

Link Artikel Ilmiah:

https://ejournal.nusamandiri.ac.id/index.php/jasdim/dashboard/mySubmissions?workflowSubmissionId=9124¤tViewId=active&workflowMenuKey=workflow_1

The screenshot displays the JASDIM (Jurnal Asimilasi Mandiri) dashboard for a user named Putri. The article title is "The Role of job Satisfaction in Shaping Employee Loyalty: A Study on Office Employees at PT GTS Internasional Tbk". The submission workflow is shown as follows:

- Submission (Active)
- Review
- Copyediting
- Production
- Publication
- Title & Abstract
- Contributors
- Metadata
- References
- Galleys

The "WORKFLOW: SUBMISSION" section shows the current submission language as English. Under "Submission Files", there is a table with one file:

ID	FILE NAME	DATE UPLOADED	TYPE
37738	Peran Kepuasan Kerja Dalam Membentuk Loyalitas Karyawan Staff Pada Bagian Office PT GTS Internasional...	2026-10-20	Article Text

Below the table, there is a "Download All Files" link. The "Pre-Review Discussions" section shows a table with one entry:

Name	From	Last Reply	Replies	Comment
Comments for the Editor	2420084	2026-10-20 08:50 PM	0	

The dashboard also includes a sidebar with navigation links and a top bar with user information and a search bar.

PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMBENTUK LOYALITAS KARYAWAN STUDI PADA BAGIAN OFFICE PT GTS INTERNASIONAL TBK

Andini Dwi Putri¹; Wahid Akbar Basudani²

Program Studi Manajemen ¹²³⁴⁵⁶, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Nusa Mandiri

www.nusamandiri.ac.id

email: 24220084@nusamandiri.ac.id ¹; wahid.wab@nusamandiri.ac.id ²

Abstract— This study aims to analyze the influence of work culture, work-life balance, and compensation on employee loyalty with job satisfaction as a mediating variable among office employees of PT GTS Internasional Tbk. This research employed a quantitative approach using a causal associative method. The population consisted of all 55 office employees of PT GTS Internasional Tbk, and the sampling technique used was total sampling (census). Data were collected through questionnaires using a five-point Likert scale and analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method.

The results indicate that work culture has a positive and significant effect on job satisfaction but does not significantly affect employee loyalty. Work-life balance has no significant effect on either job satisfaction or employee loyalty. Compensation has a positive and significant effect on both job satisfaction and employee loyalty. Furthermore, job satisfaction does not significantly affect employee loyalty and is unable to mediate the effects of work culture, work-life balance, and compensation on employee loyalty. Therefore, compensation is the most dominant factor influencing employee loyalty at PT GTS Internasional Tbk.

Keywords: Work Culture, Work-Life Balance, Compensation, Job Satisfaction, Employee Loyalty, SEM-PLS.

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja, work life balance, dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan bagian office PT GTS Internasional Tbk. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif kausal. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan bagian office PT GTS Internasional Tbk sebanyak 55 orang, sehingga teknik pengambilan sampel menggunakan metode total sampling (sensus). Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert, sedangkan analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Work life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun loyalitas karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta loyalitas karyawan. Selain itu, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dan tidak mampu memediasi pengaruh budaya kerja, work life balance, maupun kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Dengan demikian, kompensasi menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan loyalitas karyawan pada PT GTS Internasional Tbk.

Kata Kunci: Budaya Kerja, Work Life Balance, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan, SEM-PLS.

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan industry global yang semakin ketat, sumber daya manusia (Human Resource) merupakan asset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Industry perkapalan dan transportasi LNG, sebagai sektor padat modal dan berisiko tinggi, menuntut

ketersediaan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga memiliki loyalitas dan komitmen jangka panjang terhadap Perusahaan. Sayangnya, fenomena degradasi kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) di sektor maritime nasional menjadi perhatian serius. Iperindo mencatat bahwa kebutuhan SDM untuk reparasi kapal setiap

tahunnya terus meningkat, namun jumlah SDM terampil yang dihasilkan ± 1.000 orang per tahun, padahal jumlah kapal yang masuk dry dock mencapai sekitar 30.000 unit per tahun (Turlaji, 2024). Kondisi ini diperparah oleh banyaknya SDM yang beralih profesi setelah Program Tol laut selesai, meninggalkan kesenjangan talenta yang lebar di industri perkapalan nasional ini. Dalam situasi demikian, kemampuan Perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang ada melalui penciptaan budaya kerja yang positif, keseimbangan kerja-hidup yang terjaga, serta kompensasi yang memadai menjadi kunci keberlanjutan operasional.

PT GTS Internasional Tbk (GTSI), Perusahaan yang merupakan bagian dan bergerak di bidang distribusi gas alam, transportasi laut dalam negeri dan luar negeri untuk produk gas alam cari (Liquefied Natural Gas/LNG), serta penyedia jasa manajemen awak kapal (Vessel Crew and Management Services). Berawal dari

Kerjasama strategis dengan Mitsui O.S.K Lines Jepang melalui joint venture Humolco Trans Inc., GTSI telah berkembang menjadi pionir transportasi LNG di Indonesia. Hingga Oktober 2025, GTSI melanjutkan ekspansi agresif armadanya dengan mengakuisisi kapal LNG bernilai USD 24,5 juta (sekitar Rp. 398,7 Miliar) dan berencana membeli tiga kapal baru untuk memperkuat rantai pasok energi gas nasional (Hasan, 2025). Ekspansi ini sejalan dengan agenda pemerintahan Prabowo Subianto tentang swasembada energi dan hilirisasi, menjadikan GTSI sebagai entitas yang krusial dalam ketahanan energi nasional.

Secara makro, kontribusi sektor energi terhadap perekonomian Indonesia tetap signifikan. Berdasarkan data Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi, realisasi produksi komoditas energi sepanjang Semester I tahun 2025 menunjukkan capaian yang menggembirakan.

Tabel 1. 1 Realisasi Produksi Komoditi Energi Semester I tahun 2025

No	Jenis Komoditi	Satuan	Jan-Jun 2025	Target APBN 2025	% Realisasi
1	Produksi Minyak Bumi	rb Barel/hari	602,4	605,0	99,5%
2	Produksi Gas Bumi	MBOEPD	1.199,7	~ 1.008,0	119,0%
3	Produksi Batubara	Jt ton	357,6	739,7	48,34%
4	Konsumsi Listrik Per Kapita	kWh/orang	1.448	1.464	98,9%

Sumber: Kementerian ESDM Republik Indonesia, Siaran Pers Nomor: 070.Pers/KM.01.03/SJI/2025 tanggal 11 Agustus 2025.

Produksi minyak bumi pada bulan Juni 2025 mencapai 608,1 ribu barel per hari atau

setara dengan 100,5% dari target APBN 2025 sebesar 605 ribu barel per hari. Sementara itu, produksi semester pertama sebesar 1.199,7 MBOEPD atau 119% dari target. Pemanfaatan gas bumi sepanjang semester I/2025 mencapai 5.598 BBTUID, dengan 69% dialokasikan untuk kebutuhan domestik dan 31% untuk ekspor. Pertumbuhan sektor ini tentu menuntut keberadaan sumber daya manusia yang handal, kompeten, dan loyal di seluruh mata rantai industri mulai hulu hingga hilir. PT GTS Internasional Tbk, sebagai pelaku transportasi LNG nasional, merupakan bagian integral dari ekosistem tersebut. Tidak hanya kru kapal di laut, tetapi juga puluhan staff kantor yang menjembatani operasional darat dengan performa armada perairan.

Dalam konteks GTSI, *supporting office* atau staf kantor memainkan peran yang tidak kalah strategis dibandingkan kru kapal di lapangan. Secara fungsional, *supporting office* mencakup unit-unit kerja yang bertanggung jawab atas kelancaran seluruh proses bisnis dari sisi darat, meliputi: Pertama, HPGA Team (*Human Resources, People & General Affairs*) bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia, rekrutmen, pengembangan kompetensi karyawan, serta urusan umum kantor yang memastikan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Kedua, FAT Team (*Finance, Accounting & Tax*) mengelola penganggaran operasional, pembayaran vendor, pelaporan keuangan, serta kepatuhan pajak dan audit demi menjaga kesehatan fiskal perusahaan. Ketiga, Procurement Team bertanggung jawab atas pengadaan suku cadang, bahan bakar, dan perbekalan kapal secara efisien guna memastikan armada selalu siap beroperasi. Keempat, Legal, CorCom & Corsec Team menangani aspek hukum, kepatuhan regulasi, komunikasi korporat, serta tata kelola perusahaan (*corporate secretary*) untuk memastikan seluruh aktivitas bisnis berjalan sesuai ketentuan hukum dan regulasi maritim yang berlaku, termasuk standar ISM Code dan ISPS Code. Kelima, Operation Team mengkoordinasikan seluruh kegiatan operasional pengangkutan LNG, mulai dari penjadwalan pelayaran, koordinasi dengan pelabuhan, hingga pelaporan kepada regulator dan pelanggan. Keenam, Internal Audit Team bertugas melakukan pengawasan internal untuk memastikan efektivitas pengendalian internal, manajemen risiko, dan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan. Ketujuh, Business Development Team berfokus pada identifikasi peluang bisnis baru, pengembangan kontrak jangka panjang, dan perluasan pasar LNG

domestik maupun regional. Kedelapan, IT Team mengelola sistem komunikasi kapal, pemantauan posisi armada secara *real-time*, serta infrastruktur digital yang mendukung efisiensi operasional seluruh tim. Dengan demikian, sinergi kedelapan tim *supporting office* yang solid dan berkomitmen tinggi menjadi prasyarat mutlak bagi GTSI dalam menjaga keandalan armada, memenuhi kontrak jangka panjang, dan pada akhirnya berkontribusi nyata terhadap ketahanan rantai pasok energi gas nasional.

Tekanan kerja pada tim *supporting office* yang harus mensupport armada yang terus berekspansi berpotensi menimbulkan stres jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, faktor-faktor seperti Budaya Kerja, Work-Life Balance, dan Kompensasi menjadi variabel krusial. Penelitian oleh (Bagis & Adawiyah, 2022) dan (Kencana & Surya, 2023) mengkonfirmasi bahwa ketiga variabel ini memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ekspansi bisnis dan meningkatnya kompleksitas operasional PT GTS Internasional Tbk tidak hanya menuntut kompetensi teknis karyawan, tetapi juga kemampuan perusahaan dalam mempertahankan loyalitas sumber daya manusia yang dimiliki. Tingginya tuntutan pekerjaan pada tim *supporting office* berpotensi memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja, persepsi terhadap kompensasi, maupun pengalaman kerja yang dirasakan karyawan. Apabila kondisi tersebut tidak dikelola secara optimal, maka dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada loyalitas karyawan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan, khususnya budaya kerja, work-life balance, dan kompensasi dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Sebagai salah satu pilar utamanya, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi loyalitas karyawan dalam organisasi. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi atas berbagai aspek pekerjaan, seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, serta sistem penghargaan yang diterima. Menurut (Robbins & Judge, 2022), karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, memiliki keinginan yang rendah untuk meninggalkan organisasi, serta menunjukkan loyalitas yang lebih kuat

dibandingkan karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaannya.

Hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*, yang menyatakan bahwa individu akan memberikan respons positif terhadap organisasi apabila mereka merasakan perlakuan yang adil dan menguntungkan (Ahmad et al., 2023). Ketika perusahaan mampu memberikan pengalaman kerja yang memuaskan, karyawan akan membalasnya melalui peningkatan komitmen, dedikasi, dan kesediaan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula loyalitas yang akan ditunjukkan kepada perusahaan.

Penelitian empiris mendukung adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Hermanto & Kadang, 2025). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi, menunjukkan komitmen yang tinggi, serta memiliki keinginan yang rendah untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Temuan serupa juga dikemukakan oleh (Grasia et al., 2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan loyalitas karyawan melalui terciptanya hubungan kerja yang positif antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi oleh perusahaan, mereka akan lebih termotivasi untuk mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang serta memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Dalam konteks PT GTS Internasional Tbk, kepuasan kerja menjadi faktor yang sangat penting dalam membangun loyalitas karyawan. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang transportasi LNG dan jasa manajemen awak kapal, GTSI menghadapi tuntutan operasional yang kompleks dan dinamis.

Mengingat pentingnya peran loyalitas sebagai pendorong kepuasan kerja tersebut, penting untuk menelaah faktor apa yang mendasari terbentuknya loyalitas itu sendiri. Dalam hal ini, fondasi utama yang mampu menumbuhkan loyalitas karyawan adalah budaya kerja. Budaya kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan dalam suatu organisasi. Budaya kerja mencerminkan nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang menjadi pedoman bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut (Robbins & Judge, 2022), budaya organisasi yang

kuat mampu menciptakan identitas bersama, meningkatkan komitmen anggota organisasi, serta membangun keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai pribadi yang mereka miliki, maka akan tumbuh rasa memiliki (*sense of belonging*) yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas terhadap organisasi.

Dalam lingkungan kerja yang memiliki budaya positif, karyawan cenderung merasa lebih dihargai, didukung, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kondisi tersebut mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis serta meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Budaya kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap kontribusi individu dapat meningkatkan komitmen organisasi yang kemudian berdampak pada loyalitas karyawan (Aamodt, 2022).

Pada konteks PT GTS Internasional Tbk, budaya kerja menjadi faktor yang sangat penting mengingat perusahaan bergerak pada industri transportasi LNG yang menuntut tingkat disiplin, keselamatan kerja, koordinasi lintas fungsi, dan kepatuhan terhadap regulasi maritim yang tinggi. Budaya kerja yang kuat dan konsisten tidak hanya mendukung kelancaran operasional perusahaan, tetapi juga berpotensi meningkatkan loyalitas karyawan supporting office yang berperan dalam mendukung keberhasilan operasional armada LNG nasional.

Namun, mengingat tingginya tuntutan dan dinamika operasional di sektor tersebut, budaya kerja yang kuat tidak akan optimal dalam mengikat loyalitas apabila tidak dibarengi dengan perhatian terhadap keseimbangan hidup karyawannya. *Work-Life Balance* merupakan kondisi di mana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, keluarga, maupun aktivitas sosial lainnya. Keseimbangan tersebut menjadi salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi. *Work-life balance* yang baik memungkinkan karyawan untuk memenuhi tanggung jawab profesional dan personal secara proporsional sehingga dapat mengurangi konflik peran serta meningkatkan keterikatan atau loyalitas karyawan terhadap organisasi (Ricky Wahyudi, 2024).

Dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis dan kompetitif, perusahaan dituntut untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan, tidak hanya dari aspek pekerjaan tetapi juga kehidupan di luar pekerjaan. Ketika karyawan

merasa memiliki waktu yang cukup untuk keluarga, istirahat, dan pengembangan diri, mereka cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap perusahaan. Organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawannya akan memperoleh manfaat berupa meningkatnya komitmen organisasi, menurunnya *turnover intention*, serta meningkatnya loyalitas karyawan (Michele Armstrong and Sthepen Taylor, 2024).

Pada PT GTS Internasional Tbk, pentingnya *work-life balance* semakin relevan mengingat karakteristik industri transportasi LNG yang menuntut koordinasi operasional selama 24 jam, pengawasan armada secara berkelanjutan, serta penyelesaian pekerjaan yang sering kali memiliki tenggat waktu yang ketat. Tim supporting office seperti HPGA, FAT, *Procurement*, *Operations*, *Legal*, dan *Business Development* dituntut untuk memberikan dukungan operasional secara optimal. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan dalam menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan menjadi faktor yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan dalam mendukung keberlanjutan operasional perusahaan.

Akan tetapi, dukungan yang bersifat non-finansial seperti *work-life balance* ini tentu harus berjalan beriringan dengan penghargaan yang bersifat material. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kompensasi tidak hanya berupa gaji, tetapi juga mencakup insentif, tunjangan, maupun penghargaan nonfinansial. Sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi karyawan mampu meningkatkan komitmen organisasi serta mendorong karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang (Michele Armstrong and Sthepen Taylor, 2024). Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan penghargaan yang layak atas kinerja mereka, maka akan tumbuh rasa dihargai dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Selain itu, kompensasi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menarik dan mempertahankan karyawan, tetapi juga berperan dalam meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat *turnover* (Dessler, 2023). Karyawan yang memperoleh kompensasi sesuai dengan harapan dan beban kerjanya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan dibandingkan karyawan yang merasa kompensasi yang diterimanya tidak memadai.

Lebih dari sekadar komitmen untuk bertahan di perusahaan melalui imbalan yang memadai, karyawan juga membutuhkan pemenuhan aspek kenyamanan psikologis yang bermuara pada kepuasan kerja. Salah satu determinan utama yang mampu menjembatani tercapainya kepuasan kerja tersebut adalah penerapan budaya kerja yang unggul. Budaya kerja yang kuat akan membentuk perilaku kerja yang positif sehingga karyawan merasa lebih nyaman dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Edison et al., 2023).

Selain itu, budaya organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap kontribusi individu mampu menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. Ketika karyawan merasakan kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai organisasi, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat (Chakraborty et al., 2023).

Meskipun demikian, kenyamanan yang bersumber dari budaya kerja ini tidak akan dirasakan secara optimal apabila karyawan terus-menerus mengalami konflik peran di luar jam kerja. Oleh karena itu, *Work-Life Balance* menjadi elemen pelengkap yang tak kalah esensial. *Work-Life Balance* merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, keluarga, dan aktivitas sosial lainnya. Keseimbangan tersebut penting karena dapat memengaruhi kondisi psikologis dan emosional karyawan dalam bekerja. Organisasi yang mampu mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan (Michele Armstrong and Stephen Taylor, 2024).

Selain itu, karyawan yang mampu menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah serta memiliki sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan (Dessler, 2023). Kondisi tersebut membuat karyawan merasa lebih nyaman dan puas dalam menjalankan pekerjaannya.

Di samping dukungan yang berorientasi pada ruang personal tersebut, bentuk apresiasi nyata dari perusahaan atas jerih payah karyawan juga menjadi penentu utama terciptanya kepuasan kerja. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Kompensasi adalah seluruh bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan,

baik berupa gaji, tunjangan, insentif, bonus, maupun fasilitas lainnya. kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja, menciptakan perasaan dihargai, serta mendorong munculnya kepuasan kerja (Dessler, 2023).

Selain itu, sistem kompensasi yang kompetitif dan memenuhi harapan karyawan akan meningkatkan persepsi positif (kepuasan kerja) terhadap organisasi (Dwiwarman, 2025). Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima sebanding dengan usaha dan tanggung jawab yang diberikan, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang merasa kompensasinya tidak memadai.

Kepuasan yang telah terbangun melalui imbalan finansial ini akan menjadi semakin bermakna dan bertransformasi menjadi loyalitas yang nyata apabila didukung oleh iklim organisasi yang sehat. Budaya kerja yang positif tidak hanya mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga berdampak pada peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Luh Deni Pradnyani & Made Surya Putra, 2023).

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat dengan organisasi sehingga loyalitasnya juga meningkat.

Dengan demikian, budaya kerja yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Semakin positif budaya kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja yang terbentuk, yang pada akhirnya akan memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Yang & Dini, 2023).

Selain faktor lingkungan internal tersebut, jalur lain yang sama efektifnya dalam membangun loyalitas melalui kepuasan kerja adalah kemampuan mengelola batasan antara ranah profesional dan personal. *Work-Life Balance* yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Wahyudin et al., 2025).

Dengan demikian, *work-life balance* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. Semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja yang terbentuk, sehingga loyalitas karyawan terhadap perusahaan juga akan semakin meningkat.

Selain kesejahteraan yang bersifat imaterial seperti keseimbangan waktu tersebut, faktor finansial juga menjadi pendorong utama

yang bekerja melalui mekanisme serupa. Kompensasi yang diberikan perusahaan dapat memengaruhi loyalitas karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan akan menimbulkan perasaan dihargai serta meningkatkan persepsi positif terhadap perusahaan, kondisi tersebut mendorong terbentuknya kepuasan kerja yang lebih tinggi (Endah Nur Liani, 2024).

Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan, tetapi juga dapat memengaruhi loyalitas melalui kepuasan kerja. Semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, sehingga loyalitas karyawan terhadap perusahaan juga akan semakin meningkat.

Berdasarkan uraian mengenai hubungan antara budaya kerja, work-life balance, kompensasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, dapat dipahami bahwa faktor-faktor tersebut memiliki peranan penting dalam membangun loyalitas karyawan. Budaya kerja yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, work-life balance yang baik membantu karyawan menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, sedangkan kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga mendorong terbentuknya loyalitas terhadap perusahaan. Namun demikian, pengaruh masing-masing variabel terhadap kepuasan kerja maupun loyalitas karyawan tidak selalu menunjukkan hasil yang sama pada setiap organisasi karena dipengaruhi oleh karakteristik perusahaan, budaya organisasi, serta kondisi operasional yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan kajian lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel tersebut pada konteks organisasi yang menjadi objek penelitian.

Berdasarkan hasil telaah terhadap berbagai penelitian terdahulu, hubungan antara budaya kerja, work-life balance, kompensasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan masih menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa penelitian menyatakan bahwa budaya kerja, work-life balance, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun loyalitas karyawan. Namun demikian, penelitian lain menunjukkan bahwa besarnya pengaruh masing-masing variabel berbeda-beda sesuai dengan karakteristik organisasi, jenis industri, serta kondisi lingkungan kerja yang diteliti. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan masih adanya kesenjangan empiris yang memerlukan pengujian lebih lanjut. Selain itu,

sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor perbankan, pendidikan, manufaktur, rumah sakit, maupun industri jasa secara umum, sehingga hasil penelitian tersebut belum tentu dapat digeneralisasikan pada perusahaan yang bergerak di bidang pengangkutan dan distribusi Liquefied Natural Gas (LNG) yang memiliki karakteristik operasional, tingkat risiko, serta tuntutan kerja yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian pada konteks industri energi masih diperlukan untuk memperluas bukti empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan.

Penelitian ini memiliki kebaruan dibandingkan penelitian terdahulu karena mengintegrasikan pengaruh budaya kerja, work-life balance, dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam satu model penelitian yang komprehensif. Selain itu, penelitian ini difokuskan pada karyawan Supporting Office PT GTS Internasional Tbk yang memiliki karakteristik pekerjaan berbeda dibandingkan objek penelitian pada umumnya karena berperan dalam mendukung kelancaran operasional distribusi energi nasional melalui fungsi administrasi, koordinasi operasional, dan pelayanan pendukung perusahaan. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung antarvariabel secara simultan sehingga diharapkan mampu memberikan gambaran empiris yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan pada industri energi.

Berdasarkan fenomena meningkatnya kompleksitas operasional industri energi serta pentingnya peran sumber daya manusia dalam mendukung keberlangsungan operasional perusahaan, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT GTS Internasional Tbk dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan penguatan budaya kerja, peningkatan work-life balance, penyempurnaan sistem kompensasi, serta peningkatan kepuasan kerja sebagai upaya membangun loyalitas karyawan secara berkelanjutan. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai loyalitas karyawan pada perusahaan yang bergerak di

sektor energi, yang hingga saat ini masih relatif terbatas.

Berdasarkan berbagai fenomena yang telah diuraikan, adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu, karakteristik khusus industri energi, serta pentingnya memahami faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan, maka penelitian ini dipandang perlu untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam menjelaskan hubungan antara budaya kerja, work-life balance, kompensasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan pada lingkungan kerja yang memiliki kompleksitas operasional tinggi.

BAHAN DAN METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal. Penelitian kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengujian hipotesis melalui analisis data numerik yang diperoleh dari responden untuk menarik kesimpulan yang bersifat objektif dan dapat digeneralisasi (Sugiono, 2023).

Pendekatan asosiatif kausal digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel independen (Budaya Kerja, *Work Life Balance*, dan Kompensasi) terhadap variabel dependen (Loyalitas Karyawan), dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Mediasi). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menguji seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung, serta memahami peran strategis kepuasan kerja dalam memperkuat hubungan tersebut di lingkungan Bagian *Office* PT GTS Internasional Tbk. Penggunaan pendekatan ini diharapkan mampu memberikan bukti empiris yang kuat terkait dinamika perilaku organisasi di industri transportasi LNG.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian *office* atau staf kantor pusat PT GTS Internasional Tbk yang berlokasi di Mangkuluhur City Tower One, Jakarta Selatan. Populasi mencakup staf yang bertanggung jawab atas berbagai fungsi operasional darat, termasuk tim *Human Resources*, *People & General Affairs* (HPGA), *Finance, Accounting & Tax* (FAT), *Procurement*, *Legal*, *Corporate Communication & Corporate Secretary*, *Operations*, *Internal Audit*, *Business Development*, serta *IT Team* dan lain sebagainya. Menurut (Sugiono, 2023), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas

objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *total sampling* atau sensus. Menurut (Sugiono, 2023) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila peneliti ingin membuat generalisasi terhadap temuannya, maka sampel yang diambil dari populasi harus representatif (mewakili). Hal ini dilakukan karena jumlah populasi karyawan *office* di PT GTS Internasional Tbk relatif terbatas, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian untuk mendapatkan data yang representatif dan akurat. Dengan demikian, sampel dalam penelitian ini mencakup keseluruhan karyawan bagian *office* di PT GTS Internasional Tbk yang memenuhi kriteria penelitian.

Variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan judul dan model penelitian yang telah ditetapkan, variabel-variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Variabel Independen/ Heksogen (Variabel Bebas)
Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel independen adalah: Budaya Kerja (X1), *Work Life Balance* (X2), Kompensasi (X3).
2. Variabel Dependen/ Endogen (Variabel Terikat)
Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini, variabel dependen adalah: Loyalitas Karyawan (Z).
3. Variabel Intervening (Variabel Mediasi)
Variabel intervening adalah variabel yang secara teoretis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati secara langsung. Dalam penelitian ini, variabel intervening adalah: Kepuasan Kerja (Y).

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu tahapan yang sangat penting dalam penelitian karena digunakan untuk memperoleh

data yang dibutuhkan guna menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis penelitian. Kualitas hasil penelitian sangat dipengaruhi oleh kualitas data yang diperoleh, sehingga peneliti perlu menggunakan teknik pengumpulan data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Menurut (Sugiono, 2023), teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama penelitian adalah memperoleh data. Oleh sebab itu, teknik pengumpulan data harus dilakukan secara sistematis agar data yang diperoleh relevan, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai Budaya Kerja, *Work Life Balance*, Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan pada PT GTS Internasional Tbk. Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi pustaka dan dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data tersebut diharapkan mampu memberikan informasi yang lebih lengkap sehingga hasil penelitian menjadi lebih akurat, objektif, dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui proses tanya jawab secara langsung antara peneliti dengan narasumber untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai objek penelitian. Teknik ini digunakan sebagai data pendukung untuk menggali informasi awal mengenai kondisi perusahaan, fenomena yang terjadi, serta memperoleh gambaran mengenai Budaya Kerja, *Work Life Balance*, Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan di PT GTS Internasional Tbk. Menurut (Ardiansyah et al., 2023), wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan interaksi langsung antara peneliti dan responden untuk memperoleh informasi berupa pandangan, pengalaman, maupun persepsi terhadap suatu fenomena.

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan pada tahap pra-penelitian (*preliminary*

study) kepada pihak yang memahami kondisi perusahaan, seperti staf *Human Resources* (HR), supervisor, atau karyawan yang bersedia menjadi narasumber. Informasi yang diperoleh melalui wawancara digunakan sebagai dasar dalam mengidentifikasi permasalahan penelitian, memperkuat latar belakang penelitian, serta menyusun indikator-indikator dalam kuesioner yang akan disebarakan kepada responden. Data hasil wawancara tidak digunakan sebagai data utama dalam pengujian hipotesis, melainkan sebagai informasi pendukung yang melengkapi hasil analisis kuantitatif.

2. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Menurut (Sugiono, 2023), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien apabila peneliti telah mengetahui secara jelas variabel yang akan diukur beserta indikator-indikatornya. Penggunaan kuesioner memungkinkan peneliti memperoleh data dari banyak responden dalam waktu yang relatif singkat, mudah didistribusikan, serta memudahkan proses pengolahan data secara kuantitatif.

Dalam penelitian ini, kuesioner digunakan untuk mengukur persepsi responden mengenai Budaya Kerja, *Work Life Balance*, Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan. Setiap butir pernyataan disusun berdasarkan indikator pada masing-masing variabel penelitian. Kuesioner disebarakan kepada karyawan PT GTS Internasional Tbk melalui Google Form maupun secara langsung. Sebelum digunakan sebagai instrumen penelitian, setiap item pernyataan harus memenuhi uji validitas dan reliabilitas agar mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat (Sa'adah & Ikhsan, 2023).

Instrumen penelitian menggunakan Skala Likert dengan lima alternatif jawaban untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat responden terhadap setiap pernyataan. Skala Likert merupakan salah satu skala yang paling banyak digunakan dalam penelitian sosial karena mampu mengukur tingkat persetujuan responden terhadap suatu pernyataan secara sistematis. (Simamora, 2022) menjelaskan bahwa penggunaan Skala Likert memudahkan proses kuantifikasi jawaban responden sehingga

hasil penelitian dapat dianalisis menggunakan teknik statistik secara lebih objektif.

Tabel III. 1 Skala Likert

Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Diolah Penulis (2026)

Pemberian skor tersebut bertujuan untuk memudahkan proses tabulasi, pengukuran, dan analisis data sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh Budaya Kerja, *Work Life Balance*, dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

3. Studi Pustaka (*Library research*)
Studi pustaka merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari berbagai referensi ilmiah yang berkaitan dengan topik penelitian. Referensi tersebut meliputi buku, jurnal nasional maupun internasional, prosiding, serta hasil penelitian terdahulu yang membahas Budaya Kerja, *Work Life Balance*, Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan. Studi pustaka bertujuan untuk memperoleh landasan teori, menyusun kerangka konseptual, mengembangkan hipotesis penelitian, serta membandingkan hasil penelitian dengan penelitian terdahulu sehingga dapat memperkuat pembahasan hasil penelitian (Arib Rusli et al., 2025).
4. Dokumentasi
Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian. Dokumen tersebut meliputi profil perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan, serta dokumen pendukung lainnya yang berkaitan dengan PT GTS Internasional Tbk. Data dokumentasi digunakan sebagai data pelengkap untuk mendukung data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner sehingga hasil penelitian menjadi lebih komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan (Maesaroh et al., 2025).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode Structural

Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Metode PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan yang kompleks antarvariabel laten secara simultan, baik hubungan langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Selain itu, PLS-SEM tidak mengharuskan data berdistribusi normal secara ketat dan tetap mampu menghasilkan estimasi yang baik pada ukuran sampel relatif kecil maupun sedang (Hair, Ringle, et al., 2022).

1. Pengujian Outer Model: Pengujian model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk mengetahui apakah indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian secara valid dan reliabel. Menurut (Hair, Ringle, et al., 2022), evaluasi outer model meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk.

- a. Uji Validitas Konvergen: Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator mampu menjelaskan konstruk yang diukur. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai outer loading dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

Kriteria pengujian:

- Nilai outer loading $\geq 0,70$ menunjukkan indikator valid.
- Nilai *AVE* $\geq 0,50$ menunjukkan konstruk memenuhi validitas konvergen.

- b. Uji Validitas Diskriminan: Validitas diskriminan bertujuan memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan *Cross Loading*, *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Kriteria Pengujian

- *Cross Loading*: Cross loading digunakan untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada

- konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa indikator mampu membedakan konstruk yang satu dengan konstruk lainnya.
- *Fornell-Larcker Criterion*: Kriteria Fornell-Larcker menyatakan bahwa akar kuadrat AVE suatu konstruk harus lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Meskipun masih tersedia pada SmartPLS 4, metode ini kini dianggap sebagai metode pelengkap.
 - *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*: HTMT merupakan metode yang paling direkomendasikan dalam SmartPLS 4 untuk menguji validitas diskriminan. Nilai HTMT < 0,90 (atau lebih ketat < 0,85) menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.
 - c. Uji Reabilitas: Reliabilitas bertujuan mengetahui konsistensi indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Kriteria pengujian:
 - *Cronbach's Alpha*: Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur konsistensi internal indikator dalam suatu konstruk. Nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$ menunjukkan bahwa indikator memiliki reliabilitas yang baik. Namun, pada PLS-SEM ukuran ini cenderung memberikan estimasi yang konservatif sehingga digunakan bersama *Composite Reliability*.
 - *Composite Reliability (rho_a)*, digunakan untuk mengukur

konsistensi internal berdasarkan korelasi antar indikator yaitu untuk mengetahui sebagai estimasi reliabilitas yang lebih akurat pada model penelitian.

- *Composite Reliability (rho_c)*. Digunakan untuk mengetahui konsistensi internal konstruk dengan mempertimbangkan nilai outer loading dari setiap indikator, sehingga mampu memberikan estimasi reliabilitas konstruk yang lebih baik.

Apabila kedua nilai tersebut memenuhi kriteria maka konstruk dinyatakan reliabel (Hair, Ringle, et al., 2022)

2. Pengujian Inner Model: Setelah model pengukuran (*outer model*) memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi model struktural (*inner model*). Menurut (Hair, Ringle, et al., 2022), pengujian inner model bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk laten serta kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi variabel endogen. Evaluasi inner model pada penelitian ini dilakukan menggunakan SmartPLS 4 melalui pengujian *Variance Inflation Factor (VIF)*, *Path Coefficient*, dan *Indirect Effect*.
 - A. *Variance Inflation Factor (VIF)*: Pengujian *Variance Inflation Factor (VIF)* bertujuan untuk mendeteksi adanya masalah multikolinearitas antar konstruk prediktor dalam model struktural. Nilai VIF yang rendah menunjukkan bahwa hubungan antar variabel independen tidak menimbulkan multikolinearitas sehingga estimasi koefisien jalur dapat dipercaya. Menurut (Hair, Ringle, et al., 2022), nilai VIF < 3,0 menunjukkan tidak terdapat masalah multikolinearitas, sedangkan nilai yang lebih tinggi mengindikasikan adanya potensi

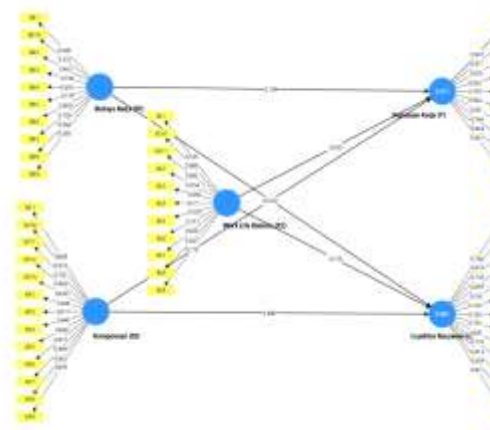
- kolinearitas yang perlu diperhatikan.
- B. Koefisien Determinasi (R^2): Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur besarnya kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, di mana semakin tinggi nilai R^2 maka semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan konstruk endogen. Menurut (Hair, Ringle, et al., 2022), nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan kuat (substantial), 0,50 sedang (moderate), dan 0,25 lemah (weak).
- C. Effect Size (f^2): Effect Size (f^2) bertujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap nilai R^2 variabel endogen. Nilai f^2 menunjukkan seberapa besar pengaruh suatu konstruk apabila dikeluarkan dari model. Menurut (Hair, Hult, et al., 2022), nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil (*small*), 0,15 menunjukkan pengaruh sedang (*medium*), dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar (*large*).
- D. Uji *Direct Effect*: Direct Effect digunakan untuk menguji pengaruh langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen sesuai hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan prosedur Bootstrapping pada SmartPLS dengan melihat nilai Original Sample (β), t-statistics, dan p-values. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistics > 1,96 dan p-values < 0,05 pada tingkat signifikansi 5% (Hair, Hult, et al., 2022).
- E. Uji *Indirect Effect*: Indirect Effect digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian dilakukan menggunakan hasil Bootstrapping pada SmartPLS dengan melihat nilai Original Sample, t-statistics, dan p-values. Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan apabila t-statistics > 1,96 dan p-values < 0,05. Hasil pengujian ini digunakan untuk menentukan apakah variabel mediasi mampu memediasi hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen (Hair, Hult, et al., 2022).
- F. Model Fit
1. *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) merupakan ukuran kesesuaian model (*model fit*) yang menunjukkan perbedaan antara matriks korelasi yang diamati dengan matriks korelasi yang diprediksi oleh model. Model dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik apabila nilai SRMR < 0,08. Semakin kecil nilai SRMR, semakin baik tingkat kesesuaian model terhadap data penelitian.
- G. Predictive Relevance (Q^2): *Evaluasi Predictive Assessment* bertujuan untuk mengukur kemampuan model dalam memprediksi data observasi (*out-of-sample prediction*). Berbeda dengan evaluasi Measurement Model, Structural Model, dan Model Fit yang lebih berfokus pada kualitas model dan hubungan antarvariabel, Predictive Assessment digunakan untuk mengetahui sejauh mana model mampu menghasilkan prediksi yang akurat terhadap data baru. Menurut (Hair, Hult, et al., 2022), salah satu keunggulan utama pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) adalah kemampuannya dalam melakukan prediksi (*prediction-oriented approach*).
- Pada SmartPLS 4, evaluasi kemampuan prediksi dilakukan menggunakan prosedur PLSpredict. Evaluasi ini dilakukan melalui *PLSpredict Manifest Variable (MV) Summary* dengan menggunakan tiga ukuran utama, yaitu $Q^2_{predict}$, Root Mean Square Error (RMSE), dan Mean Absolute Error (MAE). Nilai $Q^2_{predict}$ digunakan untuk menilai predictive relevance, sedangkan RMSE dan MAE digunakan untuk mengukur tingkat kesalahan prediksi (*prediction error*). Model dikatakan memiliki kemampuan prediksi yang baik apabila seluruh nilai $Q^2_{predict}$ lebih besar dari nol ($Q^2_{predict} > 0$) dan sebagian besar atau seluruh nilai RMSE PLS-SEM lebih

kecil dibandingkan RMSE Linear Model (LM) (Hair, Hult, et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

- Uji Outer Model

Average variance extracted (AVE)	
Budaya Kerja (X1)	0,643
Work Life Balance (X2)	0,607
Kompensasi (X3)	0,819
Kepuasan Kerja (Y)	0,732
Loyalitas Karyawan (Z)	0,587



Model Pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk mengetahui nilai hubungan antar variabel konstruk dan indikatornya. Dengan mengetahui sejauh mana variabel yang diteliti valid dan reliabel dalam penelitian. Pengujian measurement model melalui model pengukuran reflektif yaitu mencakup *loading factor*, *AVE*, *Composite Reliability Rho* dan *Composite Reliability Rho C* dan Uji Validitas Diskriminan (*discriminant validity*).

Tabel Outer Loading

	Budaya Kerja (X1)	Work Life Balance (X2)	Kompensasi (X3)	Kepuasan Kerja (Y)	Loyalitas Karyawan (Z)
BK3	0,793				
BK5	0,816				
BK7	0,797				
BL6		0,732			
BL9		0,760			
BL10		0,834			
BL11		0,788			
KP1			0,899		
KP2			0,928		
KP4			0,909		
KP8			0,882		
PS1				0,852	
PS4				0,827	
PS7				0,827	
PS11				0,914	
YL2					0,790
YL3					0,815
YL6					0,747
YL11					0,730

Sumber: Olah data Penulis (2026)

Uji Validitas Konvergen: Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pada model penelitian setelah proses eliminasi telah memenuhi kriteria validitas konvergen karena memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator yang dipertahankan dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis pada tahap selanjutnya, yaitu pengujian reliabilitas, validitas diskriminan, dan evaluasi model struktural.

Tabel Average Variance Extracted

Berdasarkan Tabel IV.12 diperoleh nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk seluruh konstruk, yaitu Budaya Kerja (X1) sebesar 0,643, Work Life Balance (X2) sebesar 0,607, Kompensasi (X3) sebesar 0,819, Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,732, dan Loyalitas Karyawan (Z) sebesar 0,587. Seluruh konstruk memiliki nilai AVE > 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen menurut (Hair, Hult, et al., 2022). Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan valid karena mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang digunakan.

Uji Validitas Diskriminan:

Tabel Uji Validitas Diskriminasi (Cross Loading)

	Budaya Kerja (X1)	Work Life Balance (X2)	Kompensasi (X3)	Kepuasan Kerja (Y)	Loyalitas Karyawan (Z)
BK3	0,793	0,300	0,256	0,260	0,400
BK5	0,816	0,125	0,182	0,417	0,404
BK7	0,797	0,457	0,335	0,532	0,453
BL6	0,146	0,732	0,336	0,092	0,276

BL9	0,298	0,760	0,320	0,020	0,291
BL10	0,233	0,834	0,402	0,063	0,314
BL11	0,459	0,788	0,273	0,276	0,299
KP1	0,240	0,457	0,899	0,551	0,675
KP2	0,292	0,455	0,928	0,662	0,785
KP4	0,229	0,350	0,909	0,612	0,713
KP8	0,405	0,280	0,882	0,772	0,752
PS1	0,573	0,239	0,662	0,852	0,664
PS4	0,481	0,187	0,545	0,827	0,618
PS7	0,372	0,079	0,619	0,827	0,649
PS11	0,366	0,042	0,647	0,914	0,655
YL2	0,458	0,216	0,545	0,588	0,780
YL3	0,503	0,522	0,705	0,497	0,815
YL6	0,258	0,303	0,648	0,596	0,747
YL11	0,385	0,091	0,579	0,650	0,720

Sumber: Olah Data Penulis (2026)

Berdasarkan data hasil analisis cross loading pada uji analisis menggunakan *Smart PLSv. 4.1.1.8* yaitu masing-masing indikator menunjukkan bahwa seluruh konstruk harus memiliki nilai yang lebih kecil dari konstruk itu sendiri.

Tabel Uji Validitas Diskriminan (*Fornell-lacker*)

Sumber: Olah Data Penulis (2026)

Berdasarkan hasil uji *Fornell-Larcker*, diketahui bahwa nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh konstruk, yaitu Budaya Kerja (X1) sebesar 0,802, *Work Life Balance* (X2) sebesar 0,779, Kompensasi (X3) sebesar 0,905, Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,856, dan Loyalitas Karyawan (Z) sebesar 0,766, memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan indikator-indikatornya dibandingkan dengan hubungannya terhadap konstruk lain.

Uji Reabilitas:

Tabel *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Budaya Kerja (X1)	0,729	0,740	0,844
<i>Work Life Balance</i> (X2)	0,785	0,796	0,861
Kompensasi (X3)	0,926	0,931	0,948
Kepuasan Kerja (Y)	0,878	0,880	0,916
Loyalitas Karyawan (Z)	0,765	0,768	0,850

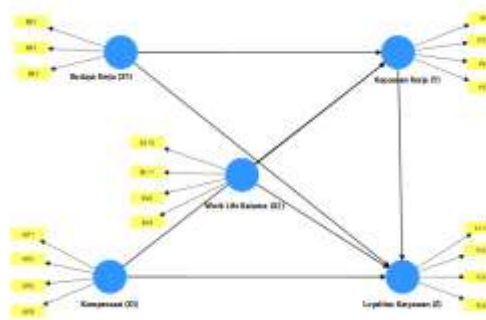
Berdasarkan Tabel *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*, seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (rho_a), dan Composite Reliability (rho_c) di atas 0,70. Nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,729–0,926, rho_a berkisar antara 0,740–0,931, dan rho_c berkisar antara 0,844–0,948. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian yang terdiri dari Budaya Kerja (X1), *Work Life Balance* (X2), Kompensasi (X3), Kepuasan Kerja (Y), dan Loyalitas

	Budaya Kerja (X1)	<i>Work Life Balance</i> (X2)	Kompensasi (X3)	Kepuasan Kerja (Y)	Loyalitas Karyawan (Z)
Budaya Kerja (X1)	0,802				
<i>Work Life Balance</i> (X2)	0,379	0,779			
Kompensasi (X3)	0,328	0,422	0,905		
Kepuasan Kerja (Y)	0,524	0,160	0,725	0,856	
Loyalitas Karyawan (Z)	0,526	0,379	0,812	0,756	0,766

Karyawan (Z) telah memenuhi kriteria reliabilitas menurut (Hair, Hult, et al., 2022), sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang baik.

- Pengujian Model *Structural* (*Inner Model*)

Tabel *Model Structural* (*Inner Model*)



Evaluasi model struktural (*inner model*) bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian serta menilai kemampuan prediksi model. Berbeda dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*) yang berfokus pada validitas dan reliabilitas indikator, evaluasi *inner model* digunakan untuk mengetahui seberapa baik variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogen dan menguji signifikansi hubungan antar konstruk. Menurut (Hair, Ringle, et al., 2022) evaluasi model struktural dalam PLS-SEM meliputi pengujian Variance Inflation Factor (VIF), Koefisien Determinasi (R^2), *Effect Size* (f^2), *Direct Effect*, dan *Indirect Effect*.

Tabel Variance Inflation Factor (VIF)

	VIF
Budaya Kerja X1 -> Kepuasan Kerja (Y)	1,217
Budaya Kerja X1 -> Loyalitas Karyawan (Z)	1,725
Work Life Balance (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	1,322
Work Life Balance (X2) -> Loyalitas Karyawan (Z)	1,597
Kompensasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	1,268
Kompensasi (X3) -> Loyalitas Karyawan (Z)	2,897
Kepuasan Kerja (Y) -> Loyalitas Karyawan (Z)	3,159

Sumber: Olah Data Penulis (2026)

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai VIF sebagai berikut: Hubungan Budaya Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai VIF sebesar 1,217, Hubungan Budaya Kerja (X1) → Loyalitas Karyawan (Z) memiliki nilai VIF sebesar 1,725, Hubungan Work Life Balance (X2) → Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai VIF sebesar 1,322, Hubungan Work Life Balance (X2) → Loyalitas Karyawan (Z) memiliki nilai

VIF sebesar 1,597, Hubungan Kompensasi (X3) → Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai VIF sebesar 1,268, Hubungan Kompensasi (X3) → Loyalitas Karyawan (Z) memiliki nilai VIF sebesar 2,897, Hubungan Kepuasan Kerja (Y) → Loyalitas Karyawan (Z) memiliki nilai VIF sebesar 3,159.

Berdasarkan hasil tersebut, seluruh hubungan antarvariabel memiliki nilai VIF di bawah 5, yaitu berkisar antara 1,217 hingga 3,159. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas pada model penelitian. Artinya, masing-masing variabel independen tidak saling berkorelasi secara tinggi sehingga memenuhi persyaratan dalam pengujian model struktural (*inner model*), dan analisis selanjutnya dapat dilanjutkan karena tidak terdapat indikasi multikolinearitas yang serius.

Tabel Koefisien Determinasi (R^2)

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja (Y)	0,683	0,665
Loyalitas Karyawan (Z)	0,754	0,734

Sumber: Olah Data Penulis (2026)

Berdasarkan Tabel Koefisien Determinasi, diperoleh nilai R-Square (R^2) untuk variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,683 dengan R-Square Adjusted sebesar 0,665. Hal ini menunjukkan bahwa 68,3% variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Kerja (X1), Work Life Balance (X2), dan Kompensasi (X3), sedangkan 31,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, variabel Loyalitas Karyawan (Z) memiliki nilai R-Square sebesar 0,754 dengan R-Square Adjusted sebesar 0,734, yang berarti 75,4% variasi Loyalitas Karyawan dapat dijelaskan oleh Budaya Kerja (X1), Work Life Balance (X2), Kompensasi (X3), dan Kepuasan Kerja (Y), sedangkan 24,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan kriteria (Hair, Hult, et al., 2022), nilai R^2 sebesar 0,683 termasuk kategori moderate (sedang), sedangkan nilai R^2 sebesar 0,754 termasuk kategori substantial (kuat).

Tabel Effect Size (f^2)

	f-square
Budaya Kerja X1 -> Kepuasan Kerja (Y)	0,418
Budaya Kerja X1 -> Loyalitas Karyawan (Z)	0,104
Work Life Balance (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,208
Work Life Balance (X2) -> Loyalitas Karyawan (Z)	0,001
Kompensasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	1,285
Kompensasi (X3) -> Loyalitas Karyawan (Z)	0,445
Kepuasan Kerja (Y) -> Loyalitas Karyawan (Z)	0,071

Sumber: Olah Data Penulis (2026)

Berdasarkan Tabel Effect Size (f^2), hasil pengujian Effect Size (f^2) menunjukkan bahwa Budaya Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai f^2 sebesar 0,418 yang termasuk kategori besar, sedangkan pengaruh Budaya Kerja (X1) terhadap Loyalitas Karyawan (Z) memiliki nilai f^2 sebesar 0,104 yang termasuk kategori kecil. Selanjutnya, Work Life Balance (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) memperoleh nilai f^2 sebesar 0,208 yang termasuk kategori sedang, sedangkan terhadap Loyalitas Karyawan (Z) hanya sebesar 0,001, sehingga tidak memberikan efek yang berarti. Di sisi lain, Kompensasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai f^2 sebesar 1,285 yang termasuk kategori besar, begitu pula pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Loyalitas Karyawan (Z) dengan nilai 0,445 yang juga termasuk kategori besar. Sementara itu, pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Loyalitas Karyawan (Z) memperoleh nilai f^2 sebesar 0,071 yang termasuk kategori kecil.

Tabel Path Coefisient (Direct Effect)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Kerja X1 -> Kepuasan Kerja (Y)	0,401	0,388	0,130	3,086	0,002
Budaya Kerja X1 -> Loyalitas Karyawan (Z)	0,210	0,218	0,111	1,887	0,059
Work Life Balance (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,295	-0,266	0,160	1,848	0,065
Work Life Balance (X2) -> Loyalitas Karyawan (Z)	0,024	0,032	0,100	0,240	0,810

Loyalitas Karyawan (Z)					
Kompensasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,718	0,728	0,087	8,236	0,000
Kompensasi (X3) -> Loyalitas Karyawan (Z)	0,563	0,539	0,145	3,892	0,000
Kepuasan Kerja (Y) -> Loyalitas Karyawan (Z)	0,235	0,251	0,153	1,537	0,124

Sumber: Olah Data Penulis (2026)

Berdasarkan Tabel Direct Effect, diperoleh hasil sebagai berikut:

- H1 :Budaya Kerja (X1) memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), dengan nilai Original Sample sebesar 0,401, nilai T-statistic sebesar 3,086 > 1,96, dan P-value sebesar 0,002 < 0,05.
- H2 :Budaya Kerja (X1) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Z), dengan nilai Original Sample sebesar 0,210, nilai T-statistic sebesar 1,887 < 1,96, dan P-value sebesar 0,059 > 0,05.
- H3 :Work Life Balance (X2) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), dengan nilai Original Sample sebesar -0,295, nilai T-statistic sebesar 1,848 < 1,96, dan P-value sebesar 0,065 > 0,05.
- H4 :Work Life Balance (X2) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Z), dengan nilai Original Sample sebesar 0,024, nilai T-statistic sebesar 0,240 < 1,96, dan P-value sebesar 0,810 > 0,05.
- H5 :Kompensasi (X3) memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), dengan nilai Original Sample sebesar 0,718, nilai T-statistic sebesar 8,236 > 1,96, dan P-value sebesar 0,000 < 0,05.
- H6 :Kompensasi (X3) memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Z), dengan nilai Original Sample sebesar 0,563, nilai T-statistic sebesar 3,892 > 1,96, dan P-value sebesar 0,000 < 0,05.
- H7 :Kepuasan Kerja (Y) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Z), dengan nilai

Original Sample sebesar 0,235, nilai T-statistic sebesar $1,537 < 1,96$, dan P-value sebesar $0,124 > 0,05$

Tabel Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Kerja X1 -> Loyalitas Karyawan (Z)	0,094	0,095	0,065	1,437	0,151
Work Life Balance (X2) -> Loyalitas Karyawan (Z)	-0,069	-0,066	0,061	1,128	0,260
Kompensasi (X3) -> Loyalitas Karyawan (Z)	0,168	0,184	0,119	1,411	0,158

Sumber: Olah Data Penulis (2026)

Berdasarkan Tabel *Indirect Effect* diperoleh Hasil Sebagai Berikut:

1. H8 :Budaya Kerja (X1) tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y), dengan nilai Original Sample sebesar 0,094, nilai T-statistic sebesar $1,437 < 1,96$, dan P-value sebesar $0,151 > 0,05$.
2. H9 :Work Life Balance (X2) tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y), dengan nilai Original Sample sebesar -0,069, nilai T-statistic sebesar $1,128 < 1,96$, dan P-value sebesar $0,260 > 0,05$.
3. H10 :Kompensasi (X3) tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y), dengan nilai Original Sample sebesar 0,168, nilai T-statistic sebesar $1,411 < 1,96$, dan P-value sebesar $0,158 > 0,05$.

Tabel Model Fit

	Original sample (O)	Sample mean (M)	95%	99%
Saturated model	0,103	0,079	0,097	0,108
Estimated model	0,103	0,079	0,097	0,108

Sumber: Olah Data Penulis (2026)

Berdasarkan Tabel IV.21, Model Fit, diketahui bahwa nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) pada Saturated Model sebesar 0,103, sedangkan pada Estimated Model juga sebesar 0,103. Selain itu, nilai Sample Mean (M) pada kedua model sebesar 0,079, dengan nilai Confidence Interval (CI) 95% sebesar 0,097 dan CI 99% sebesar 0,108.

Tabel Predictive Assesment

	Q ² predict	PLS-SEM_RMSE	PLS-SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE	IA_RMSE	IA_MAE
PS1	0,532	0,677	0,531	0,708	0,530	0,990	0,717
PS11	0,454	0,764	0,577	0,683	0,541	1,033	0,769
PS4	0,323	0,834	0,622	0,828	0,643	1,014	0,783
PS7	0,420	0,701	0,545	0,863	0,647	0,920	0,728
YL11	0,364	0,696	0,566	0,878	0,697	0,872	0,728
YL2	0,326	0,710	0,558	0,834	0,628	0,865	0,713
YL3	0,535	0,609	0,449	0,686	0,523	0,893	0,727
YL6	0,339	0,710	0,538	0,864	0,677	0,873	0,670

Sumber: Olah Data Penulis (2026)

Berdasarkan hasil pengujian *PLSPredict* MV *Summary* pada Tabel IV.22, diperoleh nilai Q² *Predict* untuk seluruh indikator penelitian berada pada rentang 0,323 hingga 0,535. Seluruh nilai tersebut bernilai positif (Q² *Predict* > 0), yang menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *predictive relevance*. Dengan demikian, model penelitian mampu menghasilkan prediksi terhadap data observasi dengan baik. Nilai Q² *Predict* yang positif juga menunjukkan bahwa model PLS-SEM memiliki kemampuan prediksi yang lebih baik dibandingkan apabila prediksi dilakukan tanpa menggunakan model penelitian.

Selanjutnya, kemampuan prediksi model dievaluasi melalui perbandingan nilai *Root Mean Square Error* (RMSE) antara model PLS-SEM dan Linear Model (LM). Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai RMSE PLS-SEM yang lebih kecil dibandingkan RMSE Linear Model. Sebagai contoh, indikator PS1 memiliki nilai RMSE PLS-SEM sebesar 0,677, lebih rendah dibandingkan RMSE Linear Model sebesar 0,708. Kondisi yang sama juga terlihat pada indikator PS7 ($0,701 < 0,863$), YL11 ($0,696 < 0,878$), YL2 ($0,710 < 0,834$), YL3 ($0,609 < 0,686$), dan YL6 ($0,710 < 0,864$). Namun demikian, terdapat dua indikator yang menunjukkan nilai RMSE PLS-SEM lebih besar dibandingkan RMSE

Linear Model, yaitu PS11 ($0,764 > 0,683$) dan PS4 ($0,834 > 0,828$).

Adapun pembahasan dari Hasil Penelitian sebagai berikut:

1. **Budaya Kerja Terhadap Kepuasan**

Kerja: Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample sebesar 0,401, T-statistic sebesar 3,086 ($>1,96$), dan P-value sebesar 0,002 ($<0,05$). Dengan demikian, H1 diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Kerja (X1) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y). Budaya kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Budaya kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, kondusif, serta mendorong karyawan untuk bekerja secara disiplin, bertanggung jawab, saling menghargai, dan menjalin kerja sama yang baik. Ketika budaya kerja diterapkan secara konsisten dalam organisasi, karyawan akan merasa dihargai, memperoleh dukungan dari lingkungan kerja, serta memiliki rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan. Kondisi tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Menurut (Ricky Wahyudi, 2024), budaya kerja merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang menjadi pedoman bagi setiap anggota organisasi dalam berperilaku dan melaksanakan pekerjaannya. Budaya kerja yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis sehingga dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Rifka Alkhilyatul Ma'rifat, I Made Suraharta, 2024), yang

menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian (Fadhil, 2024) juga membuktikan bahwa semakin baik budaya kerja yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Budaya kerja yang mengedepankan komunikasi yang baik, kerja sama tim, kedisiplinan, dan saling menghargai mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Pada PT GTS Internasional Tbk, budaya kerja tercermin melalui penerapan disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan, keterbukaan dalam komunikasi antarbagian, kerja sama antarpegawai, serta sikap saling menghargai dalam lingkungan kerja. Kondisi tersebut membantu karyawan menjalankan pekerjaannya dengan lebih efektif dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Selain itu, adanya koordinasi yang baik antarunit kerja membuat proses penyelesaian pekerjaan menjadi lebih efisien sehingga karyawan merasa lebih nyaman dan puas dalam bekerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya kerja yang diterapkan oleh PT GTS Internasional Tbk, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan bahkan meningkatkan penerapan budaya kerja yang positif melalui peningkatan kedisiplinan, komunikasi yang terbuka, kerja sama tim, serta sikap saling menghargai agar kepuasan kerja karyawan dapat terus meningkat.

2. **Budaya Kerja Terhadap Loyalitas**

Karyawan: Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Kerja tidak berpengaruh signifikan

terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample sebesar 0,210, T-statistic sebesar 1,887 ($<1,96$), dan P-value sebesar 0,059 ($>0,05$). Dengan demikian, H2 ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Kerja (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Z). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Laela Juanita et al., 2025) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Namun, penelitian ini sejalan dengan (Sofia et al., 2024) yang menyatakan bahwa budaya kerja belum mampu meningkatkan loyalitas secara langsung karena loyalitas dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang lebih dominan. Pada PT GTS Internasional Tbk, budaya kerja telah diterapkan melalui disiplin, keterbukaan, kerja sama, dan saling menghargai. Akan tetapi, penerapan budaya kerja tersebut belum cukup untuk meningkatkan loyalitas karyawan secara langsung. Hal ini dimungkinkan karena sebagian besar responden masih mempertimbangkan faktor lain, seperti kompensasi, jenjang karier, maupun kesempatan pengembangan diri dalam menentukan loyalitas terhadap perusahaan.

- 3. Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja:** Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Work Life Balance tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample sebesar -0,295, T-statistic sebesar 1,848 ($<1,96$), dan P-value sebesar 0,065 ($>0,05$). Dengan demikian, H3 ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Life Balance (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Menurut (Inegbedion, 2024),

work life balance menggambarkan sejauh mana individu mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang. Sementara itu (Robbins & Judge, 2022), menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti pekerjaan itu sendiri, penghargaan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta kesempatan berkembang. Dengan demikian, work life balance bukan satu-satunya faktor yang menentukan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Shawal et al., 2024) yang menyatakan bahwa work life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian (Hermanto & Kadang, 2025) yang menyatakan bahwa work life balance berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pada PT GTS Internasional Tbk, sebagian besar karyawan tetap mampu menyelesaikan pekerjaannya meskipun keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi belum sepenuhnya terpenuhi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kompensasi, hubungan kerja yang baik, maupun budaya kerja yang diterapkan perusahaan.

- 4. Work Life Blance Terhadap Loyalitas Karyawan:** Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Work Life Balance tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample sebesar 0,024, T-statistic sebesar 0,240 ($<1,96$), dan P-value sebesar 0,810 ($>0,05$). Dengan demikian, H4 ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Life Balance (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Z). Menurut (Suhartini &

Sayekti, 2022), work life balance dapat meningkatkan kesejahteraan individu sehingga mendorong komitmen terhadap organisasi. Namun, loyalitas merupakan sikap jangka panjang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kompensasi, kesempatan promosi, kepemimpinan, keamanan kerja, serta kepuasan kerja. Oleh karena itu, work life balance saja belum cukup untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Suyudi & Fasih Khan, 2025) yang menyatakan bahwa work life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sebaliknya, penelitian (Jayaraman et al., 2023) menemukan bahwa work life balance berpengaruh positif terhadap loyalitas. Perbedaan hasil tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik responden, budaya organisasi, serta kebijakan perusahaan yang berbeda. Pada PT GTS Internasional Tbk, sebagian besar karyawan tetap menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan meskipun keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi belum menjadi perhatian utama. Hal ini mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain, terutama kompensasi dan kesempatan untuk berkembang dalam perusahaan.

5. Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja:

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample sebesar 0,718, T-statistic sebesar 8,236 ($>1,96$), dan P-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian, H5 diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi (X3) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y). Menurut (Hasibuan, 2022)

kompensasi merupakan seluruh pendapatan yang diterima karyawan dalam bentuk uang maupun barang sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sementara itu, (Dessler, 2023) menyatakan bahwa sistem kompensasi yang adil akan meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Selvia & Karneli, 2023) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian (Saputra et al., 2024) juga menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai mampu meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa diperhatikan dan memperoleh penghargaan atas kinerjanya. Pada PT GTS Internasional Tbk, kompensasi yang diberikan perusahaan dinilai mampu memenuhi harapan karyawan sehingga memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja. Karyawan yang memperoleh kompensasi sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi karena merasa perusahaan menghargai kontribusi yang telah diberikan.

6. Kompensasi Terhadap Loyalitas:

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample sebesar 0,563, T-statistic sebesar 3,892 ($>1,96$), dan P-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian, H6 diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi (X3) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan (Z). Menurut (Hasibuan, 2022), kompensasi merupakan salah satu

alat yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan karyawan berkualitas. (Dessler, 2023) juga menjelaskan bahwa sistem kompensasi yang kompetitif mampu meningkatkan komitmen organisasi, mengurangi tingkat turnover, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Bilady et al., 2024) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian (Nathasya, 2024) juga menemukan bahwa kompensasi menjadi faktor dominan yang memengaruhi loyalitas karena mampu meningkatkan rasa aman dan kepuasan karyawan terhadap organisasi. Pada PT GTS Internasional Tbk, kompensasi yang diberikan perusahaan menjadi salah satu alasan karyawan mempertahankan komitmennya terhadap perusahaan. Pemberian gaji, insentif, dan bentuk penghargaan lainnya membuat karyawan merasa dihargai sehingga mendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaik dan tetap loyal terhadap perusahaan.

7. Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan:

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample sebesar 0,235, T-statistic sebesar 1,537 ($<1,96$), dan P-value sebesar 0,124 ($>0,05$). Dengan demikian, H7 ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Y) tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Z). Menurut (Robbins & Judge, 2022) loyalitas dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti sistem penghargaan, kepemimpinan, kesempatan berkembang, keamanan kerja, dan budaya organisasi. Oleh karena itu,

kepuasan kerja saja belum cukup untuk membentuk loyalitas yang kuat apabila faktor-faktor tersebut belum terpenuhi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Laela Juanita et al., 2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Perbedaan hasil dengan penelitian lain dimungkinkan karena adanya karakteristik responden dan kondisi organisasi yang berbeda. Pada PT GTS Internasional Tbk, meskipun sebagian besar karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, kepuasan tersebut belum menjadi faktor utama yang menentukan loyalitas mereka. Loyalitas karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh kompensasi, peluang karier, serta faktor-faktor organisasi lainnya.

8. Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan:

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample sebesar 0,094, T-statistic sebesar 1,437 ($<1,96$), dan P-value sebesar 0,151 ($>0,05$). Dengan demikian, H8 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja yang diterapkan perusahaan memang mampu meningkatkan kepuasan kerja, namun peningkatan kepuasan kerja tersebut belum mampu mendorong meningkatnya loyalitas karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja belum berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya kerja dan loyalitas karyawan. Menurut (Hair, Hult, et al., 2022) suatu variabel mediasi dinyatakan mampu memediasi apabila pengaruh tidak langsung yang dihasilkan signifikan. Karena hasil pengujian menunjukkan nilai P-value lebih besar dari 0,05,

maka kepuasan kerja belum memenuhi syarat sebagai mediator. Pada PT GTS Internasional Tbk, loyalitas karyawan tampaknya lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kompensasi dan kesempatan pengembangan karier, dibandingkan kepuasan kerja yang diperoleh dari penerapan budaya kerja.

9. Kepuasan Kerja Memengaruhi Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan:

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Work Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample sebesar -0,069, T-statistic sebesar 1,128 ($<1,96$), dan P-value sebesar 0,260 ($>0,05$). Dengan demikian, H9 ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work life balance belum mampu meningkatkan loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi belum menjadi faktor yang menentukan loyalitas karyawan pada perusahaan. Menurut (Laela Juanita et al., 2025), work life balance dapat meningkatkan kesejahteraan individu, namun pengaruhnya terhadap loyalitas sangat bergantung pada kondisi organisasi dan karakteristik karyawan. Oleh karena itu, meskipun work life balance penting, keberadaannya belum tentu mampu meningkatkan loyalitas melalui kepuasan kerja. Pada PT GTS Internasional Tbk, loyalitas karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain yang secara langsung memberikan manfaat bagi karyawan, seperti kompensasi dan kesempatan berkembang. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja belum mampu memediasi pengaruh

work life balance terhadap loyalitas karyawan.

10. Kepuasan Kerja Memediasi Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan:

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample sebesar 0,168, T-statistic sebesar 1,411 ($<1,96$), dan P-value sebesar 0,158 ($>0,05$). Dengan demikian, H10 ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan, namun pengaruh tersebut tidak berlangsung melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, karyawan cenderung menjadi loyal karena manfaat kompensasi yang diterima secara langsung, bukan karena meningkatnya kepuasan kerja terlebih dahulu. Menurut (Hair, Hult, et al., 2022), suatu variabel mediasi dinyatakan efektif apabila jalur pengaruh tidak langsung memiliki signifikansi statistik. Karena hasil penelitian menunjukkan P-value $> 0,05$, maka kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara kompensasi dan loyalitas karyawan. Pada PT GTS Internasional Tbk, kompensasi yang diberikan perusahaan telah mampu meningkatkan loyalitas karyawan secara langsung. Namun, peningkatan kepuasan kerja yang dihasilkan dari kompensasi tersebut belum cukup kuat untuk menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan antara kompensasi dan loyalitas. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan loyalitas karyawan, sehingga loyalitas lebih dipengaruhi oleh manfaat kompensasi yang

diterima secara langsung daripada melalui peningkatan kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Budaya Kerja, Work Life Balance, dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada PT GTS Internasional Tbk, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Selain itu, Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi belum cukup kuat untuk meningkatkan loyalitas karyawan secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.
2. Work Life Balance tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja maupun Loyalitas Karyawan. Selain itu, Kepuasan Kerja juga tidak mampu memediasi pengaruh Work Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi belum menjadi faktor utama yang memengaruhi kepuasan maupun loyalitas karyawan pada PT GTS Internasional Tbk.
3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja serta Loyalitas Karyawan. Namun demikian, Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas terjadi secara langsung tanpa melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

4. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum mampu menjadi faktor yang secara langsung meningkatkan loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan pada PT GTS Internasional Tbk lebih dipengaruhi oleh faktor lain, terutama kompensasi, dibandingkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

REFERENSI

- Aamodt, M. G. (2022). Industrial/Organizational Psychology An Applied Research 8th Edition. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Number 9).
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 13). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2). <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- Arib Rusli, Muhammad Fadhil, Maulana Ishaq, Rully Hidayatullah, & Harmonedi, H. (2025). Strategi Pengumpulan dan Pengelolaan Data dalam Penelitian Pendidikan: Kajian Teoretis dan Praktis. *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, 3(3). <https://doi.org/10.61104/ihsan.v3i3.1045>
- Bagis, F., & Adawiyah, W. (2022). *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>
- Bilady, R., Recky, Ismail, G. D., & Nazarudin. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Baraka Sarana Tama. *Jurnal Economica*, XII(2), 194–204.
- Chakraborty, A., Chakraborty, T., & Naidu, T. J. (2023). Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach Second Edition. *Behavioural Perspectives*.
- Dessler, G. (2023). "Gary Dessler - Human resource management-Pearson (2020)." In

- Human resource management / Gary Dessler, Florida International University.*
- Dwiwarman, D. A. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(2). <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i2.14592>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2023). Manajemen sumber daya manusia strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi./ Emron Edison, Yohny Anwar, Imas Komariyah. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Endah Nur Liani, dan N. D. P. (2024). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. 12, No.2. <https://doi.org/employee job satisfaction ; compensation>
- Fadhil, M. (2024). Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Organisasiterhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Karyawan Cv Bara Mitra Kencana. *Interdisciplinary Journal of Computer Science, Business Economics, and Education Studies(ICESB)*, 1(2), 164–177.
- Grasia, E., Sariwulan, T., & Yohana, C. (2025). The Effect of Compensation and Employee Empowerment on Employee Loyalty through Job Satisfaction as an Intervening Variable (Study at Perpustakaan Nasional RI). *International Journal of Social Discussion*, 2(1). <https://doi.org/10.59613/ijsd.v2i1.3>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Babin, B. J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM) THIRD EDITION* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Hult, G. T. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In *International Journal of Research & Method in Education* (Number 2).
- Hasan. (2025). *GTS Internasional Beli Kapal LNG Senilai US\$ 24,5 Juta*. 2025. <https://www.tempo.co/ekonomi/gts-internasional-beli-kapal-lng-senilai-us-24-5-juta-2080522>
- Hasibuan. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.
- 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*, 7(1). <https://doi.org/10.24912/jmk.v7i1.32995>
- Inegbedion, H. E. (2024). Work-life balance and employee commitment: mediating effect of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1349555>
- Jayaraman, S., George, H. J., Siluvaimuthu, M., & Parayitam, S. (2023). Quality of Work Life as a Precursor to Work-Life Balance: Collegiality and Job Security as Moderators and Job Satisfaction as a Mediator. *Sustainability (Switzerland)*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su15139936>
- 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). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.3.1994>
- Laela Juanita, R., Sucipto, H., & Bambang Riono, S. (2025). Pengaruh Keadilan Organisasi, Penghargaan, dan Work Life Balance Terhadap Loyalitas Pegawai DenganKepuasan Kerja Sebagai Variabel di Kantor PertanahanKabupaten Brebes. *JURNAL BINA BANGSA EKONOMIKA :Jurnal Ekonomika*, 18(2), 1538–1552.
- Luh Deni Pradnyani & Made Surya Putra. (2023). *pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi*. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EEB.2023.v12.i03.p06>
- Maesaroh, I., Arta Miladia, U., Fithriyani, M., & Nulhakim, L. (2025). TEKNIK PENGUMPULAN DATA DALAM PENELITIAN. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(02).
- Michele Armstrong and Sthepen Taylor. (2024). *Armstrong Handbook Human Resource Management Practice 2023*. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=3oChEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Armstrong+Handbook+Human+Resource+Management+Practice+2023&ots=YGnoonNEPB&sig=WLPcYdh5ums1tX_q38wn19UgiUE&redir_esc=y#v=onepage&q=Armstrong Handbook Human Resource Management Prac
- Nathasya, H. (2024). PENGARUH BEBAN KERJA, JOB INSECURITY, DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN (Studi Pada PT Lampung Berkah Finansial Teknologi). *Edu Research Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)*, 5(1), 70–80.
- Ricky Wahyudi, 2024. (2024). *Pengaruh Budaya*

- Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada RS 'Aisyiyah Kudus.*
- Rifka Alkhilyatul Ma'rifat, I Made Suraharta, I. I. J. (2024). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN KAPAL GARDEN HOTEL MALANG)*. 2, 306–312.
- Robbins, P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* 18th Edition. In Pearson Education Limited. In *Global Edition*.
- Sa'adah, S. I., & Ikhsan, J. (2023). Validity and Reliability Test of the Learning Independence Questionnaire Instrument in Using Electronic Modules. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 9(12). <https://doi.org/10.29303/jppipa.v9i12.4466>
- Saputra, A. D., Suryatni, M., & Wahyulina, S. (2024). The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Loyalty through Job Satisfaction as a Mediator at the Regional Revenue Management Agency of West Nusa Tenggara. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 11(10). <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v11i10.6125>
- Selvia, S., & Karneli, O. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 103–113. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v10i2.21819>
- Shawal, N. S., Omar, M. K., Achim, N., & Munir, R. (2024). Work-life balance, Green Human Resource Management, and employee performance: Empirical study of a Malaysian service company. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(15). <https://doi.org/10.24294/jipd9299>
- Simamora, B. (2022). Skala Likert, Bias Penggunaan dan Jalan Keluarnya. *Jurnal Manajemen*, 12(1). <https://doi.org/10.46806/jman.v12i1.978>
- 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. <https://doi.org/10.54371/jms.v3i1.301>
- Sugiono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*.
- Suhartini, S., & Sayekti, L. N. (2022). Work Life Balance Dan Work Engagement: Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Bisnis*.
- Suyudi, A., & Fasih Khan, R. B. (2025). Pengaruh Work Life Balance Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Sims Jaya Kaltim. In *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitrasi dan Pelayanan Publik* (Vol. 12).
- Turlaji. (2024). *Iperindo: Kebutuhan SDM Industri Perkapalan Jauh Panggang dari Api*. <https://iperindo.co.id/iperindo-kebutuhan-sdm-industri-perkapalan-jauh-panggang-dari-api/>
- Wahyudin, A., Fitriati, A., Darmawan, A., & Rachmawati, E. (2025). Pengaruh work life balance dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v6i1.1802>
- Yang, A. A., & Dini, Y. I. F. (2023). Faktor loyalitas karyawan Generasi Z: Kepuasan kerja sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1). <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i1.7022>