

Pemetaan Program Employee Relations dan Internalisasi Core Values dalam Pembentukan Employee Loyalty: Systematic Literature Review

Risya Zahrotul Firdaus¹, Laras Afifah²

Politeknik Negeri Jakarta^{1,2}

Email korespondensi: laras.afifah@lecturer.pnj.ac.id

Abstract

This study aims to map how Employee Relations Programs, Core Values Internalization, and Employee Loyalty are conceptualized and represented in previous studies, synthesize the relationships among these constructs, and identify research gaps and directions for future research. A Systematic Literature Review (SLR) was conducted using the PRISMA framework. The literature search was performed through the Scopus database using the keywords “Employee Loyalty” and “Employee Relations Management”, complemented by relevant additional sources. From 335 records identified through Scopus, 22 studies were included after the screening process, supplemented by three relevant studies from other sources, resulting in 25 studies in the final synthesis. The findings indicate that Employee Relations Programs can be mapped through communication, organizational support, participation, consultation, employee voice, fairness, recognition, respect, trust, and interpersonal relationships. Core Values Internalization can be represented through understanding, acceptance, belief, value alignment, organizational identification, and the application of organizational values in work behavior. Employee Loyalty is associated with employee attachment, identification, satisfaction, commitment, contribution, and the intention to maintain relationships with the organization. The synthesis identifies two main perspectives, namely the relational perspective and the value internalization perspective, which have largely been examined separately. The study concludes that integrating these perspectives provides a more comprehensive conceptual basis for understanding Employee Loyalty and offers directions for developing empirical models in future research.

Keywords: Employee Relations; Core Values Internalization; Employee Loyalty; Systematic Literature Review; Organizational Culture

1. PENDAHULUAN

Loyalitas karyawan merupakan isu penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena mencerminkan keterikatan dan keberlanjutan hubungan karyawan dengan organisasi. *Employee loyalty* tidak hanya berkaitan dengan keinginan untuk bertahan, tetapi juga mencakup identifikasi, kepuasan, komitmen, kontribusi, dan kecenderungan mempertahankan hubungan dengan organisasi. DJ et al. (2026) menunjukkan bahwa *organizational support* dan *employee engagement* berhubungan positif dengan *employee loyalty*, sedangkan Grouille (2024) menekankan peran *employee experience*. Le dan Hien (2025) mengaitkan *career development* dengan *loyalty*, *commitment*, dan *performance*, sementara Rahman et al. (2025) menunjukkan keterkaitan *recruitment and selection*, *training and development*, *work-life balance*, *employee loyalty*, dan *turnover intention*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa loyalitas terbentuk melalui

pengalaman kerja yang melibatkan dukungan, hubungan sosial, pengembangan, keterlibatan, dan kepuasan.

Salah satu perspektif yang menjelaskan loyalitas adalah hubungan organisasi karyawan melalui *Employee Relations*. Dalam penelitian ini, Program Employee Relations dipetakan dari praktik komunikasi, dukungan, partisipasi, konsultasi, *employee voice*, keterlibatan, penghargaan, *fairness*, *respect*, *trust*, dan hubungan interpersonal. Ford et al. (2023) menekankan dukungan, komunikasi transparan, *employee voice*, *fairness*, *recognition*, dan *respect*, sedangkan Triantafillidou dan Koutroukis (2022) menunjukkan pentingnya komunikasi, konsultasi, dan partisipasi. Paradinas-Márquez et al. (2023) juga menyoroti *treatment*, *respect*, *company values*, proses kerja, dan *responsibility*. Dengan demikian, *Employee Relations* mencakup praktik organisasi yang membentuk kualitas hubungan dan pengalaman karyawan. Sahoo dan Sahoo (2024) menunjukkan bahwa *compensation*, *organizational justice*, *dispute resolution*, dan *employee empowerment* sebagai aspek hubungan karyawan berhubungan positif dengan *employee loyalty* dan *employee engagement*.

Perspektif tersebut diperkuat oleh temuan mengenai *social capital*, kepuasan, dan stabilitas hubungan kerja. Cachón-Rodríguez et al. (2022) menunjukkan bahwa praktik *sustainable human resource management* yang mencakup partisipasi, kerja sama, kesempatan setara, pengembangan, kesehatan dan keselamatan, serta hubungan kerja berkaitan dengan *social capital*, *loyalty*, dan *retention*. Olsen et al. (2024) menunjukkan hubungan *social support* dan *social capital* dengan *job satisfaction* dan *loyalty* melalui *career capital*, *career adaptability*, dan *self-efficacy*. Hiebl dan Pielsticker (2023) menunjukkan bahwa perubahan organisasi dan *automation* dapat menimbulkan ketegangan terhadap stabilitas hubungan karyawan, sedangkan Gramma et al. (2023) menekankan *policy clarity*, *ethical support*, *trust*, dan *openness*. Alshamsi et al. (2023) menunjukkan bahwa *extra-role behavior* karyawan berkaitan dengan *loyalty* dan *retention* dalam konteks layanan pendidikan, yang menunjukkan pentingnya perilaku karyawan dalam membangun hubungan dengan *stakeholder*.

Selain hubungan relasional, loyalitas berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami dan menghayati nilai organisasi. Dalam penelitian ini, Internalisasi Core Values dipetakan sebagai proses yang mencakup pemahaman, penerimaan, keyakinan, kesesuaian nilai, identifikasi, dan penerapan nilai dalam perilaku kerja. Xie et al. (2022) mengaitkan *employee loyalty* dengan *corporate culture satisfaction*, Liu (2022) menunjukkan keterkaitan *organizational culture* dengan *organizational loyalty*, sedangkan Aboobaker et al. (2022) menunjukkan kedekatan *alignment with organizational values*, *meaningful work*, *sense of community*, dan *interpersonal relationships* dengan loyalitas. Jin et al. (2024) juga menunjukkan peran *person-organization fit* dan *employee trust* dalam pembentukan *loyalty*. Dai et al. (2022) menunjukkan bahwa *organizational trust* berkaitan dengan *organizational citizenship behavior* melalui *organizational identification* dan *employee loyalty*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa aspek nilai dan proses psikologis karyawan menjadi perspektif lain dalam menjelaskan loyalitas.

Meskipun penelitian mengenai *employee loyalty* telah berkembang, literatur masih menunjukkan fragmentasi konseptual. Sebagian penelitian menekankan *organizational support*,

communication, participation, trust, social support, dan social capital, sedangkan penelitian lain menekankan organizational culture, organizational identification, person-organization fit, dan alignment with organizational values. Belum terdapat integrasi eksplisit antara Program Employee Relations dan Internalisasi Core Values sebagai dua perspektif yang bersama-sama menjelaskan Employee Loyalty. Karena itu, SLR diperlukan untuk mensintesis temuan yang tersebar berdasarkan konstruk, konteks, metode, dan mekanisme yang berbeda.

Penelitian ini bertujuan memetakan konseptualisasi Program Employee Relations, Internalisasi Core Values, dan Employee Loyalty; mensintesis hubungan Program Employee Relations dan Internalisasi Core Values dengan Employee Loyalty; serta mengidentifikasi research gap dan arah penelitian selanjutnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini menjawab tiga pertanyaan penelitian:

RQ1: Bagaimana Program Employee Relations, Internalisasi Core Values, dan Employee Loyalty dikonseptualisasikan dan direpresentasikan dalam penelitian terdahulu?

RQ2: Bagaimana hubungan Program Employee Relations dan Internalisasi Core Values dengan Employee Loyalty dijelaskan berdasarkan temuan penelitian terdahulu?

RQ3: Apa research gap dan arah pengembangan penelitian mengenai hubungan Program Employee Relations, Internalisasi Core Values, dan Employee Loyalty berdasarkan literatur terdahulu?

RQ1 digunakan untuk memetakan konsep dan dimensinya, RQ2 untuk mensintesis pola hubungan antarvariabel, dan RQ3 untuk mengidentifikasi gap serta peluang pengembangan model penelitian.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Systematic Literature Review (SLR) dengan analisis deskriptif dan sintesis tematik. Proses seleksi literatur mengikuti kerangka Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Pencarian utama dilakukan melalui database Scopus menggunakan kata kunci “Employee Loyalty” dan “Employee Relations Management”, kemudian dilengkapi dengan sumber lain yang relevan dengan fokus penelitian.

Penyaringan awal berbantuan alat otomatis diterapkan untuk membantu mengidentifikasi artikel yang tidak memenuhi kriteria tahun publikasi 2022–2026, sebagaimana ditunjukkan pada alur PRISMA.

Pada tahap identifikasi diperoleh 335 artikel dari Scopus. Artikel kemudian diseleksi berdasarkan tahun publikasi 2022–2026, kriteria jurnal, ketersediaan abstrak, relevansi dengan fokus penelitian, dan kelayakan dokumen. Sebanyak 198 artikel dikeluarkan berdasarkan kriteria seleksi, 9 artikel karena tidak memenuhi kriteria kuartil jurnal Q1–Q4, dan 2 artikel karena tidak memiliki abstrak. Sebanyak 126 artikel kemudian masuk tahap screening, dengan 75 artikel dikeluarkan karena tidak sesuai dengan fokus penelitian. Dari 51 laporan yang ditelusuri untuk memperoleh dokumen lengkap, 29 laporan tidak berhasil diperoleh sehingga 22 laporan dinilai kelayakannya. Tiga laporan tambahan diperoleh dari sumber lain. Dengan demikian, 25 studi digunakan dalam sintesis akhir. Data diekstraksi menggunakan matriks yang mencatat identitas studi, tahun publikasi, konteks, konstruk, indikator atau dimensi, metode, sampel, hasil utama, dan

keterkaitannya dengan fokus penelitian. Analisis dilakukan secara deskriptif-komparatif dan sintesis tematik. Temuan dikelompokkan berdasarkan konseptualisasi konstruk, hubungan Program Employee Relations dengan Employee Loyalty, hubungan Internalisasi Core Values dengan Employee Loyalty, serta research gap.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

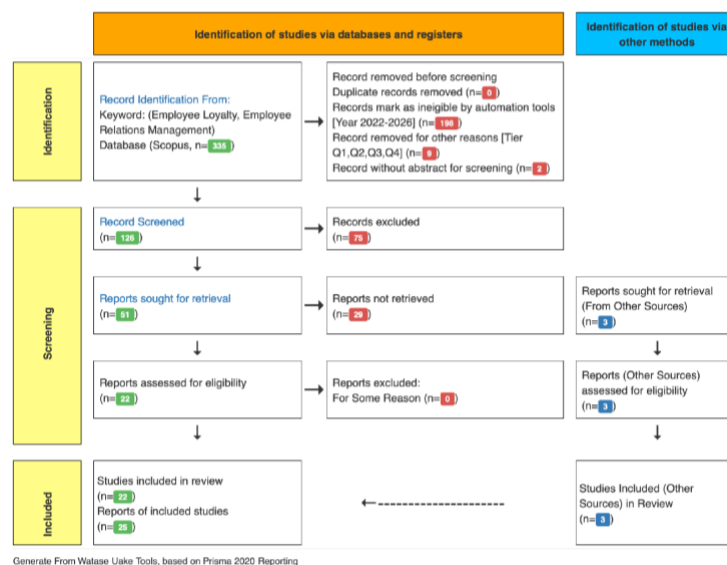
Proses seleksi literatur mengikuti alur PRISMA. Dari 335 artikel yang teridentifikasi melalui Scopus, diperoleh 22 studi yang memenuhi kriteria setelah proses seleksi. Tiga studi tambahan diperoleh dari sumber lain, sehingga total 25 studi digunakan dalam sintesis akhir. Rincian proses seleksi disajikan pada Tabel 1 dan Gambar 1.

Tabel 1. Hasil Seleksi Literatur Berdasarkan Metode PRISMA

Tahap PRISMA	Hasil
Identifikasi melalui Scopus	335
Duplikasi dihapus	0
Dikeluarkan berdasarkan kriteria seleksi	198
Dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria quartile jurnal Q1–Q4	9
Tidak memiliki abstrak	2
<i>Records screened</i>	126
<i>Records excluded</i>	75
<i>Reports sought for retrieval</i>	51
<i>Reports not retrieved</i>	29
<i>Reports assessed for eligibility</i>	22
<i>Reports from other sources</i>	3
<i>Studies included from database</i>	22
<i>Studies included from other sources</i>	3
Total laporan/studi yang digunakan	25

Sumber: Penulis (2026)

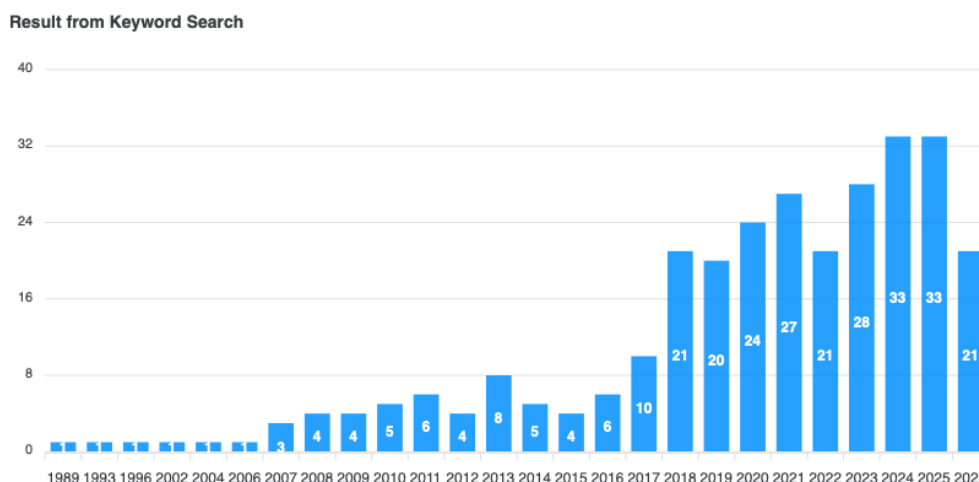
Proses seleksi artikel secara lengkap disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Laporan Hasil PRISMA

Sumber: Penulis (2026)

Hasil pencarian awal melalui Scopus menghasilkan artikel publikasi dari tahun 1989–2026. Distribusi tersebut menggambarkan keseluruhan hasil pencarian sebelum kriteria tahun publikasi 2022–2026 diterapkan, sehingga tidak merepresentasikan karakteristik 25 studi yang digunakan dalam sintesis akhir.



Gambar 2. Distribusi Literatur Berdasarkan Tahun Publikasi

Sumber: Penulis (2026)

3.2. Pembahasan

Konseptualisasi Employee Loyalty (RQ1)

Hasil ekstraksi menunjukkan bahwa Employee Loyalty menggambarkan keterikatan dan keberlanjutan hubungan karyawan dengan organisasi. Konstruk ini berkaitan dengan organizational support, employee engagement, employee experience, career development, satisfaction, organizational identification, trust, person-organization fit, dan kondisi kerja (DJ et al., 2026; Grouille, 2024; Le & Hien, 2025; Rahman et al., 2025). Bui et al. (2024), Jin et al. (2024), Chen et al. (2022), dan Han et al. (2023) memperlihatkan keterkaitan loyalty dengan dukungan, kesesuaian, kepuasan, image, well-being, dan keamanan kerja. Dengan demikian, Employee Loyalty tidak direpresentasikan oleh satu indikator tunggal, tetapi mencakup aspek afektif, kognitif, evaluatif, dan perilaku. Dalam penelitian ini, loyalty dipahami sebagai outcome yang tercermin melalui keterikatan, identifikasi, kepuasan, komitmen, kontribusi, dan kecenderungan bertahan. Tang et al. (2023) memperlihatkan bahwa loyalitas karyawan juga dipengaruhi oleh dinamika perubahan organisasi dalam proses market-oriented reform, yang menunjukkan pentingnya konteks organisasi dalam memahami loyalty.

Konseptualisasi Program Employee Relations (RQ1)

Praktik Program Employee Relations yang berulang dalam literatur meliputi komunikasi dan informasi, dukungan organisasi dan sosial, partisipasi, konsultasi, employee voice, keterlibatan, kerja sama, fairness, equal opportunities, recognition, respect, trust, openness, dan hubungan interpersonal (Ford et al., 2023; Triantafyllidou & Koutroukis, 2022; Paradinas-Márquez et al., 2023). Cachón-Rodríguez et al. (2022) menambahkan partisipasi, kerja sama, kesempatan setara, pengembangan, kesehatan dan keselamatan, serta hubungan kerja, sedangkan Olsen et al. (2024)

menunjukkan peran social support dan social capital. Hiebl dan Pielsticker (2023) serta Gramma et al. (2023) menekankan stabilitas hubungan, kejelasan kebijakan, dukungan etis, trust, dan openness. Berdasarkan sintesis tersebut, Program Employee Relations dipahami sebagai sekumpulan praktik organisasi untuk membangun dan mempertahankan kualitas hubungan dengan karyawan. Moller (2024) turut menunjukkan bahwa penerapan praktik loyalty programme dalam organisasi hotel berkaitan dengan motivasi dan keterlibatan karyawan, sehingga praktik organisasi dapat memengaruhi pengalaman relasional karyawan.

Konseptualisasi Internalisasi Core Values – RQ1

Aspek Internalisasi Core Values dalam literatur muncul melalui budaya organisasi, value alignment, organizational identification, trust, dan hubungan psikologis karyawan dengan organisasi. Xie et al. (2022) menunjukkan keterkaitan loyalty dengan corporate culture satisfaction, Liu (2022) dengan organizational culture, dan Aboobaker et al. (2022) melalui alignment with organizational values, meaningful work, sense of community, dan interpersonal relationships. Dai et al. (2022) menunjukkan peran organizational identification dan trust, sedangkan Jin et al. (2024) menunjukkan pentingnya person-organization fit dan employee trust. Berdasarkan sintesis, Internalisasi Core Values dipetakan sebagai proses dari pemahaman, penerimaan, keyakinan, kesesuaian nilai, identifikasi, hingga penerapan nilai dalam perilaku kerja. Pemetaan ini merupakan sintesis konseptual dari berbagai konsep yang berdekatan, karena literatur yang ditinjau belum menggunakan internalisasi core values sebagai konstruk tersendiri.

3.2.4 Hubungan Employee Relations dengan Employee Loyalty (RQ2)

Berbagai aspek Employee Relations berkaitan dengan Employee Loyalty melalui pengalaman kerja, dukungan, keterlibatan, kepuasan, hubungan sosial, dan social capital. DJ et al. (2026) menunjukkan organizational support berhubungan positif dengan loyalty melalui employee engagement, sedangkan Grouille (2024) menempatkan employee experience sebagai bagian penting dari hubungan tersebut. Ford et al. (2023) menekankan dukungan, komunikasi transparan, employee voice, fairness, recognition, dan respect. Triantafyllidou dan Koutroukis (2022), Cachón-Rodríguez et al. (2022), dan Olsen et al. (2024) menunjukkan peran komunikasi, partisipasi, social capital, social support, kepuasan, dan sumber daya psikologis. Hiebl dan Pielsticker (2023) menunjukkan bahwa perubahan organisasi dapat menekan stabilitas hubungan. Secara keseluruhan, literatur mendukung keterkaitan kualitas hubungan organisasi–karyawan dengan loyalty, tetapi variasi konstruk dan konteks menunjukkan bahwa hubungan tersebut belum membentuk satu model empiris terpadu.

Hubungan Internalisasi Core Values dengan Employee Loyalty (RQ2)

Aspek yang dipetakan sebagai Internalisasi Core Values berkaitan dengan Employee Loyalty melalui budaya organisasi, kesesuaian nilai, identifikasi, trust, dan pengalaman psikologis. Hien dan Tuan (2023) menunjukkan bahwa organizational culture berpengaruh positif terhadap employee loyalty, dengan employee trust dan job satisfaction berperan sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan tersebut. Jin et al. (2024) menunjukkan peran person-organization fit dan employee trust, Liu (2022) mengaitkan organizational culture dengan organizational loyalty, sedangkan Aboobaker et al. (2022) menunjukkan kedekatan alignment with organizational values

dengan loyalty. Dai et al. (2022) menunjukkan bahwa organizational trust berkaitan dengan loyalty melalui organizational identification, sementara Xie et al. (2022) menunjukkan hubungan loyalty dengan corporate culture satisfaction. Dengan demikian, aspek nilai organisasi cenderung berkaitan dengan loyalty ketika dipersepsikan positif, sesuai dengan karyawan, dipercaya, dan terinternalisasi dalam identifikasi mereka. Namun, literatur yang ditinjau belum menguji proses internalisasi core values secara utuh sebagai satu konstruk. Rashid dan Mustafa (2022) menunjukkan bahwa reputasi korporasi berkaitan dengan loyalitas stakeholder, termasuk dari perspektif karyawan, sehingga persepsi terhadap organisasi turut menjadi konteks penting dalam pembentukan loyalty.

Research Gap dan Arah Pengembangan Penelitian (RQ3)

Dari 25 studi, literatur dapat dikelompokkan ke dalam dua perspektif utama, yaitu perspektif relasional dan perspektif internalisasi nilai. Perspektif relasional mencakup organizational support, employee engagement, employee experience, komunikasi, partisipasi, dukungan sosial, social capital, perlakuan, dan stabilitas hubungan. Perspektif internalisasi nilai mencakup organizational culture, corporate culture satisfaction, organizational identification, person-organization fit, trust, dan alignment with organizational values. Kedua perspektif tersebut memiliki keterkaitan dengan Employee Loyalty, tetapi sebagian besar masih diteliti melalui konstruk yang terpisah.

Gap utama yang ditemukan bukan ketiadaan penelitian mengenai Employee Loyalty, melainkan belum terintegrasinya Program Employee Relations dan Internalisasi Core Values dalam satu kerangka konseptual. Studi relasional lebih menekankan kualitas hubungan melalui dukungan, komunikasi, partisipasi, keadilan, dan perlakuan, sedangkan studi nilai menekankan budaya, value alignment, identification, fit, dan trust. Selain itu, konteks penelitian yang beragam menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut pada organisasi dan sektor yang berbeda.

Berdasarkan sintesis tersebut, Program Employee Relations menjelaskan praktik organisasi dalam membangun kualitas hubungan, sedangkan Internalisasi Core Values menjelaskan proses penerimaan dan penerapan nilai organisasi oleh karyawan. Integrasi keduanya memberikan dasar bagi pengembangan model empiris untuk menjelaskan Employee Loyalty.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan SLR terhadap 25 studi, Employee Loyalty merupakan outcome yang tercermin melalui keterikatan, identifikasi, kepuasan, komitmen, kontribusi, dan kecenderungan mempertahankan hubungan dengan organisasi. Program Employee Relations dipetakan melalui komunikasi, dukungan, partisipasi, konsultasi, employee voice, keterlibatan, kerja sama, fairness, recognition, respect, trust, dan hubungan interpersonal. Internalisasi Core Values dipetakan melalui pemahaman, penerimaan, keyakinan, kesesuaian nilai, identifikasi, dan penerapan nilai dalam perilaku kerja. Temuan tersebut menjawab RQ1 dengan menunjukkan bahwa ketiga konsep memiliki representasi yang beragam dan tidak selalu digunakan sebagai konstruk yang identik.

RQ2 menunjukkan bahwa Employee Relations berkaitan dengan Employee Loyalty melalui dukungan, keterlibatan, pengalaman kerja, kepuasan, hubungan sosial, dan social capital. Aspek Internalisasi Core Values berkaitan dengan loyalty melalui budaya, value alignment,

organizational identification, person-organization fit, dan trust. Namun, kedua perspektif tersebut belum membentuk satu model empiris terpadu karena penelitian terdahulu lebih banyak mengujinya secara terpisah.

RQ3 menunjukkan bahwa research gap utama terletak pada belum terintegrasinya Program Employee Relations dan Internalisasi Core Values dalam satu kerangka konseptual untuk menjelaskan Employee Loyalty. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model empiris yang membedakan kedua konstruk tersebut secara konseptual, menguji mekanisme hubungan keduanya dengan Employee Loyalty, serta memperluas pengujian pada konteks organisasi dan sektor yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboobaker, N., Edward, M., & Zakkariya, K. A. (2022). Workplace spirituality, well-being at work and employee loyalty in a gig economy: Multi-group analysis across temporary vs permanent employment status. *Personnel Review*, 51(9), 2162–2180. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0002>
- Alshamsi, A. B., Al-Hawari, M. A., Aderibigbe, S. A., Omar, M., & Alotaibi, E. (2023). Exploring the impact of front-line employees' extra role behavior on student loyalty and retention in a semi-government university in the UAE. *Education Sciences*, 13(10), 997. <https://doi.org/10.3390/educsci13100997>
- Bui, H. T. T., Nguyen, V. H. C., Le, N. A. K., Dang, N. T. H., & Nguyen, P. N. K. (2024). The roles of corporate social responsibility and perceived organizational support on employee loyalty in the Vietnamese public sector. *SAGE Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241293574>
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95, 102171. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>
- Chen, S., Xu, K., & Yao, X. (2022). Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. *Scientific Reports*, 12, 1158. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-05182-2>
- Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W., & Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13, 996962. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.996962>
- DJ, Y. R., Setyanti, S. W. L. H., Handriyono, H., Prihatini, D., & Tobing, D. S. K. (2026). The mediating role of employee engagement in the link between life–work skills, organisational support and employee loyalty. *SA Journal of Human Resource Management*, 24, a3579. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v24i0.3579>
- Ford, R. C., Newman, S. A., & Ford, L. R. (2023). Giving to get loyalty: How organizations signal their loyalty to employees. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100956. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100956>

- Gramma, R., Hanganu, B., Arnaut, O., & Ioan, B. G. (2023). Potential conflicts of interest arising from dualism of loyalty imposed on employees of medical institutions—Findings and tools for ethics management. *Medicina*, 59(9), 1598. <https://doi.org/10.3390/medicina59091598>
- Grouille, R. (2024). Exploration de la relation marque employeur-fidélisation : Le rôle et les composantes clés de l'expérience collaborateur. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 79(3–4). <https://doi.org/10.7202/1118802ar>
- Hien, P. H., & Tuan, T. T. (2023). Strengthening the Link Between Organizational Culture and Employee Loyalty: Exploring the Mediating Effects of Employee Trust and Job Satisfaction. *Global Business and Finance Review*, 28(3), 68–84. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2023.28.3.68>
- Han, H., Koo, B., Kim, S., Chua, B. L., & Kim, J. J. (2023). COVID-19 and the airline business: A new decision-making process for employee loyalty and job insecurity. *International Journal of Aerospace Psychology*, 33(4), 215–231. <https://doi.org/10.1080/24721840.2023.2231507>
- Hiebl, M. R. W., & Pielsticker, D. I. (2023). Automation, organizational ambidexterity and the stability of employee relations: New tensions arising between corporate entrepreneurship, innovation management and stakeholder management. *The Journal of Technology Transfer*, 48, 1978–2006. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09987-1>
- Jin, H., Li, X., & Li, G. (2024). Impact of corporate social responsibility on employee loyalty: Mediating role of person-organization fit and employee trust. *PLOS ONE*, 19(3), e0300933. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0300933>
- Le, T. Q., & Hien, P. H. (2025). Career development and employee loyalty affect company commitment and performance in small and medium-sized enterprises in the northeast region of Vietnam. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 9(1), 59–71. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2025.145492>
- Liu, X. (2022). Brand knowledge and organizational loyalty as antecedents of employee-based brand equity: Mediating role of organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13, 872871. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872871>
- Moller, T. R. (2024). Assessing Chinese hotel employee's motivation and involvement in the context of applying loyalty programme practices in international hotel chains in China. *Administrative Sciences*, 14(9), 189. <https://doi.org/10.3390/admsci14090189>
- Olsen, K., LaGree, D., & Tefertiller, A. (2024). Mobilizing the next generation of media leaders: Social support and social capital building increases job satisfaction and loyalty among early-career employees. *International Journal on Media Management*, 26(1–2), 28–48. <https://doi.org/10.1080/14241277.2024.2439593>
- Paradinas-Márquez, M. del C., Vicente-Pascual, J. A., & Barrientos-Báez, A. (2023). Model for the identification of key elements in the management of labor relations and conflict: Impact on the internal customer of hotel organizations and on sustainable development goals 8. *Administrative Sciences*, 13(12), 252. <https://doi.org/10.3390/admsci13120252>

- Rahman, H. M. M., Malarvizhi, C. A. N., & Khan, N. (2025). Decoding turnover intention in Malaysia's ICT industry: The mediating role of employee loyalty in the nexus between exploring the recruitment and selection, training and development, and work-life balance. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2536672. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2536672>
- Rashid, S., & Mustafa, H. (2022). Corporate reputation antecedents and stakeholder loyalty in Malawi higher education institutions: Employees' and students' perspectives. *Tertiary Education and Management*, 28(1), 101–117. <https://doi.org/10.1007/s11233-021-09088-y>
- Sahoo, R., & Sahoo, C. K. (2024). Bolstering employee relations in a public sector undertaking: Validation of CODE and PLE model. *International Journal of Conflict Management*, 35(3), 526–546. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2023-0105>
- Tang, P., Chen, G., & Lin, J. (2023). Employee loyalty in the process of market-oriented reform: Evidence from Chinese state-owned performing arts organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 53(5), 328–347. <https://doi.org/10.1080/10632921.2023.2273447>
- Triantafillidou, E., & Koutroukis, T. (2022). Employee involvement and participation as a function of labor relations and human resource management: Evidence from Greek subsidiaries of multinational companies in the pharmaceutical industry. *Administrative Sciences*, 12(1), 41. <https://doi.org/10.3390/admsci12010041>
- Xie, J., Su, R. L. G., & Song, J. (2022). An analytical study of employee loyalty and corporate culture satisfaction assessment based on sentiment analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 971569. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971569>