis pada database Google Scholar, yang menghasilkan artikel jurnal terpilih berdasarkan kriteria inklusi. Data kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis konten kualitatif untuk melakukan sintesis temuan. Hasil sintesis mengungkapkan bahwa WLB secara konsisten berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, utamanya melalui mekanisme pemenuhan kebutuhan akan kesejahteraan holistik yang membangun komitmen afektif. Di sisi lain, pengaruh budaya organisasi bersifat lebih kondisional; budaya yang kuat, kolaboratif, dan terinternalisasi dengan baik terbukti memperkuat loyalitas, namun pengaruh ini dapat menjadi tidak signifikan apabila dimoderasi oleh faktor intervening seperti gaya kepemimpinan yang tidak selaras atau sistem kompensasi yang tidak kompetitif. Implikasi praktis dari temuan ini menyarankan perlunya organisasi merancang kebijakan kerja yang fleksibel dan membangun lingkungan budaya yang kolaboratif guna meningkatkan loyalitas dan menekan tingkat perputaran karyawan.

©2026 STIM Lasharan Jaya Makassar

Pendahuluan

Dunia bisnis kontemporer, termasuk di Indonesia, menghadapi tantangan strategis berupa menurunnya rasa kepemilikan (*sense of ownership*) dan keterikatan (*engagement*) karyawan. Fenomena ini tercermin dari tingginya angka perputaran karyawan sukarela (*voluntary turnover*), menurunnya partisipasi dalam inisiatif organisasi, dan penurunan produktivitas yang diamati di berbagai sektor industri (Cascio, 2018). Dalam menghadapi tantangan operasional seperti ini, organisasi perlu mengembangkan strategi bisnis yang berkelanjutan, yang mampu beradaptasi dengan ketidakpastian regulasi dan tantangan manajerial untuk menjaga stabilitas jangka panjang (Mardikaningsih, & Darmawan, 2021). Data dari survei global seperti yang dilakukan oleh Gallup (2022) secara konsisten mengungkapkan bahwa persentase karyawan yang secara aktif terlibat (*engaged*) masih relatif rendah, menimbulkan implikasi finansial dan operasional yang signifikan seperti meningkatnya biaya rekrutmen, hilangnya pengetahuan organisasi, dan terganggunya kelancaran operasional.

Sebagai respons, loyalitas karyawan (*employee loyalty*) muncul sebagai konstruk dependen yang kritis untuk diteliti. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, loyalitas telah berevolusi dari sekadar lamanya masa kerja (*retention*) menjadi sebuah komitmen afektif (*affective commitment*) yang mendalam, yang diwujudkan melalui kesetiaan, advokasi untuk organisasi, dan kemauan untuk berusaha *beyond formal job description* (*organizational citizenship behavior*) (Meyer et al., 1993). Investasi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia telah terbukti menjadi fondasi penting yang meningkatkan kapabilitas individu, yang secara langsung memperkuat ikatan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Darmawan et al., 2020). Kemudian peningkatan komitmen organisasi karyawan ini dapat diupayakan melalui manajemen perubahan yang efektif, sebagai bagian dari pendekatan manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan (Mardikaningsih, 2024). Berdasarkan model komitmen organisasi dari Allen dan Meyer (1990), loyalitas karyawan tercermin melalui keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi sebagai bentuk komitmen afektif (*affective component*), keinginan untuk tetap bertahan karena mempertimbangkan manfaat serta biaya yang muncul bila meninggalkan organisasi sebagai wujud komitmen kontinuitas (*continuance component*), serta perasaan kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi sebagai bagian dari komitmen normatif (*normative component*). Loyalitas semacam ini diakui sebagai aset strategis yang mendorong kinerja organisasi berkelanjutan dan menciptakan keunggulan kompetitif (Barney, 1991).

Salah satu prediktor utama yang diduga kuat memengaruhi loyalitas adalah keseimbangan kehidupan kerja atau *Work-Life Balance* (WLB). Konsep WLB mengacu pada kemampuan individu untuk mengelola tuntutan yang bersaing dari domain pekerjaan dan non-pekerjaan sehingga mencapai kepuasan dan berfungsi efektif di kedua domain tersebut (Greenhaus & Allen, 2011; Arifin et al., 2021). Pencapaian keseimbangan ini semakin relevan dalam kerja hibrida, yang mengubah dinamika kerja-hidup dan memiliki dampak sosial yang luas (Irfan et al., 2023). *Work-Life balance* dalam penelitian ini diukur dengan mengadaptasi skala dari Brough et al. (2014). *Work-Life Balance* diukur melalui empat dimensi utama menurut Fisher et al. (2009), yaitu: *Work Interference with Personal Life* (WIPL) yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi, *Personal Life Interference with Work* (PLIW) yang menunjukkan pengaruh kehidupan pribadi terhadap pekerjaan, *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW) yang menilai kontribusi kehidupan pribadi dalam meningkatkan kinerja kerja, dan *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL) yang mengukur sejauh mana pekerjaan memberikan manfaat bagi kehidupan pribadi. Sebaliknya, ketika organisasi memfasilitasi pencapaian WLB, hal itu dipersepsikan sebagai bentuk dukungan organisasi (*organizational support*) yang membangun pertukaran timbal balik (*reciprocity*) dan pada akhirnya mendorong loyalitas (Eisenberger et al., 1986).

Selain faktor individu, budaya organisasi sebagai faktor kontekstual juga memainkan peran sentral. Budaya organisasi didefinisikan sebagai pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Schein, 2010). Budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan indikator-indikator kunci, meliputi: 1) *Conflict resolution*, yaitu organisasi mendorong karyawan untuk menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka; 2) *Culture management*, yaitu Organisasi aktif membentuk budaya kerja yang diinginkan; 3) *Customer orientation*, yaitu Organisasi menanggapi masukan pelanggan dengan serius; 4) *Disposition towards change* – Karyawan didorong untuk inovatif dan mencari cara kerja yang lebih baik; 5) *Employee participation*, yaitu Karyawan terlibat dalam proses pengambilan keputusan organisasi; 6) *Goal clarity*, yaitu organisasi menetapkan tujuan dan ekspektasi kinerja yang jelas; 7) *Human resource orientation*, yaitu organisasi menghargai dan memperhatikan sumber daya manusianya; 8) *Identification with the organization*, yaitu karyawan didorong untuk mengidentifikasi diri dengan organisasi; 9) *Locus of authority*, yaitu karyawan memiliki kebebasan dan kemandirian dalam pekerjaannya; 10) *Management style*, yaitu manajer memberikan komunikasi, bantuan, dan dukungan yang jelas kepada bawahan; 11) *Organization focus*, yaitu organisasi fokus pada kegiatan inti bisnisnya; 12) *Organization integration*, yaitu sub unit organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan

bersama; 13) *Performance orientation*, yaitu organisasi menekankan akuntabilitas individu dan kinerja tinggi; 14) *Reward orientation*, yaitu penghargaan diberikan berdasarkan kinerja, bukan senioritas atau favoritisme; dan 15) *Task structure*, yaitu peraturan dan pengawasan diterapkan untuk mengatur perilaku karyawan (Smit et al., 1997). Budaya yang kuat, yang ditandai dengan nilai-nilai seperti kolaborasi, kepercayaan, penghargaan, dan pengembangan karyawan, menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan identitas sosial yang kuat (O'Reilly et al., 1991). Lingkungan budaya seperti ini berfungsi sebagai mekanisme sosial yang mengikat anggota organisasi, sehingga membentuk fondasi kokoh untuk menumbuhkan loyalitas jangka panjang.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Temuan penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya pada kajian *antecedents of loyalty* (Meyer dan Allen, 1997). Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan empiris bagi para praktisi untuk merumuskan kebijakan strategis dalam memperkuat loyalitas karyawan melalui intervensi pada aspek keseimbangan kehidupan kerja dan penguatan budaya organisasi.

Metode Penelitian

Kajian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif melalui metode *systematic literature review* guna mengeksplorasi secara komprehensif pengaruh *Work-Life Balance* (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y). Pendekatan ini dipilih untuk melakukan sintesis mendalam terhadap temuan-temuan empiris dari sejumlah penelitian terpilih, sehingga dapat dihasilkan pemahaman yang holistik mengenai dinamika hubungan antar variabel tersebut. Desain penelitian berfokus pada analisis konten kualitatif terhadap sumber literatur primer yang diakses melalui pencarian sistematis dalam database Google Scholar, dengan tujuan mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis pola-pola hubungan serta mengembangkan wawasan teoretis dan praktis berdasarkan konvergensi hasil studi sebelumnya.

Sumber data penelitian mencakup artikel-artikel jurnal ilmiah yang memenuhi kriteria inklusi. Proses seleksi literatur dilakukan melalui tahapan sistematis meliputi: (1) Identification menggunakan kata kunci Boolean berupa ("work-life balance" atau "keseimbangan kerja-hidup") dan ("employee loyalty" OR "loyalitas karyawan") untuk variabel X1, serta ("organizational culture" atau "budaya organisasi") dan ("employee loyalty" atau "loyalitas karyawan") untuk variabel X2; (2) Screening berdasarkan relevansi judul, abstrak, dan kesesuaian dengan variabel penelitian; (3) Eligibility melalui evaluasi kelengkapan teks dan kriteria metodologis; serta (4) Inclusion berupa penetapan artikel terpilih yang memenuhi kriteria kelayakan akademis.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Beberapa penelitian terdahulu teridentifikasi dari karya ilmiah dengan kajian yang diteliti. Hasil pencarian pada Google Scholar ditemukan beberapa jurnal dan skripsi dari masing-masing pengaruh variabel yang sedang diteliti

Variabel *Work Life Balance* (X1)

1. Rince Nirmala, Silvia Eka Mariskha, dan Meyritha Trifina Sari (2019)

Studi di CV Banjar Sari Catering Samarinda dikaji dengan cara kuantitatif untuk melihat bagaimana loyalitas karyawan dinilai dari *work life balance*. Penetapan cara *purposive sampling* melibatkan sampel sebanyak 100 responden untuk pengisian kuesioner. Terbukti

bahwa loyalitas karyawan CV Banjar Catering Samarinda dari hasil analisis regresi linier sederhana dipengaruhi adanya *work life balance* secara positif.

2. Reza Ma'ruf (2021)

Loyalitas karyawan PT X di Kabupaten Kutai dilakukan kajian yang dilihat dari faktor kompensasi dan *work life balance*. Kajian ini menggunakan 90 responden dengan data yang dikumpulkan melalui skala pengukuran ketiga variabel. Kedua faktor yang dikaji yaitu kompensasi dan WLB dianalisis regresi menggunakan SPSS versi 25 secara jelas ada dampak yang signifikan untuk peningkatan loyalitas karyawan.

3. Ni Putu Widiastuti dan Hisyam Abdillah Baihaqi (2023)

Work life balance dan kepuasan kerja sebagai faktor yang diteliti untuk melihat dampaknya pada loyalitas karyawan. Penelitian bertempat di Dinas Sosial Kota Denpasar memanfaatkan 91 orang terpilih secara acak. Pendekatan penelitian adalah kuantitatif di mana data yang dibutuhkan melalui cara kuesioner, dokumentasi, serta pengamatan. Secara positif dan signifikan ada dampak dari kedua faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan berdasar hasil pengujian dan analisis regresi berganda.

4. Mollinda Aginza Hawa dan Harlina Nurtjahjanti (2018)

Karyawan yang terpilih secara acak sebanyak 127 berpartisipasi dalam penelitian untuk meneliti keterhubungan antara *work life balance* dengan loyalitas karyawan. Basis data penelitian berprosedur skala variabel dengan kajian regresi sederhana. Loyalitas karyawan di area PT Hanil Indonesia di Boyolali memperlihatkan antara *work life balance* dengan loyalitas karyawan ada keterhubungan yang positif signifikan.

5. Ni Kadek Dwi Damayanti, Ni Made Dwi Puspitawati dan Gede Bayu Surya Parwita (2024)

Loyalitas karyawan BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar Bali dilakukan kajian dengan tiga faktor (Work Life Balance, pengembangan karir dan kompensasi). Kajian ini menggunakan 80 responden secara sensus dengan data yang dikumpulkan melalui skala likert berkuesioner. Ketiga faktor yang dikaji dengan regresi melalui olahan SPSS versi 25 bahwa secara jelas ada dampak positif yang signifikan untuk peningkatan loyalitas karyawan.

6. Muhammad Fajri Mauludi dan Kustini Kustini (2022)

Studi yang merujuk pada karyawan Generasi Millennial di Kabupaten Banyuwangi dikaji secara kuantitatif untuk melihat bagaimana loyalitas terpengaruh dari *work life balance* dan lingkungan kerja non fisik. Sampel didapatkan dengan kriteria usia yang memenuhi sebanyak 60 karyawan serta berkontribusi pada sumber kuesioner. Terbukti dari pengujian SmartPLS bahwa ada peran yang membentuk loyalitas karyawan dari *work life balance* dan lingkungan kerja non fisik.

7. Gita Marsela dan Puteri Andika Sari (2024)

Karyawan Generasi Z di Bandung sebagai sasaran kajian dilakukan untuk mengidentifikasi loyalitas karyawan yang terbentuk dari *work life balance*. Kuesioner yang disebar diikuti oleh 125 responden terpilih secara nonprobability sampling. Beragam pengujian dengan bantuan program SPSS 29 meliputi uji asumsi klasik, regresi sederhana, uji t hingga koefisien determinasi. Loyalitas karyawan ditemukan terbentuk dari peran *work life balance*.

8. Rofik Priyanto dan Yusuf Ramadhan (2025)

Studi kuantitatif bermetode survei dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang diikuti 76 karyawan Alfamart area Purbalingga. Studi berfokus pada loyalitas karyawan dan motivasi kerja yang diteliti dari aspek *work-life balance*. Terbukti WLB memerani secara signifikan dalam pembentukan loyalitas karyawan dan motivasi kerja.

9. Muhammad Faiq (2023)

Studi kuantitatif dilaksanakan dengan kuesioner yang diikuti seluruh populasi 79 karyawan PT BPR Jateng. Studi berfokus pada loyalitas karyawan yang diteliti dari aspek *work life balance* dan *incentives fairness* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Terbukti aspek work-life balance tidak berperan dalam pembentukan loyalitas karyawan sebagaimana hasil dari analisis *Partial Least Square* pada SmartPLS.

10. Ni Luh Ika Darmayani, I Made Sumartana dan Putu Gede Denny Herlambang (2023)

Studi yang merujuk pada karyawan UD Trinadi Garmen di Kabupaten Bangli dikaji secara kuantitatif untuk melihat bagaimana loyalitas terkait dengan keseimbangan kehidupan kerja, pertumbuhan karir, dan kepuasan kerja. Sampel didapatkan dari keseluruhan karyawan sebanyak 35 orang. Terbukti bahwa ada peran positif dan signifikan yang membentuk loyalitas karyawan dari ketiga aspek yang diteliti berdasar hasil analisis regresi melalui perangkat SPSS versi 25.

Variabel Budaya Organisasi (X2)

1. Puspita Ningrum, dan Wulan Purnamasari (2022)

Kepuasan dan Loyalitas karyawan PT Arga Beton Indah di Kabupaten Gresik dilakukan kajian dengan dua faktor (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi). Kajian ini menggunakan 36 responden secara sensus dengan data yang dikumpulkan melalui kuesioner. Kedua faktor yang dikaji dengan regresi melalui olahan SmartPLS versi 3.3.9 bahwa secara jelas tidak berdampak untuk peningkatan loyalitas karyawan.

2. Putra Geovani Koroh, Didik Subiyanto, dan Epsilandri Septyarini (2023)

Loyalitas karyawan CV Logam Jaya Abadi Kota Bitung, Sulawesi Utara dilakukan kajian dengan tiga faktor (gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja). Kajian ini menggunakan 25 responden yang berkontribusi pada pengisian kuesioner. Faktor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang dikaji dengan regresi maupun pengujian hipotesis secara jelas ada kontribusi positif yang signifikan terhadap loyalitas karyawan.

3. Fajar Hidayat dan Vera Syilvia Saragi Sitio (2022)

Loyalitas karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. (Alfamart) Area Rawalumbu, Kota Bekasi dilakukan kajian dengan aspek motivasi dan budaya organisasi. Kajian ini menggunakan 90 responden dari 15 toko dengan data yang dihimpun dari kuesioner. Berdasar analisis regresi melalui alat SPSS versi 26 bahwa masing-masing aspek memberikan peran positif dan signifikan untuk loyalitas karyawan.

4. Susetyowati Sofia, Rahim Muhammad, Agilistya Rahayu, dan Rokhimah. (2024)

Loyalitas karyawan PT Pelni (Persero) Cabang Sorong dilakukan kajian dari unsur komitmen dan budaya organisasi. Kajian ini menggunakan 34 responden dari keseluruhan yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner. Unsur-unsur yang dikaji memperlihatkan kontribusi positif dan signifikan untuk pembentukan loyalitas karyawan.

5. Maesaroh dan Eva Indriyani (2022)

Loyalitas karyawan PT Parako Ekatama Rangkasbitung diteliti dengan melihat unsur budaya organisasi dan kompensasi. Penelitian kuantitatif ini menggunakan 89 populasi karyawan untuk terlibat dalam pendataan kuesioner. Analisis regresi dengan perangkat SPSS versi 20 menunjukkan secara jelas loyalitas karyawan terbentuk positif dan signifikan dari budaya organisasi maupun kompensasi.

6. Messi Agmasari dan Epsilandri Septyarini (2023)

Loyalitas karyawan PT. Antar Lintas Sumatera daerah Yogyakarta dilakukan kajian dengan tiga faktor (lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi). Kajian ini mengikutsertakan seluruh karyawan sejumlah 50 orang melalui pendataan angket. Pengujian secara analisis

deskriptif, asumsi klasik, regresi, dan pengujian hipotesis. Faktor budaya organisasi berdasar hasil analisis tidak berpengaruh pada pembentukan loyalitas karyawan.

7. Muliati (2020)

Loyalitas karyawan PT Bosowa Berlian Motor (BBM) dilakukan kajian dengan tiga faktor (kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi). Kajian kuantitatif ini menggunakan 39 karyawan yang telah lama bekerja minimal 8 tahun dengan data terkumpul dari penyebaran kuesioner. Ketiga faktor yang analisis melalui perangkat SPSS versi 25 terindikasi memengaruhi loyalitas karyawan secara signifikan.

8. Fredy Wahyudi Sinulingga, Remus Silalahi dan Henri Saragih (2025)

Loyalitas karyawan PT. BRI Kantor Wilayah Medan dilakukan kajian dengan tiga faktor (kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi). Kajian kuantitatif deskriptif ini menggunakan 113 responden secara sampling proporsional dengan data yang dikumpulkan melalui kuesioner. Ketiga faktor dianalisis regresi dan koefisien determinasi terbukti berdampak pada loyalitas karyawan secara positif dan signifikan.

9. Uci San Cici Simanjuntak dan Kasmiruddin Kasmiruddin (2025)

Loyalitas karyawan PT Tirta Sumber Mekarsari Pekanbaru dilakukan kajian dengan berfokus pada unsur budaya organisasi dan iklim organisasi. Kajian ini menggunakan populasi 50 orang sebagai responden kuesioner. Pengujian meliputi uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, serta koefisien determinasi. Secara jelas peningkatan loyalitas karyawan terdapat kontribusi signifikan dari unsur-unsur yang dikaji.

10. Toni Yoyo dan Marta Anugrah April (2021)

Loyalitas karyawan PT CLC Niaga Indonesia dilakukan kajian kuantitatif survei dengan fokus budaya organisasi, lingkungan kerja, dan beban kerja. Kajian ini melibatkan seluruh karyawan sebagai sampel. Perangkat SPSS dimanfaatkan guna menganalisis regresi data dengan temuan bahwa secara parsial budaya organisasi memiliki pengaruh positif namun faktor lainnya tidak berpengaruh terhadap loyalitas.

Tabel 1. Variabel *Work Life Balance*

| Peneliti | Lokasi | Fokus Penelitian | Temuan Utama |
|--|-----------------------------------|--|---|
| Rince Nirmala, Silvia Eka Mariskha, & Meyritha Trifina Sari (2019) | CV Banjar Sari Catering Samarinda | Pengaruh <i>work life balance</i> terhadap loyalitas karyawan | Loyalitas pada karyawan terbukti ada peran positif dan signifikan dari <i>work life balance</i> |
| Reza Ma'ruf (2021) | PT X di kabupaten kutai | Pengaruh kompensasi dan <i>work life balance</i> terhadap loyalitas karyawan | Loyalitas terpengaruh signifikan dari kompensasi dan <i>work life balance</i> |
| Ni Putu Widiastuti dan Hisyam | Dinas Sosial Kota Denpasar | Pengaruh <i>work life balance</i> dan kepuasan kerja | Loyalitas terpengaruh positif dan signifikan dari <i>work life balance</i> |

| Peneliti | Lokasi | Fokus Penelitian | Temuan Utama |
|--|---|--|--|
| Abdillah Baihaqi (2023) | | terhadap loyalitas kerja | |
| Mollinda Aginza & Harlina Nurtjahjanti (2018) | PT. Hanil Indonesia Boyolali | Hubungan antara <i>work life balance</i> dengan loyalitas karyawan | Antara <i>work-life balance</i> dengan loyalitas terdapat korelasi positif yang signifikan |
| Ni Kadek Dwi Damayanti, Ni Made Dwi Puspitawati, & Gde Bayu Surya Parwita (2024) | BUMDesa Kerta Sari Utama, Denpasar, Bali | Pengaruh <i>work life balance</i> , pengembangan karir, dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan | Loyalitas terpengaruh positif dan signifikan dari <i>work life balance</i> |
| Muhammad Fajri Mauludi dan Kustini Kustini (2022) | Generasi <i>Millennial</i> di Kabupaten Banyuwangi | Pengaruh <i>work life balance</i> dan lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas karyawan | <i>Work life balance</i> berperan dalam meningkatkan loyalitas |
| Gita Marsela dan Puteri Andika Sari (2024) | Karyawan Generasi Z di kota Bandung | Pengaruh <i>work life balance</i> dan lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas karyawan pada Generasi Z di kota Bandung. | Loyalitas terpengaruh signifikan dari <i>work life balance</i> |
| Rofik Priyanto dan Yusuf Ramadhan (2025) | PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. (Alfamart) Purbalingga | Pengaruh <i>work life balance</i> terhadap motivasi dan loyalitas karyawan | Loyalitas terpengaruh signifikan dari <i>work life balance</i> |
| Muhammad Faiq (2023) | PT BPR Jateng. | Pengaruh <i>work life balance</i> dan <i>incentives fairness</i> terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i> | <i>Work life balance</i> tidak berkontribusi terhadap loyalitas |

| Peneliti | Lokasi | Fokus Penelitian | Temuan Utama |
|---|--------------------------------|---|--|
| Ni Luh Ika Darmayani, I Made Sumartana, dan Putu Gede Denny Herlambang (2023) | UD Trinadi di Kabupaten Bangli | Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja, pertumbuhan karir dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan | Loyalitas terpengaruh positif dan signifikan dari <i>work life balance</i> |

Tabel 2. Variabel Budaya Organisasi

| Penulis | Lokasi | Fokus | Temuan utama |
|--|---|---|---|
| Puspita Ningrum, dan Wulan Purnamasari (2022). | PT Arga Beton Indah, Gresik | Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan | Loyalitas tidak berkontribusi signifikan dari budaya organisasi |
| Putra Geovani Koroh, Didik Subiyanto, dan Epsilandri Septyarini (2023) | CV Logam Jaya Abadi, Kota Bitung | Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan | Antara budaya organisasi dengan loyalitas memiliki peran positif dan signifikan |
| Fajar Hidayat dan Vera Syilvia Saragi Sitio (2022). | PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. (Alfamart), Bekasi | Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan | Antara budaya organisasi dengan loyalitas memiliki peran positif dan signifikan |
| Susetyowati Sofia, Rahim Muhammad, Agilistya Rahayu, dan Rokhimah. (2024). | PT Pelni (Persero) Cabang Sorong | Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan | Antara budaya organisasi dengan loyalitas memiliki peran positif dan signifikan |
| Maesaroh dan Eva Indriyani (2022) | PT Parako Ekatama Rangkasbitung | Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan | Loyalitas berkontribusi positif dan signifikan dari budaya organisasi |

| Penulis | Lokasi | Fokus | Temuan utama |
|---|--|---|---|
| Messi Agmasari dan Epsilandri Septyarini (2023). | PT Antar Lintas Sumatera, Yogyakarta | Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap Loyalitas kerja karyawan | Loyalitas tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi |
| Muliati. (2020). | PT Bosowa Berlian Motor | Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap Loyalitas karyawan | Loyalitas dipengaruhi signifikan oleh budaya organisasi |
| Fredy Wahyudi Sinulingga, Remus Silalahi, dan Henri Saragih (2025). | PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Medan | Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap loyalitas pegawai | Loyalitas berkontribusi positif dan signifikan dari budaya organisasi |
| Uci San Cici Simanjuntak dan Kasmiruddin Kasmiruddin (2025). | PT Tirta Sumber Mekarsari, Pekanbaru | Pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan | Budaya organisasi berkontribusi signifikan terhadap loyalitas |
| Marta Anugrah April dan Toni Yoyo (2021). | PT. CLC Niaga Indonesia | Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan beban kerja terhadap loyalitas karyawan | Loyalitas dipengaruhi signifikan oleh budaya organisasi |

Berdasarkan analisis literatur yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa loyalitas karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh dua faktor determinan yaitu *work life balance* dan budaya organisasi. *Work life balance* berperan sebagai prediktor utama yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap kesejahteraan hidup secara holistik. Manfaat lain dari *work life balance* termasuk peningkatan kontrol karyawan dari waktu ke waktu dan tempat kerja (Laksono & Wardoyo, 2019). Pentingnya mengelola dinamika dalam lingkungan kerja, termasuk potensi konflik yang dapat muncul dari ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin ditekankan dalam kajian tentang manajemen konflik di tempat kerja, yang menunjukkan bahwa harmonisasi antara tuntutan profesional dan personal juga berkontribusi pada pengelolaan konflik yang lebih efektif (Darmawan et al., 2023).

Secara teoretis, hubungan ini dapat dijelaskan melalui *Conservation of Resources (COR) Theory* (Hobfoll, 1989). Teori ini berargumen bahwa individu berusaha untuk mendapatkan, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang mereka nilai (seperti energi, waktu, dan

dukungan emosional). Konflik antara kerja dan kehidupan pribadi menguras sumber daya berharga ini, sedangkan keseimbangan yang baik membantu melestarikannya. Ketika organisasi mendukung *work-life balance*, karyawan memandangnya sebagai investasi sumber daya, yang kemudian mereka balas dengan komitmen dan loyalitas yang lebih besar sebagai bentuk pertahanan terhadap sumber daya yang mereka peroleh (Gorgievski & Hobfoll, 2008). Dengan demikian, terciptanya harmonisasi antara tuntutan profesional dan tanggung jawab personal mampu meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi (Greenhaus & Allen, 2011). Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian yang mengonfirmasi bahwa praktik *work-life balance* yang efektif tidak hanya mengurangi tingkat stres karyawan, tetapi juga memperkuat ikatan emosional mereka dengan perusahaan (Maslach et al., 2001). Konfirmasi atas pengaruh positif dan signifikan dari *work-life balance* ini juga ditemukan secara empiris dalam berbagai konteks organisasi di Indonesia. Penelitian kontemporer mengonfirmasi tentang mekanisme di balik hubungan ini. Sebagai contoh, Darmawan (2022) meneliti hubungan antara *work-life balance* dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan di lingkungan kerja modern.

Sebagai contoh, penelitian oleh Nirmala *et al.* (2019) pada CV Banjar Sari Catering Samarinda dan oleh Hawa dan Nurtjahjanti (2018) pada PT Hanil Indonesia di Boyolali, serta oleh Damayanti *et al.* (2024) pada BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, secara konsisten membuktikan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan serupa diperkuat oleh Marsela dan Sari (2024) yang khusus meneliti generasi Z di Kota Bandung, menunjukkan bahwa fenomena ini relevan *across different generations*. Peneliti lain juga menemukan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan (Hefniwati *et al.*, 2024; Jaenab & Mulyadin, 2024; Vera *et al.*, 2022; Ma'ruf, 2021).

Dengan demikian, bukti-bukti literatur memperkuat proposisi bahwa investasi organisasi dalam menciptakan keseimbangan kehidupan kerja karyawan akan berujung pada peningkatan loyalitas mereka. Namun, penelitian oleh Adi *et al.* (2025) pada karyawan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Kota Padang menemukan hasil yang sebaliknya. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) justru berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Di sisi lain, budaya organisasi berperan sebagai fondasi struktural yang membentuk lingkungan kerja dan nilai-nilai kolektif. Kekuatan budaya organisasi dalam membentuk loyalitas dapat diterangkan oleh *Social Exchange Theory* (Blau, 1964). Teori ini mendalilkan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi adalah sebuah pertukaran sosial, yang melampaui sekadar transaksi ekonomi. Hal ini sejalan dengan pentingnya menerapkan manajemen berbasis nilai, terutama dalam organisasi mengelola perbedaan budaya untuk menciptakan nilai bersama dan mencapai tujuan organisasi (Hariani & Mardikaningsih, 2021). Karyawan organisasi yang memiliki pemahaman yang lebih dengan budaya organisasi akan cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih (Darmawan, 2021). Ketika organisasi menciptakan budaya yang kolaboratif, inklusif, dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, para karyawan merasa memiliki kewajiban untuk membalas kebaikan tersebut dengan bentuk-bentuk lain yang bernilai, dalam hal ini adalah loyalitas, dedikasi, dan perilaku kewargaan organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Oleh karena itu, budaya yang kuat tersebut terbukti menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi, yang pada gilirannya mendorong terwujudnya loyalitas jangka panjang (O'Reilly *et al.*, 1991). Budaya organisasional dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi, semakin baik budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan (Rivai, 2020; Rojak *et al.*, 2025).

Sintesis dari berbagai sumber literatur menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat dan terinternalisasi mampu mempertahankan talenta kunci meskipun dalam kondisi persaingan pasar kerja yang kompetitif (Schein, 2010). Secara empiris, pengaruh positif dan

signifikan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan telah banyak dikonfirmasi dalam berbagai penelitian, seperti yang ditemukan oleh Hidayat dan Sitio (2022) pada konteks yang sama yaitu PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. (Alfamart), serta oleh penelitian Muliati (2020) pada PT Bank Rakyat Indonesia. Namun, penting untuk dicatat bahwa beberapa penelitian seperti Ningrum dan Purnamasari (2022) dan Agmasari dan Septyarini (2023) justru menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa kekuatan pengaruh budaya organisasi mungkin dimoderasi oleh faktor kontekstual tertentu, seperti jenis industri, gaya kepemimpinan, atau kekuatan budaya itu sendiri yang terinternalisasi dalam organisasi bersangkutan. Meskipun demikian, mayoritas bukti literatur yang ditemukan mendukung proposisi bahwa budaya organisasi yang dikelola dengan baik merupakan pilar krusial dalam membangun loyalitas karyawan.

Upaya meningkatkan loyalitas karyawan harus dilakukan melalui pendekatan ganda, yaitu dengan mengimplementasikan kebijakan *work life balance* yang progresif sambil secara simultan memperkuat budaya organisasi yang berpusat pada nilai-nilai manusiawi dan keberlanjutan (Meyer dan Allen, 1997; Cascio, 2018). Implikasi praktis dari penelitian mengenai pengaruh Work Life Balance dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan menunjukkan bahwa perusahaan perlu berfokus pada dua aspek utama. Pertama, *work life balance* harus diperhatikan dengan menciptakan kebijakan kerja yang fleksibel, pengaturan jam kerja yang seimbang, serta dukungan terhadap kesehatan fisik maupun mental karyawan, di mana fleksibilitas jadwal kerja terbukti berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja (Hariyani & Mardikaningsih, 2025) sehingga mereka dapat bekerja dengan produktif tanpa mengorbankan kehidupan pribadi. Kedua, budaya organisasi perlu dibangun secara positif melalui komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap prestasi, serta penanaman nilai-nilai kerja sama dan rasa memiliki agar karyawan merasa nyaman dan bangga menjadi bagian dari perusahaan. Kesepahaman karyawan terhadap budaya organisasi memudahkan perusahaan selaras bekerja sama dengan seluruh karyawan untuk mencapai tujuan bersama (Ernawati et al. (2022). Dengan pengelolaan *work life balance* dan budaya organisasi yang berkesinambungan, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan loyalitas karyawan, menekan tingkat *turnover* (Mardikaningsih & Arifin, 2022) serta menciptakan sumber daya manusia yang lebih produktif dan berkomitmen dalam jangka panjang.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil sintesis dan pembahasan terhadap artikel-artikel jurnal ilmiah, dapat disimpulkan bahwa baik *work life balance* (WLB) maupun budaya organisasi secara konsisten berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, meskipun dengan dinamika yang berbeda. *Work life balance* berperan sebagai prediktor utama yang berpengaruh positif dan signifikan dalam membangun loyalitas dengan cara meningkatkan kesejahteraan holistik dan komitmen afektif karyawan. Sementara itu, budaya organisasi berfungsi sebagai fondasi struktural yang kondisional, pengaruhnya kuat dan positif jika nilai-nilai kolaborasi, inklusivitas, dan orientasi pada manusia telah terinternalisasi dengan baik. Namun, pengaruhnya dapat tidak signifikan jika terhambat oleh faktor lain seperti gaya kepemimpinan atau sistem kompensasi yang tidak selaras. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan loyalitas karyawan memerlukan pendekatan ganda yang holistik dan simultan. Perusahaan perlu mengimplementasikan kebijakan *work life balance* yang progresif, seperti fleksibilitas kerja dan dukungan bagi kehidupan pribadi, sembari secara aktif memperkuat fondasi budaya organisasi yang berpusat pada nilai-nilai manusiawi, rasa memiliki, dan pertukaran sosial yang positif. Sinergi antara kedua aspek inilah yang akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk menumbuhkan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Daftar Pustaka

Adi, A., & Dewi, R. T. (2025). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada Roti Maros Lempangan. *BJRM (Bongaya Journal*

- for Research in Management*), 8(1), 9-18.
- Agmasari, M., & Septyarini, E. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Kerja Karyawan PT Antar Lintas Sumatera di Yogyakarta. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(3), 667–677.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Arifin, S., Irfan, M., & Darmawan, D. (2021). How to Establish Work-Life Balance to Enhance Employee Job Satisfaction. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 21-24.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life Balance: A Longitudinal Evaluation of a New Measure Across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits (11th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Damayanti, N. K. D., Puspitawati, N. M. D., & Parwita, G. B. S. (2024). Pengaruh Work-Life Balance, Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan di Bumdesa Kerta Sari Utama, Denpasar, Bali. *Jurnal EMAS*, 5(2), 1–13.
- Darmawan, D. (2021). Peran Budaya Organisasi dan Efikasi Diri untuk Menentukan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(1), 43-53.
- Darmawan, D. (2022). The Relationship between Work-Life Balance and Perceived Organizational Support to Employees Psychological Well-Being of Employees in Modern Work Environments. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 73-80.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Retnowati, E., Masithoh, N., & Ernawati, E. (2023). Dinamika Manajemen Konflik di Lingkungan Kerja. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(4), 147-158.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmayani, N. L. I., Sumartana, I. M., & Herlambang, P. G. D. (2023). Pengaruh Work Life Balance Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada UD. Trinadi Garmen di Kabupaten Bangli. *Benefit: Journal of Bussiness, Economics, and Finance*, 3(2), 2374–2389.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Ernawati, E., Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Pekaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 119-126.
- Faiq, M. (2023). Pengaruh Work-Life Balance dan Kelayakan Pemberian Insentif terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT. BPR Jateng). *Skripsi*, Sekolah Manajemen Fakultas Hukum, Seni, dan Sosial STIE Bank BPD Jateng.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456.
- Gallup. (2022). *State Of The Global Workplace: 2022 Report*. Washington, DC: Gallup Press.
- Gorgievski, M. J., & Hobfoll, S. E. (2008). *Work Can Burn Us Out or Fire Us Up: Conservation of Resources in Burnout and Engagement*. In J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*. Hauppauge: Nova Science

Publishers.

- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work–Family Balance: A Review and Extension of the Literature*. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology (2nd Ed)*. Washington: American Psychological Association.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2021). Implementation of Value-Based Management in Multinational Organizations Facing Cultural Differences. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 67-72.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2025). Work Schedule Flexibility and Job Satisfaction in a Global Corporate Environment. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(1), 12-16.
- Hawa, M. A., & Nurtjahjanti, H. (2018). Hubungan antara Work-Life Balance dengan Loyalitas Karyawan pada PT. Hanil Indonesia di Boyolali. *Jurnal Empati*, 7(1), 424–429.
- Hefniwati, E., Ariesta, P. G., Safitri, H., & Uryanti, Y. (2024). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Indonesia Entertainmen Produksi (IEP)–Jakarta Pusat. *Aufklarung: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 4(1), 19-31.
- Hidayat, F., & Sitio, V. S. S. (2022). Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart) Area Rawalumbu, Kota Bekasi. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 3(1), 1–13.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Da Costa, L. (2023). Gender Dynamics and Work-Life Balance in the Era of Hybrid Work: The Social Impact of Remote Work on Families. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 161-168.
- Jaenab, J., & Mulyadin, M. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan pada CV. 88 Kota Bima. *Jurnal Penkomi: Kajian Pendidikan dan Ekonomi*, 7(1), 164-174.
- Koroh, P. G., Subiyanto, D., & Septyarini, E. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan CV. Logam Jaya Abadi. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(1), 404–412.
- Laksono, B. F. W., & Wardoyo, P. (2019). Pengaruh Work Life Balance, Kepuasan Kerja dan Work Engagement terhadap Turnover Intentions dengan Mentoring Sebagai Variabel Moderating pada Karyawan Hotel Dafam Semarang. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), 17-36.
- Ma'ruf, R. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(1), 110–120.
- Maesaroh, M., & Indriyani, E. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan PT Parako Ekatama Rangkasbitung di Era Pandemi COVID-19. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 9(1), 39–46.
- Mardikaningsih, R. (2024). Change Management: The Contribution of Sustainable Human Resource Management to Organizational Commitment and Employee Innovative Behavior. *Jurnal Simki Economic*, 7(2), 452-464.
- Mardikaningsih, R., & Arifin, S. (2022). Pengaruh Keterlibatan Karyawan dan Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Turnover Intention. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(1), 40-49.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Business Sustainability Strategies in the Facing of Regulatory Uncertainty and Managerial Challenges. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 111-118.
- Marsela, G., & Sari, P. A. (2024). Pengaruh Work Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan Pada Generasi Z di Kota Bandung. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(4), 2249–2262.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Mauludi, M. F., & Kustini, K. (2022). Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Loyalitas Karyawan pada Generasi Milenial. *J-MAS (Jurnal*

- Manajemen dan Sains*), 7(2), 472–476.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations Andoccupations: Extension and Test of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Muliati, M. (2020). Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan. *Akmen Jurnal Ilmiah*, 17(4), 518–528.
- Ningrum, P., & Purnamasari, W. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Loyalitas Kerja Karyawan. *Iqtishadequity*, 4(2), 107–115.
- Nirmala, R., Mariskha, S. E., & Sari, M. T. (2019). Pengaruh Work Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan di Cv. Banjar Sari Catering Samarinda. *Motivasi Jurnal Mahasiswa Psikologi*, 7(1), 1–6.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Priyanto, R., & Ramadhan, Y. (2025). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Motivasi dan Loyalitas Karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart). *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 1522–1563.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Rojak, J. A., Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2025, October). Strategic Development of Mental Health-Based Organizational Culture to Improve Institutional Workforce Performance In Higher Education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers*, 3(1).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th Ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Simanjuntak, U. S. C., & Kasmiruddin, K. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Tirta. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(3), 1842–1852.
- Sinulingga, F. W., Silalahi, R., & Saragih, H. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Pegawai. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2), 1424–1429.
- Smit, E. V. D. M., Van Der Post, W. Z., & De Coning, T. J. (1997). An Instrument to Measure Organizational Culture. *South African Journal of Business Management*, 28(4), 147-161.
- Sofia, S., Muhammad, R., Rahayu, A., & Rokhimah, R. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen dan Sumberdaya*, 3(1), 14–19.
- Widiastuti, N. P., & Baihaki, H. A. (2023). Pengaruh Work Life Balance dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Kerja Karyawan di Dinas Sosial Kota Denpasar. *Jurnal Ganec Swara*, 17(2), 478–485.
- Yoyo, T., & April, M. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Loyalitas Karyawan di PT. CLC Niaga Indonesia. *Prosiding: Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 184–196.