

**PENGARUH LOYALITAS KARYAWAN DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP PERILAKU ADAPTIF DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI**



Diajukan Oleh:

**FAJAR TRI AJI
NIM : 23911033**

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

JANUARI 2026

**PENGARUH LOYALITAS KARYAWAN DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP PERILAKU ADAPTIF DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

THESIS

Disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat
Magister Strata-2 Program Studi Magister Manajemen pada Fakultas Bisnis dan
Ekonomika Universitas Islam Indonesia

Di susun oleh:

Nama : Fajar Tri Aji, S.M.

No. Mahasiswa : 23911033

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
D.I. YOGYAKARTA**

2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan dalam Thesis ini tidak pernah di ajukan untuk gelar Magister di suatu perguruan tinggi, dan sepengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain. Kecuaali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai aturan yang berlaku.

Yogyakarta, 07 Januari 2026

Penulis,



(Fajar Tri Aji, S.M.)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh loyalitas karyawan dan komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif, dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada PT. XYZ. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa loyalitas karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku adaptif. Selain itu, kedua variabel tersebut juga berpengaruh terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja sendiri terbukti berpengaruh positif terhadap perilaku adaptif. Namun, motivasi kerja tidak memoderasi hubungan antara loyalitas maupun komitmen organisasi dengan perilaku adaptif.

Temuan ini memperkuat Social Exchange Theory (Blau, 1964) bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan membentuk perilaku positif, namun menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan lebih sebagai faktor independen daripada moderasi. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian perilaku organisasi serta implikasi praktis bagi peningkatan efektivitas manajemen sumber daya manusia di perusahaan.

Kata kunci: Loyalitas Karyawan, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Perilaku Adaptif.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of employee loyalty and organizational commitment on adaptive behavior, with work motivation as a moderating variable at PT. XYZ. The research employs a quantitative approach using the Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) method. The results indicate that both employee loyalty and organizational commitment have a positive and significant effect on adaptive behavior. In addition, these variables significantly influence work motivation, and work motivation itself has a positive effect on adaptive behavior. However, work motivation does not moderate the relationship between employee loyalty or organizational commitment and adaptive behavior.

These findings reinforce the Social Exchange Theory (Blau, 1964), which explains that reciprocal relationships between organizations and employees foster positive behavior. Nevertheless, work motivation functions more as an independent factor rather than a moderating one. The results of this study contribute theoretically to the development of organizational behavior studies and provide practical implications for enhancing human resource management effectiveness in organizations.

Keywords: Employee Loyalty, Organizational Commitment, Work Motivation, Adaptive Behavior.

**PENGARUH LOYALITAS KARYAWAN DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP PERILAKU ADAPTIF DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

THESIS

Disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat
Magister Strata-2 Program Studi Magister Manajemen pada Fakultas Bisnis dan
Ekonomika Universitas Islam Indonesia

Di susun oleh:

Nama : Fajar Tri Aji, S.M.

No. Mahasiswa : 23911033

Disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 07 Januari 2026

Dosen Pembimbing,



(Arif Hartono, S.E. MHRM. PhD.)

HALAMAN PENGESAHAN
PENGARUH LOYALITAS KARYAWAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP PERILAKU ADAPTIF DENGAN MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI

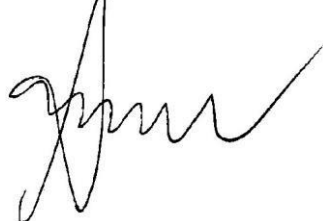


Telah diuji di depan dewan Penguji
Pada Tanggal 06 Februari 2026
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Yogyakarta, 23 Februari 2026

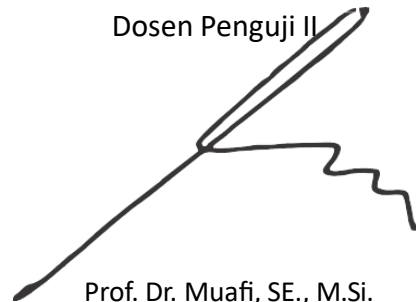
Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I



Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

Dosen Penguji II



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jum'at tanggal 6 Februari 2026 Program Studi Magister Manajemen,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan
ujian tesis yang disusun

oleh :

FAJAR TRI AJI

No. Mhs. : 23911033

Konsentrasi : Pengembangan Organisasi & SDM

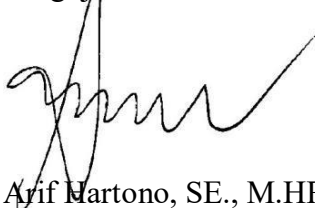
Dengan Judul:

**PENGARUH LOYALITAS KARYAWAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP PERILAKU ADAPTIF DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim
Penguji, maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

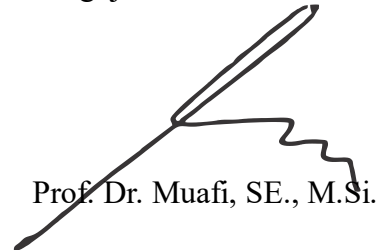
المجمع الاستاذي
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Penguji I



Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

Penguji II



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

MOTTO

“Hatiku tenang karena mengetahui bahwa apa yang melewatkanmu tidak akan pernah menjadi takdirmu, dan apa yang di takdirkan untukmu tidak akan pernah melewatkanmu”

(Umar bin Khattab)

“Nasib memang di serahkan kepada manusia untuk digarap, tetapi takdir harus di tandatangani di atas materai dan tidak boleh di gugat kalua nanti terjadi apa-apa, baik atau buruk.”

(Prof. Dr. Sapardi Djoko Damono)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur yang sebesar-besarnya kepada Allah SWT Saya dapat menyelesaikan tesis ini dalam rangka memenuhi tugas dan untuk mendapat gelar Magister Manajemen (M.M). Saya mempersembahkan tesis ini kepada:

1. Kedua orang tua saya Bapak Taman, Ibu Murtini, serta saudara-sudara ku Mas Wawan & Mbak Nana beserta seluruh keluarga dan Mas Adit terimakasih atas dukungan, doa, kasih sayang yang senantiasa tercurahkan kepada penulis.
2. Terimakasih kepada Kekasihku Putry yang senantiasa mendukung dan mensupport selalu.
3. Dimas Nova Dhiansyah, S.M. yang selalu memberikan support, memotivasi, serta selalu ada untuk penulis saat menyelesaikan tesis ini. Terima kasih banyak atas waktu, bantuan, perhatian dan doa yang telah diberikan kepada penulis hingga tesis ini selesai.
4. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen angkatan 2023, khususnya teman-teman Manajemen SDM 2023, yang senantiasa memberikan dorongan dan semangat yang luar biasa agar penulisan tesis ini bisa cepat selesai bersama.
5. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dan memberi masukan serta inspirasi bagi penulis, suatu kebahagiaan telah dipertemukan dan diperkenalkan dengan kalian semua, terima kasih banyak.

Semoga orang yang telah berjasa sehingga tesis ini selesai dibalas dengan pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT. Aminn

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, nikmat, dan serta karunia-Nya sehingga Tesis dengan judul “Pengaruh Loyalitas Karyawan Dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Adaptif dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi” dapat terselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pascasarjana (S2) pada Fakultas Ekonomi Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta Jurusan Magister Manajemen.

Penulis menyadari bahwa terselesainya Tesis ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, petunjuk, dan saran dari semua pihak baik secara moril maupun materil. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si.,Ph.D selaku Kaprodi studi Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Bapak Arif Hartono, S.E. MHRM. PhD. selaku Dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya dan dengan penuh kesabaran dalam memberikan bimbingan serta arahan hingga akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Seluruh Bapak/Ibu dosen dan Staff Karyawan Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah memberikan pengetahuan yang sangat bermanfaat selama masa perkuliahan dan membantu penulis.

Saya menyadari bahwa masih banyak kesalahan dan kekurangan yang mendasar pada tugas ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kepada pembaca berkenan memberikan saran yang membangun guna memberikan koreksi pada tesis ini dan diadakan perbaikan untuk penulis berikutnya. Akhir kata, besar harapan saya agar tesis ini berguna bagi semua pihak.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 07 Januari 2026

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
THESIS	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
BERITA ACARA UJIAN THESIS.....	viii
MOTTO.....	ix
HALAMAN PERSEMBAHAN	x
KATA PENGANTAR.....	xi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II.....	10
TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Grand Theory (Social Exchange Theory / SET).....	10
2.2.1 Loyalitas Karyawan.....	11
2.2.1.1 Pengertian Loyalitas Karyawan.....	11
2.2.1.2 Teori-teori Loyalitas Karyawan.....	13
2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Loyalitas Karyawan	16
2.1.2.4 Faktor-faktor yang dipengaruhi Loyalitas Karyawan	20
2.1.2.5 Indikator Loyalitas Karyawan	23
2.2.2 Komitmen Organisasi.....	30
2.2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	30

2.2.2.2 Teori-teori Komitmen Organisasi.....	32
2.2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi	35
2.2.2.4 Faktor-faktor yang di pengaruhi Komitmen Organisasi	37
2.2.2.5 Indikator Komitmen Organisasi	40
2.2.3 Perilaku Adaptif.....	47
2.2.3.1 Pengertian Perilaku Adaptif.....	47
2.2.3.2 Teori-teori Perilaku Adaptif.....	49
2.2.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Perilaku Adaptif	52
2.2.3.5 Faktor- faktor yang di pengaruhi Perilaku Adaptif	55
2.2.3.6 Indikator Perilaku Adaptif	58
2.2.4 Motivasi.....	62
2.2.4.1 Pengertian Motivasi.....	62
2.2.4.2 Teori - Teori Motivasi.....	64
2.2.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi	68
2.2.4.4 Faktor-faktor yang di pengaruhi Motivasi	71
2.2.4.5 Indikator Motivasi	74
2.2 Hubungan Tiap Variabel.....	80
2.2.1 Hubungan Loyalitas Karyawan Terhadap Perilaku Adaptif	80
2.2.2 Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Adaptif	85
2.2.3 Hubungan Loyalitas Karyawan Terhadap Motivasi	89
2.2.4 Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi	93
2.2.5 Hubungan Motivasi Terhadap Perilaku Adaptif	98
2.2.6 Hubungan Loyalitas Karyawan Terhadap Perilaku Adaptif di Moderasi Motivasi.....	102
2.2.7 Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Adaptif di Moderasi Motivasi.....	106
2.3 Pengembangan Hipotesis	116
2.3.1 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Perilaku Adaptif.....	116
2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Adaptif.....	120
2.3.3 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Motivasi.....	123
2.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi.....	126

2.3.6 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Perilaku Adaptif di Moderasi Motivasi.....	131
2.4 Kerangka Pikir Penelitian	136
BAB III.....	138
METODE PENELITIAN	138
3.1 Pendekatan Penelitian.....	138
3.2 Lokasi Penelitian	140
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	140
3.3.1 Populasi.....	140
3.3.2 Sampel.....	141
3.4 Definisi Oprasional Variabel Penelitian	142
3.4.1 Variabel Penelitian.....	142
3.4.2 Definisi Operasional Variabel.....	143
3.5 Data dan Sumber Data.....	155
3.5.1 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	155
3.6 Teknik Analisis Data.....	157
3.6.1 Metode SEM.....	157
3.6.2 Partial Least Square (PLS).....	158
3.6.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	159
3.6.4 Convergent Validatity.....	160
3.6.5 Descriminant Validality.....	161
3.6.6 Composite Reliability.....	162
3.6.7 Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	163
BAB IV	167
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	167
4.1 Objek Penelitian.....	167
4.2 Uji Deskriptif Karakteristik	167
4.2.1 Deskritif Karakteristik Usia	167
4.2.2 Deskritif Karakteristik Jenis Kelamin	168
4.2.3Deskritif Karakteristik Status.....	169

4.2.4 Deskriptif Karakteristik Pendidikan	170
4.2.5 Deskriptif Karakteristik Masa Kerja.....	171
4.3 Uji Deskriptif Variabel	172
4.3.1 Loyalitas Karyawan (LK).....	173
4.3.2 Komitmen Organisasi (KO)	174
4.3.3 Perilaku Adaptif (PA)	177
4.3.4 Motivasi Karyawan (MK)	178
4.4 Analisis SEM PLS	180
4.4.1 Uji Validitas.....	182
4.4.2 Uji <i>Composite Reliability</i>	184
4.5 Hasil <i>Inner Model</i> atau struktur model	185
4.5.1 Uji R Square.....	185
4.5.2 Predictive Relevance (Q2)	186
4.5.3 Uji Hipotesis (<i>Bootstrapping</i>).....	187
4.6 Pembahasan.....	189
4.6.1 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Perilaku Adaptif.	189
4.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Adaptif.	194
4.6.3 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Motivasi Kerja.....	197
4.6.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.	200
4.6.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Adaptif.	203
4.6.6 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Perilaku Adaptif di Moderasi Motivasi Kerja.....	206
4.6.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Adaptif di Moderasi Motivasi Kerja.....	208
BAB V.....	211
PENUTUP	211
5.1 Kesimpulan.....	211
5.2 Keterbatasan.....	211
5.3 Saran	212
5.3.1 Saran Teoritis	213
5.3.2 Saran Praktis Perusahaan	214
DAFTAR PUSTAKA.....	216

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin cepat akibat perkembangan teknologi, globalisasi, serta disrupsi pascapandemi COVID-19 telah menuntut karyawan untuk memiliki perilaku adaptif dalam menghadapi tantangan kerja yang dinamis. Perilaku adaptif karyawan menjadi krusial untuk mempertahankan kinerja dan keberlangsungan organisasi di tengah ketidakpastian (Dorta-Afonso *et al.*, 2021). Adaptivitas ini bukan hanya kemampuan untuk menyesuaikan diri secara teknis, namun juga secara psikologis dan sosial dalam konteks organisasi.

Dalam konteks budaya kerja Indonesia yang menjunjung tinggi kolektivisme dan harmoni, loyalitas karyawan masih menjadi indikator penting keberhasilan manajerial. Namun, loyalitas ini tidak berdiri sendiri, melainkan perlu ditopang oleh komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh kejelasan visi, keadilan internal, dan hubungan emosional yang kuat antara karyawan dan institusi (Paramita *et al.*, 2020). Loyalitas yang tinggi tanpa komitmen organisasi yang memadai dapat berujung pada apatisme atau keterikatan semu.

Namun, tidak semua karyawan loyal dan berkomitmen secara otomatis menunjukkan perilaku adaptif. Di sinilah motivasi kerja memainkan peran penting. Motivasi kerja adalah dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Dalam studi oleh Khuong & Linh

(2020), ditemukan bahwa tekanan kerja yang tinggi dapat mengikis motivasi, dan pada akhirnya mengganggu loyalitas serta kepuasan kerja.

Pendekatan kuantitatif memungkinkan eksplorasi hubungan antara variabel-variabel psikologis organisasi secara objektif dan terukur. Dalam penelitian ini, variabel bebas adalah loyalitas karyawan dan komitmen organisasi, variabel terikat adalah perilaku adaptif, dan motivasi kerja berperan sebagai variabel moderasi. Model ini sesuai dengan pendekatan model hubungan kausal dalam riset manajemen sumber daya manusia (Hadi *et al.*, 2023).

Motivasi kerja telah lama diakui sebagai faktor pendorong dalam membentuk perilaku positif karyawan, termasuk perilaku adaptif. Namun, studi terbaru menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya bertindak sebagai prediktor langsung, tetapi juga dapat memperkuat (moderasi) pengaruh antara loyalitas/komitmen dengan output perilaku (Budiono, 2024). Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji motivasi sebagai variabel moderasi yang belum banyak diteliti secara eksplisit dalam konteks ini.

Gap penelitian muncul dari minimnya kajian kuantitatif komprehensif yang menghubungkan tiga dimensi penting ini loyalitas, komitmen, dan perilaku adaptif dalam satu model analitis yang juga melibatkan motivasi sebagai moderator. Sebagian besar studi terdahulu hanya fokus pada hubungan biner antara loyalitas dan kinerja (Al-Fakeh *et al.*, 2020) atau komitmen dan

kepuasan kerja, tanpa mempertimbangkan peran motivasional secara moderatif.

Sebuah studi oleh Wijayanti (2024) di PT Java Indosinergi menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja secara signifikan meningkatkan loyalitas, namun tidak diuji lebih jauh dampaknya terhadap perilaku adaptif. Ini menandakan perlunya pemodelan lanjutan yang menjembatani motivasi sebagai elemen kritis dalam dinamika perilaku adaptif. Model penelitian ini mengadopsi teori *Social Exchange Theory* (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005)) sebagai landasan konseptual. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku manusia di dalam organisasi, khususnya terkait hubungan timbal balik antara individu dengan lingkungannya. Dengan demikian, perilaku adaptif menjadi hasil dari sikap dan harapan yang selaras antara individu dan organisasi.

Studi kuantitatif ini juga didukung oleh hasil penelitian Dorta-Afonso *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memperkuat pengaruh sistem kerja terhadap komitmen dan hasil kinerja. Konteks industri perhotelan yang kompetitif menjadi latar pengujian yang relevan untuk membandingkan hasil di sektor lain seperti pendidikan, manufaktur, atau jasa pemerintahan. Selain itu, budaya organisasi di Indonesia yang menekankan hierarki dan hubungan jangka panjang memunculkan tantangan tersendiri bagi adaptivitas karyawan, terutama di generasi milenial dan Z. Loyalitas tidak lagi bersifat absolut, tetapi bersyarat pada rasa dihargai dan diperhatikan (Chen *et al.*,

2022). Oleh sebab itu, pemahaman relasi psikologis antar variabel dalam organisasi menjadi penting untuk dijelaskan secara statistik.

Maden-Eyiusta & Yalabik (2022) menemukan bahwa motivasi intrinsik memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif, terutama dalam konteks perubahan kerja yang menuntut fleksibilitas dan pembelajaran berkelanjutan. Temuan serupa dikemukakan oleh Ramdhan *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memoderasi hubungan antara loyalitas normatif dan adaptive performance, khususnya pada organisasi sektor publik dan BUMN.

Lebih lanjut, Somaskandan & Arulandu (2022) menjelaskan bahwa loyalitas karyawan hanya akan terkonversi menjadi perilaku kerja yang proaktif dan adaptif ketika didukung oleh motivasi yang kuat, baik dalam bentuk motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Dalam konteks organisasi yang mengalami tekanan perubahan, karyawan dengan tingkat loyalitas tinggi namun motivasi rendah cenderung menunjukkan kepatuhan pasif, bukan adaptabilitas aktif.

Penelitian Ahmed *et al.* (2021) & Naseer *et al.* (2023) juga memperkuat argumen bahwa motivasi berperan sebagai mekanisme psikologis yang mengaktifkan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi, sehingga komitmen afektif dapat diwujudkan dalam bentuk perilaku adaptif, inovatif, dan kesiapan terhadap perubahan. Dengan demikian, motivasi tidak hanya berfungsi sebagai prediktor langsung, tetapi sebagai variabel kontinjensi yang

menentukan efektivitas loyalitas dan komitmen dalam membentuk perilaku kerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris bagaimana loyalitas karyawan dan komitmen organisasi memengaruhi perilaku adaptif, serta sejauh mana motivasi kerja memoderasi hubungan tersebut. Fokus penelitian diarahkan pada pengembangan model prediktif berbasis data kuantitatif untuk memberikan kontribusi pada manajemen strategis sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini relevan tidak hanya dalam pengembangan teori perilaku organisasi, tetapi juga sebagai dasar pertimbangan praktis bagi manajer SDM dalam merancang intervensi yang mendorong perilaku kerja adaptif. Studi ini juga diharapkan dapat mengisi celah literatur yang selama ini kurang memberi perhatian pada dinamika interaksi variabel secara moderatif dalam konteks organisasi Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *Printing dan Packaging* (offset, rotogravure), *Paper mill* pembuatan kertas produksi, kertas berpengaman, kertas ijazah, kertas uang, *Boxindo* pembuatan segala jenis box, *Hologram*, Smart Card kartu perdana handphone, kartu isi ulang pulsa, microchip, e-tol, e-card, *Engineering* pembuatan dan rekayasa mesin, dan beberapa unit produksi pendukung lainnya, yang memiliki jaringan pasar yang terus berkembang di wilayah Jawa Tengah dan sekitarnya. Memasuki tahun 2025, perusahaan menghadapi tantangan baru yang tidak kalah kompleks, terutama terkait dengan meningkatnya persaingan industri, percepatan

digitalisasi proses kerja, dan tuntutan efisiensi operasional yang semakin tinggi. Dalam iklim bisnis yang kompetitif ini, perusahaan dituntut untuk tetap menjaga kualitas layanan, stabilitas tenaga kerja, dan kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan yang cepat, baik dari sisi teknologi, kebijakan pemerintah, maupun perilaku konsumen.

Di tengah dinamika tersebut, loyalitas karyawan dan komitmen organisasi menjadi fondasi penting untuk menjaga keberlangsungan dan daya saing perusahaan. Karyawan diharapkan mampu menunjukkan perilaku adaptif dalam menghadapi transformasi organisasi, mulai dari implementasi sistem digital, penyesuaian alur kerja, hingga perubahan dalam struktur manajemen. Namun, loyalitas dan komitmen tidak selalu secara otomatis menghasilkan adaptabilitas yang optimal tanpa adanya dorongan motivasi kerja yang kuat. Oleh karena itu, permasalahan yang dihadapi PT. XYZ saat ini adalah bagaimana loyalitas karyawan dan komitmen organisasi dapat berkontribusi terhadap perilaku adaptif, serta sejauh mana motivasi kerja memoderasi hubungan tersebut, dalam rangka menciptakan organisasi yang tangguh, inovatif, dan siap menghadapi tantangan industri di tahun 2025.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Loyalitas karyawan, komitmen organisasi, perilaku adaptif dan motivasi memiliki hubungan yang dimana memberikan dampak yang baik bagi sebuah organisasi. Berdasarkan latar belakang masalah yang ada maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh Loyalitas karyawan terhadap Perilaku adaptif?

2. Apakah ada pengaruh Komitmen organisasi terhadap Perilaku adaptif?
3. Apakah ada pengaruh Loyalitas karyawan terhadap Motivasi Kerja?
4. Apakah ada pengaruh Komitmen organisasi terhadap Motivasi kerja?
5. Apakah ada pengaruh Motivasi kerja terhadap Perilaku adaptif?
6. Apakah ada pengaruh Loyalitas karyawan terhadap Perilaku adaptif di moderasi Motivasi kerja?
7. Apakah ada pengaruh Komitmen organisasi terhadap Perilaku adaptif di moderasi Motivasi kerja?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Loyalitas karyawan terhadap Perilaku adaptif.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen organisasi terhadap Perilaku adaptif.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Loyalitas karyawan terhadap Motivasi Kerja.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen organisasi terhadap Motivasi kerja.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi kerja terhadap Perilaku adaptif.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Loyalitas karyawan terhadap Perilaku adaptif di moderasi Motivasi kerja.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen organisasi terhadap Perilaku adaptif di moderasi Motivasi kerja.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari seluruh rangkaian kegiatan penelitian serta hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis
 - a. Dapat menambah ilmu serta wawasan dan pengalaman sebagai bekal kelak dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sebenarnya.
 - b. Sebagai pengamatan untuk membandingkan praktik secara nyata di dalam dunia usaha dengan materi yang di pelajari di Perguruan Tinggi Universitas Islam Indonesia.
 - c. Sebagai penunjang dalam karir bekerja sehingga dapat memberikan kinerja yang lebih baik.
2. Bagi Perusahaan
 - a. Diharapkan hasil penelitian ini memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan terutama dalam hal pengelolaan manajemen sumber daya manusia dan segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek sumber daya manusia secara lebih baik.
 - b. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan, baik dari sisi evaluasi karyawan atau pekerja sampai dengan perilaku adaptif.
 - c. Perusahaan dapat mengambil langkah perbaikan untuk bagian-bagian atau program perusahaan yang masih belum maksimal dan mempertahankan atau melanjutkan program yang telah berhasil.

3. Bagi Akademisi

- a. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh loyalitas karyawan dan komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif dengan motivasi sebagai variabel moderasi.
- b. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian atau referensi bagi kalangan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia selanjutnya yang di jadikan referensi berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Grand Theory (Social Exchange Theory / SET)

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory / SET) yang dikembangkan oleh Blau (1964) sebagai dasar teori, karena teori ini dianggap paling berpengaruh dalam menjelaskan perilaku organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Alasan utama pemilihan teori ini adalah karena, SET memberikan kerangka hubungan timbal balik yang menjelaskan bagaimana loyalitas dan komitmen organisasi memengaruhi perilaku karyawan, termasuk perilaku adaptif. Dalam konteks organisasi, loyalitas dan komitmen merupakan bentuk “imbangan sosial” yang muncul akibat pengalaman positif, kepercayaan, dan dukungan dari organisasi. Karyawan yang merasa dihargai cenderung “membalas” dengan perilaku positif seperti peningkatan motivasi, adaptivitas, dan kinerja.

Motivasi dalam penelitian ini bertindak sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi. Hal ini selaras dengan prinsip SET bahwa timbal balik sosial dapat diperkuat oleh faktor psikologis seperti motivasi kerja. SET mampu menjelaskan secara menyeluruh hubungan dua arah (reciprocal) antara individu dan organisasi yang menjadi inti dari penelitian ini: ketika organisasi menunjukkan dukungan dan keadilan, maka individu akan menunjukkan loyalitas, komitmen, dan perilaku adaptif sebagai bentuk balasan.

Hubungan Timbal Balik dalam Perspektif SET, dalam konteks penelitian ini, hubungan timbal balik (reciprocity) merupakan inti dari dinamika antara organisasi dan karyawan. Ketika organisasi menunjukkan dukungan, perhatian, keadilan, dan penghargaan, karyawan akan memberikan respon positif berupa loyalitas, komitmen, dan perilaku kerja yang adaptif. Sebaliknya, apabila organisasi gagal memenuhi ekspektasi pertukaran (misalnya perlakuan tidak adil atau kurang dukungan), maka respon karyawan cenderung negatif, seperti menurunnya motivasi, loyalitas, dan kinerja adaptif. Motivasi kerja menjadi penguat hubungan timbal balik tersebut, karena individu yang termotivasi tinggi akan tetap menunjukkan komitmen dan perilaku positif meskipun dalam kondisi organisasi yang dinamis atau penuh tantangan.

Dengan demikian, penelitian ini berlandaskan pada Social Exchange Theory (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) sebagai grand theory, dengan dukungan teori Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) dan Expectancy Theory (Vroom, 1964) untuk memperkuat penjelasan mekanisme motivasi kerja sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara loyalitas, komitmen organisasi, dan perilaku adaptif.

2.2.1 Loyalitas Karyawan

2.2.1.1 Pengertian Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan suatu kondisi psikologis yang tercermin dari keterikatan emosional, komitmen, dan keinginan kuat seorang individu untuk tetap bekerja serta berkontribusi secara positif terhadap organisasi. Veloso *et al.* (2021) mendefinisikan loyalitas karyawan sebagai hasil dari kombinasi kepuasan kerja,

kinerja, dan komitmen yang mendorong keberlanjutan hubungan kerja jangka panjang. Menurut penelitian tersebut, loyalitas terbentuk ketika karyawan merasa dihargai, mendapatkan pengakuan yang layak, serta memperoleh kesempatan pengembangan karier yang memadai. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa loyalitas bukan hanya sekadar bertahan di organisasi, melainkan juga mencakup partisipasi aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dari perspektif analisis kuantitatif, Tam *et al.* (2024) menegaskan bahwa loyalitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti motivasi intrinsik, kepercayaan terhadap manajemen, lingkungan kerja yang kondusif, serta persepsi keadilan organisasi. Dalam pendekatan ini, loyalitas dianggap sebagai variabel dependen yang terbentuk melalui interaksi berbagai faktor organisasi dan personal. Mereka juga menyoroti bahwa loyalitas memiliki implikasi langsung terhadap penurunan tingkat turnover dan peningkatan produktivitas, sehingga menjadi salah satu indikator penting keberhasilan manajemen sumber daya manusia.

Dalam konteks industri konstruksi, Tarihoran & Harsono (2025) menguraikan loyalitas karyawan sebagai kesediaan pekerja untuk tetap berada di perusahaan meskipun menghadapi tantangan eksternal, seperti persaingan industri dan tekanan kerja yang tinggi. Mereka menekankan bahwa loyalitas tidak hanya bersifat reaktif, melainkan juga proaktif, di mana karyawan secara sukarela berkontribusi untuk mendukung pencapaian target organisasi. Aspek ini menegaskan bahwa loyalitas berkaitan erat dengan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan keterlibatan (*engagement*) yang kuat dalam pekerjaan sehari-hari.

Berdasarkan tinjauan sistematis, Sibarani *et al.* (2024) menyatakan bahwa loyalitas karyawan dapat dipahami melalui dua dimensi utama, yaitu loyalitas afektif dan loyalitas perilaku. Loyalitas afektif berkaitan dengan keterikatan emosional dan kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi, sedangkan loyalitas perilaku tercermin dari tindakan nyata seperti bertahan di perusahaan, memberikan upaya ekstra, dan mempromosikan citra positif perusahaan. Literatur menunjukkan bahwa kedua dimensi tersebut saling melengkapi, di mana loyalitas afektif menjadi landasan terbentuknya loyalitas perilaku yang konsisten.

Dalam industri perhotelan, Lee *et al.* (2023) menemukan bahwa pendekatan manajemen yang berbeda antara manajer lokal dan manajer ekspatriat dapat memengaruhi tingkat loyalitas karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kebijakan kesejahteraan, dan kemampuan manajer membangun hubungan interpersonal yang positif. Mereka menegaskan bahwa loyalitas bersifat kontekstual, artinya tingkat loyalitas dapat bervariasi bergantung pada budaya kerja, sektor industri, dan nilai-nilai yang dianut organisasi. Dengan demikian, loyalitas karyawan dapat dipandang sebagai hasil interaksi kompleks antara faktor individual, organisasi, dan lingkungan eksternal yang membentuk keterikatan jangka panjang antara karyawan dan perusahaan.

2.2.1.2 Teori-teori Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena mencerminkan tingkat keterikatan, kesetiaan, serta keinginan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan memberikan kontribusi terbaik. Tingginya loyalitas karyawan berdampak positif terhadap

keberlangsungan organisasi, menurunkan tingkat turnover, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas. Sejumlah teori telah dikembangkan untuk menjelaskan dasar konseptual loyalitas karyawan dalam hubungan kerja.

1. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Blau (1964; dalam Cropanzano & Mitchell, 2021) melalui *social exchange theory* menekankan bahwa loyalitas karyawan terbentuk karena adanya hubungan timbal balik yang adil antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan diberi imbalan yang sesuai cenderung akan menunjukkan loyalitas lebih tinggi. Sebaliknya, perlakuan yang tidak adil dapat melemahkan komitmen dan menurunkan loyalitas.

2. Teori Loyalitas Organisasi Oliver

Oliver (1999) menjelaskan bahwa loyalitas karyawan dapat dipahami melalui tahapan loyalitas konsumen yang diadaptasikan ke dalam konteks organisasi, yaitu dimulai dari loyalitas kognitif (berdasarkan pertimbangan rasional), loyalitas afektif (berdasarkan keterikatan emosional), hingga loyalitas konatif dan perilaku (ditunjukkan dengan tindakan nyata bertahan dan memberikan kontribusi). Teori ini menegaskan bahwa loyalitas berkembang secara bertahap seiring pengalaman dan interaksi karyawan dengan organisasi.

3. Teori Komitmen-Trust (*Commitment-Trust Theory*)

Morgan & Hunt (1994; dalam Palmatier *et al.*, 2020) melalui *commitment-trust theory* menjelaskan bahwa loyalitas dibangun atas dasar kepercayaan (*trust*) dan komitmen (*commitment*). Karyawan yang percaya pada integritas,

keadilan, dan kompetensi organisasi akan lebih loyal karena merasa hubungan kerja yang dijalani bernilai jangka panjang.

4. Teori Keterikatan Sosial (*Social Bond Theory*)

Hirschi (1969; dalam Piquero *et al.*, 2021) melalui *social bond theory* menekankan bahwa loyalitas karyawan dipengaruhi oleh keterikatan sosial (*attachment*), keterlibatan (*involvement*), keyakinan (*belief*), dan komitmen (*commitment*) terhadap organisasi. Semakin kuat ikatan sosial dan rasa memiliki terhadap organisasi, semakin tinggi pula loyalitas karyawan.

5. Teori Identitas Sosial (*Social Identity Theory*)

Tajfel & Turner (1986; dalam Haslam *et al.*, 2020) melalui *social identity theory* menjelaskan bahwa loyalitas karyawan terbentuk ketika individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi. Karyawan yang merasa identitas pribadinya melekat pada identitas organisasi akan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, karena keberhasilan organisasi dianggap sebagai keberhasilan dirinya.

6. Teori *Psychological Contract*

Rousseau (1995; dalam Coyle-Shapiro & Parzefall, 2021) menjelaskan bahwa loyalitas erat kaitannya dengan *psychological contract* antara karyawan dan organisasi. Ketika organisasi menepati janji yang bersifat formal maupun informal, seperti kesempatan pengembangan, pengakuan, dan keamanan kerja, maka karyawan akan menunjukkan loyalitas. Sebaliknya, pelanggaran kontrak psikologis dapat menurunkan kepercayaan dan kesetiaan.

7. Teori *Employee Engagement*

Kahn (1990; dalam Schaufeli, 2021) melalui *employee engagement theory* menegaskan bahwa loyalitas tidak hanya tercermin dari bertahannya karyawan dalam organisasi, tetapi juga dari keterlibatan penuh (*engagement*) dalam pekerjaan. Karyawan yang engaged memiliki tingkat loyalitas lebih tinggi karena mereka merasa pekerjaannya bermakna, mendapat dukungan, serta memiliki kesempatan berkembang.

Dengan memahami berbagai teori loyalitas tersebut, peneliti dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kesetiaan karyawan terhadap organisasi, baik dari aspek timbal balik, kepercayaan, identifikasi sosial, maupun keterlibatan kerja. Teori-teori ini juga memberikan dasar konseptual dalam menghubungkan loyalitas dengan komitmen organisasi, motivasi kerja, dan perilaku adaptif karyawan.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Berdasarkan Hartika *et al.* (2023), loyalitas karyawan tidak terbentuk secara instan, melainkan dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang membentuk persepsi, sikap, dan perilaku kerja. Faktor-faktor tersebut meliputi:

- a. Kepuasan Kerja memenuhi harapan pribadi, termasuk imbalan yang layak, kesempatan berkembang, dan lingkungan kerja yang kondusif. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin besar kemungkinan karyawan menunjukkan loyalitas jangka panjang.
- b. Kepemimpinan yang Efektif hubungan antara atasan dan bawahan berperan penting dalam membentuk loyalitas. Hubungan yang baik menciptakan rasa

saling percaya dan komitmen emosional. Pemimpin yang memberi arahan jelas, mendukung pengembangan kompetensi, dan memotivasi karyawan akan memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi.

- c. Pengakuan dan Penghargaan perlakuan adil dan penghargaan setimpal dengan kontribusi karyawan akan meningkatkan loyalitas. Bentuknya dapat berupa insentif finansial, promosi jabatan, maupun apresiasi non-material. Sistem penghargaan yang transparan dan konsisten berdampak positif pada retensi karyawan.
- d. Budaya organisasi yang menekankan keterbukaan serta penghargaan terhadap inovasi terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Nugraha & Muchtar (2025), budaya kerja yang mendukung keberagaman dan inklusivitas berperan penting dalam memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi, karena karyawan merasa dihargai, diterima, serta memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi.
- e. Kesempatan Pengembangan Karier karyawan akan lebih berkomitmen jika melihat peluang nyata untuk kemajuan karier. Program pelatihan, mentoring, dan jalur karier yang jelas menjadi sinyal bahwa organisasi peduli pada masa depan karyawan.
- f. Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*) keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat memengaruhi loyalitas. Organisasi yang memberikan fleksibilitas waktu kerja dan dukungan bagi kehidupan pribadi karyawan akan mengurangi turnover.

- g. Keamanan Kerja (*Job Security*) perasaan aman dari ancaman pemutusan hubungan kerja membuat karyawan lebih nyaman untuk berkomitmen jangka panjang.
- h. Komunikasi Internal yang Efektif komunikasi yang jelas, terbuka, dan dua arah antara manajemen dan karyawan membangun kepercayaan, yang merupakan fondasi dari loyalitas.
- i. Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*) karyawan yang terlibat aktif dalam proses kerja dan pengambilan keputusan memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi. Engagement menciptakan rasa memiliki yang mendalam.
- j. Kompensasi dan Benefit yang Kompetitif gaji yang layak dan fasilitas pendukung menjadi faktor penting yang memengaruhi loyalitas. Kompensasi sebagai faktor higienis jika terpenuhi, mengurangi ketidakpuasan dan mendukung loyalitas.

Menurut Ford *et al.* (2023), loyalitas karyawan terbentuk ketika organisasi memberikan sinyal yang jelas bahwa mereka juga berkomitmen terhadap kesejahteraan dan masa depan karyawannya. Proses ini didasari pada prinsip timbal balik (*reciprocity principle*), di mana perlakuan positif dari organisasi akan memicu respon positif dari karyawan. Adapun faktor-faktor utamanya adalah:

- a. Perlakuan Adil dan Adanya Rasa Aman dalam Pekerjaan

Loyalitas karyawan meningkat ketika mereka merasa organisasi memberikan perlakuan yang adil, baik dalam kesempatan promosi, pembagian beban kerja, maupun kebijakan internal. Perlakuan adil ini membangun rasa aman (*job*

security), yang menjadi dasar kepercayaan jangka panjang terhadap perusahaan.

b. Dukungan terhadap Kesejahteraan Karyawan

Organisasi yang memperhatikan kesejahteraan fisik, mental, dan finansial karyawannya akan lebih mudah mendapatkan loyalitas. Bentuk dukungan ini bisa berupa program kesehatan, tunjangan kesejahteraan, jadwal kerja fleksibel, atau bantuan dalam situasi darurat pribadi.

c. Pengakuan atas Kontribusi Karyawan

Loyalitas berkembang ketika kontribusi dan prestasi kerja diakui secara nyata. Pengakuan tidak selalu berbentuk insentif finansial, tetapi juga apresiasi verbal, penghargaan, atau pemberian tanggung jawab yang lebih besar sebagai tanda kepercayaan.

d. Kesempatan untuk Tumbuh dan Berkembang

Karyawan akan lebih setia pada perusahaan yang memberi peluang pengembangan karier, pelatihan, dan pendidikan lanjutan. Kesempatan ini menandakan bahwa perusahaan tidak hanya memanfaatkan kemampuan karyawan saat ini, tetapi juga berinvestasi untuk masa depan mereka.

e. Kepemimpinan yang Menunjukkan Kepedulian dan Loyalitas

Pemimpin yang konsisten menunjukkan kepedulian terhadap timnya melalui komunikasi terbuka, transparansi keputusan, dan dukungan personal menjadi teladan loyalitas yang akan diikuti oleh karyawan.

f. **Konsistensi Tindakan Organisasi dengan Nilai dan Janji**

Loyalitas melemah jika organisasi tidak konsisten antara ucapan dan tindakan. Sebaliknya, ketika nilai-nilai perusahaan benar-benar diwujudkan dalam kebijakan dan perlakuan terhadap karyawan, rasa percaya dan komitmen akan menguat.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang dipengaruhi Loyalitas Karyawan

Menurut Yondonrenchin *et al.* (2023) loyalitas karyawan memiliki implikasi langsung terhadap sejumlah aspek penting dalam organisasi. Berdasarkan temuan mereka, ketika tingkat loyalitas karyawan tinggi, beberapa faktor di bawah ini ikut terdampak secara positif:

a. **Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)**

Karyawan yang loyal cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Loyalitas memicu rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga karyawan lebih bersemangat berkontribusi, proaktif mencari solusi, dan rela memberikan usaha ekstra. Keterikatan emosional dan psikologis terhadap pekerjaan mendorong partisipasi aktif dan kinerja optimal.

b. **Produktivitas dan Kinerja Kerja**

Tingkat loyalitas yang tinggi biasanya berdampak pada produktivitas individu dan tim. Karyawan yang setia memiliki motivasi intrinsik untuk mencapai target dan menjaga reputasi perusahaan. Hubungan timbal balik positif antara karyawan dan organisasi menghasilkan kontribusi kerja yang lebih besar.

c. **Retensi dan Penurunan Turnover**

Loyalitas karyawan secara signifikan menurunkan tingkat pergantian tenaga kerja (*turnover rate*). Karyawan yang memiliki ikatan emosional dengan perusahaan cenderung bertahan lebih lama, mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Komitmen afektif terhadap organisasi menjadi faktor utama retensi.

d. Kualitas Hubungan Kerja

Loyalitas karyawan berkontribusi pada hubungan kerja yang harmonis, baik antar-rekan kerja maupun antara karyawan dan manajemen. Hubungan ini memperkuat kepercayaan, komunikasi, dan kerja sama tim yang efektif.

e. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Karyawan yang loyal dan terlibat akan memberikan layanan yang lebih berkualitas, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan. Dalam jangka panjang, hal ini berdampak pada citra positif perusahaan dan loyalitas pelanggan itu sendiri.

f. Adaptabilitas terhadap Perubahan Organisasi

Loyalitas juga memengaruhi kemampuan karyawan untuk menerima dan menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan, teknologi, atau strategi perusahaan. Karyawan yang loyal melihat perubahan sebagai bagian dari perjalanan bersama organisasi, bukan ancaman.

Menurut Abd-El-Salam (2023) dalam penelitiannya pada industri baja di Mesir, loyalitas karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap berbagai aspek

kinerja organisasi, terutama melalui hubungan antara kualitas layanan dan komitmen manajemen.

- a. Pertama, loyalitas karyawan berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Karyawan yang loyal cenderung menunjukkan dedikasi tinggi, memberikan pelayanan yang konsisten, dan berusaha memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan.
- b. Kedua, loyalitas karyawan mempengaruhi hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Ketika karyawan memiliki komitmen dan rasa memiliki terhadap organisasi, mereka akan lebih proaktif dalam membangun hubungan yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan dan retensi pelanggan.
- c. Ketiga, loyalitas karyawan berperan dalam efisiensi operasional. Karyawan yang setia cenderung memiliki tingkat absensi rendah, tingkat pergantian kerja (*turnover*) yang minim, serta pemahaman yang mendalam tentang prosedur dan budaya perusahaan, sehingga proses operasional berjalan lebih lancar.
- d. Keempat, loyalitas karyawan berdampak pada komitmen manajemen terhadap pengembangan sumber daya manusia. Ketika karyawan menunjukkan kesetiaan, manajemen lebih terdorong untuk memberikan dukungan, pelatihan, dan peluang pengembangan karier yang berkelanjutan.

Dengan demikian, loyalitas karyawan bukan hanya sekadar bentuk keterikatan emosional terhadap perusahaan, tetapi juga menjadi faktor strategis yang mempengaruhi kualitas layanan, retensi pelanggan, efisiensi kerja, dan kebijakan manajemen terhadap pengembangan karyawan.

2.1.2.5 Indikator Loyalitas Karyawan

Menurut Luthans (2021) loyalitas merupakan kesediaan karyawan untuk memberikan ide ataupun tindakan untuk memajukan perusahaan tanpa ada paksaan.

Menurut Luthans (2021) indikator- indikator loyalitas karyawan terdiri dari:

a. Penghargaan Perusahaan

Memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai rasa hormat pada kontribusi yang diberikan dalam memajukan perusahaan. Bentuk penghargaan yang diterima dapat berupa bonus, cuti, promosi jabatan, fasilitas, dan lainnya.

b. Tingkat turnover

Perputaran karyawan yang tinggi dapat memberikan dampak negatif pada perusahaan yang dapat mengganggu kinerja perusahaan. Turnover karyawan berhubungan pada kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah tingkat turnover karyawan.

c. Sikap Karyawan

Karyawan yang loyal akan mau berkorban untuk kepentingan perusahaan, tidak memanipulasi informasi, hubungan antar rekan kerja dan atasan yang harmonis, bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya, serta tidak melanggar peraturan perusahaan.

d. Dedikasi

Dedikasi merupakan bentuk pengabdian karyawan dengan memberikan ide, waktu, dan tenaga untuk mencapai tujuan perusahaan. Dedikasi dapat dilakukan setelah perusahaan memenuhi hak-hak karyawan selama bekerja.

Loyalitas karyawan dapat terlihat melalui sikap dan perilaku karyawan saat bekerja dalam perusahaan. Sikap dan perilaku karyawan yang mencerminkan loyalitas karyawan terkandung dalam setiap indikator loyalitas karyawan yang digunakan untuk mengukur loyalitas karyawan. Terdapat empat indikator loyalitas karyawan menurut Susanti *et al.* (2021:225), antara lain:

a. Kepatuhan

Adalah kemampuan karyawan untuk menaati seluruh peraturan yang berlaku, untuk melaksanakan segala tugas yang diberikan oleh atasan yang bertanggung jawab dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan. Semakin tinggi kepatuhan karyawan kepada perusahaan maka semakin tinggi loyalitas karyawan.

b. Tanggung Jawab

Adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan benar, tepat waktu dan berani menanggung konsekuensi dari keputusan atau tindakan yang telah diambil oleh karyawan. Semakin tinggi tanggung jawab karyawan kepada perusahaan maka semakin tinggi loyalitas karyawan.

c. Dedikasi

Adalah kontribusi gagasan dan tenaga yang diberikan oleh karyawan dengan tulus kepada perusahaan. Semakin tinggi dedikasi karyawan kepada perusahaan maka semakin tinggi loyalitas karyawan.

d. Integritas

Adalah kemampuan karyawan untuk mengakui, berbicara atau memberikan informasi yang tepat sesuai dengan realita dan kebenaran. Semakin tinggi integritas karyawan maka semakin tinggi loyalitas karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor faktor rasional seperti gaji, bonus dan jenjang karir, faktor emosional seperti pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung dan faktor spiritual menyangkut kebutuhan rohani seperti kebebasan untuk melakukan ibadah.

Menurut Malthis (2020) untuk mengetahui loyalitas kerja karyawan dapat dilihat melalui beberapa dimensi dan indikator sebagai berikut:

a. Peran serta karyawan

Merupakan bentuk peran serta anggota organisasi dalam menggunakan tenaga dan pikiran serta waktunya dalam mewujudkan tujuan organisasi pada perusahaan yang bersangkutan. Peran serta karyawan mengacu pada tingkat keterlibatan aktif seorang karyawan dalam berbagai aspek pekerjaan dan perusahaan. Ini melampaui hanya melakukan tugas yang diberikan, melainkan juga melibatkan inisiatif, partisipasi, dan kontribusi aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Peran serta karyawan dalam bekerja ini dapat dinilai melalui:

1) Kesiapan karyawan dalam bekerja

Indikator ini mengukur sejauh mana karyawan bersedia dan antusias untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kesiapan ini mencakup

kesiapan untuk bekerja dengan baik, memenuhi tenggat waktu, dan berkontribusi secara positif terhadap organisasi. Kesiapan karyawan saat bekerja mengacu pada sikap dan tindakan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh semangat, antusiasme, dan tanpa paksaan.

2) Tindakan aktif karyawan dalam setiap menyelesaikan tugas

Indikator ini menilai sejauh mana karyawan mengambil inisiatif dan bertindak aktif dalam menyelesaikan tugas sehari-hari. Tindakan aktif ini mencakup kemauan untuk mencari solusi, berkolaborasi, dan berusaha mencapai hasil yang lebih baik.

3) Keikutsertaan karyawan dalam setiap menyelesaikan permasalahan pekerjaan

Indikator ini mengukur sejauh mana karyawan terlibat dalam menyelesaikan masalah yang muncul dalam pekerjaan. Keikutsertaan ini mencakup partisipasi aktif dalam diskusi tim, memberikan masukan, dan mencari solusi bersama.

4) Keikutsertaan karyawan dalam pengambilan kebijakan

Indikator ini menilai sejauh mana karyawan terlibat dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Keterlibatan ini mencakup partisipasi dalam rapat, memberikan masukan, dan mendukung implementasi kebijakan yang diambil.

b. Kesadaran karyawan dalam bekerja

Merupakan bentuk tanggung jawab karyawan yang di dasari pada kesadaran penuh dalam menaati dan memntuhi serta mengerjakan semua tugas pekerjaannya dengan baik pada perusahaan yang bersangkutan. Kesadaran seorang karyawan dalam bekerja ini dapat dinilai melalui indikator sebagai berikut:

1) Pengetahuan tentang pekerjaan

Karyawan yang memahami tugas dan tanggung jawab yang mereka kerjakan akan lebih sadar dan efisien dalam bekerja. Karena ini mengacu pada pemahaman dan keahlian yang dimiliki seseorang terkait dengan tugas, tanggung jawab, dan ekspektasi dalam suatu pekerjaan tertentu.

2) Inisiatif saat bekerja

Dalam hal ini inisiatif dalam bekerja merupakan kemampuan seseorang untuk kemampuan seseorang untuk mengambil tindakan atau langkah tanpa harus menunggu perintah atau arahan secara spesifik dari atasan atau pihak terkait. Ini berarti memiliki proaktif dalam menyelesaikan tugas, mencari solusi atas masalah yang muncul, dan bahkan menggagas ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja atau mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang proaktif dan memiliki inisiatif akan menunjukkan kesadaran tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Oleh karena itu saat bekerja mengacu pada kemampuan seseorang untuk mengambil tindakan secara mandiri.

3) Kreatifitas kerja

Kreativitas kerja adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan ide-ide baru, cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah, atau pendekatan yang unik dalam pekerjaan sehari-hari. Kreatifitas kerja juga kemampuan seseorang untuk menghasilkan ide-ide baru, inovatif, dan solusi yang unik dalam konteks pekerjaan. Ini melibatkan cara berpikir yang *out-of-the-box*, kemampuan untuk menghubungkan ide-ide yang tampaknya tidak terkait, serta keberanian untuk mencoba pendekatan yang berbeda. Kesadaran karyawan terhadap inovasi dan kemampuan untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

4) Ketaatan dan kepatuhan karyawan

Ketaatan dan kepatuhan karyawan adalah sikap dan tindakan seorang karyawan dalam mengikuti aturan, perintah. Ini mencakup kesediaan karyawan untuk mengikuti peraturan dan norma-norma yang berlaku di perusahaan.

Indikator pengukuran loyalitas karyawan Robert L. Mathis (2020) dipilih karena :

1) keterkaitan dengan Perilaku Adaptif:

Indikator seperti inisiatif, kreativitas, partisipasi dalam menyelesaikan masalah secara langsung mendukung adaptive performance.

2) Keterhubungan dengan Motivasi Kerja (moderator):

Indikator ini bisa dihubungkan dengan motivasi kerja, misalnya: karyawan yang termotivasi akan lebih kreatif, inisiatif, dan bersedia terlibat aktif.

3) Kontekstual dan Kontemporer:

Indikator ini lebih sesuai dengan kondisi organisasi modern, yang menuntut loyalitas bukan hanya patuh, tetapi juga proaktif, inovatif, dan adaptif.

Indikator dan pertanyaan pengukuran (Likert 1–6):

a) *Employee Participation*

“Saya menunjukkan antusiasme dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan.”

“Saya menunjukkan kesiapan dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan.”

“Saya secara aktif berinisiatif untuk menyelesaikan tugas tanpa harus menunggu instruksi dari atasan.”

“Saya berpartisipasi dalam diskusi tim untuk membantu menemukan solusi atas permasalahan kerja.”

“Saya turut memberikan masukan dalam rapat atau proses pengambilan keputusan organisasi.”

b) *Work Awareness*

“Saya memahami dengan baik tanggung jawab dari pekerjaan saya.”

“Saya memahami dengan baik ekspektasi dari pekerjaan saya.”

“Saya memiliki inisiatif untuk mengusulkan ide-ide baru dalam meningkatkan kinerja kerja.”

“Saya berusaha kreatif dalam mencari cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien.”

“Saya menaati aturan yang berlaku di tempat kerja.”

“Saya menaati kebijakan yang berlaku di tempat kerja.”

2.2.2 Komitmen Organisasi

2.2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan psikologis yang menggambarkan tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasinya, yang tercermin dari keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Ahakwa *et al.* (2021) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai hasil dari keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan persepsi positif terhadap lingkungan kerja. Mereka menekankan bahwa komitmen ini memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, di mana karyawan yang berkomitmen tinggi cenderung menunjukkan dedikasi dan kesetiaan pada perusahaan.

Dalam perspektif etika bisnis dan budaya kerja, Khoufaf & Nouiri (2023) menjelaskan bahwa komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi. Komitmen ini tidak hanya berbentuk kesediaan untuk tetap bekerja di perusahaan, tetapi juga melibatkan keterlibatan emosional yang mendalam, rasa memiliki, dan partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan. Studi mereka menekankan bahwa pemenuhan ekspektasi karyawan oleh perusahaan berperan penting dalam memperkuat komitmen.

Rawashdeh *et al.* (2022) memandang komitmen organisasi sebagai faktor mediasi yang menghubungkan pengembangan sumber daya manusia dengan penurunan niat keluar (*turnover intention*). Mereka menguraikan tiga bentuk utama komitmen: komitmen afektif (keterikatan emosional terhadap organisasi), komitmen normatif (perasaan kewajiban untuk tetap bertahan), dan komitmen berkelanjutan (pertimbangan biaya-manfaat jika meninggalkan organisasi). Ketiga bentuk komitmen ini bekerja secara bersamaan dalam memengaruhi perilaku dan keputusan karyawan.

Menurut Pimenta *et al.* (2024), komitmen organisasi afektif merupakan jenis komitmen yang paling berdampak pada keterlibatan kerja. Komitmen ini terbentuk melalui dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) dan praktik manajemen sumber daya manusia yang bertanggung jawab secara sosial (*socially responsible HRM*). Karyawan yang merasa didukung dan dihargai cenderung mengembangkan rasa percaya, kesetiaan, dan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Lee & Kim (2023) menambahkan bahwa pengalaman kerja (*employee experience*) juga memainkan peran penting dalam membentuk komitmen organisasi. Pengalaman positif, seperti peluang pengembangan karier, lingkungan kerja yang suportif, dan pengakuan terhadap prestasi, meningkatkan keterikatan emosional dan motivasi karyawan untuk berkontribusi lebih besar. Mereka menegaskan bahwa komitmen organisasi bukan hanya sekadar loyalitas, tetapi juga cerminan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan.

2.2.2.2 Teori-teori Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu konsep penting dalam perilaku organisasi yang menggambarkan sejauh mana seorang karyawan memiliki keterikatan emosional, keterlibatan, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Tingginya komitmen organisasi berpengaruh pada loyalitas, kinerja, serta perilaku positif lainnya yang mendukung keberlangsungan organisasi. Sejumlah teori telah dikembangkan untuk menjelaskan dasar konseptual dari komitmen organisasi.

a. Teori Tiga Komponen Komitmen (*Three Component Model*)

Meyer & Allen (1991; diperbarui Meyer, 2020) mengemukakan *three component model of commitment* yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama:

- 1) *Affective commitment*, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi sehingga mereka bertahan karena rasa memiliki dan kecintaan terhadap organisasi.
- 2) *Continuance commitment*, yaitu komitmen yang didasari oleh pertimbangan biaya atau kerugian yang mungkin timbul jika meninggalkan organisasi.
- 3) *Normative commitment*, yaitu komitmen yang timbul karena perasaan kewajiban moral untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Model ini menjadi salah satu teori yang paling banyak digunakan untuk menjelaskan perilaku komitmen karyawan di berbagai penelitian.

b. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Blau (1964; dalam Cropanzano & Mitchell, 2021) melalui *social exchange theory* menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik. Karyawan yang merasa mendapatkan dukungan, penghargaan, dan perlakuan adil dari organisasi akan mengembangkan komitmen yang lebih kuat. Sebaliknya, kurangnya dukungan organisasi dapat melemahkan keterikatan karyawan. Teori ini menekankan pentingnya keadilan, dukungan, serta hubungan interpersonal dalam membangun komitmen organisasi.

c. Teori *Side-Bet* Becker

Becker (1960) dalam *side-bet theory* menekankan bahwa komitmen organisasi terbentuk karena akumulasi investasi pribadi yang ditanamkan oleh karyawan dalam organisasi, seperti waktu, keterampilan, dan reputasi. Karyawan yang telah berinvestasi besar akan enggan meninggalkan organisasi karena takut kehilangan "taruhan sampingan" tersebut. Teori ini lebih menekankan pada aspek rasional dan instrumental dalam mempertahankan komitmen.

d. Teori Identitas Sosial (*Social Identity Theory*)

Tajfel & Turner (1986; update Haslam *et al.*, 2020) melalui *social identity theory* menjelaskan bahwa individu akan merasa memiliki keterikatan dengan organisasi ketika mereka mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari kelompok tersebut. Identifikasi sosial ini memperkuat *affective commitment* karena karyawan melihat kesuksesan organisasi sebagai bagian dari kesuksesan pribadi mereka.

e. *Psychological Contract Theory*

Rousseau (1995; dalam Coyle-Shapiro & Parzefall, 2021) menjelaskan bahwa komitmen organisasi juga dapat dipahami melalui *psychological contract theory*, yaitu keyakinan karyawan tentang janji timbal balik antara dirinya dan organisasi. Ketika organisasi memenuhi kontrak psikologis melalui penghargaan, kesempatan pengembangan, dan dukungan, maka komitmen karyawan akan semakin kuat. Sebaliknya, pelanggaran kontrak psikologis dapat menyebabkan menurunnya kepercayaan dan komitmen.

f. *Self-Determination Theory (SDT)*

Deci & Ryan (1985; dalam Ryan & Deci, 2020) melalui self-determination theory menekankan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi sangat dipengaruhi oleh terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi (*autonomy*), kompetensi (*competence*), dan keterhubungan (*relatedness*). Jika ketiga kebutuhan ini terpenuhi, karyawan akan mengembangkan komitmen yang lebih bersifat internal dan intrinsik, bukan sekadar karena kewajiban atau keterpaksaan.

Dengan memahami teori-teori komitmen organisasi tersebut, peneliti dapat menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan terhadap organisasi, baik yang didasari oleh aspek emosional, rasional, kewajiban moral, maupun identifikasi sosial. Teori-teori ini juga menjadi dasar dalam mengembangkan kerangka konseptual penelitian yang menghubungkan komitmen organisasi dengan loyalitas, motivasi kerja, dan perilaku adaptif.

2.2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Bui *et al.* (2021) dalam penelitiannya di *Asia-Pacific Journal of Business Administration* menjelaskan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh kombinasi faktor sosial, psikologis, dan kontekstual yang membentuk keterikatan emosional serta kesediaan karyawan untuk tetap berada di organisasi.

- a. Dukungan sosial (*social support*) menjadi faktor dominan yang mempengaruhi komitmen organisasi. Dukungan ini mencakup bantuan emosional, informasi, maupun instrumen yang diberikan oleh rekan kerja dan atasan. Hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi mendorong loyalitas serta keterikatan yang lebih kuat. Bahwa dukungan sosial yang tinggi memperkuat komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional terhadap organisasi.
- b. Iklim inovatif (*innovative climate*) turut memperkuat pengaruh dukungan sosial terhadap komitmen. Lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, kebebasan berinovasi, dan penerimaan terhadap ide baru memberikan rasa memiliki dan kebanggaan, sesuai dengan konsep *Organizational Support Theory* bahwa organisasi dengan iklim inovatif tinggi menciptakan hubungan yang lebih erat antara dukungan sosial dan komitmen organisasi.
- c. Perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) menjadi faktor perantara yang memengaruhi hubungan antara dukungan sosial dan kinerja, sekaligus memperkuat komitmen. Karyawan yang merasa difasilitasi untuk berinovasi akan melihat organisasi sebagai tempat yang memberi ruang bagi pengembangan diri, sehingga memunculkan komitmen normatif rasa kewajiban moral untuk tetap bekerja.

- d. Kinerja kerja (*job performance*) juga berperan sebagai indikator yang terkait dengan komitmen. Peningkatan kinerja yang didukung oleh hubungan sosial dan iklim inovatif mendorong karyawan untuk terus berkontribusi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa komitmen organisasi dibentuk melalui interaksi antara dukungan sosial, iklim inovatif, dan perilaku kerja inovatif, yang saling memperkuat dalam menciptakan hubungan timbal balik positif antara karyawan dan organisasi.

Penelitian Schwarz *et al.* (2021) dalam *The International Journal of Human Resource Management* menegaskan bahwa komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, dipengaruhi oleh sejumlah faktor psikologis dan iklim kerja yang membentuk keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

- a. Iklim keterlibatan karyawan (*employee involvement climate*) menjadi faktor utama yang memengaruhi timbulnya komitmen organisasi. Iklim ini mencerminkan sejauh mana organisasi memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, menyampaikan ide, dan memiliki kontrol terhadap pekerjaan mereka yang tinggi mendorong rasa memiliki (*sense of ownership*) yang memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi.
- b. Rasa berhak secara psikologis (*psychological entitlement*) juga menjadi variabel penting yang memengaruhi komitmen afektif. Rasa berhak yang tinggi dapat mengurangi komitmen apabila ekspektasi karyawan terhadap perlakuan khusus tidak terpenuhi. Ketidakselarasan antara harapan dan realitas dapat menurunkan keterikatan emosional.

- c. Peran perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behaviors/OCB*) sebagai bentuk manifestasi dari komitmen afektif. Karyawan dengan komitmen yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku ekstra-rol seperti membantu rekan kerja, proaktif, dan mendukung tujuan organisasi. Sebaliknya, lemahnya komitmen afektif akan menurunkan intensitas perilaku OCB.
- d. Iklim keterlibatan dan komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh interaksi psikologis di tempat kerja. Pengalaman positif di tempat kerja, seperti dukungan atasan dan kesempatan pengembangan diri, meningkatkan komitmen afektif karena karyawan merasa dihargai dan diakui kontribusinya. Secara keseluruhan, komitmen organisasi terbentuk melalui interaksi antara iklim keterlibatan karyawan, tingkat psychological entitlement, dan pelaksanaan perilaku kewargaan organisasi, dengan penguatan dari faktor emosional dan hubungan sosial yang positif di lingkungan kerja.

2.2.2.4 Faktor-faktor yang di pengaruhi Komitmen Organisasi

Penelitian Pelealu (2022) dalam *Scholars Journal of Economics, Business and Management* mengungkapkan bahwa komitmen organisasi tidak hanya berperan sebagai hasil dari berbagai *variabel antecedent seperti perceived organizational support (POS), psychological well-being, dan person-job fit*, tetapi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku dan kinerja karyawan, khususnya melalui *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel mediasi.

- a. Perilaku kewargaan organisasi (OCB) menjadi salah satu faktor utama yang dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen tinggi, terutama komitmen afektif, cenderung secara sukarela melakukan tindakan di luar peran formalnya, seperti membantu rekan kerja, menjaga citra organisasi, dan berinisiatif dalam menyelesaikan masalah. Keterikatan emosional mendorong perilaku proaktif yang bermanfaat bagi organisasi.
- b. Kualitas kinerja kerja juga terpengaruh oleh tingginya komitmen organisasi. Dalam konteks industri otomotif, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat menunjukkan ketekunan, disiplin, dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik.
- c. Retensi karyawan menjadi faktor penting lain yang dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Komitmen yang tinggi mengurangi niat untuk keluar (*turnover intention*), karena karyawan merasa memiliki ikatan emosional, moral, dan perhitungan rasional terhadap organisasi.
- d. Hubungan interpersonal dan kerja sama tim juga ditingkatkan oleh komitmen organisasi. Karyawan dengan komitmen tinggi menunjukkan sikap kooperatif, saling mendukung, dan menjaga keharmonisan dalam tim, yang pada gilirannya berdampak positif pada efektivitas kerja kelompok.

Dengan demikian, komitmen organisasi berperan sebagai penggerak yang memengaruhi perilaku positif karyawan, meningkatkan kinerja individu dan tim, menurunkan niat keluar, serta memperkuat perilaku ekstra-rol melalui OCB. Peran ini menjadi krusial bagi keberlangsungan organisasi, khususnya di sektor industri dengan tingkat persaingan tinggi seperti otomotif.

Penelitian Shoaib *et al.* (2021) dalam *Cogent Business & Management* menekankan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan pada berbagai aspek perilaku dan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks penerapan *Green Human Resource Management (GHRM)* yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan.

- a. Pembentukan dan penguatan green human capital sangat dipengaruhi oleh tingkat komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya cenderung menginternalisasi nilai-nilai ramah lingkungan yang dicanangkan perusahaan, sehingga mereka berperan aktif dalam mengembangkan kompetensi hijau (*green competencies*), pengetahuan hijau (*green knowledge*), dan keterampilan hijau (*green skills*) yang mendukung praktik bisnis berkelanjutan.
- b. Perilaku kerja berorientasi lingkungan (*green work behavior*) juga merupakan hasil dari komitmen organisasi yang kuat. Karyawan yang terikat secara emosional dan normatif dengan organisasinya akan lebih terdorong untuk terlibat dalam tindakan-tindakan pro-lingkungan, seperti mengurangi limbah, menggunakan sumber daya secara efisien, dan mendukung inisiatif keberlanjutan perusahaan.
- c. Kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur GHRM meningkat seiring dengan tingginya komitmen organisasi. Komitmen mendorong karyawan untuk mematuhi standar lingkungan yang telah ditetapkan, bukan semata-mata karena kewajiban formal, tetapi karena adanya rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi.

- d. Tingkat retensi karyawan dan stabilitas tenaga kerja juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif, normatif, maupun berkelanjutan (*continuance commitment*) lebih cenderung bertahan dalam organisasi, sehingga meminimalkan tingkat turnover. Dalam konteks GHRM, retensi ini menjadi penting karena kompetensi hijau yang dibangun memerlukan waktu dan investasi yang signifikan.
- e. Peningkatan reputasi organisasi secara tidak langsung juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi karyawan. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi berperan sebagai duta organisasi (*organizational ambassadors*) yang memperkuat citra positif perusahaan di mata publik melalui perilaku kerja yang konsisten dengan nilai keberlanjutan.

Dengan demikian, temuan Shoaib *et al.* (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi bukan hanya sebuah variabel psikologis internal, tetapi juga menjadi penggerak penting dalam membentuk modal manusia hijau, mendorong perilaku kerja berkelanjutan, meningkatkan kepatuhan pada kebijakan lingkungan, memperkuat retensi tenaga kerja, dan mendukung reputasi positif perusahaan di era bisnis berorientasi keberlanjutan.

2.2.2.5 Indikator Komitmen Organisasi

Suryosukmono & Widodo (2020) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat dilihat dari tiga indikator utama.

- a. Komitmen afektif, yaitu sejauh mana karyawan secara emosional merasa terlibat, memiliki ikatan psikologis, dan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi.

- b. Komitmen normatif, yang mencerminkan dorongan moral dan rasa tanggung jawab karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi serta melaksanakan tugasnya dengan baik.
- c. Komitmen berkelanjutan, yang berkaitan dengan pertimbangan karyawan terhadap potensi kerugian yang mungkin dialami apabila mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi.

Menurut Delawati *et al.* (2023) Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki loyalitas, keterlibatan, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Lima indikator utama yang digunakan adalah:

- a. Keadilan dan Kepuasan Kerja, Sejauh mana karyawan merasa diperlakukan secara adil dan puas terhadap pekerjaan, gaji, promosi, serta lingkungan kerja yang diberikan oleh organisasi.
- b. Keamanan Kerja, Tingkat keyakinan karyawan terhadap stabilitas pekerjaan mereka di masa depan, termasuk perlindungan terhadap PHK dan jaminan sosial.
- c. Pemahaman Organisasi, Pemahaman karyawan terhadap visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi, serta bagaimana mereka menginternalisasi hal tersebut dalam pekerjaan sehari-hari.
- d. Keterlibatan Pegawai, Tingkat partisipasi aktif karyawan dalam kegiatan organisasi, termasuk kontribusi terhadap pengambilan keputusan dan pelaksanaan program kerja.

- e. Kepercayaan Pegawai, Rasa percaya karyawan terhadap pimpinan, sistem manajemen, dan arah kebijakan organisasi, yang memengaruhi loyalitas dan motivasi kerja mereka.

Kurrata *et al.*, (2023) menyatakan bahwa indikator yang dapat mengukur komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Pada indikator ini karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan loyal terhadap organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat apabila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya.

Komitmen afektif menjelaskan seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi. Adanya suatu keyakinan bahwa karyawan mengembangkan komitmen afektif apabila mereka melihat organisasi sebagai tempat dimana mereka merasa paling penting dan kompeten untuk tetap berada di organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut.

b. *Komitmen Normative (Normative Commitment)*

Komitmen normative menunjukkan kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan dan kebahagiaan. Komitmen normative adalah dedikasi karyawan terhadap organisasinya sebagai akibat dari tanggung jawab moral atau etisnya untuk tetap bersama perusahaan. Dengan kata lain, keyakinan karyawan pada kewajiban mereka terhadap perusahaan. Komitmen normative bias dipengaruhi beberapa aspek diawal antara lain sosialisasi awal dan bentuk peran seseorang dari pengalaman organisasinya. Keterikatan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Pemberdayaan dalam hal ini merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari karyawan akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi, dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen terhadap organisasi.

c. *Komitmen berkelanjutan (Continuance Commitment)*

Komitmen berkelanjutan ialah komitmen pegawai berdasarkan apa yang seharusnya ia korbankan ketika meninggalkan bisnis ataupun kerugian apa yang bisa dialami pekerja apabila tidak melanjutkan pekerjaan. Tindakan

meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin cari gantinya. Komitmen ini lebih menjelaskan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Komitmen ini didasarkan kepada kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini berbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila menetap pada organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan.

Ketiga komitmen di atas mencerminkan suatu keadaan psikologis, yaitu keinginan, kebutuhan dan kewajiban untuk berkomitmen pada organisasi yang ada dalam diri individu dan merupakan hasil dari pengalaman berbeda-beda yang diterima individu selama aktif pada suatu organisasi. Individu berkomitmen pada organisasi karena adanya kebutuhan untuk berkomitmen karena dirasakan bahwa organisasi memberikan untung baginya. Individu juga merasa harus berkomitmen pada organisasi karena adanya suatu kewajiban dalam dirinya, serta memberikan pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi.

Indikator pengukuran komitmen organisasi Kurrata *et al.* (2023) dipilih karena :

- a. Keterhubungan langsung dengan perilaku adaptif

- 1) Komitmen afektif → karyawan merasa memiliki ikatan emosional sehingga mau beradaptasi dengan perubahan demi kebaikan organisasi.
 - 2) Komitmen normatif → rasa kewajiban moral mendorong karyawan untuk tetap loyal dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi.
 - 3) Komitmen berkelanjutan → pertimbangan untung-rugi membuat karyawan bertahan, yang pada gilirannya memunculkan dorongan untuk beradaptasi daripada meninggalkan organisasi.
- b. Keseimbangan aspek psikologis dan rasional
- 1) Ada aspek emosi, moral, dan rasional sehingga lebih menyeluruh untuk menjelaskan mengapa seseorang berkomitmen.
 - 2) Hal ini penting karena perilaku adaptif tidak hanya dipicu oleh loyalitas emosional, tetapi juga oleh faktor kewajiban dan kebutuhan untuk bertahan.
- c. Kontekstual dan sesuai tren penelitian terkini
- 1) Penjelasan Kurrata *et al.* lebih mutakhir, sudah mengaitkan indikator klasik dengan dinamika modern organisasi (pemberdayaan, rasa memiliki, risiko meninggalkan organisasi).
 - 2) Relevan dengan kondisi organisasi saat ini yang menuntut fleksibilitas dan adaptasi.

Indikator dan pertanyaan pengukuran (Likert 1–6):

a. *Affective Commitment*

“ Saya merasa memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi tempat saya bekerja.”

“Saya ingin tetap bekerja di organisasi ini karena saya merasa cocok secara pribadi.”

“Saya ingin tetap bekerja di organisasi ini karena saya merasa memiliki pengalaman yang positif.”

“Saya yakin bahwa organisasi ini adalah tempat terbaik bagi saya untuk berkembang dan menunjukkan kompetensi.”

b. *Normative Commitment*

“Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap setia kepada organisasi ini.”

“Nilai dan pengalaman kerja yang saya peroleh membuat saya merasa harus berkontribusi bagi organisasi ini.”

“Saya tetap berdedikasi terhadap pekerjaan saya karena merasa bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan organisasi.”

c. *Continuance Commitment*

“ Saya menyadari bahwa meninggalkan organisasi ini dapat menyebabkan kerugian bagi karier atau kondisi finansial saya.

“Saya mempertimbangkan secara matang untung sebelum memutuskan untuk meninggalkan organisasi ini.”

“Saya mempertimbangkan secara matang rugi sebelum memutuskan untuk meninggalkan organisasi ini.”

“Saya bertahan di organisasi ini karena saya membutuhkan pekerjaan ini, bukan semata-mata karena keinginan pribadi.”

2.2.3 Perilaku Adaptif

2.2.3.1 Pengertian Perilaku Adaptif

Perilaku adaptif merupakan suatu bentuk respons kognitif dan perilaku individu terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja, yang ditujukan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja dalam situasi yang dinamis. Menurut Maden-Eyiusta *et al.* (2022), perilaku adaptif mencerminkan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan sikap, perilaku, dan strategi kerja mereka ketika dihadapkan pada tuntutan yang terus berubah di organisasi. Dalam konteks ini, perilaku adaptif menjadi aspek penting dalam menunjang efektivitas kerja, terutama ketika karyawan menghadapi tekanan peran, kompleksitas tugas, dan perubahan struktural. Penyesuaian ini sering kali dimoderasi oleh dukungan organisasi, seperti kepemimpinan yang suportif dan budaya kerja yang fleksibel.

Perilaku adaptif merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri secara efektif terhadap perubahan situasi, tuntutan lingkungan, atau dinamika pekerjaan. Elmi *et al.* (2024) dalam kerangka nilai budaya AKHLAK di perusahaan BUMN mendefinisikan perilaku adaptif sebagai sikap fleksibel yang memungkinkan karyawan merespons perubahan dengan cara yang konstruktif dan produktif, sehingga tetap mampu mencapai tujuan organisasi. Kemampuan ini tidak

hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga kesiapan mental dan emosional dalam menghadapi ketidakpastian.

Melati & Saudji (2024) memperkuat pandangan ini dengan menekankan bahwa perilaku adaptif berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas. Karyawan yang menunjukkan kemampuan beradaptasi akan lebih mampu mengelola gangguan, tekanan kerja, serta tuntutan pekerjaan yang fluktuatif, sehingga tetap dapat bekerja secara produktif. Dalam kondisi lingkungan kerja yang mendukung, perilaku adaptif menjadi katalisator yang memungkinkan individu mengembangkan pendekatan kerja baru yang lebih sesuai dengan dinamika organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan terjadinya fleksibilitas dan pembelajaran berkelanjutan untuk mendorong perilaku adaptif.

Penelitian oleh Breemer *et al.* (2024) menekankan bahwa perilaku adaptif juga merupakan hasil dari akulturasi nilai-nilai dan kebijakan dalam masyarakat tertentu, seperti pada komunitas Suku Bajo yang harus beradaptasi dengan kebijakan pembangunan sumber daya manusia di wilayahnya. Ini menunjukkan bahwa perilaku adaptif dapat dimaknai secara luas, tidak hanya sebagai kemampuan individu dalam menyesuaikan diri, tetapi juga sebagai bentuk respons kolektif terhadap perubahan sosial dan kebijakan.

Selanjutnya, Arshad *et al.* (2025) menggarisbawahi hubungan antara persepsi *overqualification* dan perilaku adaptif. Meskipun secara umum dianggap negatif, persepsi atas kelebihan kualifikasi dapat menjadi pemicu munculnya perilaku adaptif yang bersifat kompensatoris, yaitu ketika karyawan berusaha

menunjukkan nilai tambah dengan meningkatkan fleksibilitas dan inovasi dalam bekerja. Hal ini terjadi ketika individu merasa terdorong untuk membuktikan kemampuannya dalam situasi kerja yang tidak menantang secara langsung. Dengan demikian, perilaku adaptif tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti lingkungan kerja dan teknologi, tetapi juga oleh persepsi internal individu terhadap posisi dan potensi dirinya dalam organisasi.

2.2.3.2 Teori-teori Perilaku Adaptif

Perilaku adaptif merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, tuntutan organisasi, maupun dinamika tugas yang terus berkembang. Dalam konteks organisasi modern, perilaku adaptif sangat diperlukan karena perubahan teknologi, pasar, dan sistem manajemen yang semakin cepat. Beberapa teori telah dikembangkan untuk menjelaskan dasar konseptual dari perilaku adaptif, baik yang bersumber dari psikologi kerja, manajemen, maupun ilmu perilaku organisasi.

a. Adaptive Performance Theory

Pulakos *et al.* (2000; 2002) mengembangkan konsep adaptive performance yang menjelaskan bahwa kemampuan adaptif merupakan bentuk perilaku kerja yang mencakup delapan dimensi, antara lain kemampuan mengatasi situasi darurat, menangani stres, belajar keterampilan baru, menyesuaikan kreativitas dalam pemecahan masalah, bekerja dengan teknologi, serta beradaptasi dengan keragaman budaya. Teori ini menegaskan bahwa karyawan yang memiliki perilaku adaptif tinggi lebih mampu bertahan dan berkinerja baik dalam kondisi kerja yang dinamis. Penelitian terbaru oleh Park & Park (2023)

memperkuat relevansi teori ini, dengan menekankan pentingnya penguasaan teknologi digital dan kolaborasi lintas budaya dalam memperkuat adaptivitas karyawan di era transformasi digital.

b. *Conservation of Resources Theory*

Hobfoll (1989; diperbarui oleh Halbesleben *et al.*, 2020) melalui *conservation of resources theory (COR)* menyatakan bahwa individu berusaha mempertahankan, melindungi, dan membangun sumber daya yang dimilikinya untuk menghadapi tuntutan pekerjaan. Perilaku adaptif muncul ketika karyawan mampu menggunakan sumber daya secara fleksibel dan menemukan strategi baru untuk mengatasi keterbatasan. Teori ini menjelaskan bahwa motivasi dan adaptasi karyawan sangat dipengaruhi oleh bagaimana mereka mengelola energi, waktu, keterampilan, dan dukungan sosial.

c. *Social Cognitive Theory*

Bandura (1986; dalam Wood & Bandura, 2020) melalui *social cognitive theory* menekankan bahwa perilaku adaptif dipengaruhi oleh interaksi antara faktor personal, lingkungan, dan perilaku itu sendiri. Keyakinan individu terhadap kemampuannya (*self-efficacy*) menjadi kunci dalam menentukan seberapa baik ia dapat beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan. Dalam organisasi, karyawan yang memiliki *self-efficacy* tinggi lebih percaya diri dalam menghadapi perubahan, belajar keterampilan baru, dan mengambil inisiatif untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang tidak pasti.

d. *Dynamic Capability Theory*

Teece (1997; diperbarui Teece, 2021) melalui *dynamic capability theory* menekankan bahwa adaptivitas tidak hanya relevan bagi individu, tetapi juga organisasi secara keseluruhan. Teori ini menjelaskan bahwa organisasi yang adaptif ditandai dengan kemampuan sensing (mengenali peluang dan ancaman), seizing (memanfaatkan peluang), dan transforming (mengubah proses internal untuk menyesuaikan diri). Dalam konteks individu, perilaku adaptif karyawan menjadi bagian integral dari kemampuan dinamis organisasi dalam menghadapi perubahan eksternal.

e. *Job Demands-Resources Model (JD-R Model)*

Bakker & Demerouti (2007; dalam Bakker *et al.*, 2023) melalui JD-R model menjelaskan bahwa perilaku adaptif karyawan muncul ketika terdapat keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dengan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Karyawan yang memiliki sumber daya memadai, seperti dukungan atasan, kesempatan pengembangan, dan otonomi kerja, cenderung lebih adaptif dalam menghadapi beban kerja maupun perubahan organisasi. Teori ini menekankan bahwa adaptivitas merupakan hasil dari interaksi antara faktor eksternal dan kapasitas internal karyawan.

f. *Resilience Theory*

Teori resilience yang diperkuat oleh Luthans *et al.* (2007) dan penelitian terbaru oleh Lengnick-Hall *et al.* (2022) menjelaskan bahwa perilaku adaptif erat kaitannya dengan ketahanan psikologis (*psychological resilience*). Individu dengan tingkat resiliensi tinggi mampu bangkit kembali dari tekanan,

mempertahankan motivasi, dan mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa resiliensi menjadi fondasi penting dalam membangun perilaku adaptif karyawan di lingkungan kerja yang penuh ketidakpastian.

Dengan memahami berbagai teori perilaku adaptif tersebut, peneliti dapat menjelaskan bagaimana individu maupun organisasi membangun kapasitas untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Teori-teori ini memberikan kerangka konseptual yang relevan dalam mengkaji hubungan antara loyalitas karyawan, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan perilaku adaptif.

2.2.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Perilaku Adaptif

Penelitian Melati & Saudji (2024) dalam Tazkia Jurnal menunjukkan bahwa perilaku adaptif karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kondisi kerja dan interaksi individu di lingkungan organisasi.

- a. Lingkungan kerja fisik menjadi faktor utama yang memengaruhi perilaku adaptif. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung seperti pencahayaan yang memadai, sirkulasi udara yang baik, kebersihan ruang kerja, serta tata letak yang ergonomis menciptakan suasana yang kondusif bagi karyawan untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan tugas maupun tuntutan pekerjaan.
- b. Lingkungan kerja non-fisik seperti budaya organisasi, hubungan antar rekan kerja, dan gaya kepemimpinan juga memegang peranan penting. Budaya kerja yang terbuka terhadap masukan, kepemimpinan yang suportif, dan iklim kerja

yang kolaboratif meningkatkan rasa percaya diri karyawan untuk mengambil inisiatif serta beradaptasi ketika menghadapi perubahan situasi.

- c. Dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja mendorong peningkatan perilaku adaptif. Ketika karyawan merasa mendapatkan bantuan, arahan, dan umpan balik yang konstruktif, mereka lebih mampu menyesuaikan perilaku, mempelajari keterampilan baru, dan mengatasi hambatan kerja secara efektif.
- d. Ketersediaan sarana dan prasarana kerja menjadi faktor pendukung adaptasi. Fasilitas teknologi yang memadai, akses terhadap informasi, serta peralatan yang sesuai standar memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri terhadap sistem kerja baru atau perubahan prosedur.
- e. Pengelolaan stres kerja juga berpengaruh signifikan. Lingkungan kerja yang mampu mengurangi beban stres, misalnya dengan pengaturan beban kerja yang proporsional dan mekanisme penyelesaian masalah yang jelas, membantu karyawan menjaga fokus, motivasi, dan kesiapan dalam menghadapi perubahan.

Melati & Saudji (2024) menegaskan bahwa interaksi dari seluruh faktor ini akan memperkuat kemampuan adaptif karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun non-fisik, didukung oleh fasilitas, kepemimpinan yang baik, dan manajemen stres yang tepat, akan mendorong terbentuknya perilaku adaptif yang efektif dalam mendukung produktivitas kerja dan keberhasilan organisasi menghadapi tantangan.

Menurut penelitian Nanesa & Fatmala (2022) dalam *Asia Pacific Journal of Business Economics and Technology*, perilaku adaptif karyawan sangat dipengaruhi

oleh modal psikologis (*psychological capital*), yang mencakup dimensi keyakinan diri (*self-efficacy*), optimisme, harapan (*hope*), dan ketangguhan (*resilience*). Keempat dimensi ini membentuk kekuatan mental yang memungkinkan individu untuk merespons perubahan dengan cara yang produktif dan efektif.

- a. *Self-efficacy* atau keyakinan terhadap kemampuan diri memengaruhi sejauh mana karyawan percaya bahwa mereka mampu menguasai keterampilan baru atau menghadapi tuntutan kerja yang berubah. Karyawan dengan *self-efficacy* tinggi akan lebih cepat menyesuaikan diri terhadap teknologi baru, prosedur kerja, atau situasi yang tidak terduga.
- b. Optimisme mendorong pandangan positif terhadap masa depan dan peluang yang ada. Sikap optimis membuat karyawan melihat perubahan bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai kesempatan untuk berkembang. Hal ini memicu tindakan proaktif dalam menyesuaikan perilaku kerja dengan kebutuhan organisasi.
- c. Hope atau harapan memacu karyawan untuk menetapkan tujuan yang jelas serta menemukan jalur alternatif jika menghadapi hambatan. Dengan harapan yang kuat, individu akan lebih gigih dalam beradaptasi, meskipun situasi kerja mengalami ketidakpastian atau perubahan mendadak.
- d. Resilience atau ketangguhan merupakan faktor yang memungkinkan karyawan bangkit kembali setelah mengalami kegagalan atau tekanan. Resiliensi tinggi membantu individu tetap fokus, tenang, dan fleksibel ketika menghadapi situasi sulit, sehingga perilaku adaptif dapat terjaga.

Selain itu, Nanesa & Fatmala (2022) juga menekankan bahwa lingkungan kerja yang mendukung seperti kepemimpinan yang memotivasi, hubungan kerja yang harmonis, dan dukungan rekan kerja memperkuat pengaruh modal psikologis terhadap perilaku adaptif. Dengan kata lain, kombinasi antara kekuatan mental individu dan iklim organisasi yang positif akan menghasilkan perilaku adaptif yang tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas karyawan.

2.2.3.5 Faktor- faktor yang di pengaruhi Perilaku Adaptif

Menurut Elmi *et al.* (2024) dalam *Economics & Islamic Finance Journal (ECIF)*, perilaku adaptif memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan implementasi nilai-nilai budaya organisasi, khususnya nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) pada perusahaan BUMN di Jakarta. Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku adaptif tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga berdampak pada efektivitas organisasi secara keseluruhan melalui beberapa aspek kunci.

- a. Peningkatan kompetensi. Karyawan yang memiliki perilaku adaptif cenderung cepat mempelajari keterampilan baru, menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, dan mengadopsi metode kerja yang lebih efisien. Hal ini membuat organisasi mampu merespons dinamika pasar dengan lebih gesit.
- b. Penguatan kolaborasi tim. Perilaku adaptif mendorong keterbukaan terhadap ide-ide baru, toleransi terhadap perbedaan, serta kesediaan untuk menyesuaikan gaya kerja demi mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, kolaborasi antarindividu dan antarbagian menjadi lebih harmonis dan produktif.

- c. Peningkatan loyalitas karyawan. Individu yang adaptif lebih mudah menerima perubahan strategi atau kebijakan perusahaan tanpa resistensi yang berlebihan. Sikap positif ini menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas terhadap organisasi.
- d. Penguatan reputasi dan citra organisasi. Perusahaan dengan karyawan yang memiliki perilaku adaptif mampu mempertahankan layanan dan kinerja yang konsisten meskipun menghadapi perubahan eksternal. Hal ini meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan.
- e. Efektivitas penerapan nilai budaya organisasi. Dalam konteks BUMN, perilaku adaptif membantu karyawan menginternalisasi nilai AKHLAK secara nyata dalam perilaku kerja sehari-hari. Misalnya, nilai “Kompeten” dan “Kolaboratif” lebih mudah diwujudkan ketika individu memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang beragam.

Dengan demikian, perilaku adaptif memengaruhi berbagai aspek mulai dari kompetensi individu, kualitas kerja tim, loyalitas, hingga citra organisasi. Dampak positif ini menunjukkan bahwa perilaku adaptif merupakan faktor strategis dalam membangun organisasi yang tangguh, berdaya saing, dan berbudaya kerja positif.

Menurut Nasrin & Chowdhury (2024) dalam *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, perilaku adaptif secara signifikan memengaruhi berbagai aspek mobilitas, keselamatan, dan kesejahteraan pengguna transportasi, khususnya perempuan di negara berkembang. Penelitian ini mengungkap bahwa

kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi lingkungan transportasi berdampak luas pada beberapa faktor penting.

- a. Aksesibilitas mobilitas, Perilaku adaptif memungkinkan individu menemukan alternatif moda transportasi atau rute perjalanan ketika menghadapi keterbatasan infrastruktur, cuaca buruk, atau gangguan layanan. Hal ini meningkatkan kemampuan mereka untuk tetap menjalankan aktivitas sehari-hari tanpa terganggu secara signifikan.
- b. Keselamatan pribadi, Penelitian menunjukkan bahwa perempuan yang memiliki perilaku adaptif lebih mampu mengidentifikasi risiko perjalanan, mengubah jadwal atau rute, serta memanfaatkan teknologi informasi transportasi untuk menghindari area yang rawan kejahatan atau kecelakaan.
- c. Efisiensi waktu dan produktivitas, Kemampuan beradaptasi membuat individu dapat mengatur waktu perjalanan secara lebih fleksibel, misalnya dengan mengubah jam keberangkatan atau memanfaatkan moda transportasi yang lebih cepat. Hal ini membantu menjaga produktivitas kerja maupun aktivitas rumah tangga.
- d. Kesejahteraan psikologis, Perilaku adaptif berkontribusi pada penurunan tingkat stres yang disebabkan oleh ketidakpastian transportasi, seperti kemacetan, keterlambatan, atau perubahan jadwal mendadak. Individu yang adaptif cenderung memiliki rasa kontrol yang lebih besar terhadap situasi perjalanan mereka.

- e. Partisipasi sosial dan ekonomi, Dengan kemampuan beradaptasi terhadap kendala mobilitas, perempuan dapat tetap berpartisipasi dalam kegiatan sosial, pendidikan, dan ekonomi, sehingga memperkuat peran mereka di masyarakat.

Secara keseluruhan, perilaku adaptif memengaruhi faktor-faktor yang bersifat fungsional (aksesibilitas, keselamatan, efisiensi) sekaligus psikologis dan sosial (kesejahteraan mental, partisipasi masyarakat). Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi bukan hanya kemampuan bertahan, tetapi juga strategi untuk meningkatkan kualitas hidup dan keterlibatan aktif dalam kehidupan sosial-ekonomi, terutama di lingkungan transportasi yang penuh tantangan.

2.2.3.6 Indikator Perilaku Adaptif

Perilaku adaptif merupakan kompetensi penting dalam lingkungan kerja modern yang penuh ketidakpastian. Menurut Pulakos *et al.* (2000), perilaku adaptif didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk menyesuaikan diri secara efektif terhadap perubahan peran, tugas, dan kondisi kerja yang tidak menentu. Teori ini mengemukakan delapan dimensi utama perilaku adaptif, termasuk kemampuan untuk mengatasi keadaan darurat, belajar teknologi baru, bekerja secara efektif dalam kelompok yang beragam, serta menghadapi stres kerja secara produktif. Indikator-indikator ini menjadi dasar dalam mengidentifikasi bagaimana seorang individu menunjukkan fleksibilitas dan responsivitas dalam menghadapi dinamika pekerjaan.

Studi Maden-Eyiusta *et al.* (2022) memperkuat konsep tersebut dengan menyoroti empat indikator utama perilaku adaptif dalam konteks organisasi:

- a. kemampuan merespons perubahan yang cepat,

- b. kesediaan mengambil tanggung jawab di luar peran inti,
- c. keterbukaan terhadap umpan balik dan pembelajaran, serta
- d. kemampuan bekerja dalam tekanan.

Temuan ini menekankan bahwa dukungan organisasi, seperti dukungan dari atasan atau rekan kerja, memperkuat ekspresi indikator perilaku adaptif di tempat kerja. Karyawan yang merasakan dukungan tinggi cenderung menunjukkan perilaku yang lebih fleksibel, bersedia mencoba pendekatan baru, dan mampu menyelesaikan tugas secara mandiri ketika menghadapi tantangan baru.

Sementara itu, Ilyasa (2025) menyatakan beberapa indikator perilaku adaptif antara lain:

- a. Individu yang adaptif harus mampu menyesuaikan diri dengan situasi atau kondisi baru yang muncul.
- b. perilaku adaptif juga mencakup semangat untuk terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas, sehingga kita dapat menemukan solusi baru untuk tantangan yang ada.
- c. Perilaku ini mendorong kita untuk bertindak proaktif, yaitu tidak menunggu perintah atau masalah datang, tetapi mengambil langkah-langkah awal untuk mencegah atau mengatasi situasi yang ada.

Perilaku adaptif merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, tuntutan organisasi, maupun dinamika sosial. Sejumlah penelitian terbaru merumuskan indikator perilaku adaptif yang semakin relevan dengan konteks kerja modern.

Menurut Rahman (2024), perilaku adaptif dalam konteks kerja mencakup tiga indikator utama yang menjadi tuntutan karyawan modern:

a. Kemampuan bekerja secara fleksibel

baik melalui sistem hybrid maupun remote working, menunjukkan sejauh mana karyawan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan pola kerja yang tidak lagi sepenuhnya mengandalkan kehadiran fisik di kantor. Kemampuan ini mencerminkan keterampilan karyawan dalam mengatur waktu, menjaga produktivitas, serta beradaptasi dengan teknologi digital yang mendukung pekerjaan jarak jauh.

b. Keterampilan komunikasi virtual

menjadi sangat penting karena interaksi kerja pascapandemi lebih banyak dilakukan secara daring melalui platform digital. Karyawan yang adaptif ditunjukkan dengan kemampuannya membangun kolaborasi, menyampaikan ide secara efektif, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis meskipun dilakukan secara virtual. Hal ini menunjukkan fleksibilitas dalam menyesuaikan gaya komunikasi dengan perubahan lingkungan kerja digital.

c. Kemampuan menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*)

merupakan aspek penting dari perilaku adaptif, di mana karyawan harus mampu mengelola tuntutan pekerjaan sekaligus memenuhi kebutuhan pribadi dan sosial. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan ini akan tetap produktif tanpa mengalami kelelahan emosional (*burnout*), sehingga keberlanjutan kinerja dapat terjaga dengan baik.

Dengan demikian, indikator perilaku adaptif yang dikemukakan Rahman (2024) menekankan bahwa fleksibilitas, keterampilan komunikasi digital, serta kemampuan menjaga keseimbangan hidup dan kerja menjadi kunci keberhasilan karyawan dalam menghadapi dinamika organisasi pascapandemi.

Indikator pengukuran perilaku adaptif Rahman (2024) dipilih karena :

a. Kontekstual & Terkini

Penelitian berada dalam konteks kerja modern, sehingga indikator Rahman (2024) di pilih karena berbicara langsung tentang *hybrid/remote work*, *komunikasi virtual*, dan *work-life balance* isu yang sangat aktual di era pascapandemi.

b. Keterkaitan dengan Variabel Lain

Loyalitas & komitmen organisasi akan tampak jelas dalam kemampuan karyawan untuk tetap fleksibel bekerja dalam pola *hybrid*, menjaga komunikasi efektif meski virtual, serta mengelola keseimbangan hidup. Ini membuat hubungan antar variabel lebih logis dan kuat.

c. Selaras dengan Motivasi Kerja (moderator)

Motivasi kerja dapat memperkuat indikator ini: karyawan yang termotivasi akan lebih mudah beradaptasi dalam sistem *hybrid*, lebih aktif berkomunikasi virtual, dan lebih mampu menjaga keseimbangan hidup-kerja.

Indikator dan pertanyaan pengukuran (Likert 1–5):

a. *Work Flexibility* (Fleksibilitas Kerja)

"Saya dapat bekerja dengan baik meskipun harus berganti antara kerja di kantor dan kerja dari rumah."

"Produktivitas saya tidak berkurang meskipun bekerja secara remote."

b. *Virtual Communication Skills* (Keterampilan Komunikasi Virtual)

"Saya dapat menyampaikan ide dengan jelas dalam rapat virtual."

"Saya mampu menggunakan berbagai platform digital untuk mendukung komunikasi kerja."

c. *Work-Life Balance* (Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi)

"Saya mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saat bekerja dari rumah."

"Saya dapat mengatur waktu kerja tanpa mengganggu kesehatan atau kehidupan sosial saya."

2.2.4 Motivasi

2.2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan penuh semangat dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Arifuddin *et al.* (2023), motivasi kerja adalah kekuatan pendorong yang membuat individu berkomitmen untuk mengerahkan upaya maksimal dalam melaksanakan tugas yang diberikan, yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kondisi psikologis karyawan. Motivasi

ini dapat bersumber dari kebutuhan pribadi maupun insentif yang diberikan oleh organisasi, sehingga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam konteks organisasi, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh sistem penghargaan yang adil dan transparan. Rehman *et al.* (2021) menekankan bahwa sistem reward yang tepat, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan loyal. Pengakuan atas pencapaian karyawan berperan sebagai pemicu psikologis yang meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi turnover, dan memperkuat ikatan emosional dengan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki keterkaitan erat dengan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan faktor eksternal, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya organisasi. Virgiawan *et al.* (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang positif berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, di mana nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang mendukung dapat memperkuat dorongan karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Budaya yang inklusif, terbuka terhadap inovasi, dan menghargai kontribusi individu akan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi.

Selain itu, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia memiliki peran penting dalam membentuk motivasi kerja yang berkelanjutan. Aziz *et al.* (2021) menegaskan bahwa kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilan memberikan rasa pencapaian diri serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik. Motivasi yang bersumber dari peningkatan

kapasitas diri akan membuat karyawan merasa lebih percaya diri dan siap menghadapi tantangan pekerjaan, sehingga produktivitas meningkat secara signifikan.

Dalam industri jasa seperti pariwisata, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan kepemimpinan. Nguyen *et al.* (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangun hubungan emosional yang positif dengan karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi tingkat kepuasan dan motivasi mereka. Motivasi kerja yang tinggi akan tercermin pada sikap proaktif, komitmen, dan keinginan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Oleh karena itu, motivasi kerja dapat dipahami sebagai kombinasi dari faktor pribadi, lingkungan, sistem penghargaan, budaya organisasi, serta dukungan pengembangan profesional yang secara bersama-sama memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

2.2.4.2 Teori - Teori Motivasi

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang menentukan kualitas kinerja karyawan dalam organisasi. Para ahli manajemen sumber daya manusia telah mengembangkan berbagai teori motivasi untuk memahami mengapa seseorang berperilaku dan bekerja dengan cara tertentu. Teori-teori motivasi memberikan dasar konseptual untuk menjelaskan faktor-faktor yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu dalam konteks pekerjaan. Secara umum, teori motivasi terbagi dalam dua kategori besar, yaitu teori isi (*content theories*) yang menekankan pada kebutuhan internal individu, dan teori

proses (*process theories*) yang lebih berfokus pada mekanisme psikologis bagaimana motivasi terbentuk.

a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow (1943) mengemukakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam bentuk hierarki mulai dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, hingga aktualisasi diri. Menurut teori ini, motivasi seseorang akan meningkat seiring dengan pemenuhan kebutuhan pada tingkatan yang lebih rendah sebelum beralih ke tingkat yang lebih tinggi. Dalam konteks kerja, pemenuhan gaji dan kondisi kerja yang layak merupakan kebutuhan dasar, sementara kesempatan pengembangan diri dan penghargaan prestasi menjadi pendorong motivasi yang lebih tinggi.

b. Teori Dua Faktor Herzberg

Frederick Herzberg (1959) memperkenalkan teori dua faktor (*two-factor theory*) yang membedakan antara faktor higienis dan faktor motivator. Faktor higienis, seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan, berfungsi mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak cukup untuk memotivasi. Sebaliknya, faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Dengan demikian, organisasi perlu tidak hanya memperbaiki kondisi kerja, tetapi juga memberikan kesempatan pengembangan dan pengakuan bagi karyawan.

c. Teori Kebutuhan McClelland

McClelland (1961) mengemukakan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan berprestasi (*need for achievement*),

kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan berkuasa (*need for power*). Dalam lingkungan kerja, karyawan dengan kebutuhan berprestasi cenderung berfokus pada pencapaian target, karyawan dengan kebutuhan afiliasi mengutamakan hubungan sosial yang harmonis, sedangkan mereka dengan kebutuhan berkuasa berorientasi pada pengaruh dan kendali. Pemahaman teori ini membantu manajer dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dan pemberian tugas sesuai profil motivasi karyawan.

d. Teori Harapan Vroom

Vroom (1964) mengembangkan teori harapan (*expectancy theory*) yang menekankan bahwa motivasi individu sangat dipengaruhi oleh tiga komponen, yaitu ekspektasi (*expectancy*), instrumentalitas (*instrumentality*), dan valensi (*valence*). Karyawan akan termotivasi jika mereka percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), bahwa kinerja tersebut akan diikuti oleh hasil atau imbalan tertentu (*instrumentality*), dan bahwa hasil tersebut memiliki nilai yang diinginkan (*valence*). Teori ini menekankan pentingnya kejelasan hubungan antara usaha, kinerja, dan imbalan dalam meningkatkan motivasi kerja.

e. Teori Keadilan Adams

Adams (1965) memperkenalkan teori keadilan (*equity theory*) yang menekankan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh persepsi keadilan dalam hubungan input dan output. Karyawan akan merasa termotivasi ketika mereka menilai bahwa imbalan yang diterima sepadan dengan kontribusi yang diberikan, baik dibandingkan dengan rekan kerja maupun standar organisasi.

Ketidakadilan, baik dalam bentuk underpayment maupun overpayment, dapat menurunkan motivasi dan memengaruhi kepuasan kerja.

f. Teori Penetapan Tujuan Locke

Locke & Latham (1990) menyatakan bahwa penetapan tujuan (*goal-setting theory*) yang jelas, spesifik, dan menantang mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Menurut teori ini, tujuan berfungsi sebagai standar yang memandu perilaku kerja dan mengarahkan usaha individu. Umpan balik (*feedback*) yang diberikan selama proses kerja juga berperan penting untuk menjaga motivasi tetap tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu menetapkan sasaran kerja yang terukur serta memberikan evaluasi kinerja secara berkelanjutan.

g. Teori Penguatan Skinner

B.F. Skinner (1974) melalui teori penguatan (*reinforcement theory*) menekankan bahwa perilaku individu dapat dibentuk melalui konsekuensi yang diterima. Perilaku yang diikuti dengan penghargaan cenderung akan diulang, sedangkan perilaku yang diikuti dengan hukuman akan cenderung dihindari. Dalam konteks organisasi, penerapan sistem penghargaan dan sanksi dapat memengaruhi perilaku kerja karyawan serta menjadi salah satu bentuk motivasi eksternal yang efektif.

Dengan memahami berbagai teori motivasi tersebut, peneliti dapat memperoleh perspektif yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Teori-teori tersebut juga memberikan landasan yang kuat untuk mengembangkan kerangka konseptual

penelitian mengenai hubungan antara motivasi, loyalitas, komitmen organisasi, serta perilaku adaptif karyawan.

2.2.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

Menurut Arifuddin *et al.* (2023) dalam *Journal Markcount Finance*, motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang bersifat internal maupun eksternal, yang secara langsung memengaruhi semangat, kemauan, dan komitmen individu dalam melaksanakan tugas.

- a. Gaya kepemimpinan. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menciptakan komunikasi yang terbuka, memberikan arahan yang jelas, serta memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja. Kepemimpinan yang efektif mendorong rasa percaya diri karyawan dalam bekerja dan membangkitkan keinginan untuk mencapai kinerja optimal.
- b. Pengakuan dan penghargaan. Pemberian apresiasi terhadap pencapaian karyawan, baik dalam bentuk finansial seperti bonus maupun non-finansial seperti pujian atau penghargaan formal, memiliki dampak positif terhadap motivasi. Pengakuan tersebut membuat karyawan merasa dihargai kontribusinya dan termotivasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya.
- c. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan. Ketika tugas yang diberikan sesuai dengan kompetensi, keterampilan, dan minat karyawan, motivasi akan meningkat karena mereka merasa mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan memperoleh kepuasan dari proses tersebut.

- d. Lingkungan kerja yang kondusif. Kondisi kerja yang nyaman, aman, dan mendukung kolaborasi antar rekan kerja menciptakan suasana positif yang mendorong semangat bekerja. Lingkungan yang penuh dukungan juga meminimalkan stres, sehingga motivasi dapat terjaga.
- e. Kesempatan pengembangan diri. Pelatihan, pendidikan, dan peluang promosi menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi. Karyawan yang melihat adanya jalur karier yang jelas dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan akan lebih bersemangat dalam bekerja.

Dengan demikian, motivasi kerja bukanlah hasil dari satu faktor tunggal, melainkan kombinasi dari kepemimpinan yang efektif, sistem penghargaan yang tepat, kesesuaian tugas, lingkungan kerja yang mendukung, dan peluang pengembangan diri. Semua faktor ini saling berinteraksi membentuk dorongan internal yang memengaruhi perilaku kerja karyawan secara berkelanjutan.

Menurut Rehman *et al.* (2021) dalam penelitian berjudul *Impact of rewards system in employee's motivation in the organizational context: A quantitative study of manufacturing industry in UAE*, motivasi kerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh sistem penghargaan yang diterapkan dalam organisasi. Faktor-faktor utama yang memengaruhi motivasi tersebut meliputi:

- a. Penghargaan Finansial (*Financial Rewards*)

Insentif seperti gaji, bonus, dan tunjangan memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi karyawan. Kompensasi yang adil dan kompetitif membuat karyawan merasa dihargai secara materi atas kontribusi mereka, sehingga mendorong semangat untuk bekerja lebih baik.

b. Penghargaan Non-Finansial (*Non-Financial Rewards*)

Pengakuan atas pencapaian kerja, pemberian sertifikat penghargaan, atau ucapan apresiasi dari manajemen juga menjadi pendorong motivasi yang kuat. Bentuk penghargaan non-material ini meningkatkan harga diri karyawan dan menciptakan kepuasan psikologis yang mendalam.

c. Kesempatan Pengembangan Karier (*Career Development Opportunities*)

Akses terhadap pelatihan, pendidikan lanjutan, dan peluang promosi memengaruhi motivasi karena memberikan pandangan jangka panjang tentang pertumbuhan profesional. Karyawan yang melihat adanya prospek karier akan terdorong untuk meningkatkan kinerja.

d. Lingkungan Kerja yang Mendukung (*Supportive Work Environment*)

Faktor seperti hubungan baik antar rekan kerja, dukungan atasan, fasilitas kerja yang memadai, serta budaya organisasi yang positif membantu menjaga motivasi tetap tinggi. Lingkungan yang kondusif juga mengurangi stres kerja dan meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan.

e. Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*)

Persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pembagian tugas, promosi, maupun penghargaan sangat memengaruhi motivasi. Sistem penghargaan yang transparan dan adil membangun kepercayaan, yang menjadi landasan bagi motivasi jangka panjang.

Penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan hasil dari kombinasi faktor-faktor tersebut, di mana sistem penghargaan baik finansial maupun non-finansial berperan sebagai pendorong utama. Kombinasi ini tidak

hanya memengaruhi kinerja, tetapi juga berdampak pada retensi karyawan dalam industri manufaktur di UEA.

2.2.4.4 Faktor-faktor yang di pengaruhi Motivasi

Menurut Virgiawan *et al.* (2021) dalam penelitian *Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance*, motivasi kerja memiliki peran penting dalam menentukan berbagai aspek perilaku dan hasil kerja karyawan di dalam organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa motivasi tidak hanya berfungsi sebagai pendorong internal untuk bekerja lebih giat, tetapi juga berdampak langsung maupun tidak langsung pada sejumlah faktor penting, antara lain:

a. Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja dengan optimal, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan menghasilkan output yang berkualitas. Semakin besar motivasi yang dimiliki, semakin tinggi pula produktivitas dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

b. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Motivasi berkontribusi dalam membentuk budaya kerja yang positif. Karyawan yang termotivasi cenderung mempraktikkan nilai-nilai organisasi secara konsisten, sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis, kolaboratif, dan berorientasi pada pencapaian. Dalam penelitian ini, budaya organisasi bahkan berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja.

c. Komitmen terhadap Organisasi (*Organizational Commitment*)

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi menunjukkan keterikatan emosional dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan. Hal ini meningkatkan komitmen, mengurangi niat untuk berpindah kerja (*turnover intention*), serta mendorong loyalitas jangka panjang.

d. Kreativitas dan Inovasi (*Creativity and Innovation*)

Motivasi berperan dalam mendorong karyawan untuk mencari solusi baru, mengambil inisiatif, dan mengembangkan ide-ide kreatif yang dapat meningkatkan efisiensi maupun keunggulan kompetitif perusahaan.

e. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Motivasi yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa bahwa upaya mereka dihargai dan sejalan dengan tujuan pribadi maupun organisasi. Kepuasan ini berdampak pada suasana kerja yang lebih positif dan penurunan stres kerja.

Dengan demikian, penelitian ini menekankan bahwa motivasi kerja tidak hanya memengaruhi kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga membentuk budaya organisasi, meningkatkan komitmen, memicu kreativitas, dan meningkatkan kepuasan kerja. Efek motivasi akan semakin kuat ketika didukung oleh kepemimpinan transformasional yang efektif serta budaya organisasi yang sehat.

Menurut Aziz *et al.* (2021) dalam penelitian *Effect of Training and HR Development on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable* in PT. Rekasis Gigatama, motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber

daya manusia terhadap hasil kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memengaruhi sejumlah aspek penting dalam konteks kinerja dan perilaku kerja karyawan, di antaranya:

a. Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk memaksimalkan kemampuan, mengerjakan tugas secara efektif, dan mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki kualitas kerja yang lebih baik, produktivitas yang meningkat, serta mampu memenuhi standar kinerja organisasi.

b. Pemanfaatan Hasil Pelatihan (*Training Utilization*)

Motivasi berperan penting dalam menentukan sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan dapat diterapkan dalam pekerjaan. Karyawan yang termotivasi lebih terdorong untuk mempraktikkan materi pelatihan dalam aktivitas kerja sehari-hari sehingga manfaat pelatihan dapat dioptimalkan.

c. Peningkatan Kompetensi (*Competency Enhancement*)

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha mengembangkan kemampuan teknis maupun non-teknis secara berkelanjutan. Motivasi mendorong mereka untuk belajar, berinovasi, dan memperbaiki kinerja melalui pemanfaatan peluang pengembangan diri.

d. Disiplin Kerja (*Work Discipline*)

Motivasi juga berpengaruh terhadap kepatuhan karyawan terhadap peraturan, prosedur, dan jadwal kerja. Karyawan yang termotivasi memiliki kesadaran dan tanggung jawab yang tinggi untuk menjaga kedisiplinan dalam bekerja.

e. Orientasi pada Tujuan Organisasi (*Goal Orientation*)

Karyawan yang memiliki motivasi kuat akan lebih fokus dalam mencapai sasaran organisasi. Mereka tidak hanya bekerja demi kepentingan pribadi, tetapi juga menunjukkan dedikasi untuk keberhasilan tim dan perusahaan secara keseluruhan.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja tidak hanya berperan sebagai pendorong internal, tetapi juga menjadi penghubung yang efektif antara pelatihan, pengembangan SDM, dan peningkatan kinerja karyawan. Perusahaan yang mampu meningkatkan motivasi akan memperoleh dampak positif pada penerapan hasil pelatihan, peningkatan kompetensi, kedisiplinan, dan orientasi tujuan yang selaras dengan visi organisasi.

2.2.4.5 Indikator Motivasi

Menurut manik & Syafrina dalam (Hidayat *et al.*, 2023) motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang kerjas atau lemah. Faktor-faktor itu sering kali disebut dengan motivasi sebagai tujuan yang diinginkan mendorong orang berperilaku tertentu. Berikut indikator motivasi kerja antara lain:

a. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik di pandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah dan gaji.

b. Prestasi

Prestasi kerja pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang.

c. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya.

d. Pengakuan

Pengakuan, kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan.

Menurut Hasibuan (2020:142) motivasi memiliki indikator motivasi kerja sebagai berikut :

a. Kebutuhan Fisik

Yaitu dimana manusia itu membutuhkan motivasi dalam dirinya untuk dapat mencapai apa yang diinginkannya. Kebutuhan fisik tersebut dapat berupa adanya pembayaran gaji karyawan yang layak, adanya bonus atau uang lembur, dan tunjangan berupa uang makan dan transportasi.

b. **Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan.**

Yaitu dalam hal ini suatu organisasi perlu dan harus adanya memberikan fasilitas kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan, fasilitas itu dapat berupa jaminan keselamatan kerja, dana pensiun, dan alat-alat perlengkapan keselamatan dalam bekerja lainnya.

c. **Kebutuhan Sosial**

Yaitu suatu kebutuhan yang seseorang lakukan melalui interaksi dengan seseorang lainnya. Interaksi tersebut berupa menjalin hubungan pertemanan, diterimanya seseorang atau individu dalam suatu kelompok, dan adanya keinginan dicintai dan mencintai.

d. **Kebutuhan akan Penghargaan sesuai dengan Kemampuannya**

Yaitu suatu hal yang berhubungan dengan adanya pengakuan dari orang lain atas suatu prestasi kerja yang telah dicapai, hal ini seperti keinginan karyawan untuk dihormati serta dihargai oleh atasannya atas pencapaian atau prestasi kerja yang telah ia raih, hal ini akan membuat karyawan terdorong atau termotivasi dalam bekerja.

Menurut Nasution & Dharma (2024), motivasi kerja dapat dilihat melalui dua aspek utama, yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal;

a. **Pada dimensi motivasi internal**

karyawan menunjukkan dorongan dari dalam dirinya sendiri untuk bekerja dengan baik. Hal ini tercermin dalam kewajiban karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawabnya, menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga menimbulkan rasa puas secara intrinsik, serta adanya kebutuhan

untuk mendapatkan evaluasi atas hasil kerja yang telah dicapai. Motivasi internal menekankan bahwa kepuasan kerja tidak semata-mata didorong oleh faktor eksternal, melainkan oleh kesadaran pribadi untuk berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi.

b. Pada dimensi motivasi eksternal

karyawan terdorong oleh faktor-faktor di luar dirinya. Bentuknya terlihat dari upaya untuk memenuhi kebutuhan pribadi sekaligus menyelesaikan tugas pekerjaan, perasaan senang ketika memperoleh penghargaan atas hasil kerja, serta dorongan untuk bekerja dengan harapan mendapatkan insentif atau imbalan. Motivasi eksternal ini mencerminkan bagaimana faktor penghargaan, insentif, maupun lingkungan kerja mampu memperkuat semangat kerja karyawan.

c. Tren terbaru tahun 2025 menunjukkan adanya perluasan indikator motivasi kerja yang lebih kontekstual dengan perubahan pola kerja modern.

- 1) Keseimbangan kerja–hidup dan rasa kepemilikan menjadi faktor penting. Karyawan termotivasi ketika memiliki fleksibilitas waktu maupun lokasi kerja, serta ketika merasa memiliki komunitas atau rasa belonging di tempat kerja.
- 2) Pengakuan dan tujuan menekankan pentingnya apresiasi yang bermakna atas usaha, kreativitas, dan karakter individu, serta kesadaran bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan tujuan yang lebih luas.
- 3) Ketersediaan sumber daya dan kejelasan peran memperlihatkan bahwa karyawan lebih termotivasi apabila mereka memperoleh dukungan berupa

sarana kerja yang memadai, informasi yang jelas mengenai peran masing-masing, serta sistem yang memungkinkan mereka bekerja secara optimal.

Dengan demikian, motivasi kerja bukan hanya berasal dari faktor internal dan eksternal tradisional, tetapi juga dipengaruhi oleh dinamika kerja kontemporer yang menuntut keseimbangan hidup, rasa kepemilikan, pengakuan yang bermakna, serta ketersediaan sumber daya. Indikator-indikator ini memperkuat perilaku adaptif karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan lebih fleksibel dalam menyesuaikan diri, lebih terbuka terhadap perubahan, serta lebih mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi dalam menghadapi tantangan organisasi modern.

Indikator pengukuran motivasi Nasution & Dharma (2024) dipilih karena :

- a. Kesesuaian dengan peran moderasi
 - 1) Motivasi di sini berfungsi sebagai moderator, artinya menjelaskan sejauh mana loyalitas dan komitmen organisasi memengaruhi perilaku adaptif.
 - 2) Perilaku adaptif erat kaitannya dengan kemampuan individu menghadapi perubahan, yang ditopang oleh motivasi internal (dorongan intrinsik, menikmati pekerjaan, kewajiban menyelesaikan tugas) dan motivasi eksternal (insentif, penghargaan, dukungan lingkungan kerja).
 - 3) Dengan membagi ke dalam dua dimensi ini, peneliti bisa lebih jelas melihat mekanisme moderasi dari pada sekadar indikator yang terlalu spesifik seperti promosi atau kebutuhan fisik.

b. Lebih kontekstual dengan dinamika kerja modern

- 1) Saat ini, motivasi kerja tidak hanya terkait kebutuhan dasar (gaji, keamanan, atau promosi), tetapi juga mencakup dorongan intrinsik dan penguatan dari luar.
- 2) Model internal–eksternal lebih fleksibel untuk menjelaskan mengapa ada karyawan yang tetap adaptif meskipun reward material terbatas, atau sebaliknya ada yang sangat responsif terhadap insentif dan pengakuan organisasi.

Indikator dan pertanyaan pengukuran (Likert 1–6):

a. Motivasi Internal

“Saya merasa memiliki kewajiban untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.”

“Saya menikmati pekerjaan yang saya lakukan setiap hari.”

“Evaluasi atau umpan balik dari atasan membuat saya semakin bersemangat bekerja.”

b. Motivasi Eksternal

“Saya berusaha memenuhi kebutuhan pribadi melalui hasil dari pekerjaan saya.”

“Saya senang mendapatkan penghargaan atas hasil kerja yang saya capai.”

“Saya bekerja dengan harapan mendapatkan insentif atau bonus.”

c. Keseimbangan Kerja–Hidup & Rasa Kepemilikan

“Fleksibilitas waktu dan lokasi kerja membuat saya lebih termotivasi.”

“Fleksibilitas lokasi kerja membuat saya lebih termotivasi.”

“Saya merasa menjadi bagian dari komunitas atau keluarga besar di tempat kerja.”

d. Pengakuan & Tujuan

“Saya merasa lebih bersemangat ketika usaha saya dihargai.”

“Saya merasa lebih bersemangat ketika kreativitas saya dihargai.”

“Saya merasa lebih bersemangat ketika karakter saya dihargai.”

“Saya merasakan makna dan tujuan yang jelas dalam pekerjaan saya.”

e. Ketersediaan Sumber Daya & Kejelasan Peran

“Saya lebih termotivasi ketika sumber daya kerja (alat, fasilitas, informasi) tersedia dengan baik.”

“Motivasi saya meningkat ketika peran dan tanggung jawab kerja dijelaskan dengan jelas.”

2.2 Hubungan Tiap Variabel

2.2.1 Hubungan Loyalitas Karyawan Terhadap Perilaku Adaptif

1. Bilal et. al (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Bilal *et. al* (2020) Melakukan penelitian yang berjudul “*Pragmatic Impact of Loyalty on Deviant*

Workplace Behavior among Banking Sector Employees". Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja di Bank komersial yang terletak di Mingaora, distrik Swat. Data di Kumpulkan secara acak, dengan sampel penelitian yang berjumlah 129 karyawan yang bekerja di berbagai tinggat Manajemen. Analisis data menggunakan analisis regresi dan korelasi. Hasil penelitian menunjukkan dukungan luas dari hubungan negatif antara loyalitas dan perilaku menyimpang di tempat kerja ($r = .595$, $y = -.772$, $t = -17.67$, $p < 0.005$). Studi menunjukkan bahwa organisasi harus merancang kebijakan untuk memelihara loyalitas karyawan untuk memberantas perilaku menyimpang di tempat kerja.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel loyalitas karyawan dan perilaku. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis kuantitatif yang cukup komprehensif. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Mingaora, distrik Swat dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta. Pada penelitian sebelumnya terdapat perbedaan bentuk penelitian yang dimana penelitian terdahulu menggunakan SPSS sedangkan penelitian yang akan di lakukan menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

2. Adiwati (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Adiwati (2022) Melakukan penelitian yang berjudul “*Working environment and loyalty link with performance behavior*”. Populasi penelitian adalah PT. JEMBER BOBBIN UNIT PMP, menggunakan data primer metode yang digunakan purposive sampling masa kerja lebih dari sama 20 tahun, jumlah sampel penelitian 80, populasi berjumlah 350 orang dengan menggunakan rumus Slovin. Hasil penelitian menunjukkan loyalitas karyawan terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel Loyalitas Karyawan dan perilaku. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di PT. JEMBER BOBBIN UNIT PMP Jember dan sedangkan penelitian terbaru akan dilakukan di Yogyakarta.

3. Kridaningsih et al. (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Kridaningsih *et al.* (2025) Melakukan penelitian yang berjudul “*Between loyalty and integrity: The paradox of organizational support and employee Behavior in Healthcare*”. Jenis penelitian menggunakan kuantitatif dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan

SmartPLS 4.0, data dari 150 karyawan dianalisis untuk menentukan efek langsung dan tidak langsung dari POS pada perilaku di tempat kerja. Hasil Penelitian menunjukkan POS secara signifikan memengaruhi UPB dan OCB, dengan OI berfungsi sebagai faktor mediasi utama.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan kuantitatif. Persamaan juga terdapat pada metode analisis penelitian menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di RSUD Dr. Iskak Tulungagung dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta.

4. Bahri et al. (2024)

Penelitian yang di lakukan oleh Bahri *et al.* (2024) Melakukan penelitian yang berjudul “*Amil Loyalty: The role of Remuneration, self-efficacy, satisfaction, and organizational citizenship behavior*”. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner kepada amil dengan 113 Responden dari zakat. Pengujian dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Data yang terkumpul di olah menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan (a) Remunerasi, efikasi diri, kepuasan dan perilaku kewarganegaraan organisasi berpengaruh positif terhadap

loyalitas amil. (b) kepuasan dan perilaku kewarganegaraan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas amil.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel Loyalitas dan perilaku. Persamaan juga terdapat pada metode analisis penelitian menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di etintas tata kelola zakat di Indonesia dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di PT. XYZ.

5. Ismailoglu & Taysir (2025)

Penelitian yang di lakukan oleh Ismailoglu & Taysir (2022) Melakukan penelitian yang berjudul “*The moderating effect of employee loyalty on the relationship between work engagement and organizational citizenship behavior*”. Data di kumpulkan melalui metode survei dari 522 karyawan yang bekerja di sektor pariwisata, termasuk agensi, perusahaan transportasi, dan hotel di Istanbul Turki. Data di analisis menggunakan perangkat lunak SPSS 26 dan AMOS 23. Hasil penelitian menunjukkan loyalitas karyawan memiliki peran moderasi terhadap hubungan antara keterlibatan kerja dan OCB. Peningkatan Loyalitas karyawan terhadap hubungan antara keterlibatan kerja dan OCB di perkirakan akan memperkuat perilaku berbasis komitmen.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel loyalitas dan perilaku. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Istanbul Turki dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta. Pada penelitian sebelumnya terdapat perbedaan bentuk penelitian yang dimana penelitian terdahulu menggunakan perangkat lunak *SPSS 26* dan *AMOS 23* sedangkan penelitian yang akan di lakukan menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

2.2.2 Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Adaptif

1. Rismaadriani et al. (2021)

Penelitian yang di lakukan oleh Rismaadriani *et al.* (2021) Melakukan penelitian yang berjudul “*Pengaruh time budget pressure, locus of control, kinerja auditor dan komitmen organisasi terhadap perilaku disfungsional audit*”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh auditor yang bekerja pada kantor akuntan publik di Provinsi Bali. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, seluruh anggota populasi di jadikan sampel yang berjumlah 120 auditor. Menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan tekanan anggaran waktu dan locus of control eksternal berpengaruh positif terhadap perilaku disfungsional audit.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasi dan

perilaku. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Provinsi Bali dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta. Pada penelitian sebelumnya terdapat perbedaan bentuk penelitian yang dimana penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian yang akan di lakukan menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

2. Novena et al. (2022)

Penelitian yang di lakukan oleh Novena *et al.* (2022) Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh dimensi komitmen organisasi terhadap perilaku kerja proaktif pegawai pada kantor sekretariat Daerah Kota Palangka Raya”. Metode penelitian menggunakan Kuantitatif Populasi penelitian adalah 112 orang pegawai pada kantor sekretariat Daerah Kota Palangka Raya. Hasil penelitian menunjukkan variabel komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja proaktif pegawai dilihat dari original sampel estimate memiliki nilai positif sebesar 0,447 yang menunjukkan arah hubungan positif, dan dilihat dari nilai t-statistik lebih kecil dari pada t-tabel $3,374 > 1,662$ serta taraf signifikansinya memiliki nilai 0,001 ($P < 0,05$). Maka dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja proaktif pegawai.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasi dan

perilaku. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Palangka Raya dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta. Dalam penelitian ini akan menggunakan *metode Structural Equation Modeling* SEM berbeda dengan penelitian terdahulu menggunakan *Partial Least Square* (PLS) *Software* yang di gunakan versi 3.2.8.

3. Ilmi & Diwanti (2024)

Penelitian yang di lakukan oleh Ilmi & Diwanti (2024) Melakukan penelitian yang berjudul “Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Organisasi Perilaku Kewarganegaraan dari Perspektif Islam”. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan metode survey menggunakan kuesioner. Populasi penelitian adalah karyawan BMT Bina Ihsanul Fikri yang berjumlah 75 karyawan dengan menggunakan metode sampel sensus. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh terhadap OCBIP.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah Lokasi penelitian di Yogyakarta.

Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada alat analisis dalam penelitian ini akan menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). berbeda dengan penelitian terdahulu menggunakan metode SmartPLS4.

4. Sumardjo & Supriadi (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Sumardjo & Supriadi (2023) Melakukan penelitian yang berjudul “*Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior*”. Penelitian ini dilakukan dengan jenis penelitian kuantitatif, Sampel yang digunakan sebanyak 195 karyawan pada Perusahaan sekuritas di Jakarta. Dengan Teknik random sampling. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional karyawan perusahaan sekuritas di Indonesia.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasi dan perilaku. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Jakarta dan sedangkan penelitian terbaru akan dilakukan di Yogyakarta. Analisis dalam penelitian ini akan menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). berbeda dengan penelitian terdahulu menggunakan metode SmartPLS 3.0.

5. Gusmayanti et al. (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Gusmayanti *et al.* (2023) Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap perilaku kerja

inovatif pada dinas kesehatan kota pekan baru”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, populasi dalam penelitian ini adalah pegawai dinas kesehatan Kota Pekanbaru yang berjumlah 80 orang pegawai. Sampel berjumlah 80 orang merupakan seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN). Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, Iklim organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dan Komitmen organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasi dan perilaku. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Pekanbaru dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta. Dalam penelitian ini akan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* SEM berbeda dengan penelitian terdahulu menggunakan SPSS.

2.2.3 Hubungan Loyalitas Karyawan Terhadap Motivasi

1. Wijayanti (2024)

Penelitian yang di lakukan oleh Wijayanti (2024) Melakukan penelitian yang berjudul “*Employee Loyalty Transformation: Motivation, Discipline, Work Environment, Commitmen as a Moderator*”. Penelitian ini dilakukan dengan jenis penelitian kuantitatif dengan analisis deskriptif, Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Java Indosinerji Creative, dengan total 40 orang. Data

di kumpulkan melalui survei terhadap karyawan tetap perusahaan dan dianalisis menggunakan metode statistik robust. Hasil penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap loyalitas.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel motivasi dan loyalitas karyawan. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Malang dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta.

2. Halim et al. (2020)

Penelitian yang di lakukan oleh Halim *et al.* (2020) Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Reward dan Loyalitas Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Tuahta Maju Ersada”. Populasi dalam penelitian seluruh karyawan PT. Tuahta Maju Ersada yang berjumlah 50 orang. Menggunakan Teknik sampling jenuh, Data penelitian suvei menyebar angket, wawancara, studi kepustakaan, dan studi dokumentasi responden menggunakan kuisisioner. Hasil penelitian menunjukkan Loyalitas karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan PT. Tuahta Maju Ersada.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel motivasi dan loyalitas karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian,

Lokasi penelitian terdahulu berada di Binjai dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta. Penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode perangkat lunak SPSS. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan model SEM.

3. Ammin & Rosento (2025)

Penelitian yang di lakukan oleh Ammin & Rosento (2025) Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Loyalitas Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Pada PT Bahtera Dira Adiguna Jakarta Pusat”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif analisis regresi. Menggunakan metode pengambilan sampel nonprobability sampling dengan teknik sampling jenuh terhadap 30 karyawan PT Bahtera Dira Adiguna Jakarta Pusat. Hasil penelitian menunjukkan loyalitas secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel loyalitas dan motivasi. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Jakarta dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta. Pada penelitian sebelumnya terdapat perbedaan bentuk penelitian yang dimana penelitian terdahulu menggunakan SPSS sedangkan penelitian yang akan di lakukan menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

4. Faisal & Hendri (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Faisal & Hendri (2025) Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Religiusitas, Kepercayaan dan Loyalitas Terhadap Minat Wakaf Melalui Motivasi Berwakaf di Lingkungan Secretariat DPRD Kabupaten Bengkalis”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis penelitian eksplanatory reserch, populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai Secretariat DPRD Kabupaten Bengkalis. Teknik pengambilan sampel non-probability sampling dengan metode purposiv sampling. Jumlah sampel sebanyak 120 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen (religiuisitas, kepercayaan, dan legalitas) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berwakaf. Motivasi berwakaf juga berpengaruh signifikan terhadap minat wakif.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel motivasi. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan terletak pada Lokasi penelitian yang dimana penelitian sebelumnya dilakukan di kabupaten Bengkalis dan penelitian ini akan dilakukan di Yogyakarta.

5. Nadeak & Naibaho (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Nadeak & Naibaho (2020) Melakukan penelitian yang berjudul “*Motivation and HRM factors relation to the employee loyalty*”. Penelitian menggunakan pendekatan

kuantitatif, pengumpulan data menggunakan statistik. Desain pengambilan sampel probabilitas diadopsi dengan menggunakan pengambilan sampel acak sistematis untuk menjangkau responden. Data di kumpulkan menggunakan kuisisioner. Total 387 kuisisioner yang dapat digunakan diterima kembali, dengan tingkat respons 67,18%. Kuisisioner yang diterima dimasukkan ke dalam SPSS untuk analisis awal seperti deteksi outlier dan masalah multikolinearitas. Kemudian PLS 3.2.9 digunakan untuk analisis lebih lanjut. Hasil penelitian menunjukkan Motivasi kerja memediasi hubungan antara ketiga faktor di atas dan loyalitas karyawan, artinya motivasi menjadi jalur penting yang menghubungkan HRM dengan loyalitas.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel loyalitas karyawan dan motivasi. Perbedaan terletak pada alat analisis penelitian, penelitian ini akan menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). berbeda dengan penelitian terdahulu menggunakan metode analisis berbasis *Partial Least Squares* (PLS) menggunakan aplikasi SmartPLS 3.2.9.

2.2.4 Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi

1. Budiono (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Budiono (2024) Melakukan penelitian yang berjudul “*Organisational Commitment Influenced by Motivation and Training with Job Satisfaction and Performance as*

Mediator”. Penelitian menggunakan metode kuantitatif regresi linear bertingkat, populasi penelitian adalah 210 karyawan dengan tabel morgan, di peroleh data penelitian sebanyak 156 responden. 20 orang yang akan diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan sampel probabilitas. Hasil penelitian menunjukkan Pengaruh komitmen organisasi dapat dipengaruhi secara langsung oleh motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja, tetapi tidak dipengaruhi oleh pelatihan yang diterima. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan pelatihan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh motivasi dan pelatihan.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel loyalitas dan motivasi. Perbedaan terletak pada Lokasi penelitian yang dimana penelitian sebelumnya di lakukan di Depok Jakarta dan penelitian ini akan di lakukan di Yogyakarta. Pada penelitian sebelumnya terdapat perbedaan bentuk penelitian yang dimana penelitian terdahulu menggunakan SPSS sedangkan penelitian yang akan di lakukan menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

2. Dirwan *et al.* (2024)

Penelitian yang di lakukan oleh Dirwan *et al.* (2024) Melakukan penelitian yang berjudul “*The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment, on Motivation and Job Satisfaction of Employees and Lecturers at Muhammadiyah University of Palu*”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, sampel penelitian

berjumlah 129 orang. Meliputi dari dosen dan pegawai dengan teknik pengumpulan data Kuisisioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel loyalitas dan motivasi. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan terletak pada Lokasi penelitian yang dimana penelitian sebelumnya dilakukan di Palu dan penelitian ini akan dilakukan di Yogyakarta.

3. Nguyen et al. (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Nguyen *et al.* (2020) Melakukan penelitian yang berjudul "*The Impact of Organizational Commitment on Employee Motivation: A Study in Vietnamese Enterprises*". Sampel penelitian 636 karyawan di Perusahaan-perusahaan Vietnam. Kuisisioner daring yang terkumpul sebanyak 379 kuisisioner valid 329. Kuisisioner langsung didistribusikan 750 terkumpul sebanyak 421 jumlah kuisisioner valid 307. Menggunakan metode kuantitatif dengan model persamaan structural. Hasil penelitian menunjukkan komitmen normatif memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja secara langsung maupun tidak langsung melalui kedua variabel mediasi. Penelitian ini juga mengungkap bahwa perilaku oportunistik berdampak negatif terhadap

berbagi pengetahuan, yang pada akhirnya memengaruhi motivasi kerja secara keseluruhan. Temuan ini menekankan pentingnya peran variabel mediasi dalam menjembatani hubungan antara komitmen organisasi dan motivasi karyawan,

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasi dan motivasi. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan terletak pada Lokasi penelitian yang dimana penelitian sebelumnya di lakukan di Vietnam dan penelitian ini akan di lakukan di Yogyakarta.

4. Azzuhairi et al., (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Azzuhairi *et al.*, (2022) melekukan penelitian yang berjudul “Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap niat bertahan dalam pekerjaan kepuasan dan komitmen organisasi terhadap karyawan”. Penelitian menggunakan deskriptif kuantitatif dan eksplanatif. Populasi penelitian adalah karyawan PG kebon agung Kabupaten Malang. Sampel penelitian menggunakan rumus Slovin dengan pengambilan sampel *Probability Sampling*. Hasil penelitian menunjukkan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel motivasi, kepuasan dan

komitmen organisasi. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di PG kebon agung Kabupaten Malang dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta. Penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode deskriptif dan analisis statistik metode SPSS. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan model SEM.

5. Rafa'i et al. (2023)

Penelitian yang di lakukan oleh Rifa'i *et al.* (2023) Melakukan penelitian yang berjudul “*The effect of organizational commitment and competence on work motivation and work performance at SMA Negeri Tapung District*”. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Populasi penelitian melibatkan seluruh guru pada SMA Negeri Tapung dengan jumlah 112 guru. Sampel penelitian menggunakan metode *Stratified Random Sampling* dengan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) PLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Motivasi.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasi dan motivasi. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi

penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di SMA Negeri Tapung dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta.

2.2.5 Hubungan Motivasi Terhadap Perilaku Adaptif

1. Anggraini & Mansyur (2024)

Penelitian yang di lakukan oleh Anggraini & Mansyur (2024) Melakukan penelitian yang berjudul “Berbagi Pengetahuan dan Motivasi Kerja terhadap Perilaku Inovatif Karyawan”. Penelitian ini dilakukan pada 104 guru di SMK Negeri 1 Semarang menggunakan pendekatan kuantitatif dan dianalisis dengan SPSS. membahas bagaimana kegiatan berbagi pengetahuan serta motivasi kerja baik intrinsik maupun ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa peningkatan kegiatan berbagi pengetahuan dan motivasi kerja dapat mendorong munculnya ide-ide baru yang kreatif dan implementatif dalam lingkungan kerja.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel motivasi dan perilaku. Penelitian ini juga memiliki kesamaan yaitu dengan menggunakan penelitian jenis kuantitatif. Perbedaan terletak pada Lokasi penelitian yang dimana penelitian sebelumnya di lakukan di Semarang dan penelitian ini akan di lakukan di Yogyakarta. Pada penelitian sebelumnya terdapat perbedaan bentuk penelitian yang dimana penelitian terdahulu

menggunakan SPSS sedangkan penelitian yang akan di lakukan menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

2. Lesnussa & Sugiarto (2024)

Penelitian yang di lakukan oleh Lesnussa & Sugiarto (2024) Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Kecerdasan Emosional dan Motivasi terhadap Perilaku Caring dengan Soft Skills Sebagai Mediasi”. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan Kuantitatif. Dengan menyebar kuisisioner kepada responden, Populasi penelitian adalah Tenaga keperawatan medik RS Kota Salatiga. Sebanyak 159 perawat aktif, jumlah sampel sebanyak 113 responden. Hasil penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap soft skills dan perilaku caring perawat.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel motivasi dan perilaku. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan terletak pada Lokasi penelitian yang dimana penelitian sebelumnya di lakukan di Salatiga dan penelitian ini akan di lakukan di Yogyakarta.

3. Fathiyah et al. (2022)

Penelitian yang di lakukan oleh Fathiyah *et al.* (2022) Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan perilaku kerja sebagai variabel

mediasi pada pegawai dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu kabupaten Muaro Jambi”. Metode penelitian menggunakan kuantitatif, teknik pengumpulan data menggunakan skala likert. Populasi penelitian adalah 47 pegawai Aparatur Sipil Negara dan pegawai honorer dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu kabupaten Muaro Jambi, Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan Motivasi kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel motivasi dan perilaku. Perbedaan terletak pada Lokasi penelitian yang dimana penelitian sebelumnya di lakukan di Jambi dan penelitian ini akan di lakukan di Yogyakarta. Penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan model SEM.

4. Susanti & Lizarti (2021)

Penelitian yang di lakukan oleh Susanti & Lizarti (2021) Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap perilaku inovatif karyawan kantor perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatra Barat”. Penelitian menggunakan metode Kuantitatif, Populasi penelitian berjumlah 64 karyawan kantor perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatra Barat, dengan sampel sebanyak 64 orang. Pengumpulan data menggunakan kuisisioner. Teknik analisis data

menggunakan analisis deskriptif, analisis regresi berganda. Hasil Penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif di kalangan kantor perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatra Barat.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel motivasi dan perilaku. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di kantor perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatra Barat dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta. Pada penelitian sebelumnya terdapat perbedaan bentuk penelitian yang dimana penelitian terdahulu menggunakan SPSS sedangkan penelitian yang akan di lakukan menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

5. Pebrian et al. (2023)

Penelitian yang di lakukan oleh Pebrian *et al.* (2023) Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap perilaku inovatif pada RS Prabumulih”. Penelitian ini menggunakan metode survei, populasi dan sampel. Populasi terdiri dari seluruh perawat yang berjumlah 134 karyawan. Sampel random sampling seluruh populasi yang di jadikan sampel, Metode analisis menggunakan regresi. Hasil penelitian menunjukkan motivasi tidak berpengaruh terhadap perilaku.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel motivasi dan perilaku. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Prabumulih dan sedangkan penelitian terbaru akan dilakukan di Yogyakarta. Pada penelitian sebelumnya terdapat perbedaan bentuk penelitian yang dimana penelitian terdahulu menggunakan SPSS sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

2.2.6 Hubungan Loyalitas Karyawan Terhadap Perilaku Adaptif di Moderasi Motivasi

1. Legona & Effendi (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Legona & Effendi (2024) Melakukan penelitian yang berjudul “Determinan loyalitas karyawan dimediasi oleh motivasi kerja dan kepuasan kerja pada PT. Laboratorium Solusi Indonesia”. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan metode kuantitatif dan kolaborasi korelasional. Populasi kantor pusat sejumlah 51 orang. Sampel yang diambil menggunakan teknik metode purposive sampling sebanyak 35 orang. Menggunakan Smart PLS versi 4. Hasil penelitian menunjukkan Motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, dan Kepuasan Kerja tidak memediasi motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan kuantitatif. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Jakarta dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta.

2. Febrianti (2023)

Penelitian yang di lakukan oleh Febrianti (2023) Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening”. Populasi dalam penelitian adalah karyawan lembaga kursus Al-Qur’an Al-Falah Surabaya berjumlah 50 orang. Metode sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah PLS (Partial Least Square) dengan menggunakan instrument pendukung yaitu *software* SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan Loyalitas Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan kuantitatif. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu

berada di Surabaya dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta.

3. Rahmi & Suryatni (2025)

Penelitian yang di lakukan oleh Rahmi & Suryatni (2025) Melakukan penelitian yang berjudul “Hubungan antara keterlibatan kerja, pengembangan karir dan loyalitas kerja yang di mediasi oleh motivasi kerja pegawai”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik sampel jenuh, jumlah populasi sebanyak 40 pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Dompus yang beralamat di Montaru, Kec. Woja, Kabupaten Dompus, Nusa Tenggara Barat. Hasil penelitian menunjukkan Motivasi kerja juga berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara keterlibatan kerja, pengembangan karir, dan loyalitas kerja, menegaskan pentingnya peran motivasi dalam menciptakan karyawan yang setia dan berdedikasi.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan kuantitatif. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Montaru, Kec. Woja, Kabupaten Dompus, Nusa Tenggara Barat dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta.

4. Susilowati et al. (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Susilowati *et al.* (2025) Melakukan penelitian yang berjudul “Analisis pengaruh kompensasi dan budaya kerja terhadap loyalitas guru dengan peran mediasi motivasi kerja”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner, Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh seluruh guru di keguruan Muhammadiyah Morowudi Cerme, dengan pengambilan sampel senuh sebanyak 102 responden. Hasil penelitian menunjukkan Budaya Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Kerja melalui Motivasi Kerja secara penuh.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan kuantitatif. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Cerme dan sedangkan penelitian terbaru akan dilakukan di Yogyakarta.

5. Ramdhan et al. (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Ramdhan *et al.* (2022) Melakukan penelitian yang berjudul “*Corporate social responsibillity internal as a prediktor for motivation to serve normative commitment, and adaptif performance amaong state-owned enterprises’ employe* ”. Desain penelitian menggunakan studi kausal kuantitatif dengan survei 289

karyawan pemegang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) industri pertahanan non-manajer di pilih secara acak. Hasil penelitian menunjukkan *Corporate Social Responsibility* (CSR) internal memiliki pengaruh signifikan terhadap tiga aspek utama dalam kinerja karyawan BUMN sektor industri pertahanan, terutama selama masa pandemi COVID-19:

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan kuantitatif. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor industri pertahanan di Indonesiadan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di PT. XYZ.

2.2.7 Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Adaptif di Moderasi Motivasi

1. Suliati *et al.* (2022)

Penelitian yang di lakukan oleh Suliati *et al.* (2022) Melakukan penelitian yang berjudul “*Organizational commitment : the mediator for work motivation and organizational climate toward organizational citizenship behavior (OCB)*”. Jenis penelitian kuantitatif dan kualitatif, Penelitian menggunakan metode sensus semua staf PT. Banoli Motor Denpasar berjumlah 76 responden sebagai sampel. Data di analisis

menggunakan persamaan struktural SEM dengan teknik PLS. Hasil penelitian menunjukkan mediasi komitmen organisasi dapat menjadi penentu pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap OCB, dan iklim organisasi terhadap OCB pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan kuantitatif. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Denpasar Bali dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta. Dalam penelitian ini akan menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbeda dengan penelitian terdahulu menggunakan metode analisis berbasis *Partial Least Squares* (PLS) menggunakan aplikasi SmartPLS.

2. Radiman *et al.* (2024)

Penelitian yang di lakukan oleh Radiman *et al.* (2024) Melakukan penelitian yang berjudul “Nilai-nilai individu dan remunerasi terhadap komitmen organisasi dalam pendidikan tinggi : peran mediasi motivasi kerja”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, populasi penelitian adalah seluruh dosen pegawai negeri perguruan tinggi swasta yang ada di Kota Medan. Sampel yang digunakan minimal 180 sampel. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisisioner dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai individu dan remunerasi mempengaruhi komitmen organisasi ($p < 0.05$), dan kemudian motivasi

kerja juga mempengaruhi komitmen organisasi ($p < 0.05$). Dan selanjutnya, nilai-nilai individu dan remunerasi mempengaruhi komitmen organisasi melalui motivasi kerja dosen di universitas swasta di Medan ($p < 0.05$).

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan kuantitatif. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Medan dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta.

3. Chen (2023)

Penelitian yang di lakukan oleh Chen (2023) Melakukan penelitian yang berjudul "*Study on organizational commitment, work motivation, and job performance After the Covid-19 epidemic in Taiwan – the mediating effects of work motivation and organizational communication*". Sampel efektif berjumlah 485 sampel, teknik pengumpulan data menggunakan kuisisioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja, dan motivasi kerja juga mempunyai pengaruh dampak positif yang signifikan terhadap kinerja kerja.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasi dan motivasi. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Taiwan dan sedangkan penelitian terbaru akan di lakukan di Yogyakarta.

4. Juwita *et al.* (2023)

Penelitian yang di lakukan oleh Juwita *et al.* (2023) Melakukan penelitian yang berjudul “*The effect of organizational climate and work engagement on organizational citizenship behavior (OCB) throught work motivation as a mediator variabele for special school teacher*”. Penelitian ini menggunakan keantitatif dan metode self-report berupa kuisisioner, subjek penelitian adalah guru di tiga SLB di Slemen, Bantul dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Subjek penelitian ini berjumlah 88 guru. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja sebagai variabel mediator berfungsi secara parsial.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan kuantitatif. Pada metode analisis peneliti terdahulu memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Persamaan dalam penelitian ini juga terletak pada lokasi penelitian, yang di lakukan di Yogyakarta. Perbedaan dalam penelitian ini adalah penelitian terdahulu

melakukan penelitian di Sekolah guru di tiga SLB di Slemen, Bantul dan Daerah Istimewa Yogyakarta sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PT. XYZ.

5. Jatiningrum *et al.* (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Jatiningrum *et al.* (2024) Melakukan penelitian yang berjudul “Efek budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan (studi pada karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai”. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, populasi berjumlah 75 karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai. Sampel penelitian 75 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisisioner. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh secara tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai melalui motivasi kerja karyawan”, dapat diterima. Artinya, motivasi kerja menjadi mediasi ketika karyawan mempertimbangkan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan kuantitatif. Persamaan juga menggunakan variabel komitmen dan motivasi. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, Lokasi penelitian terdahulu berada di Surabaya dan sedangkan penelitian terbaru akan dilakukan di Yogyakarta. Pada penelitian sebelumnya terdapat perbedaan bentuk

penelitian yang dimana penelitian terdahulu menggunakan SPSS sedangkan penelitian yang akan di lakukan menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

Tabel 2. 1 Pemetaan penelitian Terdahulu

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Bilal <i>et al.</i> (2020) “Pragmatic Impact of Loyalty on Deviant Workplace Behavior among Banking Sector Employees”	Variabel: Loyalitas & Perilaku Menyimpang. Teori: Organizational Behavior & Loyalty Theory.	Hasil menunjukkan hubungan negatif yang signifikan antara loyalitas dan perilaku menyimpang ($r = .595$, $y = -.772$, $t = -17.67$, $p < 0.005$).
2	Adiwati (2022) “Working Environment and Loyalty Link with Performance Behavior”	Variabel: Lingkungan kerja, Loyalitas, Perilaku kinerja. Teori: Organizational Commitment Theory.	Loyalitas terbukti berpengaruh signifikan terhadap perilaku kinerja karyawan.
3	Kridaningsih <i>et al.</i> (2025) “Between Loyalty and Integrity: The Paradox of Organizational Support and Employee Behavior in Healthcare”	Variabel: POS (Perceived Organizational Support), OI (Organizational Integrity), UPB, OCB. Teori: Social Exchange Theory.	POS memengaruhi UPB & OCB secara signifikan; OI sebagai mediator utama.
4	Bahri <i>et al.</i> (2024) “Amil Loyalty: The Role of Remuneration, Self-Efficacy, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior”	Variabel: Remunerasi, Efikasi diri, Kepuasan, OCB, Loyalitas. Teori: Social Cognitive Theory & OCB Theory.	Remunerasi, efikasi diri, kepuasan, dan OCB berpengaruh positif terhadap loyalitas amil.
5	Ismailoglu & Taysir (2025) “The Moderating Effect of Employee Loyalty on the Relationship between Work Engagement and	Variabel: Loyalitas, Keterlibatan kerja, OCB.	Loyalitas memoderasi hubungan antara keterlibatan kerja dan OCB;

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
	Organizational Citizenship Behavior”	Teori: Organizational Commitment & Engagement Theory.	meningkatkan perilaku berbasis komitmen.
6	Rismaadriani et al. (2021) “Pengaruh Time Budget Pressure, Locus of Control, Kinerja Auditor dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Disfungsional Audit”	Variabel: Tekanan anggaran waktu, Locus of Control, Kinerja, Komitmen Organisasi, Perilaku disfungsional. Teori: Behavioral Audit Theory.	Tekanan anggaran waktu & locus of control eksternal berpengaruh positif terhadap perilaku disfungsional audit.
7	Ilmi & Diwanti (2024) “Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Organisasi Perilaku Kewarganegaraan dari Perspektif Islam”.	Lingkungan kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, OCBIP; Teori mediasi	Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCBIP, dimediasi kepuasan kerja
8	Sumardjo & Supriadi (2023) “Komitmen Organisasi yang Dirasakan Menengahi Pengaruh Dukungan Organisasi yang Dirasakan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi”.	Komitmen organisasi, OCB; Teori dukungan organisasi	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB
9	Gusmayanti et al. (2023) “Pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pada dinas kesehatan kota pekan baru”.	Kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, komitmen organisasi, perilaku inovatif; Teori perilaku inovatif	Semua variabel berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif
10	Wijayanti (2024) “Transformasi Loyalitas Karyawan: Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Komitmen Sebagai Moderator”.	Motivasi, disiplin, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen; Teori motivasi	Motivasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan
11	Novena et al. (2022) “Pengaruh dimensi komitmen organisasi terhadap perilaku kerja proaktif pegawai pada kantor sekretariat Daerah Kota Palangka Raya”.	Variabel: Komitmen Organisasi (afektif) Perilaku kerja proaktif	Komitmen afektif berpengaruh positif & signifikan terhadap perilaku proaktif.

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
12	Ammin & Rosento (2025) “Pengaruh Pelatihan dan Loyalitas Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Pada PT Bahtera Dira Adiguna Jakarta Pusat”.	Pelatihan, loyalitas, motivasi; Teori pelatihan kerja	Loyalitas secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja
13	Faisal & Hendri (2025) “Pengaruh Religiusitas, Kepercayaan dan Loyalitas Terhadap Minat Wakaf Melalui Motivasi Berwakaf di Lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkalis”.	Religiusitas, kepercayaan, loyalitas, motivasi; Teori motivasi spiritual	Semua variabel berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan minat wakaf
14	Nadeak & Naibaho (2020) “Faktor Motivasi dan HRM berhubungan dengan loyalitas karyawan”.	HRM, motivasi, loyalitas; Teori HRM	Motivasi memediasi pengaruh HRM terhadap loyalitas
15	Budiono (2024) “Komitmen Organisasi Dipengaruhi Motivasi dan Pelatihan dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Sebagai Mediator”.	Motivasi, pelatihan, kepuasan kerja, kinerja, komitmen organisasi; Teori kepuasan kerja	Komitmen organisasi dipengaruhi motivasi dan kepuasan kerja, bukan pelatihan
16	Dirwan <i>et al.</i> (2024) “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Pegawai Dan Dosen Universitas Muhammadiyah Palu”.	Budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi, kepuasan kerja; Teori budaya organisasi	Semua variabel berpengaruh positif signifikan
17	Nguyen <i>et al.</i> (2020) “Dampak Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Karyawan: Sebuah Studi di Perusahaan Vietnam”.	Komitmen normatif, motivasi, oportunistik; Teori komitmen organisasi	Komitmen normatif berpengaruh terhadap motivasi secara langsung dan tidak langsung
18	Azzuhairi <i>et al.</i> (2022) “Pengaruh tercapai dan motivasi kerja terhadap niat bertahan dalam kepuasan pekerjaan dan komitmen organisasi terhadap karyawan”.	Kompensasi, motivasi, kepuasan, komitmen organisasi; Teori dua faktor Herzberg	Motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi
19	Halim <i>et al.</i> (2020) “Pengaruh Reward dan Loyalitas Karyawan terhadap Motivasi Kerja	Variabel: Reward, Loyalitas Motivasi.	Loyalitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
	Karyawan PT. Tuahta Maju Ersada ”.		
20	Anggraini & Mansyur (2024) “Berbagi Pengetahuan dan Motivasi Kerja terhadap Perilaku Inovatif Karyawan”.	Berbagi pengetahuan, motivasi, perilaku inovatif; Teori motivasi intrinsik-ekstrinsik	Motivasi berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif
21	Lesnussa & Sugiarto (2024) “Pengaruh Pelatihan Kecerdasan Emosional dan Motivasi terhadap Perilaku Caring dengan Soft Skills Sebagai Mediasi”.	Kecerdasan emosional, motivasi, soft skills, perilaku caring; Teori soft skills	Motivasi mempengaruhi soft skills dan perilaku caring
22	Rafa’i <i>et al.</i> (2023) “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Dan Prestasi Kerja Di SMA Negeri Kabupaten Tapung”.	Variabel: Komitmen Organisasi, Kompetensi Motivasi, Kinerja.	Komitmen organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi.
23	Susanti & Lizarti (2021) “Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap perilaku inovatif pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat”.	Motivasi, kepuasan kerja, perilaku inovatif; Teori kepuasan kerja	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif
24	Pebrian <i>et al.</i> (2023) “Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap perilaku inovatif pada RS Prabumulih”.	Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, perilaku inovatif; Teori perilaku inovatif	Motivasi tidak berpengaruh terhadap perilaku
25	Legona & Effendi (2024) “Determinan loyalitas karyawan dimediasi oleh motivasi kerja dan kepuasan kerja pada PT.Laboratorium Solusi Indonesia”.	Gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, loyalitas; Teori dua faktor Herzberg	Motivasi tidak memediasi kepuasan terhadap loyalitas

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
26	Febrianti (2023) berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening”.	Gaya kepemimpinan, loyalitas, motivasi, kinerja; Teori transformasional	Loyalitas berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi
27	Rahmi & Suryatni (2025) “Hubungan antara keterlibatan kerja, pengembangan karir dan loyalitas kerja yang di mediasi oleh motivasi kerja pegawai”.	Keterlibatan kerja, pengembangan karir, loyalitas, motivasi; Teori pengembangan karir	Motivasi memediasi hubungan keterlibatan dan loyalitas kerja
28	Susilowati <i>et al.</i> (2025) “Analisis pengaruh kompensasi dan budaya kerja terhadap loyalitas guru dengan peran mediasi motivasi kerja”.	Kompensasi, budaya kerja, motivasi, loyalitas; Teori budaya kerja	Budaya kerja memengaruhi loyalitas melalui motivasi
29	Fathiyah <i>et al.</i> (2022) “Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan perilaku kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu kabupaten Muaro Jambi”.	Variabel: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kinerja, Perilaku kerja inovatif.	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif.
30	Ramdhan <i>et al.</i> (2022) “Corporate Social Responsibility Internal Sebagai Prediktor Motivasi Melayani Komitmen Normatif, dan Kinerja Adaptif Pegawai BUMN”.	Variabel: CSR Internal Motivasi, Komitmen, Kinerja adaptif.	CSR internal berpengaruh signifikan terhadap motivasi, komitmen, kinerja adaptif.
31	Suliaty <i>et al.</i> (2022) “Komitmen Organisasi : Mediator Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)”.	Motivasi, iklim organisasi, komitmen organisasi, OCB; Teori OCB	Komitmen organisasi memediasi motivasi terhadap OCB
32	Radiman <i>et al.</i> (2024) “Nilai-nilai individu dan remunerasi terhadap komitmen organisasi dalam pendidikan tinggi : meran mediasi motivasi kerja”.	Nilai individu, remunerasi, motivasi, komitmen organisasi; Teori nilai kerja	Motivasi memediasi nilai dan remunerasi terhadap komitmen

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
33	Chen (2023) “Studi tentang komitmen organisasi, motivasi kerja, dan prestasi kerja Setelah epidemi Covid-19 di Taiwan – efek mediasi motivasi kerja dan komunikasi organisasi”.	Komitmen organisasi, motivasi, komunikasi organisasi, kinerja; Teori komunikasi organisasi	Komitmen berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja
34	Juwita <i>et al.</i> (2023) “Pengaruh Iklim Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator Guru Sekolah Luar Biasa”.	Iklim organisasi, keterlibatan kerja, motivasi, OCB; Teori motivasi kerja	Motivasi memediasi hubungan iklim dan OCB secara parsial
35	Jatiningrum <i>et al.</i> (2024) “Efek budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan (studi pada karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai ”.	Variabel: Budaya organisasi, Kepemimpinan, Komitmen, Motivasi, Kinerja.	Komitmen berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Perilaku Adaptif

Loyalitas karyawan merupakan bentuk keterikatan emosional dan komitmen psikologis individu terhadap organisasi, yang tercermin dalam kesetiaan, rasa memiliki, serta kemauan untuk memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks dinamika organisasi modern, loyalitas menjadi faktor penting yang mendorong

munculnya perilaku adaptif, yaitu kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan, menanggapi tantangan baru, dan bertindak fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian kerja.

Secara teoretis, hubungan antara loyalitas dan perilaku adaptif dapat dijelaskan melalui beberapa teori. Pertama, *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) menekankan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan bersifat timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan, keadilan, serta penghargaan yang layak, karyawan akan membalasnya dengan loyalitas dan perilaku positif, termasuk perilaku adaptif yang menguntungkan organisasi. Kedua, *Person–Environment Fit Theory* (Kristof-Brown *et al.*, 2005) menyatakan bahwa perilaku adaptif muncul ketika terdapat kesesuaian antara nilai dan karakteristik individu dengan lingkungan kerja. Karyawan yang loyal biasanya memiliki kesesuaian nilai yang tinggi dengan organisasi, sehingga lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan kebijakan, sistem, atau teknologi baru. Ketiga, *Career Adaptability Theory* (Savickas, 2005) menjelaskan bahwa individu dengan tingkat loyalitas tinggi memiliki kesiapan karier yang baik (*career adaptability*), yaitu kemampuan untuk menghadapi perubahan dalam konteks pekerjaan melalui dimensi *concern*, *control*, *curiosity*, dan *confidence*. Loyalitas yang kuat terhadap organisasi memperkuat dimensi-dimensi ini, sehingga karyawan lebih mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan peran dan tuntutan kerja.

Temuan empiris memperkuat pandangan tersebut. Bilal *et al.* (2020) menemukan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap pengurangan perilaku menyimpang dan peningkatan perilaku kerja yang konstruktif, terutama pada sektor perbankan. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas yang kuat mampu menumbuhkan sikap adaptif dan tanggung jawab dalam menghadapi tekanan organisasi. Hasil serupa ditunjukkan oleh Adiwati (2022) yang mengungkap bahwa lingkungan kerja yang mendukung memperkuat hubungan antara loyalitas dan perilaku kinerja adaptif. Karyawan yang loyal menunjukkan partisipasi aktif dalam mencari solusi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan internal organisasi.

Selanjutnya, penelitian oleh Kridaningsih *et al.* (2025) menyoroti bahwa loyalitas yang diimbangi dengan integritas dan dukungan organisasi mampu menumbuhkan perilaku adaptif di sektor kesehatan yang sangat dinamis. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi menunjukkan ketangguhan dalam menghadapi perubahan prosedur, teknologi, maupun sistem pelayanan. Sementara itu, Bahri *et al.* (2024) mengonfirmasi bahwa loyalitas amil zakat berperan dalam meningkatkan perilaku kerja adaptif melalui peningkatan *self-efficacy* dan kepuasan kerja, di mana karyawan loyal lebih siap menerima tanggung jawab baru.

Studi İsmailoğlu & Tayşir (2024) juga mengemukakan bahwa loyalitas memiliki efek moderasi yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara work engagement dan organizational citizenship behavior

(OCB), di mana karyawan yang loyal lebih tanggap terhadap perubahan dan lebih siap untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan organisasi. Sejalan dengan itu, penelitian Marlissawaty *et al.* (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang suportif dan pemberdayaan kerja meningkatkan loyalitas yang pada akhirnya memunculkan perilaku adaptif, terutama melalui rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Dari sisi positif, loyalitas yang tinggi menciptakan keterlibatan emosional dan keinginan untuk terus belajar, sehingga meningkatkan kemampuan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Karyawan yang loyal akan menunjukkan perilaku proaktif dalam menghadapi tantangan baru dan berinovasi sesuai kebutuhan organisasi. Namun, dari sisi negatif, loyalitas yang bersifat pasif atau sekadar karena keterikatan ekonomi (*continuance loyalty*) dapat menimbulkan resistensi terhadap perubahan dan menghambat adaptasi. Karyawan yang bertahan hanya karena takut kehilangan pekerjaan cenderung stagnan dan kurang responsif terhadap dinamika organisasi.

Dengan demikian, loyalitas karyawan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku adaptif. Loyalitas yang dibangun atas dasar nilai, dukungan organisasi, dan motivasi intrinsik akan memperkuat kemampuan adaptasi, sedangkan loyalitas yang bersifat pasif berpotensi menurunkan respons adaptif terhadap perubahan. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H1: *Terdapat pengaruh loyalitas karyawan terhadap perilaku adaptif.*

2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Adaptif

Komitmen organisasi merupakan sikap psikologis yang mencerminkan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja. Komitmen ini berperan penting dalam memengaruhi perilaku karyawan dalam merespons berbagai perubahan organisasi, termasuk perilaku adaptif. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi, yaitu afektif (komitmen emosional), normatif (kewajiban moral), dan *continuance* (pertimbangan untung-rugi untuk bertahan). Ketiga dimensi ini dapat memengaruhi kesiapan individu dalam menyesuaikan diri terhadap tuntutan kerja yang dinamis dan perubahan organisasi.

Penelitian oleh Sumardjo & Supriadi (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi antara persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior* atau OCB). Hal ini menandakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan cenderung menunjukkan perilaku proaktif, inisiatif, dan adaptif sebagai bentuk kontribusi ekstra terhadap organisasi. Temuan tersebut diperkuat oleh *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang menjelaskan bahwa hubungan positif antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik: ketika organisasi memberikan dukungan dan kepercayaan, karyawan akan membalasnya dengan komitmen dan perilaku adaptif yang konstruktif.

Dalam konteks lain, Sani & Suhana (2022) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang seperti *cyberloafing*, di mana karyawan dengan komitmen tinggi lebih mampu mengelola stres dan tanggung jawab kerja dengan cara yang adaptif. Sementara itu, Novena *et al.* (2022) menunjukkan bahwa ketiga dimensi komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja proaktif yang merupakan salah satu bentuk perilaku adaptif. Karyawan yang berkomitmen kuat cenderung terbuka terhadap perubahan dan mampu menyesuaikan diri dengan strategi baru organisasi.

Penelitian oleh Gusmayanti *et al.* (2023) juga menegaskan bahwa komitmen organisasi berkontribusi pada peningkatan perilaku kerja inovatif dan adaptif, terutama jika didukung oleh iklim organisasi yang positif serta kepemimpinan transformasional. Hal ini konsisten dengan *Organizational Commitment Theory* (Meyer & Allen, 1991) dan *Person–Organization Fit Theory* (Kristof, 1996), yang menyatakan bahwa kesesuaian nilai dan tujuan antara individu dan organisasi akan meningkatkan komitmen serta memperkuat kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

Selain itu, Rismaadriani *et al.* (2021) menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap perilaku disfungsional, seperti penyimpangan dalam pelaksanaan tugas akibat tekanan waktu (*time budget pressure*). Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak hanya mencegah perilaku negatif, tetapi juga dapat memperkuat perilaku adaptif dengan meningkatkan tanggung jawab profesional dan

kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan kerja yang menekan. Dengan demikian, komitmen yang kuat menjadi landasan penting bagi individu untuk bertindak fleksibel, etis, dan adaptif di bawah kondisi kerja yang kompleks.

Ilmi & Diwanti (2024) memperluas perspektif ini dengan menunjukkan bahwa dalam konteks nilai-nilai Islam, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku OCB, di mana kepuasan kerja berperan sebagai mediator. Bentuk perilaku OCB seperti inisiatif, kepedulian terhadap rekan kerja, dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan dapat dikategorikan sebagai wujud perilaku adaptif yang berakar dari komitmen emosional dan moral.

Namun demikian, perlu diakui bahwa komitmen organisasi juga dapat berdampak negatif terhadap perilaku adaptif apabila bersifat *continuance* yakni komitmen yang timbul karena alasan praktis seperti takut kehilangan pekerjaan atau kompensasi. Dalam situasi ini, karyawan mungkin tetap bertahan dalam organisasi, tetapi enggan berubah atau berinovasi, sehingga menghambat adaptasi terhadap dinamika organisasi. Oleh karena itu, bentuk dan kualitas komitmen menentukan arah pengaruhnya terhadap perilaku adaptif: komitmen afektif dan normatif cenderung memperkuat adaptasi, sedangkan komitmen *continuance* dapat melemahkannya.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku adaptif.

Karyawan dengan tingkat komitmen afektif dan normatif yang tinggi akan lebih mudah beradaptasi, proaktif, dan mampu merespons perubahan dengan fleksibel. Sebaliknya, komitmen yang bersifat kalkulatif dapat membatasi kemampuan adaptif dan mengarah pada perilaku pasif. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H2: *Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif.*

2.3.3 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Motivasi

Loyalitas karyawan merupakan bentuk keterikatan emosional dan kesetiaan individu terhadap organisasi, yang tercermin dari keinginan untuk tetap bekerja, memberikan kontribusi maksimal, serta menunjukkan perilaku yang selaras dengan visi dan misi perusahaan. Loyalitas tidak hanya memengaruhi tingkat retensi tenaga kerja, tetapi juga menjadi faktor penting yang dapat mendorong atau menahan tingkat motivasi kerja seseorang dalam menjalankan tugasnya. Dalam perspektif organisasi modern, motivasi kerja yang tinggi merupakan salah satu indikator dari loyalitas yang kuat (Nadeak & Naibaho, 2020).

Penelitian oleh Oktaviyanto *et al.* (2024) dalam studi pada bengkel AC mobil di Semarang menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang berkorelasi erat dengan loyalitas karyawan. Temuan ini menyiratkan adanya hubungan timbal balik, di mana loyalitas yang ditumbuhkan melalui lingkungan kerja yang kondusif dan tekanan kerja yang rendah dapat memunculkan motivasi intrinsik dalam diri karyawan

untuk bekerja lebih giat. Ini sejalan dengan Teori Kebutuhan Maslow (1943), yang menyebutkan bahwa individu akan terdorong untuk bekerja secara optimal jika kebutuhan psikologis dan rasa aman telah terpenuhi melalui loyalitas dan hubungan baik dengan organisasi.

Lebih lanjut, Nadeak & Naibaho (2020) menegaskan bahwa faktor-faktor manajemen sumber daya manusia (SDM) seperti kompensasi, pelatihan, dan pengakuan memengaruhi loyalitas, yang kemudian berdampak langsung terhadap motivasi karyawan. Dalam hal ini, Teori Dua Faktor Herzberg (1959) dapat digunakan sebagai dasar, di mana loyalitas karyawan terhadap organisasi dapat menjadi faktor motivator yang meningkatkan kepuasan dan dorongan kerja.

Studi oleh Afif & Yuniati (2022) juga mendukung bahwa motivasi memiliki peran penting dalam memperkuat loyalitas, tetapi secara timbal balik, loyalitas yang ditanamkan melalui nilai-nilai Islami dalam manajemen dapat menciptakan semangat kerja yang tinggi, baik secara spiritual maupun fungsional. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas tidak hanya memberikan stabilitas emosional, tetapi juga menjadi penguat motivasi kerja secara menyeluruh.

Penelitian oleh Ghufron *et al.* (2024) pada perusahaan Eiger Gresik menemukan bahwa loyalitas dapat meningkatkan motivasi kerja, terutama jika loyalitas tersebut dibangun melalui pendekatan personalisasi kerja, komunikasi terbuka, serta adanya perhatian manajemen terhadap kesejahteraan karyawan. Loyalitas menjadi bentuk apresiasi terhadap

perhatian organisasi, yang kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik sebagai bentuk pembalasan psikologis. Pandangan ini diperkuat oleh *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara individu dan organisasi akan memperkuat motivasi dalam jangka panjang.

Temuan terbaru dari Wijayanti (2024) menegaskan bahwa transformasi loyalitas karyawan melalui peningkatan motivasi, kedisiplinan, dan komitmen yang dimoderasi oleh lingkungan kerja yang positif dapat menghasilkan kinerja yang berkelanjutan. Senada dengan itu, studi pada PT Bahtera Dira Adiguna (Ammin & Rosento, 2025) menemukan bahwa pelatihan kerja yang efektif mampu meningkatkan loyalitas, yang selanjutnya memicu motivasi intrinsik untuk bekerja lebih giat. Sementara itu, penelitian Faisal & Zul Hendri (2025) menunjukkan bahwa loyalitas berbasis kepercayaan dan nilai-nilai religius mampu meningkatkan motivasi dalam konteks sosial-keagamaan, memberikan bukti bahwa loyalitas dapat menjadi pendorong motivasi baik di sektor bisnis maupun non-bisnis.

Dalam perspektif *Theory of Work Motivation* (Porter & Lawler, 1968), loyalitas yang disertai motivasi akan mendorong perilaku kerja yang produktif dan responsif terhadap perubahan. Lebih jauh, *Career Adaptability Theory* (Savickas, 2005) menekankan bahwa loyalitas terhadap organisasi dapat membantu individu beradaptasi dengan perubahan karier, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi untuk mengembangkan diri.

Namun demikian, loyalitas yang semu atau loyalitas karena keterpaksaan (misalnya karena keterikatan ekonomi) dapat menimbulkan pengaruh negatif terhadap motivasi kerja. Dalam konteks ini, karyawan mungkin tetap bertahan di organisasi karena alasan finansial atau minimnya peluang kerja lain, tetapi tidak disertai dengan semangat kerja atau motivasi intrinsik yang tinggi. Hal ini berpotensi menyebabkan turunnya produktivitas dan meningkatnya kelelahan mental. Loyalitas yang bersifat *continuance* (berdasarkan keterpaksaan) seperti ini justru dapat memunculkan demotivasi dalam jangka panjang (Meyer & Allen, 1991). Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis penelitian:

H3: *Terdapat pengaruh loyalitas karyawan terhadap motivasi kerja.*

2.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi

Komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis yang mencerminkan keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam bentuk keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja, keterlibatan dalam pencapaian tujuan, serta rasa tanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi (Meyer & Allen, 1991). Komitmen ini diyakini menjadi salah satu pendorong utama motivasi kerja, karena keterikatan emosional, kesesuaian nilai, dan identifikasi terhadap visi dan misi organisasi mampu memberikan makna yang lebih dalam terhadap pekerjaan.

Penelitian oleh Budiono (2024) dalam Jurnal Manajemen (MAMEN) menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang kuat

berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja, terutama ketika didukung oleh pelatihan dan sistem penghargaan yang memadai. Hasil ini sejalan dengan temuan Dirwan *et al.* (2024) dalam *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences* yang menegaskan bahwa komitmen organisasi tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga memperkuat kepuasan kerja melalui terciptanya rasa memiliki dan hubungan kerja yang harmonis.

Sejalan dengan itu, Nguyen *et al.* (2020) dalam *Journal of Asian Finance, Economics and Business* menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih kuat karena adanya keyakinan bahwa kontribusi mereka berdampak positif terhadap keberhasilan organisasi. Rafa'i *et al.* (2023) juga menegaskan bahwa komitmen organisasi, disertai kompetensi yang memadai, mampu mendorong peningkatan motivasi kerja yang berkelanjutan dan berimplikasi pada kinerja yang lebih baik.

Selain itu, Azzuhairi *et al.* (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel kunci yang menjembatani pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap niat karyawan untuk bertahan. Komitmen yang kuat dapat memperkuat persepsi positif terhadap organisasi dan secara langsung meningkatkan motivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Hal ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan kepuasan dan keadilan,

karyawan akan membalasnya dengan komitmen serta motivasi kerja yang lebih tinggi.

Lebih lanjut, Hadi *et al.* (2023) menambahkan bahwa motivasi kerja juga memiliki hubungan timbal balik dengan komitmen organisasi, terutama jika keadilan organisasi dan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) dapat terjaga. Motivasi tidak hanya menjadi hasil dari komitmen, tetapi juga memperkuat komitmen itu sendiri melalui interaksi yang saling mendukung.

Namun demikian, penting dicatat bahwa komitmen organisasi dapat berdampak negatif terhadap motivasi apabila tidak disertai dengan kondisi kerja yang sehat. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi namun menghadapi ketidakadilan, beban kerja berlebihan, atau kepemimpinan yang otoriter berpotensi mengalami penurunan motivasi karena merasa loyalitasnya tidak dihargai. Komitmen yang hanya bersifat *continuance* (bertahan karena takut kehilangan pekerjaan) tanpa adanya motivasi intrinsik dapat berujung pada *burnout* atau *disengagement*. Berdasarkan uraian tersebut, dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H4: *Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja.*

2.3.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Perilaku Adaptif

Motivasi kerja merupakan kekuatan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal di lingkungan kerja. Menurut Lesnussa & Sugiarto

(2024), motivasi kerja tidak hanya berfungsi sebagai pendorong kinerja, tetapi juga menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku positif seperti caring, kepedulian terhadap rekan kerja, dan kesediaan untuk berkontribusi pada tujuan organisasi. Dalam konteks yang lebih luas, Anggraini *et al.* (2024) menekankan bahwa motivasi kerja berperan signifikan dalam mendorong perilaku inovatif karyawan, karena individu yang termotivasi akan lebih terbuka terhadap ide-ide baru, pembelajaran berkelanjutan, dan penerapan pengetahuan untuk menghadapi tantangan.

Dalam konteks organisasi yang dinamis dan kompleks, motivasi kerja menjadi elemen penting dalam mendorong perilaku adaptif, yakni kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri secara fleksibel terhadap perubahan lingkungan, prosedur, ataupun ekspektasi organisasi (Pulakos *et al.*, 2000). Penelitian oleh Susanti & Lizarti (2021) mengungkap bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat. Karyawan yang termotivasi akan lebih terdorong untuk mencari solusi baru dan berani keluar dari zona nyaman dalam merespons tantangan pekerjaan, yang merupakan bentuk nyata dari perilaku adaptif. Hal ini diperkuat oleh *Expectancy Theory* dari Vroom (1964), yang menyatakan bahwa individu akan berperilaku adaptif ketika mereka percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang bernilai.

Studi serupa dilakukan oleh Pebrian *et al.* (2023) di RS Prabumulih, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja bersama gaya kepemimpinan dan

budaya organisasi mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku inovatif dan responsif terhadap perubahan. Dalam konteks ini, motivasi kerja berperan sebagai pendorong psikologis bagi individu untuk membuka diri terhadap pembelajaran dan fleksibilitas dalam bertindak, yang mencerminkan bentuk konkret dari adaptabilitas.

Sementara itu, Idrus *et al.* (2021) dalam penelitian terhadap petani padi sawah juga menemukan bahwa motivasi kerja berkorelasi positif terhadap perilaku kerja, termasuk dalam hal adopsi teknologi pertanian baru dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap kondisi iklim. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja tidak hanya relevan di sektor formal, tetapi juga memainkan peran kunci dalam meningkatkan perilaku adaptif di sektor informal dan agraris.

Secara lebih luas, kajian oleh Mastria *et al.* (2023) dalam Sustainability menegaskan bahwa motivasi, terutama jenis intrinsik seperti nilai lingkungan dan rasa tanggung jawab sosial, mampu mendorong individu untuk menunjukkan perilaku adaptif dalam konteks keberlanjutan. Motivasi menjadi pendorong utama dalam mengubah kebiasaan, merespons perubahan sosial, serta menyesuaikan diri terhadap tuntutan baru.

Namun, pengaruh negatif juga dapat muncul ketika motivasi yang dibangun bersifat ekstrinsik dan transaksional semata, seperti tekanan untuk memenuhi target atau iming-iming insentif jangka pendek. Motivasi semacam ini justru dapat menimbulkan kecemasan, resistensi terhadap perubahan, bahkan disengagement ketika harapan tidak terpenuhi. Oleh

karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun motivasi kerja yang bersifat intrinsik, berkelanjutan, dan berbasis nilai agar perilaku adaptif tumbuh secara alami. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap perilaku adaptif.

2.3.6 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Perilaku Adaptif di Moderasi Motivasi

Loyalitas karyawan adalah bentuk keterikatan psikologis dan komitmen jangka panjang individu terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui kesetiaan, integritas, dan kesiapan untuk memberikan kontribusi secara berkelanjutan. Menurut Ruzain (2024), loyalitas karyawan berkembang ketika mereka merasakan dukungan organisasi yang memadai dan adanya identifikasi yang kuat terhadap nilai-nilai perusahaan. Karyawan yang loyal cenderung mempertahankan hubungan kerja yang stabil serta proaktif dalam mendukung visi dan budaya organisasi. Loyalitas ini diyakini berkontribusi positif terhadap perilaku adaptif, yaitu kemampuan individu untuk secara fleksibel menyesuaikan diri terhadap perubahan, tantangan baru, dan situasi yang tidak terduga di lingkungan kerja (Pulakos *et al.*, 2000).

Namun, loyalitas karyawan tidak serta-merta menjamin munculnya perilaku adaptif tanpa adanya dorongan internal seperti motivasi kerja. Motivasi kerja sebagai variabel moderator dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh loyalitas terhadap kemampuan adaptasi. Hal ini

dijelaskan melalui Teori Interaksi Individu dan Lingkungan (*Person–Environment Fit Theory*) dari Kristof-Brown *et al.* (2005), yang menyatakan bahwa perilaku adaptif muncul sebagai hasil dari kecocokan antara karakteristik individu (seperti loyalitas) dengan dorongan motivasional untuk berprestasi dan berkembang.

Penelitian oleh Susilowati *et al.* (2025) menemukan bahwa loyalitas guru dapat ditingkatkan melalui kompensasi dan budaya kerja, dan pengaruhnya terhadap kinerja diperkuat oleh motivasi kerja sebagai mediator. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas yang tinggi akan berdampak lebih signifikan terhadap perilaku produktif jika disertai motivasi yang kuat. Studi oleh Legona & Effendi (2024) di PT. Laboratorium Solusi Indonesia juga menunjukkan bahwa loyalitas karyawan dapat dibentuk melalui motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memengaruhi kualitas adaptasi terhadap perubahan organisasi. Motivasi kerja dalam konteks ini menjadi katalisator yang mengaktifkan potensi loyalitas menjadi bentuk perilaku adaptif yang nyata, seperti inisiatif dan kesiapan belajar.

Sementara itu, Rahmi & Suryatni (2025) menegaskan bahwa keterlibatan kerja dan loyalitas tidak cukup jika tidak didukung oleh motivasi kerja, yang berperan sebagai penggerak utama karyawan untuk mampu beradaptasi, berinovasi, dan menyerap perubahan. Temuan ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985) yang menekankan bahwa motivasi intrinsik sangat penting dalam mengarahkan loyalitas ke arah perilaku adaptif, bukan hanya kepatuhan. Sejalan dengan

itu, Ramdhan *et al.* (2022) menambahkan bahwa motivasi yang diperkuat melalui faktor organisasi, seperti corporate social responsibility internal, mampu meningkatkan komitmen normatif dan perilaku adaptif karyawan. Hal ini menegaskan bahwa loyalitas yang ditopang oleh motivasi kerja tidak hanya menghasilkan kesetiaan formal, tetapi juga mendorong karyawan untuk lebih tangguh, inovatif, dan responsif terhadap dinamika organisasi.

Namun demikian, pengaruh negatif dapat muncul ketika loyalitas karyawan bersifat pasif atau berbasis ketergantungan semata. Dalam kondisi ini, loyalitas yang tidak disertai motivasi internal dapat berujung pada resistensi terhadap perubahan, stagnasi, dan kepatuhan semu tanpa kontribusi adaptif. Seperti dijelaskan oleh Febrianti (2023), loyalitas yang hanya terbentuk karena adanya imbalan atau hubungan emosional semu tanpa disertai motivasi intrinsik berpotensi menghasilkan karyawan yang kurang responsif terhadap perubahan dan cenderung bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban, bukan untuk berkembang bersama organisasi.

Dengan demikian, motivasi kerja memiliki peran penting dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara loyalitas karyawan dan perilaku adaptif. Dalam konteks organisasi modern yang kompetitif, loyalitas yang dimoderasi oleh motivasi kerja akan mendorong karyawan untuk tidak hanya setia, tetapi juga fleksibel, tangguh, dan inovatif dalam menghadapi dinamika kerja. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H6: Terdapat pengaruh loyalitas karyawan terhadap perilaku adaptif yang dimoderasi oleh motivasi kerja.

2.3.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Adaptif di Moderasi Motivasi

Komitmen organisasi merupakan bentuk keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang tercermin dalam loyalitas, kepercayaan terhadap nilai organisasi, serta keinginan kuat untuk berkontribusi secara maksimal. Menurut Meyer & Allen (1991, 1997), komitmen organisasi mencakup tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif (keterikatan emosional terhadap organisasi), komitmen kontinuan (bertahan karena pertimbangan biaya bila keluar), dan komitmen normatif (rasa kewajiban untuk tetap tinggal). Perspektif ini sejalan dengan pandangan Mowday, Porter, & Steers (1982) yang menekankan bahwa komitmen organisasi ditunjukkan melalui identifikasi terhadap tujuan organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, serta loyalitas jangka panjang. Dalam konteks perilaku adaptif, komitmen organisasi dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk lebih fleksibel, terbuka terhadap perubahan, serta mampu menyesuaikan diri dengan dinamika kerja yang terus berkembang.

Penelitian oleh Suliati *et al.* (2022) menyebutkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif terhadap perilaku organisasi yang konstruktif, khususnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), di mana motivasi kerja bertindak sebagai mediator yang memperkuat pengaruh tersebut. Selaras dengan itu, penelitian oleh Sholihah *et al.* (2023)

juga menegaskan bahwa komitmen yang tinggi terhadap organisasi, bila dikombinasikan dengan motivasi kerja yang kuat, dapat meningkatkan partisipasi aktif dan perilaku adaptif karyawan. Lebih lanjut, Juwita *et al.* (2023) menunjukkan bahwa iklim organisasi dan keterlibatan kerja akan berdampak lebih besar terhadap perilaku positif (termasuk perilaku adaptif) ketika motivasi kerja hadir sebagai variabel mediasi.

Radiman *et al.* (2024) menemukan bahwa komitmen organisasi dalam pendidikan tinggi tidak hanya dipengaruhi oleh nilai-nilai individu dan remunerasi, tetapi juga semakin kuat ketika motivasi kerja hadir sebagai faktor mediasi yang mendorong karyawan untuk lebih adaptif terhadap perubahan. Hasil serupa ditunjukkan oleh Chen (2023) yang menegaskan bahwa setelah pandemi COVID-19, motivasi kerja memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja, di mana karyawan yang termotivasi lebih mampu beradaptasi dengan tuntutan organisasi yang dinamis. Selain itu, penelitian oleh Jatiningrum *et al.* (2024) juga memperlihatkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dapat memperkuat komitmen organisasi, namun efek positif tersebut baru akan menghasilkan kinerja adaptif apabila motivasi kerja hadir sebagai penggerak utama.

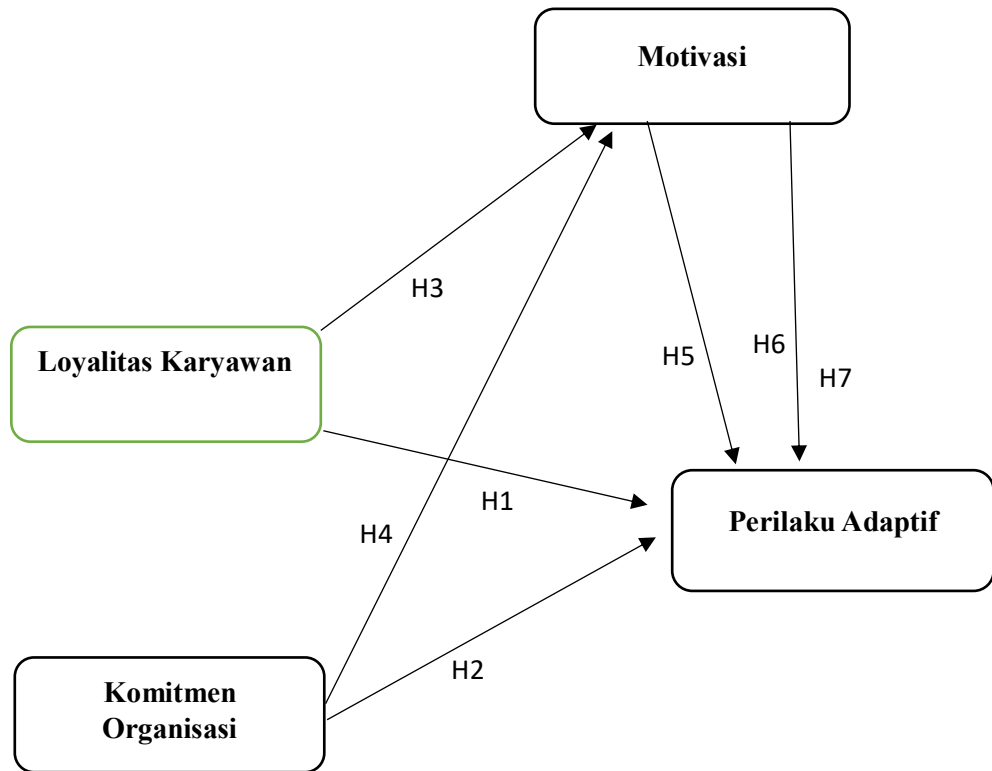
Berdasarkan kajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku adaptif, namun kekuatan pengaruh tersebut dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja, semakin kuat hubungan

antara komitmen organisasi dengan perilaku adaptif. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat melemahkan efek positif komitmen terhadap adaptasi, bahkan menyebabkan resistensi terhadap perubahan. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H7: Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif yang dimoderasi oleh motivasi kerja.

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian yang akan peneliti lakukan ini dibuat untuk mempermudah serta memahami bagaimana pengaruh dari variable bebas atau independen dalam penelitian ini yaitu loyalitas karyawan dan komitmen organisasi terhadap variabel terikat yaitu perilaku adaptif yang di moderasi motivasi. Hipotesis-hipotesis penelitian ini merumuskan terkait bahwa masing-masing variabel bebas yaitu loyalitas karyawan dan komitmen organisasi terhadap variabel terikat yaitu perilaku adaptif yang di moderasi motivasi secara parsial atau masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap PT. XYZ serta apakah kedua variabel bebas tersebut berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap perilaku adaptif PT. XYZ. Tahapan-tahapan tersebut di tunjukkan pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Bagan Kerangka Pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Creswell (2010), pendekatan kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada paradigma positivistik, yang bertujuan untuk menguji teori dengan cara meneliti hubungan antarvariabel melalui pengukuran numerik dan analisis statistik. Dengan kata lain, penelitian kuantitatif menekankan pada objektivitas, pengukuran yang terstandar, serta penggunaan instrumen penelitian yang dapat menghasilkan data dalam bentuk angka sehingga dapat dianalisis secara sistematis.

Penelitian kuantitatif adalah suatu pendekatan ilmiah yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan cara mengukur fenomena menggunakan angka, kemudian menguji hubungan antarvariabel melalui prosedur statistik. Creswell (2010) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif berupaya untuk menemukan, membuktikan, dan mengembangkan teori yang sudah ada dengan cara menganalisis data yang terukur dan teruji keabsahannya. Karakteristik utama penelitian kuantitatif terletak pada objektivitas, replikasi, serta penggunaan instrumen baku yang dapat menghasilkan data seragam.

Alasan utama dipilihnya penelitian kuantitatif dalam studi ini adalah karena penelitian ini berorientasi pada pengujian hipotesis yang bersifat kausal, yaitu untuk mengetahui sejauh mana loyalitas karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap perilaku adaptif dengan motivasi kerja sebagai variabel

moderasi. Penelitian kuantitatif memungkinkan peneliti untuk memperoleh hasil yang objektif, terukur, dan dapat digeneralisasikan pada populasi yang lebih luas. Selain itu, dengan menggunakan metode kuantitatif, analisis dapat dilakukan secara lebih mendalam melalui uji statistik, sehingga kesimpulan yang dihasilkan lebih kuat dan memiliki validitas empiris yang tinggi.

Proses penelitian kuantitatif dilakukan melalui beberapa tahapan yang sistematis. Pertama, peneliti merumuskan masalah dan menyusun hipotesis yang akan diuji. Kedua, peneliti menentukan populasi dan sampel penelitian, serta menyusun instrumen pengumpulan data berupa kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Ketiga, data dikumpulkan melalui penyebaran angket kepada responden, dalam hal ini karyawan PT. XYZ. Keempat, data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik statistik, baik deskriptif maupun inferensial, untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Terakhir, peneliti menarik kesimpulan yang menjawab rumusan masalah dan mengaitkannya dengan teori serta hasil penelitian terdahulu.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif karena bertujuan untuk menyajikan data secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai kondisi yang terjadi di lapangan, khususnya terkait loyalitas, komitmen, motivasi, dan perilaku adaptif karyawan. Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya menguji hubungan antarvariabel, tetapi juga menggambarkan fenomena organisasi secara lebih jelas.

Dengan demikian, penelitian kuantitatif dalam studi ini memberikan manfaat ganda, yaitu: (1) mengukur tingkat loyalitas, komitmen, motivasi, dan perilaku adaptif karyawan secara objektif; (2) menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel melalui metode statistik; serta (3) memberikan dasar yang kuat untuk menyusun rekomendasi praktis bagi manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan dan adaptabilitas organisasi.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini akan di lakukan di PT. XYZ beralamat di JL. AKBP Agil Kusumadya KM 04, Jati Wetan, Jati, Kudus Provinsi Jawa Tengah 59347. Indonesia

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi

Menurut Creswell (2016), populasi penelitian merupakan kelompok individu atau objek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi sasaran generalisasi dari hasil penelitian. Populasi tidak terbatas hanya pada manusia, tetapi juga dapat mencakup objek, peristiwa, atau hal lain yang relevan dengan fokus penelitian. Populasi tidak hanya dilihat dari jumlahnya, tetapi juga dari sifat atau karakteristik yang melekat pada individu atau objek tersebut, yang menjadi dasar untuk dilakukan pengamatan dan penarikan kesimpulan.

Jika seorang peneliti mengamati seluruh elemen dalam populasi yang ada, maka metode yang digunakan disebut sebagai studi populasi atau studi

sensus. Dalam konteks penelitian ini, populasi yang diteliti mencakup seluruh karyawan yang bekerja di PT. XYZ, yang berjumlah 180 orang dengan metode sensus convenience sampling.

3.3.2 Sampel

Menurut Creswell (2016), sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili keseluruhan populasi dalam suatu penelitian. Ketika populasi terlalu besar untuk diteliti secara keseluruhan karena keterbatasan sumber daya seperti waktu, tenaga, dan biaya, maka peneliti mengambil sebagian dari populasi tersebut sebagai sampel. Tujuannya adalah agar hasil penelitian yang diperoleh dari sampel tersebut dapat digeneralisasikan kepada seluruh populasi, dengan syarat bahwa sampel yang diambil harus benar-benar representatif.

Namun, dalam penelitian ini jumlah populasi yang diteliti relatif kecil, yaitu di bawah 200 responden. Oleh karena itu, peneliti menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus, yaitu metode pengambilan sampel dengan cara menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian. Creswell (2016) menjelaskan bahwa sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel, terutama bila jumlah populasi relatif kecil. Dengan menggunakan teknik ini, peneliti tidak perlu lagi melakukan pemilihan atau penetapan kriteria tertentu, karena semua anggota populasi sudah otomatis terwakili dalam penelitian.

Penggunaan sampel jenuh diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh, akurat, dan komprehensif mengenai kondisi sebenarnya di lapangan, sehingga hasil penelitian lebih kuat dalam menggambarkan fenomena yang diteliti. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan convenience sampling yang berarti bahwa seluruh karyawan PT. XYZ yang bersedia memberikan jawaban atas kuesioner yang diberikan sebanyak 180 responden dan terdapat 50 reponden yang tidak memberikan jawaban responden karena kesibukan karyawan. Berdasarkan teknik pengambilan sampel sebelumnya, maka jumlah sampel yang berhasil dikumpulkan sebanyak 130 karyawan PT. XYZ.

3.4 Definisi Oprasional Variabel Penelitian

3.4.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan karakteristik atau ciri yang dimiliki oleh individu, objek, atau aktivitas tertentu yang menunjukkan perbedaan nilai, dan telah ditentukan oleh peneliti sebagai fokus kajian untuk dianalisis dan disimpulkan (Creswell, 2016). Pada penelitian ini, terdapat tiga jenis variabel yang digunakan, yaitu:

a. Variabel Eksogen

Menurut Creswell (2009), variabel independen merupakan variabel yang diduga menjadi penyebab, memiliki pengaruh, atau memberikan efek terhadap variabel lainnya. Variabel ini sering pula disebut sebagai variabel perlakuan, variabel yang dimanipulasi, variabel *antecedent*, atau variabel *predictor*. Dalam penelitian ini, variabel independen yang

digunakan meliputi loyalitas karyawan (X1) dan komitmen organisasi (X2).

b. Variabel Moderasi

Menurut Creswell (2009), variabel moderasi merupakan variabel yang posisinya berada di antara variabel independen dan variabel dependen, serta berfungsi untuk memperkuat, memperlemah, atau mengubah arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, motivasi kerja (Z1) berperan sebagai variabel moderasi.

c. Variabel Endogen

Menurut Creswell (2009), variabel dependen merupakan variabel yang nilainya ditentukan oleh pengaruh variabel independen. Variabel ini mencerminkan hasil atau akibat dari hubungan dengan variabel bebas. Dalam literatur, variabel dependen juga dikenal dengan sebutan variabel kriteria, hasil (*outcome*), atau efek. Pada penelitian ini, perilaku adaptif (Y) ditetapkan sebagai variabel dependen.

3.4.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah pedoman yang menjelaskan cara suatu variabel diukur, sehingga memungkinkan peneliti untuk menilai kualitas pengukuran tersebut, apakah dilakukan dengan baik atau tidak. Dalam penelitian ini, definisi operasional dirumuskan sebagai berikut:

a. Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan hasil dari hubungan timbal balik yang dibangun secara berkelanjutan antara organisasi dan karyawannya. Menurut Cachón-Rodríguez *et al.* (2022), loyalitas karyawan terbentuk melalui praktik manajemen sumber daya manusia berkelanjutan yang mampu memperkuat modal sosial organisasi, di mana kepercayaan, komunikasi, dan partisipasi aktif menjadi fondasi utama dalam mempertahankan karyawan secara jangka panjang. Sementara itu, Ford *et al.* (2023) menekankan bahwa loyalitas tidak hanya dituntut dari karyawan, tetapi juga harus diberikan oleh organisasi melalui sinyal loyalitas yang jelas seperti perlakuan adil, keamanan kerja, dan penghargaan yang konsisten.

Dalam literatur manajemen SDM, loyalitas karyawan kerap diukur melalui kombinasi indikator yang merefleksikan sikap, perilaku, dan tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Menurut Robert L. Mathis (2020), loyalitas karyawan dapat dinilai melalui dimensi peran serta karyawan dan kesadaran karyawan dalam bekerja.

Tidak seperti model komitmen organisasi Meyer & Allen (1990) yang memiliki kerangka baku, indikator loyalitas bersifat lebih fleksibel dan kontekstual. Model ini menekankan bahwa loyalitas karyawan tercermin melalui partisipasi aktif, kesediaan memberikan kontribusi, serta kepatuhan terhadap aturan organisasi.

Indikator Loyalitas Karyawan (disintesis & Mathis, 2020)

1) Peran Serta Karyawan (*Employee Participation*)

- a) Kesiediaan bekerja: menunjukkan antusiasme dan kesiapan karyawan dalam melaksanakan tugas serta memenuhi tenggat waktu.
 - b) Tindakan aktif dalam menyelesaikan tugas: menggambarkan inisiatif karyawan untuk mencari solusi dan berkolaborasi dalam pekerjaan sehari-hari.
 - c) Keikutsertaan dalam menyelesaikan masalah: partisipasi karyawan dalam diskusi tim, memberi masukan, dan mencari solusi bersama atas permasalahan kerja.
 - d) Keikutsertaan dalam pengambilan kebijakan: keterlibatan karyawan dalam rapat, memberi masukan, dan mendukung implementasi keputusan organisasi.
- 2) Kesadaran Karyawan dalam Bekerja (*Work Awareness*)
- a) Pengetahuan tentang pekerjaan: pemahaman karyawan atas tugas, tanggung jawab, dan ekspektasi pekerjaan.
 - b) Inisiatif saat bekerja: kemampuan proaktif untuk bertindak tanpa menunggu arahan, termasuk mencari solusi dan mengusulkan ide-ide baru.
 - c) Kreativitas kerja: kemampuan menghasilkan ide inovatif, berpikir out-of-the-box, serta menawarkan pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah.
 - d) Ketaatan dan kepatuhan: sikap patuh terhadap peraturan, norma, dan instruksi organisasi.

Butir Pernyataan Skala Likert

(Likert 1–6: 1 = amat sangat tidak setuju, 5 = amat sangat setuju)

Employee Participation

“Saya menunjukkan antusiasme dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan.”

“Saya menunjukkan kesiapan dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan.”

“Saya secara aktif berinisiatif untuk menyelesaikan tugas tanpa harus menunggu instruksi dari atasan.”

“Saya berpartisipasi dalam diskusi tim untuk membantu menemukan solusi atas permasalahan kerja.”

“Saya turut memberikan masukan dalam rapat atau proses pengambilan keputusan organisasi.”

Work Awareness

“Saya memahami dengan baik tanggung jawab dari pekerjaan saya.”

“Saya memahami dengan baik ekspektasi dari pekerjaan saya.”

“Saya memiliki inisiatif untuk mengusulkan ide-ide baru dalam meningkatkan kinerja kerja.”

“Saya berusaha kreatif dalam mencari cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien.”

“Saya menaati aturan yang berlaku di tempat kerja.”

“Saya menaati kebijakan yang berlaku di tempat kerja.”

b. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai ikatan psikologis yang mendorong karyawan untuk tetap terlibat dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Vuong *et al.* (2021), komitmen organisasi merupakan bentuk keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang terbentuk melalui dukungan sosial dan iklim kerja yang mendukung inovasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja kerja dan perilaku inovatif. Sementara itu, Schwarz *et al.* (2023) menegaskan bahwa komitmen afektif, yaitu keinginan tulus karyawan untuk menjadi bagian dari organisasi karena nilai-nilai yang diyakini bersama, berperan penting dalam mendorong perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*).

Indikator komitmen organisasi yang banyak digunakan dalam penelitian adalah model *Three-Component Model of Organizational Commitment*. Menurut Kurrata *et al.* (2023), komitmen organisasi dapat dipahami sebagai keadaan psikologis yang mencerminkan keinginan, kebutuhan, dan kewajiban karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Model ini menegaskan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan. Ketiga dimensi ini menjelaskan bagaimana karyawan terikat pada organisasi, baik karena keterikatan emosional, rasa kewajiban, maupun pertimbangan rasional terkait untung-rugi jika meninggalkan organisasi.

Indikator Komitmen Organisasi (Kurrata *et al.*, (2023); selaras dengan Meyer & Allen, 1991; 1997)

1) *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

- a) Keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasi.
- b) Keinginan untuk tetap bekerja karena merasa cocok secara personal dan memiliki pengalaman positif di organisasi.
- c) Keyakinan bahwa organisasi adalah tempat yang tepat untuk berkembang dan merasa kompeten.

2) *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

- a) Perasaan loyalitas yang didasarkan pada kewajiban moral atau etis untuk tetap berada dalam organisasi.
- b) Dorongan psikologis yang dipengaruhi oleh nilai, sosialisasi awal, dan pengalaman kerja.
- c) Dedikasi yang muncul karena rasa tanggung jawab serta pemberdayaan yang diberikan organisasi.

3) *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

- a) Kesadaran akan potensi kerugian jika meninggalkan organisasi, baik secara finansial, sosial, maupun karier.
- b) Pertimbangan untung-rugi terkait keputusan bertahan atau keluar dari organisasi.
- c) Komitmen yang muncul karena kebutuhan untuk bertahan, bukan semata-mata karena keinginan.

Indikator yang Sering Digunakan

(diadaptasi dari Kurrata *et al.*, 2023; Meyer & Allen, 1997)

Affective Commitment

“ Saya merasa memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi tempat saya bekerja.”

“Saya ingin tetap bekerja di organisasi ini karena saya merasa cocok secara pribadi.”

“Saya ingin tetap bekerja di organisasi ini karena saya memiliki pengalaman yang positif.”

“Saya yakin bahwa organisasi ini adalah tempat terbaik bagi saya untuk berkembang dan menunjukkan kompetensi.”

Normative Commitment

“Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap setia kepada organisasi ini.”

“Nilai dan pengalaman kerja yang saya peroleh membuat saya merasa harus berkontribusi bagi organisasi ini.”

“Saya tetap berdedikasi terhadap pekerjaan saya karena merasa bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan organisasi.”

Continuance Commitment

“ Saya menyadari bahwa meninggalkan organisasi ini dapat menyebabkan kerugian bagi karier atau kondisi finansial saya.

“Saya mempertimbangkan secara matang untung sebelum memutuskan untuk meninggalkan organisasi ini.”

“Saya mempertimbangkan secara matang rugi sebelum memutuskan untuk meninggalkan organisasi ini.”

“Saya bertahan di organisasi ini karena saya membutuhkan pekerjaan ini, bukan semata-mata karena keinginan pribadi.”

c. Perilaku Adaptif

Perilaku adaptif merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri secara efektif terhadap perubahan lingkungan, baik dalam konteks sosial maupun profesional. Nie *et al.* (2023) menjelaskan bahwa perilaku adaptif pada karyawan, khususnya ekspatriat, sangat dipengaruhi oleh relational capital seperti kepercayaan, komunikasi, dan hubungan interpersonal, yang membantu individu beradaptasi dengan budaya kerja baru secara fleksibel dan responsif. Sementara itu, Zhao *et al.* (2021) mengemukakan bahwa perilaku adaptif juga mencerminkan kemampuan untuk berfungsi secara efektif dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam konteks keluarga dan sosial.

Pengukuran terhadap perilaku adaptif menurut (Rahman, 2024) memperkuat konsep tersebut dengan menyoroti 3 (tiga) indikator utama perilaku adaptif, yaitu:

- 1) *Work Flexibility* (Fleksibilitas Kerja)
 - a) Mampu menyesuaikan diri dengan sistem kerja hybrid maupun remote.
 - b) Tetap produktif meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda.
- 2) *Virtual Communication Skills* (Keterampilan Komunikasi Virtual)
 - a) Efektif berkomunikasi melalui platform digital (Zoom, Teams, dsb.).
 - b) Mampu menyampaikan ide dengan jelas dalam pertemuan daring.
- 3) *Work-Life Balance* (Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi)
 - a) Menjaga batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi meskipun bekerja dari rumah.
 - b) Mampu mengatur waktu secara seimbang agar tidak mengorbankan kesehatan maupun hubungan sosial.

Pernyataan (Likert 1–6):

Work Flexibility (Fleksibilitas Kerja)

"Saya dapat bekerja dengan baik meskipun harus berganti antara kerja di kantor dan kerja dari rumah."

"Produktivitas saya tidak berkurang meskipun bekerja secara remote."

Virtual Communication Skills (Keterampilan Komunikasi Virtual)

"Saya dapat menyampaikan ide dengan jelas dalam rapat virtual."

"Saya mampu menggunakan berbagai platform digital untuk mendukung komunikasi kerja."

Work-Life Balance (Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi)

"Saya mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saat bekerja dari rumah."

"Saya dapat mengatur waktu kerja tanpa mengganggu kesehatan atau kehidupan sosial saya."

d. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Kuswati (2020), motivasi kerja adalah suatu kekuatan yang berasal dari dalam diri individu maupun lingkungan kerja yang mampu memicu semangat kerja dan meningkatkan kinerja pegawai. Sementara itu, Jamil *et al.* (2023) menekankan pentingnya motivasi intrinsik sebagai hasil dari praktik manajemen sumber daya manusia hijau (*Green Human Resource Management/GHRM*), yang tidak hanya mendorong kinerja tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan emosional individu dalam organisasi.

Indikator motivasi kerja yang banyak dibahas dalam literatur klasik umumnya merujuk pada *teori Self-Determination Theory* (SDT) dari Deci & Ryan, teori Two-Factor dari Herzberg, serta kerangka konseptual dari John P. Campbell dan Richard M. Steers. Instrumen

kuantitatif yang sering dipakai di bidang manajemen dan psikologi organisasi antara lain *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS) (Tremblay *et al.*, 2009) dan skala motivasi kerja berbasis SDT.

Namun, dalam perkembangannya, penelitian terbaru menambahkan dimensi yang lebih kontekstual dengan dinamika dunia kerja pascapandemi, terutama pada aspek keseimbangan kerja-hidup, pengakuan, serta ketersediaan sumber daya.

Indikator Motivasi Kerja (Nasution & Dharma, (2024)

- 1) Motivasi Internal
 - a) Kewajiban karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - b) Menikmati pekerjaan yang dilakukan.
 - c) Termotivasi ketika mendapatkan evaluasi atas hasil kerja.
- 2) Motivasi Eksternal
 - a) Selalu berupaya untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan tugas pekerjaan.
 - b) Senang mendapatkan penghargaan atas hasil kerja.
 - c) Bekerja dengan harapan mendapatkan insentif sebagai imbalan.
- 3) Keseimbangan Kerja–Hidup & Rasa Kepemilikan
 - a) Memprioritaskan fleksibilitas waktu dan lokasi kerja.
 - b) Merasa memiliki komunitas atau rasa belonging di tempat kerja.
- 4) Pengakuan & Tujuan

- a) Mendapat apresiasi yang berarti bagi usaha, kreativitas, dan karakter.
 - b) Merasakan makna dan tujuan dalam pekerjaan yang dilakukan.
- 5) Ketersediaan Sumber Daya & Kejelasan Peran
- a) Termotivasi saat sumber daya tersedia dan peran kerja jelas.
 - b) Motivasi meningkat ketika seluruh elemen tersebut mendukung performa kerja.

Pengukuran skala likert 1-6 :

1. Motivasi Internal

“Saya merasa memiliki kewajiban untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik”.

“Saya menikmati pekerjaan yang saya lakukan setiap hari”.

“Evaluasi atau umpan balik dari atasan membuat saya semakin bersemangat bekerja”.

2. Motivasi Eksternal

“Saya berusaha memenuhi kebutuhan pribadi melalui hasil dari pekerjaan saya”.

“Saya senang mendapatkan penghargaan atas hasil kerja yang saya capai”.

“Saya bekerja dengan harapan mendapatkan insentif atau bonus”.

3. Keseimbangan Kerja–Hidup & Rasa Kepemilikan

“Fleksibilitas waktu dan lokasi kerja membuat saya lebih termotivasi.”

“Fleksibilitas lokasi kerja membuat saya lebih termotivasi.”

“Saya merasa menjadi bagian dari komunitas atau keluarga besar di tempat kerja.”

4. Pengakuan & Tujuan

“Saya merasa lebih bersemangat ketika usaha saya dihargai.”

“Saya merasa lebih bersemangat ketika kreativitas saya dihargai.”

“Saya merasa lebih bersemangat ketika karakter saya dihargai.”

“Saya merasakan makna dan tujuan yang jelas dalam pekerjaan saya.”

5. Ketersediaan Sumber Daya & Kejelasan Peran

“Saya lebih termotivasi ketika sumber daya kerja (alat, fasilitas, informasi) tersedia dengan baik”.

“Motivasi saya meningkat ketika peran dan tanggung jawab kerja dijelaskan dengan jelas”.

3.5 Data dan Sumber Data

3.5.1 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

a. Jenis Data

- Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpulan data. Dalam penelitian ini hasilnya dapat diperoleh dengan cara melakukan wawancara, observasi, kuesioner yang telah diisi langsung oleh responden (Buana & Suryawardani, 2017).

- Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari pihak di PT. XYZ seperti dokumen-dokumen, profil perusahaan dan data lain yang berkaitan dengan topik penelitian ini.

b. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Creswell (2016) menyatakan bahwa kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Data yang dikumpulkan berkaitan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Setiap variabel dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam sejumlah item pertanyaan yang disusun dalam bentuk kuesioner. Pilihan jawaban disajikan menggunakan skala Likert dengan rentang skala sebagai berikut:

Amat sangat tidak setuju	: Skor 1
Sangat tidak setuju	: Skor 2
Tidak setuju	: Skor 3
Setuju	: Skor 4
Sangat Setuju	: Skor 5
Amat Sangat setuju	: Skor 6

Konsep operasional variabel, yang menjadi dasar dalam penyusunan instrumen penelitian, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Variabel Operasional

Variabel Penelitian	Jumlah Item	Referensi
Loyalitas Karyawan (X1)	11	Mathis (2020)
Komitmen Organisasi (X2)	11	Kurrata <i>et al.</i> , (2023)
Perilaku Adaptif	6	Rahman, (2024)
Motivasi Kerja	15	Nasution & Dharma (2024)

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Metode SEM

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, digunakan teknik analisis multivariat *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM merupakan salah satu metode statistik lanjutan yang digunakan untuk menganalisis hubungan yang kompleks antara variabel, baik yang dapat diukur secara langsung maupun yang tidak dapat diukur secara langsung (laten). Metode ini sangat berguna dalam penelitian sosial karena mampu menangani model yang melibatkan banyak variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen) secara bersamaan dalam satu kerangka analisis.

Structural Equation Modeling memungkinkan peneliti untuk menguji secara simultan hubungan kausal yang sulit diukur secara langsung, seperti pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi maupun interaksi melalui variabel moderasi. Variabel-variabel dalam SEM dapat terdiri dari variabel

laten, yaitu variabel yang tidak dapat diobservasi secara langsung, tetapi direpresentasikan oleh variabel indikator (manifes) yang dapat diukur secara langsung melalui instrumen penelitian. Oleh karena itu, SEM sangat sesuai digunakan dalam penelitian ini yang melibatkan konstruk-konstruk psikologis dan sosial seperti loyalitas, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan perilaku adaptif (Ningsi & Agustina, 2018).

3.6.2 Partial Least Square (PLS)

Menurut Budiarsi (2020), *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) merupakan metode analisis statistik yang bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dalam suatu model, dengan fokus utama untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antar konstruk tersebut. Pendekatan ini digunakan untuk memahami hubungan sebab-akibat dalam model konseptual yang melibatkan variabel laten.

Ghozali & Latan (2015) menambahkan bahwa PLS-SEM merupakan pendekatan berbasis model kausal yang berorientasi pada upaya untuk memaksimalkan varian yang dijelaskan (*explained variance*) dari konstruk dependen. Selain itu, metode ini juga digunakan untuk menilai kualitas data yang dikaji berdasarkan karakteristik dari measurement model atau model pengukuran, yang terdiri atas hubungan antara konstruk laten dengan indikator-indikator yang mengukurnya.

Selaras dengan hal tersebut, Ghozali (2006:4) menjelaskan bahwa PLS merupakan bagian dari SEM berbasis komponen atau varians, yang tidak hanya bertujuan untuk menguji model teoritis atau hubungan kausalitas, tetapi juga memiliki orientasi prediktif. Dengan kata lain, PLS-SEM dirancang untuk melakukan analisis prediktif-kausal dalam konteks yang kompleks, terutama ketika struktur hubungan antar variabel cukup rumit dan dukungan teori yang tersedia masih terbatas. Metode ini dianggap sangat powerful karena tidak mensyaratkan banyak asumsi statistik yang ketat, seperti distribusi normal data atau ukuran sampel yang besar, sehingga lebih fleksibel dalam penerapannya pada berbagai bidang penelitian sosial dan manajemen.

3.6.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Menurut Budiarsi (2020), dalam pendekatan Partial Least Square (PLS), penilaian terhadap model pengukuran atau outer model khususnya yang menggunakan indikator reflektif dilakukan dengan mengevaluasi dua jenis validitas, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* digunakan untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam satu konstruk saling berkorelasi kuat, sedangkan *discriminant validity* bertujuan untuk mengonfirmasi bahwa konstruk yang berbeda memang memiliki indikator yang berbeda pula. Selain itu, *composite reliability* digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari kelompok indikator dalam satu konstruk, sebagai pengganti *Cronbach's Alpha* dalam PLS.

Sementara itu, untuk menilai kualitas model struktural atau inner model, indikator utama yang digunakan adalah koefisien determinasi (R^2).

Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar variasi dari variabel laten endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen dalam model. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

Di samping R^2 , model juga dinilai berdasarkan Q^2 predictive relevance, yang berfungsi untuk mengukur kemampuan prediktif model yaitu sejauh mana nilai-nilai observasi aktual dapat diprediksi secara akurat oleh model serta estimasi parameter yang digunakan. Q^2 bernilai positif menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik terhadap data yang diteliti. Pendapat ini juga diperkuat oleh Ghazali (2006), yang menegaskan pentingnya kedua indikator tersebut dalam mengevaluasi kelayakan model PLS secara keseluruhan.

3.6.4 Convergent Validity

Untuk menilai seberapa kuat hubungan antara konstruk dengan indikator-indikator pembentuknya, digunakan pendekatan *convergent validity*. Validitas ini bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang mengukur satu konstruk benar-benar saling berkorelasi secara signifikan. Dalam proses evaluasi convergent validity, indikator utama yang digunakan adalah standardized loading factor, yaitu nilai yang merepresentasikan kekuatan korelasi antara masing-masing item pengukuran (indikator) dengan konstruk laten yang diukurnya.

Pada model pengukuran dengan indikator reflektif, convergent validity dapat dilihat dari korelasi antara skor masing-masing item dengan skor konstruk keseluruhan. Korelasi yang tinggi menunjukkan bahwa indikator tersebut secara konsisten mencerminkan konstruk yang dimaksud.

Menurut Ghozali (2015), dalam pendekatan *Partial Least Squares* (PLS), suatu konstruk dapat dinyatakan memenuhi convergent validity jika nilai loading factor untuk masing-masing indikator berada pada kisaran 0,5 hingga 0,6 atau lebih tinggi. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator memiliki kontribusi yang cukup signifikan dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Dengan demikian, validitas pengukuran dapat dianggap memadai apabila indikator-indikatornya memenuhi ambang batas tersebut.

3.6.5 Discriminant Validity

Discriminant validity atau validitas diskriminan digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu konstruk dalam model benar-benar bersifat berbeda dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Validitas ini memastikan bahwa setiap konstruk dalam model mengukur aspek yang unik dan tidak sama dengan konstruk lain yang mungkin serupa. Tingginya nilai validitas diskriminan memberikan bukti bahwa konstruk tersebut memiliki ciri khas tersendiri dan mampu merepresentasikan fenomena yang ingin diteliti secara akurat.

Salah satu syarat awal yang harus dipenuhi dalam pengujian validitas diskriminan adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yang menunjukkan proporsi varians indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk laten. Validitas diskriminan yang baik menunjukkan bahwa konstruk tidak hanya berbeda secara konseptual, tetapi juga secara empiris.

Evaluasi terhadap validitas diskriminan dapat dilakukan melalui beberapa metode, di antaranya adalah cross-loading, yaitu dengan membandingkan nilai loading indikator terhadap konstruk yang diukur dengan loading terhadap konstruk lain. Selain itu, terdapat metode Fornell & Larcker criterion, yang menyatakan bahwa nilai akar kuadrat AVE suatu konstruk harus lebih besar dari korelasi antar konstruk lainnya. Evaluasi lain yang juga banyak digunakan adalah Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), yaitu rasio korelasi antar konstruk yang berbeda dibandingkan dengan korelasi dalam konstruk yang sama, untuk mendeteksi kemungkinan tumpang tindih antar konstruk (Hamid, 2017).

3.6.6 Composite Reliability

Composite reliability (CR) digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator dalam suatu konstruk, dan interpretasinya sejalan dengan *Cronbach's Alpha*, meskipun CR dianggap lebih akurat dalam konteks model berbasis struktural seperti PLS-SEM. Nilai composite reliability dianggap dapat diterima jika mencapai angka $\geq 0,70$, sementara nilai $\geq 0,80$ menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat memuaskan dan

mencerminkan kestabilan pengukuran yang tinggi antar indikator dalam konstruk tersebut.

Selain itu, salah satu ukuran lain yang digunakan untuk menilai *convergent validity* adalah *Average Variance Extracted* (AVE). AVE mengindikasikan seberapa besar proporsi varians dari indikator-indikator (*variabel manifes*) yang berhasil dijelaskan oleh konstruk laten. Artinya, semakin tinggi nilai AVE, semakin besar pula kontribusi indikator terhadap pembentukan konstruk laten, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut benar-benar mewakili konsep yang sedang diukur.

Dengan demikian, nilai AVE yang tinggi menandakan bahwa konstruk laten mampu menangkap keragaman dari indikator secara optimal, sehingga memperkuat validitas pengukuran konstruk tersebut. Sebagai panduan umum, nilai AVE minimal yang dianggap memadai adalah $\geq 0,50$, yang menunjukkan bahwa lebih dari separuh varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten

3.6.7 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Menurut Budiarsi (2020), dalam metode *Partial Least Square* (PLS), evaluasi terhadap model pengukuran atau outer model yang menggunakan indikator reflektif dilakukan melalui pengujian validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*), serta pengujian reliabilitas komposit (*composite reliability*) untuk mengukur konsistensi blok indikator. Sementara itu, kualitas dari inner model dinilai

berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2), yang menunjukkan seberapa besar variabilitas dari variabel laten endogen dapat dijelaskan oleh model. Selain nilai R^2 , penilaian model struktural juga mempertimbangkan nilai predictive relevance (Q^2), yang bertujuan mengukur kemampuan model dalam memprediksi nilai observasi secara akurat berdasarkan parameter estimasi yang diperoleh (Ghozali, 2006).

a. R-Square (R^2)

Untuk mengukur tingkat hubungan atau korelasi antara konstruk dengan variabel laten, digunakan pengujian *convergent validity*. Evaluasi terhadap *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai standardized loading factor, yaitu ukuran yang menunjukkan sejauh mana indikator-indikator pengukuran memiliki keterkaitan atau hubungan yang kuat dengan konstruk yang diwakilinya. Pada model pengukuran yang menggunakan indikator reflektif, *convergent validity* dapat ditentukan melalui besarnya korelasi antara skor masing-masing indikator dengan skor konstruk laten yang bersangkutan. Menurut Ghozali (2015), dalam model *Partial Least Square* (PLS), indikator dikatakan memenuhi syarat *convergent validity* apabila memiliki nilai loading factor minimal antara 0,5 hingga 0,6.

b. Q^2 Predictive Relevance

Discriminant validity bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk dapat dibedakan secara tegas dari konstruk lainnya. Apabila suatu konstruk memiliki nilai *discriminant validity* yang tinggi, hal ini

menunjukkan bahwa konstruk tersebut bersifat unik dan mampu merepresentasikan secara spesifik fenomena yang ingin diukur. Dalam pengujian *discriminant validity*, salah satu syarat utama yang harus dipenuhi adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Validitas diskriminan menekankan pada perbedaan empiris antar konstruk, serta mengevaluasi sejauh mana konstruk-konstruk yang saling berkaitan tidak mengalami tumpang tindih makna. Penilaian terhadap validitas diskriminan dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, antara lain dengan melihat nilai *cross-loading*, kriteria Fornell & Larcker, serta rasio korelasi *Heterotrait-Monotrait* (HTMT). Salah satu metode yang umum digunakan adalah dengan menganalisis nilai *cross-loading* pada masing-masing indikator (Hamid, 2017).

c. Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Composite reliability memiliki makna yang sepadan dengan *Cronbach's alpha*, yaitu sama-sama digunakan untuk mengukur konsistensi internal antar indikator dalam satu konstruk. Nilai *composite reliability* dinyatakan layak apabila mencapai $\geq 0,7$, dan dianggap sangat baik apabila berada di atas $\geq 0,8$. Selain itu, ukuran lain yang digunakan untuk menilai *convergent validity* adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yang merefleksikan seberapa besar proporsi varians dari indikator-indikator (*variabel manifest*) yang berhasil dijelaskan oleh konstruk laten. Semakin tinggi nilai AVE, maka semakin besar kemampuan konstruk laten dalam merepresentasikan

variasi yang terkandung dalam indikator-indikatornya, yang menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki kekuatan representatif yang tinggi terhadap variabel-variabel pengukurnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah PT. XYZ yang berlokasi di Kudus. Populasi yang diteliti mencakup seluruh karyawan PT. XYZ sebanyak 180 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan convenience sampling yang berarti bahwa seluruh karyawan PT. XYZ yang bersedia memberikan jawaban atas kuesioner yang diberikan sebanyak 180 responden dan terdapat 50 responden yang tidak memberikan jawaban responden karena kesibukan karyawan. Berdasarkan teknik pengambilan sampel sebelumnya, maka jumlah sampel yang berhasil dikumpulkan sebanyak 130 karyawan PT. XYZ.

4.2 Uji Deskriptif Karakteristik

Uji deskriptif karakteristik bertujuan untuk mendeskripsikan profil responden yaitu usia, jenis kelamin, status, pendidikan, dan masa kerja menggunakan nilai frekuensi dan persentase. Berikut adalah hasil analisis deskriptif karakteristik dalam penelitian ini:

4.2.1 Deskriptif Karakteristik Usia

Analisis deskriptif mengenai usia bertujuan untuk menggambarkan profil usia karyawan PT. XYZ yang menjadi responden dalam penelitian ini. Berikut adalah hasil deskripsi karakteristik usia responden berdasarkan data yang diperoleh:

Tabel 4. 1 Hasil Deskriptif Karakteristik Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
< 30 Tahun	75	57,7%
31-40 Tahun	46	35,4%

Usia	Frekuensi	Persentase
41-50 Tahun	9	6,9%
Total	130	100%

Sumber: Data Primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.1 mengenai usia sebelumnya dapat diketahui bahwa responden yang memiliki usia < 30 tahun sebanyak 75 orang dengan persentase 57,7%, responden yang memiliki usia 31-40 Tahun sebanyak 46 orang dengan persentase 35,4%, dan responden yang memiliki usia < 30 tahun sebanyak 75 orang dengan persentase 6,9%. Dari analisis sebelumnya dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan PT. XYZ yang menjadi responden responden berusia < 30 Tahun. Perusahaan cenderung mempekerjakan mayoritas karyawan di bawah usia 30 tahun karena mereka lebih adaptif terhadap teknologi, energik, dan lebih terbuka terhadap pelatihan serta pengembangan. Selain itu, rekrutmen karyawan muda juga efisien secara biaya dan mendukung pembentukan budaya kerja dinamis yang selaras dengan visi perusahaan jangka panjang.

4.2.2 Deskriptif Karakteristik Jenis Kelamin

Analisis deskriptif mengenai jenis kelamin bertujuan untuk menggambarkan profil jenis kelamin karyawan PT. XYZ yang menjadi responden dalam penelitian ini. Berikut adalah hasil deskripsi karakteristik jenis kelamin responden berdasarkan data yang diperoleh:

Tabel 4. 2 Hasil Deskriptif Karakteristik Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	63	48,5%
Perempuan	67	51,5%
Total	130	100%

Sumber: Data Primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.2 mengenai jenis kelamin sebelumnya dapat diketahui bahwa responden yang memiliki jenis kelamin laki-laki sebanyak 63 orang dengan persentase 48,5% dan responden yang memiliki jenis kelamin Perempuan sebanyak 67 orang dengan persentase 51,5%. Dari analisis sebelumnya dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan PT. XYZ yang menjadi responden berjenis kelamin perempuan. Perusahaan cenderung mempekerjakan mayoritas karyawan perempuan karena mereka sering kali memiliki keterampilan komunikasi yang baik, teliti dalam pekerjaan, serta mampu bekerja dengan baik dalam tim dan lingkungan kolaboratif.

4.2.3 Deskriptif Karakteristik Status

Analisis deskriptif mengenai status bertujuan untuk menggambarkan profil status karyawan PT. XYZ yang menjadi responden dalam penelitian ini. Berikut adalah hasil deskripsi karakteristik status responden berdasarkan data yang diperoleh:

Tabel 4. 3 Hasil Deskriptif Karakteristik Status

Status	Frekuensi	Persentase
Menikah	63	48,5%
Belum Menikah	67	51,5%
Total	130	100%

Sumber: Data Primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.3 mengenai status sebelumnya dapat diketahui bahwa responden yang memiliki status menikah sebanyak 63 orang dengan persentase 48,5% dan responden yang memiliki status belum menikah sebanyak 67 orang dengan persentase 51,5%. Dari analisis sebelumnya dapat disimpulkan bahwa

mayoritas karyawan PT. XYZ yang menjadi responden memiliki status belum menikah. Perusahaan cenderung mempekerjakan mayoritas karyawan yang belum menikah karena mereka lebih fleksibel dalam hal waktu kerja, lebih mudah diatur untuk shift kerja yang tidak menentu, dan cenderung memiliki komitmen penuh terhadap pekerjaan tanpa beban keluarga atau tanggungan. Selain itu, karyawan yang belum menikah biasanya lebih siap mengembangkan karier jangka panjang bersama perusahaan dan lebih terbuka terhadap pelatihan serta penempatan di lokasi yang jauh.

4.2.4 Deskriptif Karakteristik Pendidikan

Analisis deskriptif mengenai pendidikan bertujuan untuk menggambarkan profil pendidikan karyawan PT. XYZ yang menjadi responden dalam penelitian ini. Berikut adalah hasil deskripsi karakteristik pendidikan responden berdasarkan data yang diperoleh:

Tabel 4. 4 Hasil Deskriptif Karakteristik Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SD/SMP	9	6,9%
SMA/SMK Sederajat	80	61,5%
Diploma	13	10%
Sarjana S1	24	18,5%
Magister	4	3,1%
Total	130	100%

Sumber: Data Primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.4 mengenai pendidikan sebelumnya dapat diketahui bahwa responden yang memiliki pendidikan SD/SMP sebanyak 63 orang dengan

persentase 48,5%, responden yang memiliki pendidikan SMA/ SMK sederajat sebanyak 80 orang dengan persentase 61,5%, responden yang memiliki pendidikan Diploma sebanyak 13 orang dengan persentase 10%, responden yang memiliki pendidikan Sarjana S1 sebanyak 24 orang dengan persentase 18,5%, dan responden yang memiliki pendidikan Magister sebanyak 4 orang dengan persentase 3,1%. Dari analisis sebelumnya dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan PT. XYZ yang menjadi responden memiliki pendidikan SMA/SMK Sederajat. Perusahaan cenderung mempekerjakan mayoritas karyawan dengan pendidikan SMA/SMK karena mereka lebih mudah dilatih sesuai kebutuhan posisi spesifik, memiliki biaya rekrutmen dan gaji yang lebih terjangkau, serta mampu beradaptasi dengan tugas operasional yang praktis dan langsung.

4.2.5 Deskriptif Karakteristik Masa Kerja

Analisis deskriptif mengenai masa kerja bertujuan untuk menggambarkan profil masa kerja karyawan PT. XYZ yang menjadi responden dalam penelitian ini. Berikut adalah hasil deskripsi karakteristik masa kerja responden berdasarkan data yang diperoleh:

Tabel 4. 5 Hasil Deskriptif Karakteristik Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 5 Tahun	51	39,2%
6-10 Tahun	53	40,8%
11-15 Tahun	18	13,8%
>15 Tahun	8	6,2%
Total	130	100%

Sumber: Data Primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.4 mengenai pendidikan sebelumnya dapat diketahui bahwa responden yang memiliki masa kerja < 5 Tahun sebanyak 51 orang dengan persentase 39,2%, responden yang memiliki masa kerja 6-10 Tahun sebanyak 53 orang dengan persentase 40,8%, responden yang memiliki masa kerja 11-15 Tahun sebanyak 18 orang dengan persentase 13,8%, dan responden yang memiliki masa kerja > 15 Tahun sebanyak 8 orang dengan persentase 6,2%. Dari analisis sebelumnya dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan PT. XYZ yang menjadi responden memiliki masa kerja 6-10 Tahun.

4.3 Uji Deskriptif Variabel

Ghozali (2021) menyatakan analisis deskriptif bertujuan mendeskripsikan data variabel dengan menggunakan nilai tertinggi (*maximum*), nilai terendah (*minimum*), rata-rata (*mean*), dan standar deviasi (*standar deviation*). Langkah pertama sebelum melakukan analisis deskriptif maka dapat menentukan interval kelas sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{kelas interval}}$$

$$\text{Interval} = \frac{6-1}{6} = 0,83$$

Berdasarkan hasil perhitungan interval kelas dengan rumus sebelumnya, maka dapat diketahui kategori jawaban responden dari nilai *rata-rata (mean)* jawaban responden:

Tabel 4. 6 Interpretasi Kelas Interval

Interval	Interpretasi
1,00 – 1,83	Sangat Rendah
1,84 – 2,67	Rendah
2,68 – 3,51	Sedang
3,52 – 4,35	Cukup Tinggi
4,36 – 5,19	Tinggi
5,20-6,00	Sangat Tinggi

Setelah menentukan kelas interval, berikutnya yaitu menemukan nilai rata-rata, maksimum, minimum, dari setiap indikator untuk masing-masing variabel. Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut:

4.3.1 Loyalitas Karyawan (LK)

Analisis Deskriptif variabel loyalitas karyawan bertujuan mengetahui nilai rata-rata (*mean*) dari 11 item pertanyaan. Berikut ini merupakan tabel analisis deskriptif variable loyalitas karyawan:

Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif Loyalitas Karyawan

Indikator	Pernyataan	Mean	Keterangan
LK-1	Saya menunjukkan antusiasme dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan.	4,99	Tinggi
LK-2	Saya menunjukkan kesiapan dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan.	4,80	Tinggi
LK-3	Saya secara aktif berinisiatif untuk menyelesaikan tugas tanpa harus menunggu instruksi dari atasan.	4,72	Tinggi
LK-4	Saya berpartisipasi dalam diskusi tim untuk membantu menemukan solusi atas permasalahan kerja.	5,00	Tinggi
LK-5	Saya turut memberikan masukan dalam rapat atau proses pengambilan keputusan organisasi.	4,68	Tinggi
LK-6	Saya memahami dengan baik tanggung jawab dari pekerjaan saya.	5,08	Tinggi
LK-7	Saya memahami dengan baik ekspektasi dari pekerjaan saya.	4,85	Tinggi

Indikator	Pernyataan	Mean	Keterangan
LK-8	Saya memiliki inisiatif untuk mengusulkan ide-ide baru dalam meningkatkan kinerja kerja.	4,77	Tinggi
LK-9	Saya berusaha kreatif dalam mencari cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien.	4,84	Tinggi
LK-10	Saya menaati aturan yang berlaku di tempat kerja.	4,74	Tinggi
LK-11	Saya menaati kebijakan yang berlaku di tempat kerja.	4,83	Tinggi
Rata-Rata Keseluruhan		4,85	Tinggi

Sumber: Data Primer (2025)

Dari tabel 4.7 mengenai analisis deskriptif variabel loyalitas karyawan menunjukkan hasil perhitungan nilai rata-rata tertinggi pada pertanyaan 6 dan nilai rata-rata terendah pada pertanyaan 5. Rata-rata keseluruhan dari 11 item pertanyaan variabel loyalitas karyawan mendapatkan nilai 4,85 dapat dikategori tinggi. Penelitian yang dilakukan Salsabilah (2025) yang menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki loyalitas tinggi memiliki produktivitas yang tinggi sehingga dengan produktivitas tinggi ini akan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Produktivitas yang tinggi muncul karena adanya motivasi yang diberikan perusahaan berupa gaji, bonus, dan promosi.

4.3.2 Komitmen Organisasi (KO)

Analisis Deskriptif variabel komitmen organisasi bertujuan mengetahui nilai rata-rata (*mean*) dari 11 item pertanyaan. Berikut ini merupakan tabel analisis deskriptif variabel komitmen organisasi:

Tabel 4. 8 Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi

Indikator	Pernyataan	Mean	Keterangan
KO-1	Saya merasa memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi tempat saya bekerja.	4,64	Tinggi
KO-2	Saya ingin tetap bekerja di organisasi ini karena saya merasa cocok secara pribadi.	4,63	Tinggi
KO-3	Saya ingin tetap bekerja di organisasi ini karena saya memiliki pengalaman yang positif.	4,82	Tinggi
KO-4	Saya yakin bahwa organisasi ini adalah tempat terbaik bagi saya untuk berkembang dan menunjukkan kompetensi.	4,68	Tinggi
KO-5	Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap setia kepada organisasi ini.	4,57	Tinggi
KO-6	Nilai dan pengalaman kerja yang saya peroleh membuat saya merasa harus berkontribusi bagi organisasi ini.	4,56	Tinggi
KO-7	Saya tetap berdedikasi terhadap pekerjaan saya karena merasa	4,73	Tinggi

Indikator	Pernyataan	Mean	Keterangan
	bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan organisasi.		
KO-8	Saya menyadari bahwa meninggalkan organisasi ini dapat menyebabkan kerugian bagi karier atau kondisi finansial saya.	4,43	Tinggi
KO-9	Saya mempertimbangkan secara matang keuntungan sebelum memutuskan untuk meninggalkan organisasi ini.	4,74	Tinggi
KO-10	Saya mempertimbangkan secara matang kerugian sebelum memutuskan untuk meninggalkan organisasi ini.	4,75	Tinggi
KO-11	Saya bertahan di organisasi ini karena saya membutuhkan pekerjaan ini, bukan semata-mata karena keinginan pribadi.	4,59	Tinggi
Rata-Rata Keseluruhan		4,65	Tinggi

Sumber: Data Primer (2025)

Dari tabel 4.8 mengenai analisis deskriptif variabel komitmen organisasi menunjukkan hasil perhitungan nilai rata-rata tertinggi pada pertanyaan 3 dan nilai rata-rata terendah pada pertanyaan 8. Rata-rata keseluruhan dari 11 item pertanyaan variabel komitmen organisasi mendapatkan nilai 4,65 dapat dikategori tinggi. Penelitian Ramadhan (2024) menjelaskan komitmen organisasi tinggi

menunjukkan karyawan memiliki loyalitas kuat untuk menerima tujuan perusahaan sehingga karyawan tersebut bersedia berusaha keras dan memiliki keterikatan emosional mencapai target perusahaan.

4.3.3 Perilaku Adaptif (PA)

Analisis Deskriptif variabel perilaku adaptif bertujuan mengetahui nilai rata-rata (*mean*) dari 6 item pertanyaan. Berikut ini merupakan tabel analisis deskriptif variabel perilaku adaptif:

Tabel 4. 9 Analisis Deskriptif Perilaku Adaptif

Indikator	Pernyataan	Mean	Keterangan
PA-1	Saya dapat bekerja dengan baik meskipun harus berganti antara kerja di kantor dan kerja dari rumah.	4,65	Tinggi
PA-2	Produktivitas saya tidak berkurang meskipun bekerja secara remote.	4,37	Tinggi
PA-3	Saya dapat menyampaikan ide dengan jelas dalam rapat virtual.	4,45	Tinggi
PA-4	Saya mampu menggunakan berbagai platform digital untuk mendukung komunikasi kerja.	4,75	Tinggi
PA-5	Saya mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saat bekerja dari rumah.	4,64	Tinggi
PA-6	Saya dapat mengatur waktu kerja tanpa mengganggu kesehatan atau kehidupan sosial saya.	4,60	Tinggi
Rata-Rata Keseluruhan		4,58	Tinggi

Sumber: Data Primer (2025)

Dari tabel 4.9 mengenai analisis deskriptif variabel perilaku adaptif menunjukkan hasil perhitungan nilai rata-rata tertinggi pada pertanyaan 4 dan nilai rata-rata terendah pada pertanyaan 2. Rata-rata keseluruhan dari 6 item pertanyaan variabel perilaku adaptif mendapatkan nilai 4,58 dapat dikategori tinggi. Perilaku adaptif menunjukkan tingkatan individu berperilaku sesuai dengan standar usia tertentu sehingga semakin tinggi skor perilaku adaptif, maka semakin mampu individu berperilaku sesuai dengan standar perusahaan. Karyawan yang memiliki skor perilaku adaptif yang tinggi akan memiliki keterampilan yang baik sehingga memiliki kinerja yang baik (Carina & Supriyadi, 2016).

4.3.4 Motivasi Kerja (MK)

Analisis Deskriptif variabel motivasi kerja bertujuan mengetahui nilai rata-rata (*mean*) dari 15 item pertanyaan. Berikut ini merupakan tabel analisis deskriptif variabel motivasi karyawan:

Tabel 4. 10 Analisis Deskriptif Motivasi Kerja

Indikator	Pernyataan	Mean	Keterangan
MK-1	Saya merasa memiliki kewajiban untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	4,81	Tinggi
MK-2	Saya menikmati pekerjaan yang saya lakukan setiap hari.	4,64	Tinggi
MK-3	Evaluasi atau umpan balik dari atasan membuat saya semakin bersemangat bekerja.	4,80	Tinggi

Indikator	Pernyataan	Mean	Keterangan
MK-4	Saya berusaha memenuhi kebutuhan pribadi melalui hasil dari pekerjaan saya.	4,81	Tinggi
MK-5	Saya senang mendapatkan penghargaan atas hasil kerja yang saya capai.	4,88	Tinggi
MK-6	Saya bekerja dengan harapan mendapatkan insentif atau bonus.	4,76	Tinggi
MK-7	Fleksibilitas waktu dan lokasi kerja membuat saya lebih termotivasi.	4,75	Tinggi
MK-8	Fleksibilitas lokasi kerja membuat saya lebih termotivasi.	4,68	Tinggi
MK-9	Saya merasa menjadi bagian dari komunitas atau keluarga besar di tempat kerja.	4,60	Tinggi
MK-10	Saya merasa lebih bersemangat ketika usaha saya dihargai.	5,02	Tinggi
MK-11	Saya merasa lebih bersemangat ketika kreativitas saya dihargai.	5,02	Tinggi
MK-12	Saya merasa lebih bersemangat ketika karakter saya dihargai.	4,80	Tinggi
MK-13	Saya merasakan makna dan tujuan yang jelas dalam pekerjaan saya.	4,61	Tinggi

Indikator	Pernyataan	Mean	Keterangan
MK-14	Saya lebih termotivasi ketika sumber daya kerja (alat, fasilitas, informasi) tersedia dengan baik.	4,90	Tinggi
MK-15	Motivasi saya meningkat ketika peran dan tanggung jawab kerja dijelaskan dengan jelas.	4,89	Tinggi
Rata-Rata Keseluruhan		4,80	Tinggi

Sumber: Data Primer (2025)

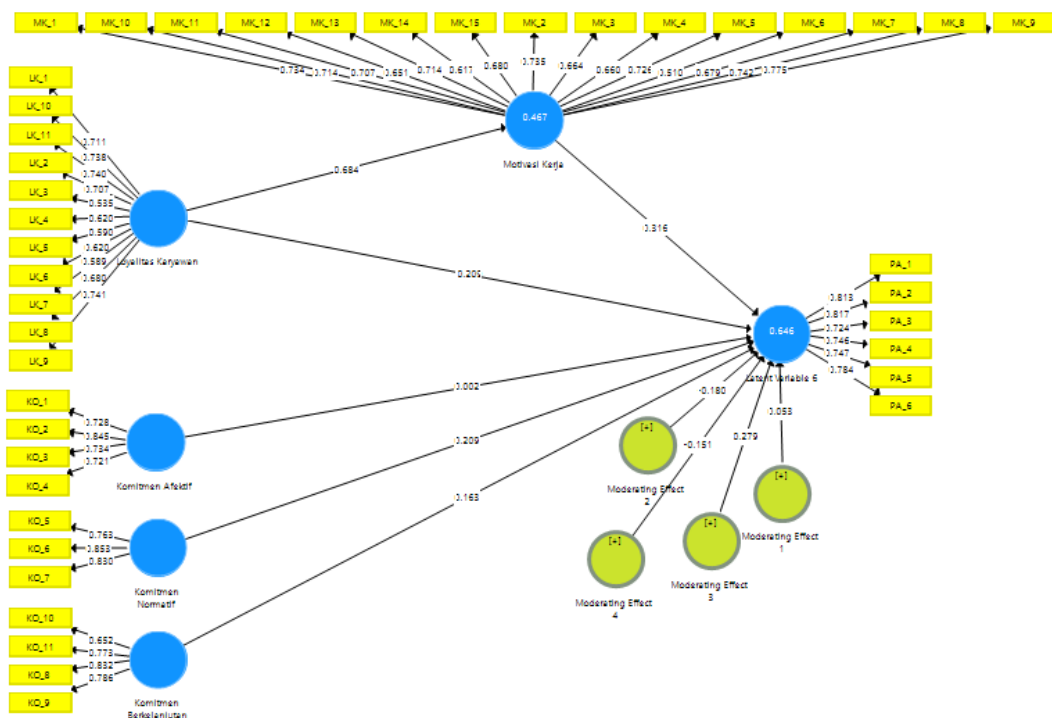
Dari tabel 4.10 mengenai analisis deskriptif variabel perilaku adaptif menunjukkan hasil perhitungan nilai rata-rata tertinggi pada pertanyaan 10 dan 11 dan nilai rata-rata terendah pada pertanyaan 2. Rata-rata keseluruhan dari 15 item pertanyaan variabel perilaku adaptif mendapatkan nilai 4,58 dapat dikategori tinggi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukka kinerja yang baik karena karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugas baik (Juharni & Musfirah, 2024).

4.4 Analisis SEM PLS

Ghozali & Latan (2015) menjelaskan PLS-SEM merupakan pendekatan berbasis model kausal yang berorientasi pada upaya untuk memaksimalkan varian yang dijelaskan (explained variance) dari konstruk dependen. Uji PLS-SEM menggunakan dua alat uji yaitu outer model dan inner model. Outer model merupakan pengujian yang menggunakan indikator reflektif dilakukan dengan mengevaluasi dua jenis validitas yaitu convergent validity dan discriminant validity.

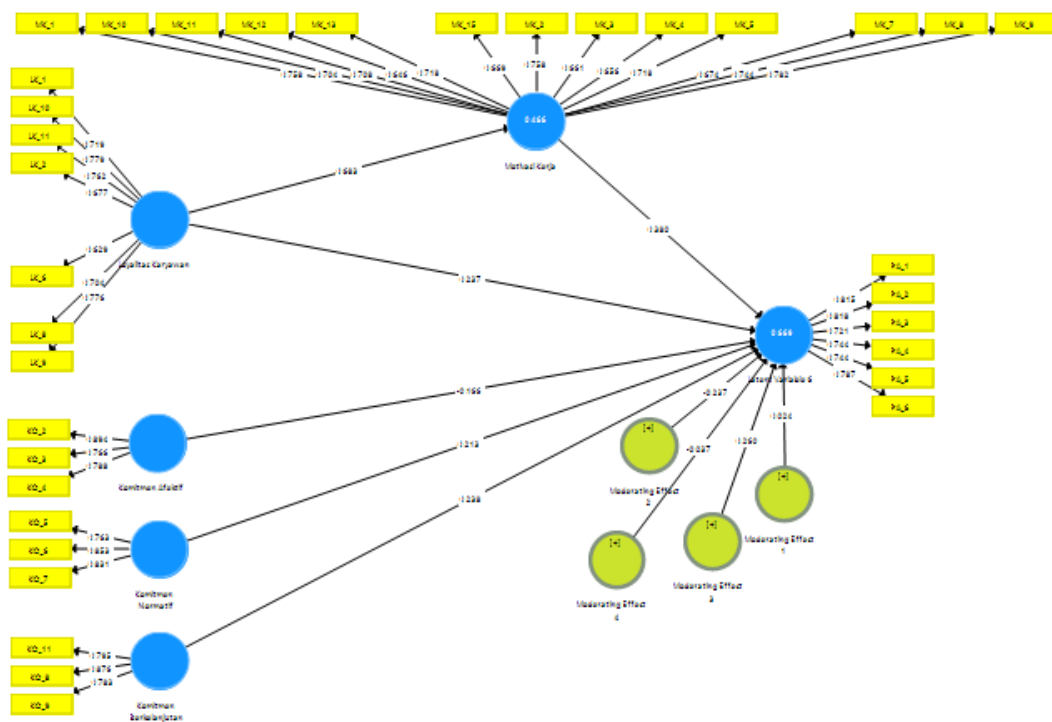
Sementara itu, untuk menilai kualitas model struktural atau inner model menggunakan indikator utama dengan alat Uji koefisien determinasi (R^2). Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar variasi dari variabel laten endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen dalam model. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

Dari analisis SEM PLS yang dilakukan maka dapat diketahui model penelitian dengan total indikator awal sebanyak 43 sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Outer Model sebelum Modifikasi

Berdasarkan model penelitian sebelumnya, kemudian dilakukan Uji Validitas *Convergent* untuk mengetahui indikator variabel yang dapat dikatakan valid. Dapat dikatakan valid jika nilai *outer loading* > 0,5, sehingga terdapat beberapa indikator yang dieliminasi dari model penelitian sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Outer Model sesudah Modifikasi

Berdasarkan model penelitian sebelumnya, maka dapat diketahui bahwa terdapat 10 item dieliminasi terdiri dari loyalitas karyawan (LK 3, LK 4, LK 5, dan LK 7), komitmen organisasi (KO 1 dan KO 10), dan motivasi karyawan (MK 6 dan MK 14). Beberapa item dieliminasi sebelumnya karena hasil Uji Outer Model memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dibawah 0,5.

4.4.1 Uji Validitas

Uji Validitas dalam penelitian ini terdiri dari Uji Validitas *Convergent* dan Uji Validitas *Diskriminant*. Uji Validitas *Convergent* digunakan untuk menilai seberapa kuat hubungan antara konstruk dengan indikator-indikator pembentuknya. Validitas ini bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang mengukur satu konstruk benar-benar saling berkorelasi secara signifikan.

Discriminant validity atau validitas diskriminan digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu konstruk dalam model benar-benar bersifat berbeda dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya.

Tabel 4. 11 Uji Validitas

Variabel	Kode	Outer Loading	AVE	Alpha	Keterangan
Loyalitas Karyawan (LK)	LK-1	0,719	0,523	0,5	Valid
	LK-2	0,677			Valid
	LK-6	0,629			Valid
	LK-8	0,704			Valid
	LK-9	0,776			Valid
	LK-10	0,779			Valid
	LK-11	0,762			Valid
Komitmen Organisasi (KO)	KO-2	0,823	0,524	0,5	Valid
	KO-3	0,653			Valid
	KO-4	0,701			Valid
	KO-5	0,725			Valid
	KO-6	0,747			Valid
	KO-7	0,692			Valid
	KO-8	0,783			Valid
	KO-9	0,692			Valid
	KO-11	0,682			Valid
Perilaku Adaptif (PA)	PA-1	0,811	0,597	0,5	Valid
	PA-2	0,818			Valid
	PA-3	0,724			Valid
	PA-4	0,744			Valid
	PA-5	0,748			Valid
	PA-6	0,785			Valid
Motivasi Karyawan (MK)	MK-1	0,758	0,502	0,5	Valid
	MK-2	0,760			Valid
	MK-3	0,669			Valid
	MK-4	0,657			Valid
	MK-5	0,719			Valid
	MK-7	0,676			Valid
	MK-8	0,748			Valid
	MK-9	0,782			Valid
	MK-10	0,698			Valid
	MK-11	0,701			Valid

Variabel	Kode	Outer Loading	AVE	Alpha	Keterangan
	MK-12	0,641			Valid
	MK-13	0,719			Valid
	MK-15	0,666			Valid

Sumber : Data Primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.11 mengenai Uji Validitas *Convergent* menunjukkan nilai outer loading > 0,5 yang artinya item pertanyaan dapat dikatakan valid. Uji Validitas *Diskriminant* menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5 yang artinya seluruh variabel dikatakan valid.

4.4.2 Uji *Composite Reliability*

Composite Reliability digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari kelompok indikator dalam satu konstruk, sebagai pengganti *Cronbach's Alpha* dalam PLS. Nilai *Composite Reliability* dianggap dapat diterima jika mencapai angka $\geq 0,70$, sementara nilai $\geq 0,80$ menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat memuaskan dan mencerminkan kestabilan pengukuran yang tinggi antar indikator dalam konstruk tersebut. Berikut hasil Uji *Composite Reliability* dalam penelitian ini:

Tabel 4. 12 Nilai *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability	Nilai Minimal	Keterangan
Loyalitas Karaywan (LK)	0.884	0,70	Reliabel
Komitmen Organisasi (KO)	0.908	0,70	Reliabel
Perilaku Adaptif (PA)	0,899	0,70	Reliabel
Motivasi Karaywan (MK)	0.929	0,70	Reliabel

Sumber : Data Primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.12 mengenai Uji Reliabilitas sebelumnya dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* diatas 0,70 sehingga dapat diartikan semua variabel dapat dikatakan reliabel dan konsisten.

4.5 Hasil *Inner Model* atau struktur model

Uji Inner Model merupakan komponen penting dalam *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan kausal antar konstruk laten dalam suatu model penelitian. kualitas dari inner model dinilai berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2), yang menunjukkan seberapa besar variabilitas dari variabel laten endogen dapat dijelaskan oleh model. Selain nilai R^2 , penilaian model struktural juga mempertimbangkan nilai predictive relevance (Q^2), yang bertujuan mengukur kemampuan model dalam memprediksi nilai observasi secara akurat berdasarkan parameter estimasi yang diperoleh (Ghozali, 2006). Berikut hasil Uji Inner Model dalam penelitian ini:

4.5.1 Uji R Square

Uji R Square digunakan untuk mengukur tingkat hubungan atau korelasi antara konstruk dengan variabel laten, sehingga dengan nilai R Square mengetahui kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Berikut hasil Uji R Square dalam penelitian ini:

Tabel 4. 13 Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Loyalitas Karyawan & Komitmen Organisasi > Motivasi	0.671
Loyalitas Karyawan, Komitmen Organisasi, & Motivasi > Perilaku Adaptif	0,598

Sumber : Data Primer (2023)

Berdasarkan tabel 4.13 sebelumnya menunjukkan nilai R Square variabel motivasi sebesar 0,671 yang artinya loyalitas dan komitmen organisasi dapat menjelaskan motivasi kerja sebesar 67,1% dan sisanya 32,9% dijelaskan variabel lain. Kemudian nilai R Square variabel perilaku adaptif sebesar 0,600 yang artinya loyalitas, komitmen organisasi, dan motivasi dapat menjelaskan perilaku adaptif sebesar 59,8% dan sisanya 40,2% dijelaskan variabel lain.

4.5.2 Predictive Relevance (Q2)

Predictive relevance (Q2) merupakan alat uji yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kemampuan model untuk memprediksi data yang diamati dari konstruk dependen (endogen). Nilai *Predictive relevance* (Q2) lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang relevan, sedangkan nilai Q2 kurang dari 0 menunjukkan bahwa model tidak memiliki kemampuan prediksi relevan terhadap variabel endogen (Hair *et al.*, 2017). Berikut hasil Uji *Predictive relevance* (Q2):

Tabel 4. 14 Predictive relevance (Q2)

Variabel	Q2	Standard	Keterangan
Loyalitas Karyawan & Komitmen Organisasi > Motivasi	0,650	> 0	Relevan
Loyalitas Karyawan, Komitmen Organisasi, & Motivasi > Perilaku Adaptif	0,537	> 0	Relevan

Sumber Data Primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.14 menunjukkan hasil nilai Q2 variabel motivasi sebesar 0,650 > 0 artinya loyalitas karyawan dan komitmen organisasi dapat memprediksi secara relevan variabel motivasi. Nilai Q2 variabel perilaku adaptif

sebesar $0,537 > 0$ artinya loyalitas karyawan, komitmen organisasi, dan motivasi dapat memprediksi secara relevan variabel perilaku adaptif.

4.5.3 Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Uji Hipotesis (*Bootstrapping*) merupakan alat Uji yang digunakan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh variabel eksogen terhadap endogen dengan variabel moderasi. Hasil dari uji hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 15 Uji Hipotesis Bootsraping

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Loyalitas Karyawan > Perilaku Adaptif	0,334	3,836	0,000	Hipotesis 1 ditermia
Komitmen Organisasi > Perilaku Adaptif	0,227	2,533	0,000	Hipotesis H2 ditermia
Loyalitas Karyawan > Motivasi Kerja	0,370	4,790	0,000	Hipotesis H3 ditermia
Komitmen Organisasi > Motivasi Kerja	0,556	7,696	0,000	Hipotesis H4 ditermia
Motivasi Kerja > Perilaku Adaptif	0,328	3,047	0,002	Hipotesis H5 ditermia
Loyalitas Karyawan* Motivasi Kerja > Perilaku Adaptif	0,077	1,146	0,252	Hipotesis H6 ditolak
Komitmen Organisasi * Motivasi Kerja> Perilaku Adaptif	0,033	0,513	0,608	Hipotesis H7 ditolak

Sumber : Data Primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.17 hasil Uji Hipotesis sebelumnya maka dapat diketahui hubungan variabel eksogen terhadap endogen dimoderasi motivasi sebagai berikut:

a. Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Perilaku Adaptif.

Hasil Uji Hipotesis mengenai pengaruh loyalitas karyawan terhadap perilaku adaptif menunjukkan nilai *p value* sebesar $0.000 < 0,05$ (alpha) dan nilai *t-statistic* sebesar $3,836 > 1,96$ sehingga Hipotesis 1 diterima artinya loyalitas karyawan berpengaruh terhadap perilaku adaptif.

b. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Adaptif.

Hasil Uji Hipotesis mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif menunjukkan nilai *p value* sebesar $0.000 < 0,05$ (alpha) dan nilai *t-statistic* sebesar $2,533 > 1,96$ sehingga Hipotesis 2 diterima artinya komitmen organisasi berpengaruh terhadap perilaku adaptif.

c. Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Motivasi Kerja

Hasil Uji Hipotesis mengenai pengaruh loyalitas karyawan terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai *p value* sebesar $0.000 < 0,05$ (alpha) dan nilai *t-statistic* sebesar $4,790 > 1,96$ sehingga Hipotesis 3 diterima artinya loyalitas karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

d. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.

Hasil Uji Hipotesis mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai *p value* sebesar $0.000 < 0,05$ (alpha) dan nilai *t-statistic* sebesar $7,696 > 1,96$ sehingga Hipotesis 4 diterima artinya komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi.

e. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Adaptif.

Hasil Uji Hipotesis mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap perilaku adaptif menunjukkan nilai *p value* sebesar $0.000 < 0,05$ (alpha) dan nilai *t-*

statistic sebesar $2,533 > 1,96$ sehingga Hipotesis 5 diterima artinya motivasi kerja berpengaruh terhadap perilaku adaptif.

f. Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Perilaku Adaptif di Moderasi Motivasi Kerja.

Hasil Uji Hipotesis mengenai pengaruh loyalitas karyawan terhadap perilaku adaptif dimoderasi motivasi kerja menunjukkan nilai *p value* sebesar $0.252 > 0,05$ (alpha) dan nilai *t-statistic* sebesar $1,146 < 1,96$ sehingga Hipotesis 6 diterima artinya motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh loyalitas karyawan terhadap perilaku adaptif.

g. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Adaptif di Moderasi Motivasi Kerja.

Hasil Uji Hipotesis mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif menunjukkan nilai *p value* sebesar $0,608 > 0,05$ (alpha) dan nilai *t-statistic* sebesar $0,513 < 1,96$ sehingga Hipotesis 7 diterima artinya motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Perilaku Adaptif.

Hasil Uji Hipotesis menunjukkan Hipotesis 1 diterima artinya loyalitas karyawan berpengaruh terhadap perilaku adaptif. *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) menekankan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan bersifat timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan, keadilan, serta penghargaan yang layak, karyawan akan membalasnya dengan loyalitas dan perilaku positif, termasuk

perilaku adaptif yang menguntungkan organisasi. Kedua, *Person–Environment Fit Theory* (Kristof-Brown *et al.*, 2005) menyatakan bahwa perilaku adaptif muncul ketika terdapat kesesuaian antara nilai dan karakteristik individu dengan lingkungan kerja. Karyawan yang loyal biasanya memiliki kesesuaian nilai yang tinggi dengan organisasi, sehingga lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan kebijakan, sistem, atau teknologi baru. Ketiga, *Career Adaptability Theory* (Savickas, 2005) menjelaskan bahwa individu dengan tingkat loyalitas tinggi memiliki kesiapan karier yang baik (*career adaptability*), yaitu kemampuan untuk menghadapi perubahan dalam konteks pekerjaan melalui dimensi *concern*, *control*, *curiosity*, dan *confidence*. Loyalitas yang kuat terhadap organisasi memperkuat dimensi-dimensi ini, sehingga karyawan lebih mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan peran dan tuntutan kerja.

Temuan empiris memperkuat pandangan tersebut. Bilal *et al.* (2020) menemukan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap pengurangan perilaku menyimpang dan peningkatan perilaku kerja yang konstruktif, terutama pada sektor perbankan. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas yang kuat mampu menumbuhkan sikap adaptif dan tanggung jawab dalam menghadapi tekanan organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan loyalitas karyawan di perusahaan tersebut berada pada kategori tinggi dengan rata-rata keseluruhan 4,85. Ketika loyalitas karyawan tinggi, kemungkinan terjadinya perilaku menyimpang cenderung menurun secara signifikan. Hal ini terlihat dari indikator-indikator loyalitas seperti kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan perusahaan (LK-10 dan LK-11) yang mendapat nilai tinggi yaitu 4,74 dan 4,83. Karyawan yang loyal

memiliki komitmen moral untuk tidak melanggar norma dan aturan organisasi, sehingga perilaku-perilaku menyimpang seperti mencuri, absensi tanpa izin, sabotase, atau penyalahgunaan fasilitas perusahaan dapat diminimalisir.

Hasil serupa ditunjukkan oleh Adiwati (2022) yang mengungkap bahwa lingkungan kerja yang mendukung memperkuat hubungan antara loyalitas dan perilaku kinerja adaptif. Karyawan yang loyal menunjukkan partisipasi aktif dalam mencari solusi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan internal organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan loyalitas tinggi dengan rata-rata 4,85 yang memiliki kemampuan adaptasi yang baik terutama terlihat dari indikator inisiatif dalam mengusulkan ide-ide baru pada LK-8 dengan nilai 4,77 dan kreativitas dalam mencari cara baru menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien pada LK-9 dengan nilai 4,84. Karyawan yang loyal tidak hanya terpaku pada cara kerja yang lama, tetapi mereka memiliki motivasi intrinsik untuk terus berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan demi kemajuan perusahaan. Loyalitas menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga ketika perusahaan menghadapi perubahan atau tantangan baru, karyawan loyal akan lebih proaktif dalam menyesuaikan diri dan mencari solusi yang tepat.

Selanjutnya, penelitian oleh Kridaningsih *et al.* (2025) menyoroti bahwa loyalitas yang diimbangi dengan integritas dan dukungan organisasi mampu menumbuhkan perilaku adaptif di sektor kesehatan yang sangat dinamis. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi menunjukkan ketangguhan dalam menghadapi perubahan prosedur, teknologi, maupun sistem pelayanan. Hasil penelitian ini menunjukkan loyalitas tinggi dengan nilai rata-rata 4,85 sehingga ketika loyalitas

ini dikombinasikan dengan integritas, karyawan tidak hanya setia secara buta tetapi juga memiliki prinsip moral yang kuat dalam bertindak. Integritas memastikan bahwa adaptasi yang dilakukan karyawan tetap berada dalam koridor etika dan nilai-nilai organisasi. Misalnya ketika karyawan menunjukkan kreativitas dalam mencari cara baru menyelesaikan pekerjaan pada LK-9 dengan nilai 4,84 atau mengusulkan ide-ide baru pada LK-8 dengan nilai 4,77 sehingga integritas memastikan bahwa inovasi tersebut tidak mengorbankan standar kualitas, kejujuran, atau kepentingan stakeholder lain. Kombinasi ini menciptakan adaptasi yang bertanggung jawab dan berkelanjutan dan bukan sekadar perubahan yang reaktif atau oportunistik.

Sementara itu, Bahri *et al.* (2024) mengonfirmasi bahwa loyalitas amil zakat berperan dalam meningkatkan perilaku kerja adaptif melalui peningkatan *self-efficacy* dan kepuasan kerja, di mana karyawan loyal lebih siap menerima tanggung jawab baru. Hasil penelitian ini menunjukkan tingkat loyalitas tinggi dengan rata-rata 4,85 serta dapat dipahami bahwa karyawan yang loyal memiliki ikatan emosional dan komitmen yang kuat terhadap organisasi. Ikatan ini menciptakan fondasi psikologis yang memungkinkan mereka untuk lebih percaya diri dalam menghadapi perubahan dan tantangan di tempat kerja. Self-efficacy, atau keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam situasi tertentu, menjadi jembatan penting antara loyalitas dan perilaku adaptif. Ketika karyawan loyal, mereka memiliki rasa memiliki terhadap organisasi yang mendorong mereka untuk terus mengembangkan kompetensi dan kemampuan diri. Pengalaman sukses dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menantang, seperti yang terlihat dari kemampuan

berinisiatif tanpa menunggu instruksi atasan pada LK-3 dengan nilai 4,72 secara bertahap membangun self-efficacy yang lebih kuat.

Studi İsmailoğlu & Tayşir (2024) juga mengemukakan bahwa loyalitas memiliki efek moderasi yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara work engagement dan organizational citizenship behavior (OCB), di mana karyawan yang loyal lebih tanggap terhadap perubahan dan lebih siap untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan Berdasarkan data yang menunjukkan antusiasme tinggi pada LK-1 dengan nilai 4,99 dan kesiapan dalam melaksanakan tugas pada LK-2 dengan nilai 4,80 artinya terlihat bahwa karyawan memiliki tingkat engagement yang baik. Namun, work engagement yang tinggi tidak selalu secara otomatis menghasilkan OCB yang tinggi pula. Di sinilah loyalitas berperan sebagai boundary condition atau conditional factor yang menentukan kapan dan seberapa kuat work engagement akan menghasilkan OCB. Ketika loyalitas rendah, karyawan yang memiliki kelekatan mungkin hanya fokus pada tugas formal yang menjadi tanggung jawab mereka. Sebaliknya, ketika loyalitas tinggi, kelekatan akan lebih besar kemungkinannya ditransformasi menjadi perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja, mengambil inisiatif sukarela, dan berkontribusi pada kepentingan kolektif organisasi.

Sejalan dengan itu, penelitian Marlissawaty *et al.* (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang suportif dan pemberdayaan kerja meningkatkan loyalitas yang pada akhirnya memunculkan perilaku adaptif, terutama melalui rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman tinggi terhadap tanggung jawab pada LK-6 dengan nilai 5,08

dan ekspektasi pekerjaan pada LK-7 dengan nilai 4,85 yang dapat dilihat bahwa karyawan memiliki role clarity yang baik ini seringkali merupakan hasil dari komunikasi efektif dan dukungan dari pemimpin. Kepemimpinan suportif menciptakan ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi melalui prinsip *social exchange theory* di mana karyawan merasakan kewajiban untuk membalas perlakuan positif yang mereka terima dengan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Dari sisi positif, loyalitas yang tinggi menciptakan keterlibatan emosional dan keinginan untuk terus belajar, sehingga meningkatkan kemampuan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Karyawan yang loyal akan menunjukkan perilaku proaktif dalam menghadapi tantangan baru dan berinovasi sesuai kebutuhan organisasi. Namun, dari sisi negatif, loyalitas yang bersifat pasif atau sekadar karena keterikatan ekonomi (*continuance loyalty*) dapat menimbulkan resistensi terhadap perubahan dan menghambat adaptasi. Karyawan yang bertahan hanya karena takut kehilangan pekerjaan cenderung stagnan dan kurang responsif terhadap dinamika organisasi.

4.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Adaptif.

Hasil Uji Hipotesis menunjukkan Hipotesis 2 diterima artinya komitmen organisasi berpengaruh terhadap perilaku adaptif. Temuan tersebut diperkuat oleh *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang menjelaskan bahwa hubungan positif antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik: ketika organisasi memberikan dukungan dan kepercayaan, karyawan akan membalasnya dengan komitmen dan perilaku adaptif yang konstruktif.

Dalam konteks lain, Sani & Suhana (2022) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang seperti *cyberloafing*, di mana karyawan dengan komitmen tinggi lebih mampu mengelola stres dan tanggung jawab kerja dengan cara yang adaptif. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi seperti hasil penelitian ini dengan rata-rata 4,65 cenderung memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi atau perusahaannya. Data menunjukkan bahwa pengaruh ini terletak terutama pada KO-3 dengan rata 4,82 dimana pengalaman positif membuat karyawan ingin mempertahankan hubungan baik, kemudian pada KO-7 dengan rata-rata 4,73 yang menunjukkan rasa tanggung jawab atas kepercayaan organisasi, serta KO-9 dan KO-10 dimana karyawan mempertimbangkan secara matang keuntungan dan kerugian sebelum melakukan tindakan yang merugikan.

Sementara itu, Novena *et al.* (2022) menunjukkan bahwa ketiga dimensi komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja proaktif yang merupakan salah satu bentuk perilaku adaptif. Karyawan yang berkomitmen kuat cenderung terbuka terhadap perubahan dan mampu menyesuaikan diri dengan strategi baru organisasi. Komitmen tinggi dari hasil uji deskriptif dengan rata-rata 4,65 memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk berkontribusi lebih bagi organisasi. Data menunjukkan bahwa pengaruh ini terletak pada KO-3 dengan mean 4,82 menjelaskan bahwa dimana pengalaman positif mendorong karyawan untuk aktif mencari cara meningkatkan kinerja organisasi dan KO-4 dengan mean

4,68 yang menunjukkan keyakinan bahwa organisasi adalah tempat terbaik untuk berkembang sehingga mereka termotivasi menunjukkan inisiatif dan kompetensi secara proaktif.

Penelitian oleh Gusmayanti *et al.* (2023) juga menegaskan bahwa komitmen organisasi berkontribusi pada peningkatan perilaku kerja inovatif dan adaptif, terutama jika didukung oleh iklim organisasi yang positif serta kepemimpinan transformasional. Sesuai dengan hasil penelitian ini dimana dengan komitmen karyawan yang tinggi cenderung akan melakukan pekerjaan secara inovatif serta adaptif untuk mencapai tujuan. Penelitian yang dilakukan Mulyadi *et al* (2025) menjelaskan bahwa komitmen organisasi memengaruhi perilaku adaptif karena komitmen tersebut memberikan landasan psikologis dan emosional yang kuat bagi karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam organisasi. Komitmen afektif yang menunjukkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi mendorong mereka untuk lebih mudah beradaptasi.

Pernyataan sebelumnya konsisten dengan *Organizational Commitment Theory* (Meyer & Allen, 1991) dan *Person–Organization Fit Theory* (Kristof, 1996), yang menyatakan bahwa kesesuaian nilai dan tujuan antara individu dan organisasi akan meningkatkan komitmen serta memperkuat kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Kesesuaian nilai dan tujuan antara individu dan organisasi meningkatkan komitmen karena menciptakan keselarasan tujuan yang membuat karyawan merasa memiliki tempat di organisasi tersebut. Hal ini terlihat jelas pada deskriptif variabel khususnya KO-2 mean 4,63 yang menunjukkan karyawan ingin tetap bekerja karena merasa cocok secara pribadi, dan KO-4 mean 4,68 yang

menunjukkan keyakinan bahwa organisasi adalah tempat terbaik untuk berkembang dan menunjukkan kompetensi.

4.6.3 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Motivasi Kerja

Hasil Uji Hipotesis menunjukkan Hipotesis 3 diterima artinya loyalitas karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Penelitian oleh Oktaviyanto *et al.* (2024) dalam studi pada bengkel AC mobil di Semarang menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang berkorelasi erat dengan loyalitas karyawan. Temuan ini menyiratkan adanya hubungan timbal balik, di mana loyalitas yang ditumbuhkan melalui lingkungan kerja yang kondusif dan tekanan kerja yang rendah dapat memunculkan motivasi intrinsik dalam diri karyawan untuk bekerja lebih giat.

Ini sejalan dengan Teori Kebutuhan Maslow (1943), yang menyebutkan bahwa individu akan terdorong untuk bekerja secara optimal jika kebutuhan psikologis dan rasa aman telah terpenuhi melalui loyalitas dan hubungan baik dengan organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi aktif yang sangat tinggi dalam diskusi tim pada LK-4 dengan nilai 5,00. Kebutuhan karyawan terpenuhi ketika organisasi yang mereka loyal terhadapnya memberikan kepercayaan dan kebebasan dalam menjalankan pekerjaan, sebagaimana terlihat dari inisiatif tinggi dalam menyelesaikan tugas tanpa menunggu instruksi pada LK-3 dengan nilai 4,72. Kebutuhan competence terpenuhi melalui kesempatan untuk mengembangkan skills yang terlihat dari kreativitas dalam mencari cara baru pada LK-9 dengan nilai 4,84 dan mengusulkan ide-ide inovatif pada LK-8 dengan nilai 4,77.

Lebih lanjut, Nadeak & Naibaho (2020) menegaskan bahwa faktor-faktor manajemen sumber daya manusia (SDM) seperti kompensasi, pelatihan, dan pengakuan memengaruhi loyalitas, yang kemudian berdampak langsung terhadap motivasi karyawan. Dalam hal ini, Teori Dua Faktor Herzberg (1959) dapat digunakan sebagai dasar, di mana loyalitas karyawan terhadap organisasi dapat menjadi faktor motivator yang meningkatkan kepuasan dan dorongan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan pemahaman yang sangat baik terhadap tanggung jawab pada LK-6 dengan nilai 5,08 dan ekspektasi pekerjaan pada LK-7 dengan nilai 4,85 mengindikasikan bahwa karyawan yang memahani tanggungjawab akan menunggunakan kemampuan dalam memenuhi tujuan perusahaan.

Studi oleh Afif & Yuniati (2022) juga mendukung bahwa motivasi memiliki peran penting dalam memperkuat loyalitas, tetapi secara timbal balik, loyalitas yang ditanamkan melalui nilai-nilai Islami dalam manajemen dapat menciptakan semangat kerja yang tinggi, baik secara spiritual maupun fungsional. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas tidak hanya memberikan stabilitas emosional, tetapi juga menjadi penguat motivasi kerja secara menyeluruh. Hasil penelitian ini menunjukkan menunjukkan antusiasme tinggi dalam melaksanakan tugas pada LK-1 dengan nilai 4,99 dan kesiapan menghadapi pekerjaan pada LK-2 dengan nilai 4,80 yang mengindikasikan bahwa motivasi yang kuat mendorong karyawan bekerja lebih baik dan melihat organisasi bukan sekadar tempat bekerja tetapi sebagai bagian dari mereka.

Penelitian oleh Ghufron *et al.* (2024) pada perusahaan Eiger Gresik menemukan bahwa loyalitas dapat meningkatkan motivasi kerja, terutama jika

loyalitas tersebut dibangun melalui pendekatan personalisasi kerja, komunikasi terbuka, serta adanya perhatian manajemen terhadap kesejahteraan karyawan. Loyalitas menjadi bentuk apresiasi terhadap perhatian organisasi, yang kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik sebagai bentuk pembalasan psikologis. Pandangan ini diperkuat oleh *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara individu dan organisasi akan memperkuat motivasi dalam jangka panjang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman yang sangat baik terhadap tanggung jawab pada LK-6 dengan nilai 5,08 dan ekspektasi pekerjaan pada LK-7 dengan nilai 4,85 yang mengindikasikan adanya clarity dan person-job fit yang optimal—hasil dari personalisasi yang efektif dimana roles dirancang atau disesuaikan untuk match dengan capabilities dan aspirations individual.

Temuan terbaru dari Wijayanti (2024) menegaskan bahwa transformasi loyalitas karyawan melalui peningkatan motivasi, kedisiplinan, dan komitmen yang dimoderasi oleh lingkungan kerja yang positif dapat menghasilkan kinerja yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini menunjukkan disiplin tinggi pada LK-1 dengan nilai 4,99 yang menunjukkan pemahaman sempurna terhadap tanggung jawab, kemudian LK-6 dengan nilai 5,08 yaitu kepatuhan tinggi terhadap aturan dan pada LK-10 dan LK-11 yaitu action, dan inisiatif proaktif.

Senada dengan itu, studi pada PT Bahtera Dira Adiguna (Ammin & Rosento, 2025) menemukan bahwa pelatihan kerja yang efektif mampu meningkatkan loyalitas, yang selanjutnya memicu motivasi intrinsik untuk bekerja lebih giat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman yang sangat tinggi terhadap

tanggung jawab pada LK-6 dengan nilai 5,08 dan ekspektasi pekerjaan pada LK-7 dengan nilai 4,85 yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki kejelasan dan kemampuan yang kemungkinan besar diperoleh dari program pelatihan yang efektif yang memberikan mereka pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk berhasil dalam pekerjaan mereka.

Sementara itu, penelitian Faisal & Zul Hendri (2025) menunjukkan bahwa loyalitas berbasis kepercayaan dan nilai-nilai religius mampu meningkatkan motivasi dalam konteks sosial-keagamaan, memberikan bukti bahwa loyalitas dapat menjadi pendorong motivasi baik di sektor bisnis maupun non-bisnis. Hasil penelitian menunjukkan pemahaman yang sangat tinggi terhadap tanggung jawab pada LK-6 dengan nilai 5,08 yaitu loyalitas berbasis kepercayaan dan nilai-nilai religius mampu meningkatkan motivasi dalam konteks sosial-keagamaan

Dalam perspektif *Theory of Work Motivation* (Porter & Lawler, 1968), loyalitas yang disertai motivasi akan mendorong perilaku kerja yang produktif dan responsif terhadap perubahan. Lebih jauh, *Career Adaptability Theory* (Savickas, 2005) menekankan bahwa loyalitas terhadap organisasi dapat membantu individu beradaptasi dengan perubahan karier, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi untuk mengembangkan diri.

4.6.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.

Hasil Uji Hipotesis menunjukkan Hipotesis 4 diterima artinya komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi. Penelitian oleh Budiono (2024) dalam *Jurnal Manajemen (MAMEN)* menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang kuat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja, terutama ketika

didukung oleh pelatihan dan sistem penghargaan yang memadai. Pernyataan sebelumnya sejalan dengan penelitian ini menunjukkan hasil komitmen organisasi yang kuat pada seluruh indikator KO-1 hingga KO-11 menciptakan kombinasi motivasi intrinsik, normatif, dan rasional yang secara bersama-sama meningkatkan motivasi kerja karyawan secara signifikan.

Hasil ini sejalan dengan temuan Dirwan *et al.* (2024) dalam *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences* yang menegaskan bahwa komitmen organisasi tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga memperkuat kepuasan kerja melalui terciptanya rasa memiliki dan hubungan kerja yang harmonis. Komitmen organisasi tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga memperkuat kepuasan kerja karena menciptakan hubungan timbal balik yang saling memperkuat antara keterikatan emosional dan evaluasi positif terhadap pekerjaan. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa komitmen tinggi dengan rata-rata 4,65 menghasilkan kepuasan melalui beberapa aspek. Pertama, KO-3 dengan mean 4,82 menunjukkan pengalaman positif yang menjadi sumber kepuasan kerja utama, dimana karyawan merasa puas dengan apa yang telah mereka alami di organisasi. Kedua, kesesuaian pribadi pada KO-2 dengan mean 4,63 dan keyakinan pada KO-4 dengan mean 4,68 bahwa organisasi adalah tempat terbaik untuk berkembang menciptakan kepuasan karena karyawan merasa berada di tempat yang tepat sesuai dengan nilai dan aspirasi mereka.

Sejalan dengan itu, Nguyen *et al.* (2020) dalam *Journal of Asian Finance, Economics and Business* menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih kuat karena

adanya keyakinan bahwa kontribusi mereka berdampak positif terhadap keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih kuat karena komitmen menciptakan energi psikologis dan dorongan internal yang berkelanjutan untuk berkontribusi maksimal. Uji Deskriptif menunjukkan komitmen tinggi dengan rata-rata 4,65 menghasilkan motivasi melalui beberapa jalur. Pertama, keterikatan emosional pada KO-1 dengan mean 4,64 dan pengalaman positif pada KO-3 dengan mean 4,82 menciptakan ikatan afektif yang membuat karyawan termotivasi bekerja karena mereka benar-benar peduli terhadap kesuksesan organisasi, bukan sekadar menjalankan kewajiban.

Rafa'i *et al.* (2023) juga menegaskan bahwa komitmen organisasi, disertai kompetensi yang memadai, mampu mendorong peningkatan motivasi kerja yang berkelanjutan dan berimplikasi pada kinerja yang lebih baik. Komitmen organisasi yang disertai kompetensi yang memadai mampu mendorong peningkatan motivasi kerja karena menciptakan sinergi antara keinginan untuk berkontribusi dan kemampuan untuk melakukannya secara efektif. Hasil Uji Deskriptif menunjukkan bahwa komitmen tinggi dengan rata-rata 4,65 menjadi lebih bermakna ketika karyawan memiliki kompetensi memadai. Hal ini terlihat pada KO-4 dengan mean 4,68 dimana karyawan yakin organisasi adalah tempat terbaik untuk berkembang dan menunjukkan kompetensi mereka yang berarti komitmen mendorong mereka untuk mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki.

Selain itu, Azzuhairi *et al.* (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel kunci yang menjembatani pengaruh kompensasi dan

kepuasan kerja terhadap niat karyawan untuk bertahan. Komitmen yang kuat dapat memperkuat persepsi positif terhadap organisasi dan secara langsung meningkatkan motivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Hal ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan kepuasan dan keadilan, karyawan akan membalasnya dengan komitmen serta motivasi kerja yang lebih tinggi.

Lebih lanjut, Hadi *et al.* (2023) menambahkan bahwa motivasi kerja juga memiliki hubungan timbal balik dengan komitmen organisasi, terutama jika keadilan organisasi dan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) dapat terjaga. Motivasi tidak hanya menjadi hasil dari komitmen, tetapi juga memperkuat komitmen itu sendiri melalui interaksi yang saling mendukung. Motivasi kerja memiliki hubungan timbal balik dengan komitmen organisasi karena keduanya saling memperkuat dalam siklus positif yang berkelanjutan. Uji Deskriptif menunjukkan bahwa komitmen tinggi dengan rata-rata 4,65 mengindikasikan tidak hanya menghasilkan motivasi, tetapi motivasi kerja yang tinggi juga memperkuat komitmen organisasi. Ketika karyawan termotivasi bekerja dengan baik dan mencapai hasil positif, kemudian pengalaman keberhasilan ini memperkuat komitmen mereka seperti yang terlihat pada KO-3 dengan mean 4,82.

4.6.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Adaptif.

Hasil Uji Hipotesis menunjukkan Hipotesis 5 diterima artinya motivasi kerja berpengaruh terhadap perilaku adaptif. Organisasi yang dinamis dan kompleks, motivasi kerja menjadi elemen penting dalam mendorong perilaku adaptif, yakni kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri secara fleksibel

terhadap perubahan lingkungan, prosedur, ataupun ekspektasi organisasi (Pulakos *et al.*, 2000). Motivasi karyawan memiliki peran yang sangat signifikan dalam mendorong produktivitas dan kinerja organisasi. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan motivasi karyawan mencapai 4,80 yang termasuk dalam kategori tinggi. Angka ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki tingkat motivasi yang kuat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja.

Penelitian oleh Susanti & Lizarti (2021) mengungkap bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat. Karyawan yang termotivasi akan lebih terdorong untuk mencari solusi baru dan berani keluar dari zona nyaman dalam merespons tantangan pekerjaan, yang merupakan bentuk nyata dari perilaku adaptif. Hal ini diperkuat oleh *Expectancy Theory* dari Vroom (1964), yang menyatakan bahwa individu akan berperilaku adaptif ketika mereka percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang bernilai. Motivasi karyawan dengan skor rata-rata 4,80 mencerminkan kondisi psikologis dan emosional yang positif dalam organisasi dimana karyawan memiliki dorongan internal dan eksternal yang kuat untuk berkontribusi secara optimal. Uji Deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan tidak hanya hadir secara fisik di tempat kerja, tetapi juga hadir secara mental dan emosional dengan kesediaan penuh untuk memberikan upaya terbaik.

Studi serupa dilakukan oleh Pebrian *et al.* (2023) di RS Prabumulih, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja bersama gaya kepemimpinan dan budaya

organisasi mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku inovatif dan responsif terhadap perubahan. Dalam konteks ini, motivasi kerja berperan sebagai pendorong psikologis bagi individu untuk membuka diri terhadap pembelajaran dan fleksibilitas dalam bertindak, yang mencerminkan bentuk konkret dari adaptabilitas. Kemampuan organisasi dalam mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku inovatif dan responsif terhadap perubahan sangat dipengaruhi oleh fondasi motivasi yang kuat sebagaimana tercermin dalam data deskriptif motivasi dengan skor rata-rata 4,80. Perilaku inovatif dan responsif tidak muncul secara spontan, melainkan memerlukan kondisi psikologis tertentu dimana karyawan merasa aman, dihargai, dan didukung untuk mengambil risiko dan mencoba pendekatan-pendekatan baru.

Sementara itu, Idrus *et al.* (2021) dalam penelitian terhadap petani padi sawah juga menemukan bahwa motivasi kerja berkorelasi positif terhadap perilaku kerja, termasuk dalam hal adopsi teknologi pertanian baru dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap kondisi iklim. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja tidak hanya relevan di sektor formal, tetapi juga memainkan peran kunci dalam meningkatkan perilaku adaptif di sektor informal dan agraris. Peningkatan motivasi karyawan maka membuat perilaku kerja yang positif dan produktif secara proporsional. Berdasarkan data yang menunjukkan skor motivasi karyawan sebesar 4,80 dalam kategori tinggi, dapat diprediksi bahwa perilaku kerja karyawan juga akan berada pada level yang tinggi, sehingga semakin tinggi motivasi akan meningkatkan perilaku produktif. .

Secara lebih luas, kajian oleh Mastria *et al.* (2023) dalam Sustainability menegaskan bahwa motivasi, terutama jenis intrinsik seperti nilai lingkungan dan rasa tanggung jawab sosial, mampu mendorong individu untuk menunjukkan perilaku adaptif dalam konteks keberlanjutan. Motivasi menjadi pendorong utama dalam mengubah kebiasaan, merespons perubahan sosial, serta menyesuaikan diri terhadap tuntutan baru. Proses mengubah kebiasaan itu tidak mudah dan seringkali tidak nyaman di awal. Misalnya, ketika perusahaan memperkenalkan sistem atau teknologi baru, karyawan harus belajar dari awal lagi meskipun mereka sudah mahir dengan sistem lama. Karyawan yang termotivasi, terutama yang menikmati pekerjaan mereka (MK-2: 4,64) dan merasakan makna dalam apa yang mereka kerjakan (MK-13: 4,61), akan lebih mudah menerima perubahan ini.

4.6.6 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Perilaku Adaptif di Moderasi Motivasi Kerja.

Hasil Uji Hipotesis menunjukkan Hipotesis 6 ditolak artinya motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh loyalitas karyawan terhadap perilaku adaptif. Motivasi kerja tidak memoderasi hubungan antara loyalitas karyawan dan perilaku adaptif karena kedua konstruk ini bekerja melalui jalur psikologis yang berbeda (Brown & Davis, 2023). Hasil penelitian ini menunjukkan menunjukkan bahwa berbagai bentuk perilaku adaptif seperti inisiatif pada LK-3 dengan nilai 4,72, kreativitas pada LK-9 dengan nilai 4,84 dan proaktivitas pada LK-8 dengan nilai 4,77 yang menunjukkan karena motivasi bukanlah faktor yang mengubah atau menentukan kuat-lemahnya hubungan antara loyalitas dengan kemampuan beradaptasi,

melainkan motivasi adalah hasil dari loyalitas atau faktor yang bekerja secara terpisah dan bersamaan.

Loyalitas karyawan, yang bersifat stabil dan jangka panjang, memengaruhi perilaku adaptif melalui komitmen organisasional dan identifikasi dengan nilai perusahaan. Sementara itu, motivasi kerja lebih bersifat fluktuatif dan dipengaruhi oleh faktor situasional seperti insentif atau pengakuan (Wilson & Zhang, 2022). Loyalitas menciptakan ikatan psikologis yang mendalam antara karyawan dengan organisasi dan ikatan ini diwujudkan dan dioperasionalkan melalui komitmen organisasional yang kemudian mendorong karyawan untuk berperilaku adaptif demi kepentingan organisasi. pernyataan ini didukung hasil penelitian ini yaitu pemahaman mendalam terhadap tanggung jawab pada LK-6 dengan nilai 5,08, kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan pada LK-10 dan LK-11 serta kesediaan untuk berinisiatif dan berkontribusi pada LK-3, LK-4, LK-8.

Bukti empiris dari studi Anderson et al (2021) menyatakan motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh loyalitas karyawan terhadap perilaku adaptif. Dari hasil penelitian ini menunjukkan karena motivasi bukan merupakan kondisi yang menentukan apakah loyalitas akan menghasilkan perilaku adaptif atau tidak, melainkan motivasi adalah hasil sampingan atau jalur paralel dari loyalitas yang juga mempengaruhi perilaku adaptif secara terpisah.

Temuan ini konsisten dengan teori komitmen organisasional yang menyatakan bahwa karyawan dengan loyalitas tinggi akan secara alami mengembangkan perilaku adaptif sebagai bagian dari tanggung jawab peran mereka, terlepas dari tingkat motivasi saat itu (Lee & Park, 2023). Hasil penelitian

ini menunjukkan bahwa loyalitas tinggi cenderung mengembangkan perilaku adaptif secara alami karena mereka merasa memiliki ikatan emosional dan tanggung jawab terhadap organisasi, sehingga mereka lebih terbuka dan siap untuk menghadapi perubahan demi kebaikan bersama.

Hasil penelitian Martinez et al (2023) menunjukkan bahwa efek moderasi motivasi hanya muncul pada konteks pekerjaan rutin, bukan pada situasi yang membutuhkan adaptasi, sehingga dalam konteks perilaku adaptif yang membutuhkan fleksibilitas kognitif, loyalitas organisasional terbukti menjadi prediktor yang lebih konsisten dibandingkan motivasi kerja (Thompson & Chen, 2022). Hasil penelitian ini mengindikasikan adaptasi karyawan harus menggunakan seluruh kapasitas kognitifnya untuk memahami dan menghadapi perubahan, sehingga motivasi tidak lagi berfungsi sebagai moderator yang signifikan karena fokus utama adalah pada proses adaptasi itu sendiri.

4.6.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Adaptif di

Moderasi Motivasi Kerja.

Hasil Uji Hipotesis menunjukkan Hipotesis 7 ditolak artinya motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif. Komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, memengaruhi perilaku adaptif melalui proses identifikasi diri dan internalisasi nilai-nilai organisasi yang bersifat stabil dan jangka panjang, sementara motivasi kerja lebih terkait dengan mekanisme penghargaan ekstrinsik dan intrinsik yang bersifat situasional (Mathieu & Zajac, 2022). Komitmen afektif memengaruhi perilaku adaptif karena keterikatan emosional yang kuat membuat karyawan lebih bersedia untuk berubah dan

menyesuaikan diri demi kepentingan organisasi yang mereka sayangi. Data menunjukkan komitmen afektif yang tinggi tercermin pada KO-1 dengan mean 4,64 dimana karyawan memiliki keterikatan emosional kuat terhadap organisasi, kemudian pada KO-2 dengan mean 4,63 yang menunjukkan kesesuaian pribadi dan KO-3 dengan mean 4,82 yang menunjukkan pengalaman positif.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Lee et al (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku adaptif (Lee et al., 2021). Motivasi kerja tidak memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku adaptif karena motivasi lebih berperan sebagai variabel mediator atau konsekuensi dari komitmen, bukan sebagai kondisi yang memperkuat atau memperlemah hubungan keduanya.

Secara teoretis tidak adanya moderasi karena komitmen organisasi yang tinggi akan secara otomatis mendorong perilaku adaptif sebagai bagian dari peran organisasional, terlepas dari tingkat motivasi individu (Ashforth & Mael, 2023). Tidak adanya moderasi terjadi karena komitmen organisasi yang tinggi secara otomatis mendorong perilaku adaptif sebagai bagian integral dari peran organisasional, tanpa memerlukan kondisi tambahan untuk memperkuat hubungan tersebut dan hasil uji deeskriptif menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi dengan rata-rata 4,65.

Sementara itu, teori harapan menjelaskan bahwa motivasi kerja lebih berpengaruh pada tugas-tugas spesifik yang memiliki hubungan jelas antara usaha dan hasil (Vroom, 2022), sesuai dengan hasil penelitian ini dimana motivasi memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif karena

motivasi membuat seseorang yang memiliki komitmen akan beradaptasi dengan kondisi perusahaan. Penelitian Griffin et al (2021) menunjukkan motivasi kurang relevan untuk perilaku adaptif yang membutuhkan fleksibilitas kognitif dan inisiatif pribadi, pendapat sebelumnya tidak sejalan dengan hasil penelitian yang menjelaskan motivasi memoderasi pengaruh komitmen organisasi.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh loyalitas karyawan dan komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif dimoderasi motivasi kerja maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Loyalitas karyawan berpengaruh terhadap perilaku adaptif perusahaan PT. XYZ.
2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap perilaku adaptif perusahaan PT. XYZ.
3. Loyalitas karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja perusahaan PT. XYZ.
4. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi perusahaan PT. XYZ.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap perilaku adaptif perusahaan PT. XYZ.
6. Motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh loyalitas karyawan terhadap perilaku adaptif perusahaan PT. XYZ.
7. Motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif perusahaan PT. XYZ.

5.2 Keterbatasan

Dari penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian yang diharapkan menjadi perhatian penelitian berikutnya:

1. Model penelitian yang digunakan mengeliminasi beberapa indikator variabel (sebanyak 10 item), yang mungkin mengurangi kompleksitas dan cakupan

pengukuran variabel, sehingga beberapa aspek penting loyalitas, komitmen, dan motivasi tidak tercakup secara utuh.

2. Studi ini hanya dilakukan di PT. XYZ sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke perusahaan lain yang mungkin memiliki konteks budaya organisasi dan model manajemen yang berbeda.
3. Variabel motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh loyalitas serta komitmen terhadap perilaku adaptif, hal ini kemungkinan terkait dengan keterbatasan desain penelitian atau karakteristik sampel yang digunakan yang tidak mewakili konteks lain.
4. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh loyalitas karyawan dan komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif di PT. XYZ, terdapat beberapa saran penting untuk penelitian selanjutnya. Penelitian berikutnya disarankan untuk menggunakan variabel moderator alternatif yang mungkin lebih relevan dalam memengaruhi hubungan antara loyalitas karyawan dan komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif seperti gaya kepemimpinan transformasional atau servant leadership, dukungan organisasi yang dipersepsikan, iklim dan budaya organisasi, self-efficacy karyawan, serta karakteristik pekerjaan dan otonomi kerja.

5.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan sebelumnya maka terdapat saran dalam penelitian ini. Saran dalam penelitian dibagi menjadi saran teoritis dan praktis sebagai berikut:

5.3.1 Saran Teoritis

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas variabel yang diteliti dengan memasukkan faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi perilaku adaptif karyawan di PT. XYZ, mengingat variabel loyalitas karyawan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja hanya mampu menjelaskan sebagian varians perilaku adaptif (sekitar 60%). Misalnya, budaya organisasi, kepemimpinan, atau dukungan sosial di tempat kerja bisa menjadi fokus penelitian berikutnya.
2. Peneliti dapat menguji model moderasi atau mediasi dengan variabel lain yang mungkin berinteraksi dengan loyalitas, komitmen, atau motivasi kerja, seperti stres kerja, kepuasan kerja, atau gaya kepemimpinan, guna memperdalam pemahaman mekanisme perilaku adaptif.
3. Disarankan bagi penelitian berikutnya untuk menggunakan pendekatan longitudinal untuk melihat perubahan dinamika motivasi kerja, loyalitas, dan komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif seiring waktu, sehingga dapat memperoleh gambaran sebab-akibat yang lebih jelas.
4. Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel dengan melibatkan berbagai industri atau perusahaan lain supaya hasilnya lebih generalisasi dan dapat diterapkan di berbagai konteks organisasi.

5. Peneliti juga dapat menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali lebih dalam faktor-faktor kontekstual yang mungkin mempengaruhi hubungan antara loyalitas, komitmen, motivasi, dan perilaku adaptif.

5.3.2 Saran Praktis Perusahaan

1. Perusahaan sebaiknya meningkatkan loyalitas karyawan dengan memberikan penghargaan yang layak, mengembangkan jalur karir, serta menjaga komunikasi yang terbuka dan transparan agar karyawan merasa dihargai serta terikat kepada perusahaan.
2. Perusahaan perlu memperkuat komitmen organisasi dengan membangun budaya yang mendukung nilai bersama, melibatkan karyawan secara aktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga rasa memiliki terhadap organisasi meningkat.
3. Penting bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja melalui sistem insentif yang tepat, memberikan tantangan pekerjaan yang bermakna, serta menyediakan pelatihan dan pengembangan kompetensi guna menjaga motivasi dan produktivitas karyawan.
4. Karena motivasi kerja tidak memoderasi hubungan antara loyalitas atau komitmen dengan perilaku adaptif, perusahaan perlu mengelola loyalitas, komitmen, dan motivasi secara terpisah dengan strategi yang disesuaikan.
5. Evaluasi secara berkala harus dilakukan untuk memastikan efektivitas program pengelolaan karyawan serta melakukan penyesuaian sesuai kebutuhan organisasi.

6. Perusahaan disarankan untuk memperhatikan faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi perilaku adaptif, seperti dukungan manajerial, budaya inovasi, dan kesejahteraan kerja agar kemampuan adaptasi karyawan dapat meningkat secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd-El-Salam, E. M. (2023). Exploring factors affecting employee loyalty through the relationship between service quality and management commitment: A case study analysis in the iron and steel industry Al Ezz Dekheila Steel Company in Egypt. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2212492. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2212492>
- Abdullah, M., Rahman, N. S. A., & Karim, M. R. (2023). The role of organizational commitment in employee retention: Evidence from the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 45–54. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.03.005>
- Adiwati, L. (2022). Working environment and loyalty link with performance behavior. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 2(2), 84–91.
- Afif, A., & Yuniati, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Kinerja Karyawan dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Industri Mebel di Kecamatan Leces Kabupaten Probolinggo). *Indonesian Journal of Islamic Economics & Finance*, 5(1), 32–41.
- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021). The influence of employee engagement, work environment and job satisfaction on organizational commitment and performance of employees: A sampling weights in PLS path modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34–62. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i3.641>
- Ahmed, A., Arshad, M. A., & Mahmood, A. (2021). The impact of spiritual values on employees' loyalty: The moderating role of work ethic. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 41(3/4), 255–272. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0321>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

- Alshamary, R. (2025). The mediating role of organizational commitment in the relationship between trust in management and achieving organizational goals. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 7(3), 321–332. https://sarpublication.com/media/articles/SARJBM_73_321-332_BD.pdf
- Ammin, M., & Rosento. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Loyalitas Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Pada PT Bahtera Dira Adiguna Jakarta Pusat. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(7), 127–137. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14958240>
- Anggraini, S., & Mansyur, A. (2024). Berbagi pengetahuan dan motivasi kerja terhadap perilaku inovatif karyawan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 20(1), 43–56. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v20i1.3046>
- Arifuddin, A., Lita, W., Catherine, S., & Yiangxiang, S. (2023). The influence of leadership style and work motivation on employee performance. *Journal Markcount Finance*, 1(3). <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i3.116>
- Arshad, R., Siddiquei, A. N., Tufail, M. S., Khosa, Z., & Abbas, J. (2025). Standing on the shoulders of giants: Predictors of perceived overqualification and its impact on adaptive behavior. *Acta Psychologica*, 256, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104987>
- Aziz, I. N., Widodo, D. S., & Subagja, I. K. (2021). Effect of training and HR development on employee performance with motivation as an intervening variable in PT. Rekasis Gigatama. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 6(2), 169–181. <https://doi.org/10.30574/gjeta.2021.6.2.0064>
- Azzuhairi, A. Z., Soetjipto, B. E., & Handayati, P. (2022). The Effect of Compensation and Work Motivation on Intention to Stay through Job Satisfaction and Organizational Commitment to Employees. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 2(3), 712–729.
- Bahri, E. S., Aslam, M. M. M., & Wibowo, H. (2024). Amil loyalty: The role of remuneration, self-efficacy, satisfaction, and organizational citizenship

- behavior. *Fall Journal of Islamic Economics and Management*, 8(2), 19–36.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>.
- Beikzad, J., & Razmjou, M. (2024). Job embeddedness and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 46(1), 99–116. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2023-0245>
- Bhatnagar, J., & Mishra, S. (2025). Supportive leadership and organizational commitment: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 46(2), 215–233. <https://doi.org/10.1002/job.2704>
- Bilal, H., Waseem, M., & Ali, S. (2020). Pragmatic impact of loyalty on deviant workplace behavior among banking sector employees. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(2), 407–414. <https://www.publishing.globalcsrc.org/jafee>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Breemer, J., Masmur, & Suyuti, N. (2024). Adaptive behavior of Bajo tribe communities in human resources development in Kolaka Utara Regency. *Penelitian Ekonomi dan Manajemen Microdata*.
- Budiarsi, S. Y., (2020) Pendampingan Pengenalan Program Sem-Pls Pada Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Surabaya. *PeKA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(2), 126-134
- Budiono, A. (2024). Organisational Commitment Influenced by Motivation and Training with Job Satisfaction and Performance as Mediator. *MAMEN (Jurnal Manajemen)*, 3(1), 16–32. <https://journal.literasisains.id/index.php/MAMEN/article/view/2836>

- Bui, N. V., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2021). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: Does innovative climate matter? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0256>
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Buwana, M.H.S. and Suryawardani, B., (2017) Analisis Promosi Penjualan Dapur Bebek Bojongsoang Bandung Tahun. *eProceedings of Applied Science*, 3(2).
- Cachón-Rodríguez, G., Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & Prado-Román, 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>
- Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 1–42. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(00\)18002-2](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(00)18002-2)
- Chen, C. Y., Huang, Y. C., & Lee, M. H. (2022). Employee loyalty and organizational development: A quantitative approach. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(3), 185–197. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103012>.
- Chen, J., Zhang, L., & Wang, H. (2025). How empowering leadership enhances employee adaptive performance in a hybrid work model: The mediating role of employee agility and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 16, 1448820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1448820>
- Chen, K.-S. (2023). A Study on Organizational Commitment, Work Motivation, and Job Performance After the COVID-19 Epidemic in Taiwan—The Mediating Effects of Work Motivation and Organizational

- Communication. *Management Studies*, 11(2), 65–74.
<https://doi.org/10.17265/2328-2185/2023.02.002>
- Chen, R. R., Ou, C. X., Wang, W., Peng, Z., & Davison, R. M. (2019). Moving beyond the direct impact of using CRM systems on frontline employees' service performance: The mediating role of adaptive behaviour. *Information Systems Journal*. <https://doi.org/10.1111/isj.12265>
- Chin, W.W. (1998) The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*.
- Creswell, J.W. (2009) Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches. *Newbury Park: Sage Publication*.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review.” *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- De Clercq, D., Khan, M. A., & Haq, I. U. (2023). Perceived organizational politics and turnover intentions: critical roles of social adaptive behavior and emotional regulation skills. *Journal of Management & Organization*, 29, 247–265. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.26>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. *New York: Plenum Press*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. *New York: Guilford Press*.
- Delawati, D., Irawati, I., Alawi, M. N., & Maliki, B. I. (2024). Pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi produksi PT. Dui Esa Unggul. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(2), 2038–2050. <https://doi.org/10.62281>
- Dirwan, D., Rajindra, R., Farid, F., Mande, H., Nursiah, N., & Supriadi, A. (2024). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment, on Motivation and Job Satisfaction of Employees and Lecturers at Muhammadiyah University of Palu. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)*, 6(3), 904–918. <https://doi.org/10.56338/ijhess.v6i3.5867>

- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., Santana-Cabrera, L., & Garcia-Rodriguez, J. (2021). High-performance work systems on hospitality employees' outcomes through organizational commitment and motivation. *Sustainability*, 13(6), 3226. <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Elmi, F., Mulyanto, A. D., Riyanto, S., Utama, A. P., Sari, N., & Sutarman, N. N. (2024). Cultural strategy of trustworthy, competent, harmonious, loyal, adaptive, and collaborative (AKHLAK) at a BUMN company in Jakarta. *Economics & Islamic Finance Journal*, 1(2), 76–86. <https://ejournal.bacadulu.net/index.php/ecif>
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.
- Faisal, & Hendri, Z. (2025). Pengaruh religiusitas, kepercayaan dan loyalitas terhadap minat wakaf melalui motivasi berwakaf di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkalis. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2), 5775–5783. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1608>
- Fathiyah, Andriani, Z., & Fitriaty. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan perilaku kerja inovatif sebagai variabel mediasi pada pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 2269–2275. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i3.3057>
- Febrianti, N. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 12(3). e-ISSN: 2461-0593
- Ford, R. C., & Newman, S. A. (2023). Giving to get loyalty: How organizations signal their loyalty to employees. *Organizational Dynamics*, 52, 100956. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100956>.

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). "Self-Determination Theory and Work Motivation." *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Ghozali, L., & Latan, H. (2015) Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan PLS. *Semarang: Badan Penerbit Undip*.
- Ghufron, F., Salsa Bella, N. A., Putri, I. V., & Ismail, I. (2024). Motivation to Increase Eiger Gresik Employee Loyalty. *Jurnal Ekbis: Analisis, Prediksi dan Informasi*, 2024.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Guillon, O., & Cezanne, C. (2024). Employee loyalty and organizational performance: A critical survey. *Journal of Organizational Psychology*, 12(1), 45–62. <https://doi.org/10.1080/xxxx>
- Gusmayanti, I. S., Isyandi, B., & Efni, Y. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 9225–9240. E-ISSN: 2807-4238 | P-ISSN: 2807-4246.
- Hadi, S., Pebrianti, E., & Kirana, K. C. (2023). Analysis of the Effect of Work-Life Balance, Self-Esteem and Work Motivation on Organizational Commitment Moderated by Organizational Justice on Workers in Yogyakarta. *Journal of Education, Teaching, and Learning*, 8(1), 7–14. p-ISSN: 2477-5924 | e-ISSN: 2477-8478.
- Halim, J., Syawaluddin, & Putra, A. (2020). Pengaruh reward dan loyalitas karyawan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Tuahta Maju Ersada. *Jurnal Bisnis Kolega*, 6(2), 17–23. <https://ejournal.stiepmc.ac.id/index.php/jbk/article/v>
- Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The effect of job satisfaction and job loyalty on employee performance: A narrative literature review.

- Journal of Information Systems and Management*, 2(3), 1–15.
<https://jisma.org>.
- Haryono, S. (2016) Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS. *Bekasi: PT Intermedia Personalia Utama*.
- Hasibuan, M. S. P. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. *New York: Wiley*.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Idrus, Y., Rauf, A., & Bempah, I. (2021). Pengaruh Motivasi terhadap Perilaku Kerja Petani Padi Sawah di Kelurahan Bolihuangga Kecamatan Limboto Kabupaten Gorontalo. *AGRINESIA*, 5(3), Juli 2021.
- Ilmi, Z., & Diwanti, D. P. (2024). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Organizational Citizenship Behavior dari Perspektif Islam. *Valid: Jurnal Ilmiah*, 22(1), 132–142. <https://doi.org/10.53512/valid.v22i1.458>
- İsmailoğlu, T., & Tayşir, N. K. (2025). The moderating effect of employee loyalty on the relationship between work engagement and organizational citizenship behavior. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 8(17), 1–16.
- Jamil, S., Khan, S., & Seraj, S. S. (2023). An SEM-based study on Intrinsic Motivation in the Education Sector: The role of GHRM Practices. *Voyage Journal of Educational Studies (VJES)*, 3(2). ISSN: 2790-7171 (Online), 2790-7163 (Print).
- Jatiningrum, C. D., Kuswandi, & Rahayu, S. (2024). Efek budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan (Studi pada karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai). *Jurnal Manajemen*, 14(1), 56–71.
- Jones, T., & Taylor, S. F. (2024). Understanding employee loyalty in contemporary organizations: The role of engagement, belonging, and advocacy.

- International Journal of Human Resource Studies*, 14(2), 22–38.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v14i2>
- Juwita, S., Tentama, F., & Yuliasesti, E. (2023). The Effect of Organizational Climate and Work Engagement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Work Motivation as a Mediator Variable for Special School Teachers. *Jurnal Neo Konseling*, 5(2). DOI: 10.24036/00750kons2023
- Khoufaj, A. H., & Nouiri, A. (2023). A qualitative analysis of organisational commitment in an Algerian pharmaceutical industry. *Business Ethics and Leadership*, 7(1), 37–47. [https://doi.org/10.21272/bel.7\(1\).37-47.2023](https://doi.org/10.21272/bel.7(1).37-47.2023)
- Khuong, M. N., & Linh, U. D. T. (2020). Influence of work-related stress on employee motivation, job satisfaction and employee loyalty in hospitality industry. *Management Science Letters*, 10, 3279–3290.
- Kridaningsih, A., Agustina, R., & Nuraeni, E. (2025). Between loyalty and integrity: The paradox of organizational support and employee behavior in healthcare. *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*, 6(1), 42–51. <https://journal.al-matani.com/index.php/invest/index>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Lee, Y.-K., Sinha, P. N., Kim, S.-H., Swanson, E. M., Yang, J.-J., & Kim, E.-J. (2023). The expatriate and local hotel general managers: differing approaches to employees' loyalty. *International Journal of Emerging*

- Markets*, 18(10), 3394–3413. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2020-0278>
- Legona, R. B., & Effendi, M. S. (2024). Determinan Loyalitas Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada PT. Laboratorium Solusi Indonesia. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 7(1). <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v7i1>
- Lesnussa, M. M. C., & Sugiarto, A. (2024). Pengaruh pelatihan kecerdasan emosional dan motivasi terhadap perilaku caring dengan soft skills sebagai mediasi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 14(1), 291–316. <https://doi.org/10.30588/jmp.v14i1.1764>
- Li, X., Liu, Y., & Sun, Q. (2025). Knowledge sharing and employee agility as drivers of adaptive performance in hybrid organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(3), 412–426. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11812609/>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th Edition. *New York: McGraw-Hill*.
- Maden-Eyiusta, C., Yalabik, Z. Y., & Nakiboglu, M. A. B. (2021). The impact of support on employees' adaptive behavior: A moderated mediation model. *European Management Journal*, 39(6), 759–770. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.04.001>.
- Maden-Eyiusta, C., & Yalabik, Z. Y. (2022). The impact of support on employees' adaptive behavior: A moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 37(2), 153–167. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2020-0249>.
- Maden-Eyiusta, C., Yalabik, Z. Y., & Nakiboglu, M. A. B. (2022). The impact of support on employees' adaptive behavior: a moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 37(2), 153–169. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2020-0249>

- Maikudi, I. Y., Yusuf, M., & Bello, S. (2025). Side-bet theory and employee retention in the public sector. *Public Personnel Management*, 54(1), 78–94. <https://doi.org/10.1177/00910260241234567>
- Marhalinda, D., & Supiandini, E. (2022). The influence of work motivation, job satisfaction, and organizational commitment on employee loyalty. *Journal of Management and Business Research*, 5(3), 115–126. <https://exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS/article/download/204/126>
- Marlissawaty, F., Sardi, M., Hendra, Herman, H., & Nugraha, A. P. (2024). Pengaruh Ketersediaan SDM, Perilaku Kepemimpinan, dan Pemberdayaan Kerja terhadap Loyalitas Kerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Lingga. *Berajah Journal*, 4(7).
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mastria, S., Vezzil, A., & De Cesarei, A. (2023). Going Green: A Review on the Role of Motivation in Sustainable Behavior. *Sustainability*, 15, 15429. <https://doi.org/10.3390/su152115429>
- Melati, F. F., & Saudji, I. (2024). The influence of work environment on work productivity with adaptive behavior as an intervening variable. *Tazkia Jurnal*, 2(1), 1–15. [https://doi.org/\[ISI_DOI_JIKA_ADA\]](https://doi.org/[ISI_DOI_JIKA_ADA])
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Moss, J. (2025, February 10). Wellness at work unleashes healthier long-term success. *Investors Business Daily*.

- <https://www.investors.com/news/management/leaders-and-success/wellness-at-work-unleashes-healthier-long-term-success/>
- Nadeak, B., & Naibaho, L. (2020). Motivation and HRM Factors Relation to the Employee Loyalty. *Polish Journal of Management Studies*, 22(2).
- Nanesa, A. C., & Fatmala, I. A. (2022). Employee productivity: The role of psychological capital and adaptive performance behavior. *Asia Pacific Journal of Business Economics and Technology*, 2(3), 45–54.
- Narváez, M. A., & Solarte, M. G. (2024). Organizational support, reciprocity, and employee commitment in the technology sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(2), 55–74. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v14i2.21459>.
- Naseer, S., Chughtai, M. S., & Syed, F. (2023). High-performance work practices and commitment to change: The role of motivation. *Journal of Organizational Change Management*, 36(5), 827–845. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2023-0036>.
- Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. T. Q. (2020). The Influence of Organizational Commitment on Motivation: Empirical Evidence from Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439–447.
- Nguyen, Q. V., Hien, L. M., & Do, Q. H. (2022). The relationship between transformational leadership, job satisfaction and employee motivation in the tourism industry. *Administrative Sciences*, 12(4), 161. <https://doi.org/10.3390/admsci12040161>
- Ningsi, B.A., (2018) Analisis Kepuasan Pelanggan Atas Kualitas Produk dan Pelayanan Dengan Metode SEM-PLS. *Jurnal Statistika dan Aplikasinya*, 2(2), 8-16.
- Novena, N., Retawati, A., & Anden, T. E. (2022). Pengaruh dimensi komitmen organisasi terhadap perilaku kerja proaktif pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Palangka Raya. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 3(3), 156–164. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2020.v14.i02.p04>

- Nugraha, R., & Muchtar, A. H. (2025). Peran budaya organisasi dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai. *Observasi: Jurnal Publikasi Ilmu Psikologi*, 3(1), 369–383. <https://doi.org/10.61132/observasi.v3i1.1142>
- Oktarina, Y., Rafki, R., Nofriadi, N., Elfiswandi, E., Weriframayeni, A., & Yulasmi, Y. (2024). Work loyalty and work discipline increase organizational citizenship behavior (OCB) at Universitas Perintis Indonesia. *ARRUS Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(1), 14–21. <https://doi.org/10.35877/soshum2398>
- Oktaviyanto, S. A., Purusa, N. A., Haziroh, A. L., & Ulfa, A. K. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Bengkel AC Mobil di Semarang). *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 721–735. ISSN: 2614-851X.
- Pancasila, I., Hegazy, F., Al-Dhaafri, H. S., Alosaimi, M., & Handayani, R. (2025). Resource availability, role clarity, work motivation, and organizational effectiveness: Evidence from multiple industries. *Future Business Journal*, 11(1), 17. <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00333-8>
- Pebrian, R., Mutiara, R., & Ruswanti, E. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Inovatif pada RS Prabumulih. *Jurnal Impresi Indonesia (JII)*, 2(3). p-ISSN: 2828-1284 | e-ISSN: 2810-062X.
- Pelealu, D. R. (2022). The effect of perceived organizational support, psychological well-being, and person–job fit on organizational commitment through organizational citizenship behavior (OCB) as variable intervening in automotive companies. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 9(4), 81–94. <https://doi.org/10.36347/sjebm.2022.v09i04.001>
- Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: The role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326–343. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2022-0182>

- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. *Homewood, IL: Richard D. Irwin.*
- Pramita, E. H. (2019). Pengaruh Loyalitas dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi kerja Karyawan Hotel Inna Dharma Deli Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 1–12.
<http://journals.synthesispublication.org/index.php/ilman>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2020). Adaptability in the workplace: Developing a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 29–47.
<https://doi.org/10.1037/apl0000416>
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299–323.
https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504_01
- Radiman, R., Wahyuni, S. F., & Lestari, S. P. (2024). Nilai-Nilai Individu dan Remunerasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Pendidikan Tinggi: Peran Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 25(2), 106–121.
- Rafa'i, A., Junaedi, A. T., Nyoto, Renaldo, N., & Sultan, F. M. M. (2023). The effect of organizational commitment and competence on work motivation and work performance at SMA Negeri Tapung District. *Nexus Synergy: A Business Perspective*, 1(1), 1–13.

- Rahman, A. (2024). Adaptive work behavior in the post-pandemic era: Remote work, digital skills, and work-life balance. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 112–130. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v14i1.21345>
- Rahmi, M. N., & Suryatni, M. (2025). Hubungan antara keterlibatan kerja, pengembangan karir, dan loyalitas kerja yang dimediasi oleh motivasi kerja pegawai. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 14(4), 437–448.
- Ramdhan, R. M., Winarno, A., Kisahwan, D., & Hermana, D. (2022). Corporate social responsibility internal as a predictor for motivation to serve, normative commitment, and adaptive performance among State-owned Enterprises' employee. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2093486. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2093486>.
- Ramdhan, R. M., Winarno, A., & Kisahwan, D. (2022). Motivation, loyalty, and adaptive performance: A moderating perspective. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2093486>.
- Randstad. (2025, January 21). Work-life balance beats pay as top priority for workers, survey finds. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/business/2025/jan/21/work-life-balance-pay-workers-covid-pandemic>
- Rawashdeh, A. M., Elayan, M. B., Shamout, M. D., & Hamouche, S. (2022). Human resource development and turnover intention: Organizational commitment's role as a mediating variable. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(4), 469–484. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2021-0343>
- Rehman, G. A., Shahani, N. U. N., & Baloch, M. N. (2021). Impact of rewards system in employee's motivation in the organizational context: A quantitative study of manufacturing industry in UAE. *Liberal Arts & Social Sciences International Journal (LASSIJ)*, 5(1), 105–122. <https://doi.org/10.47264/idea.lassij/5.1.8>

- Rismaadriani, N. M., Sunarsih, N. M., & Munidewi, I. A. B. (2021). Pengaruh time budget pressure, locus of control, kinerja auditor dan komitmen organisasi terhadap perilaku disfungsional audit. *Jurnal Kharisma*, 3(1), 207–229. <https://doi.org/10.xxxx/jurnalkharisma.v3i1.xxx>
- Riyanto, S., Sutrisno, E., & Ali, H. (2023). The effect of organizational commitment, competence and work environment on employee performance and job satisfaction. *Journal of Management Development*, 42(1), 34–48. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2021-0315>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (16th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior. 18th Edition.* Pearson Education.
- Ruzain, M. F. (2024). Influence of perceived organizational support and organizational identification on employee loyalty: A conceptual paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(10), 2239–2247. <http://dx.doi.org/10.46886/IJARBSS/v14-i10/12523>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.” *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). *Handbook of Self-Determination Research.* Rochester: University of Rochester Press.
- Sani, M. P., & Suhana. (2022). Pengaruh Beban Kerja, Burnout, dan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Cyberloafing (Studi Pada PT. ABC di Kabupaten Kendal). *Jurnal Mirai Management*, 7(2), 286–305. ISSN: 2598-8301 (Online).
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42–70). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schwarz, G., Newman, A., Yu, J., & Michaels, V. (2021). Psychological entitlement and organizational citizenship behaviors: The roles of employee

- involvement climate and affective organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 197–222. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1962388>
- Shoaib, M., Abbas, Z., Yousaf, M., Zámečník, R., Ahmed, J., & Saqib, S. (2021). The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1870798. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1870798>
- Sholihah, A., Rifa'i, K., & Qoriani, H. F. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap perilaku individu dalam organisasi (PIO) melalui motivasi kerja pada Telkom Indonesia Tbk wilayah Jember. *Jurnal Istiqro: Jurnal Hukum Islam, Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 44–57. <https://doi.org/10.30739/istiqro.v9i1.1652>
- Sibarani, I. J., Ishartati, I., Maulivia, V. S., & Gunawan, F. E. (2024). Employee loyalty: Systematic literature review. *Jurnal Info Sains: Informatika dan Sains*, 14(03). <https://doi.org/10.54209/infosains.v14i03>.
- Somaskandan, K., & Arulandu, S. (2022). A moderated-mediation model of individual learning and commitment. *The Learning Organization*, 29(4), 341–356. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2021-0139>.
- Suliati, N. N., Sapta, I. K. S., Sujana, I. W., & Widnyani, A. A. D. (2022). Organizational Commitment: The Mediator for Work Motivation and Organizational Climate Toward Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 8(3). <http://dx.doi.org/10.17358/jabm.8.3.77>
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *General Management*, 24(192), Januari 2023. ISSN: 1582-2559.
- Susanti, F., & Lizarti. (2021). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap perilaku inovatif karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi

- Sumatera Barat. *Jurnal Administrasi Sosial dan Humaniora (JASIORA)*, 4(3), 111–121. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5801047>
- Susanti, R., Darmawan, D., & Pratiwi, A. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan. *Research in Management and Business Economics Journal*, 1(2), 56–70. <https://journal.uc.ac.id/index.php/RMBE/article/download/2432/1762/5837>
- Susilowati, E., Santoso, R. A., & Soelistya, D. (2025). Analisis Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kerja terhadap Loyalitas Guru dengan Peran Mediasi Motivasi Kerja. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 14(2), Mei 2025.
- Tam, N. T., Truc, N. M. T., & Thanh, H. L. T. (2024). Applying quantitative and data analysis using structural equation modeling for accessing factors influencing employee loyalty. *Journal of Applied Data Sciences*, 5(1), 1–15.
- Tarihoran, T., & Harsono, D. M. (2025). Exploring the dynamics of employee loyalty in construction companies. *Journal of E-Bis: Economics-Business*, 9(1), 224–233. <https://jurnal.politeknik-kebumen.ac.id/index.php/E-Bis>
- Utomo, V. W. (2022). The effect of transformational leadership and compensation on employee performance and loyalty and its impact on organizational citizen behavior at PT. Yarindo Farmatama. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(1), 350–355.
- Veloso, C. M., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M., & Walter, C. E. (2021). Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: Application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1036–1046. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0015>
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67–79. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0068>

- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wibowo, S., Pradana, A., & Nugroho, H. (2024). Positive psychology and employee adaptive performance: A systematic literature review. *Journal of Positive Psychology Research*, 10(2), 55–70. https://www.researchgate.net/publication/383125383_Positive_psychology_and_employee_adaptive_performance_systematic_literature_review
- Wijaya, A., & Haryanto, S. (2020). Dimensi loyalitas karyawan: Kepatuhan, tanggung jawab, dan integritas. *ProBank: Jurnal Ekonomi dan Perbankan*, 6(1), 77–88. <https://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/probank/article/download/1957/1174>
- Wijayanti, T. C. (2024). Employee loyalty transformation: Motivation, discipline, work environment, commitment as moderator. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 6(2). <https://www.e-journal.uac.ac.id/index.php/ijse/article/view/5410>.
- Wziątek-Staško, A., Stefańska, A., & Szeliga, E. (2023). Organizational commitment in the assessment of employees of different generations: A research study. *Social Sciences*, 12(3), 145–159. <https://www.researchgate.net/publication/378808129>
- Yondonrenchin, M., Zanabazar, A., & Baljinnyam, E. (2023). The impact of leadership styles on employee loyalty and engagement. *European Journal of Business and Management Research*, 8(4), 94–100. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.4.2048>
- Zhang, Y., Li, H., & Wang, Q. (2025). Organizational commitment profiles and employee well-being: Exploratory and confirmatory latent profile analyses. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 41(2), 101–118. <https://link.springer.com/article/10.1007/s41542-025-00225-2>
- Zhou, L., & Chen, X. (2025). Mapping organizational commitment research: A bibliometric analysis (1990–2023). *Management Research Review*, 48(1), 22–48. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2376870>

LAMPIRAN

Lampiran. 1 Kuesioner Penelitian

KATA PENGANTAR

Kepada Yang Terhormat :

Karyawan
PT. XYZ

Ditempat

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini saya **Fajar Tri Aji, S.M.** mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia Yogyakarta guna menempuh menyelesaikan Tesis dengan judul: **“PENGARUH LOYALITAS KARYAWAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PERILAKU ADAPTIF DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI”**.

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu memberikan waktunya untuk mengisi angket terlampir sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu sangat saya jaga dan informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya untuk kepentingan penelitian ilmiah semata, jadi tidak akan mempengaruhi reputasi dan/atau prestasi kerja Bapak/Ibu sebagai karyawan dalam bekerja.

Demikian surat ini saya sampaikan. Atas perhatian dan partisipasinya saya ucapkan terimakasih.

Yogyakarta, 21 Oktober 2025

Hormat Saya

(Fajar Tri Aji, S.M.)

NIM. 23911033

KUISONER NO

NAMA BAGIAN

INFORMED CONSENT

Pernyataan Persetujuan

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa saya bersedia menjadi responden dalam rangka penyelesaian tugas akhir atau Tesis yang berjudul:

**“PENGARUH LOYALITAS KARYAWAN DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP PERILAKU ADAPTIF DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI”.**

Dalam hal ini saya telah mendapatkan penjelasan serta tidak ada paksaan kepada saya dalam hal ini.

Yang membuat pernyataan

Ttd

Nama terang : _____

Tanggal : _____

DAFTAR PERTANYAAN

Petunjuk Pengisian Identitas Responden

Isilah data diri Anda dengan memberi tanda melingkari salah satu pilihan Anda dari beberapa pilihan jawaban yang tersedia dengan sebenar-benarnya.

1. Usia Anda (tahun):
 - a. Dibawah 30 tahun
 - b. 31 - 40 tahun
 - c. 41 - 50 tahun
 - d. Diatas 50 tahun
2. Jenis kelamin Anda:
 - a. Laki-laki b. Perempuan
3. Status:
 - a. Menikah b. Belum Menikah
4. Pendidikan:
 - a. SD/SMP
 - b. SMA/SMK Sederajat
 - c. Diploma
 - d. Sarjana S1
 - e. Pascasarjana S2
 - f. Doctor S3
5. Masa Kerja:
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. 6 - 10 tahun
 - c. 11 - 15 tahun

d. Lebih dari 15 – 25 tahun

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Pilihlah jawaban dengan memberikan tanda *Checklist* (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai dengan keadaan yang Anda alami. Maksud Singkatan:

ASS : Amat Sangat Setuju

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

ASTS : Amat Sangat Tidak Setuju

Amat Sangat Setuju (ASS), Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS), Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS)

Loyalitas Karyawan

NO	PERNYATAAN	ASS	SS	S	TS	STS	ASTS
	Peran Serta Karyawan (Employee Participation)						
1	Saya menunjukkan antusiasme dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan.						
2	Saya menunjukkan kesiapan dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan.						
3	Saya secara aktif berinisiatif untuk menyelesaikan tugas tanpa harus menunggu instruksi dari atasan.						
4	Saya berpartisipasi dalam diskusi tim untuk membantu menemukan solusi atas permasalahan kerja.						
5	Saya turut memberikan masukan dalam rapat atau proses pengambilan keputusan organisasi.						
	Kesadaran Karyawan dalam Bekerja (Work Awareness)						
6	Saya memahami dengan baik tanggung jawab dari pekerjaan saya.						

7	Saya memahami dengan baik ekspektasi dari pekerjaan saya.						
8	Saya memiliki inisiatif untuk mengusulkan ide-ide baru dalam meningkatkan kinerja kerja.						
9	Saya berusaha kreatif dalam mencari cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien.						
10	Saya menaati aturan yang berlaku di tempat kerja.						
11	Saya menaati kebijakan yang berlaku di tempat kerja.						

Komitmen Organisasi

NO	PERNYATAAN	ASS	SS	S	TS	STS	ASTS
	Affective Commitment (Komitmen Afektif)						
1	Saya merasa memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi tempat saya bekerja.						
2	Saya ingin tetap bekerja di organisasi ini karena saya merasa cocok secara pribadi.						
3	Saya ingin tetap bekerja di organisasi ini karena saya memiliki pengalaman yang positif.						
4	Saya yakin bahwa organisasi ini adalah tempat terbaik bagi saya untuk berkembang dan menunjukkan kompetensi.						
	Normative Commitment (Komitmen Normatif)						
5	Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap setia kepada organisasi ini.						
6	Nilai dan pengalaman kerja yang saya peroleh membuat saya merasa harus berkontribusi bagi organisasi ini.						
7	Saya tetap berdedikasi terhadap pekerjaan saya karena merasa bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan organisasi.						
	Continuance Commitment (Komitmen Keberlanjutan)						

8	Saya menyadari bahwa meninggalkan organisasi ini dapat menyebabkan kerugian bagi karier atau kondisi finansial saya.						
9	Saya mempertimbangkan secara matang untung sebelum memutuskan untuk meninggalkan organisasi ini.						
10	Saya mempertimbangkan secara matang rugi sebelum memutuskan untuk meninggalkan organisasi ini.						
11	Saya bertahan di organisasi ini karena saya membutuhkan pekerjaan ini, bukan semata-mata karena keinginan pribadi.						

Perilaku Adaptif

NO	PERNYATAAN	ASS	SS	S	TS	STS	ASTS
	Work Flexibility (Fleksibilitas Kerja)						
1	Saya dapat bekerja dengan baik meskipun harus berganti antara kerja di kantor dan kerja dari rumah.						
2	Produktivitas saya tidak berkurang meskipun bekerja secara remote.						
	Virtual Communication Skills (Keterampilan Komunikasi Virtual)						
3	Saya dapat menyampaikan ide dengan jelas dalam rapat virtual.						
4	Saya mampu menggunakan berbagai platform digital untuk mendukung komunikasi kerja.						
	Work-Life Balance (Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi)						
5	Saya mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saat bekerja dari rumah.						
6	Saya dapat mengatur waktu kerja tanpa mengganggu kesehatan atau kehidupan sosial saya.						

Motivasi Kerja

NO	PERNYATAAN	ASS	SS	S	TS	STS	ASTS
	Internal Motivation (Motivasi Internal)						
1	Saya merasa memiliki kewajiban untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.						
2	Saya menikmati pekerjaan yang saya lakukan setiap hari.						
3	Evaluasi atau umpan balik dari atasan membuat saya semakin bersemangat bekerja.						
	External Motivation (Motivasi Eksternal)						
4	Saya berusaha memenuhi kebutuhan pribadi melalui hasil dari pekerjaan saya.						
5	Saya senang mendapatkan penghargaan atas hasil kerja yang saya capai.						
6	Saya bekerja dengan harapan mendapatkan insentif atau bonus.						
	Work-Life Balance & Sense of Ownership (Keseimbangan Kerja-Hidup & Rasa Kepemilikan)						
7	Fleksibilitas waktu dan lokasi kerja membuat saya lebih termotivasi.						
8	Fleksibilitas lokasi kerja membuat saya lebih termotivasi.						
9	Saya merasa menjadi bagian dari komunitas atau keluarga besar di tempat kerja.						
	Acknowledgement & Purpose (Pengakuan & Tujuan)						
10	Saya merasa lebih bersemangat ketika usaha saya dihargai.						
11	Saya merasa lebih bersemangat ketika kreativitas saya dihargai.						
12	Saya merasa lebih bersemangat ketika karakter saya dihargai.						
13	Saya merasakan makna dan tujuan yang jelas dalam pekerjaan saya.						
	Resource Availability & Role Clarity (Ketersediaan Sumber Daya & Kejelasan Peran)						
14	Saya lebih termotivasi ketika sumber daya kerja (alat, fasilitas, informasi) tersedia dengan baik.						

15	Motivasi saya meningkat ketika peran dan tanggung jawab kerja dijelaskan dengan jelas.						
----	----------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

“ Terimakasih atas waktunya”

Lampiran. 2 Tabulasi Data

Karakteristik Responden

resp	usia	JK	Status	Pendidikan	MK
1	1	1	1	4	1
2	2	2	1	4	2
3	1	2	2	2	1
4	1	1	2	5	1
5	2	2	2	2	2
6	1	1	2	4	1
7	1	1	1	2	1
8	2	1	1	3	3
9	1	1	2	2	2
10	1	2	2	4	1
11	2	1	1	2	3
12	1	1	2	2	2
13	3	2	1	2	2
14	2	1	1	2	2
15	2	1	1	2	2
16	2	2	1	2	2
17	1	2	1	4	2
18	1	2	2	2	1
19	1	1	2	2	2
20	2	2	1	2	3
21	2	1	1	1	2
22	1	1	1	1	2
23	1	2	2	4	1
24	1	1	1	2	1
25	1	1	2	4	1
26	1	1	1	2	1
27	1	2	2	4	1
28	2	1	2	2	4
29	2	1	1	4	3
30	1	1	2	2	2
31	1	1	2	2	2
32	1	2	2	1	1
33	2	1	1	1	2
34	1	2	2	4	1
35	1	1	2	3	1
36	2	2	1	4	2

Keterangan:

Usia

- 1 : Dibawah 30 tahun
- 2 : 31-40 tahun
- 3 : 41-50 tahun
- 4 : Diatas 50 tahun

Jenis Kelamin:

- 1 : laki-laki
- 2 : Perempuan

Status:

- 1 : Menikah
- 2 : Belum Menikah

Pendidikan:

- 1 : SD/SMP
- 2 : SMA/SMK Sederajat
- 3 : Diploma
- 4 : Sarjana S1
- 5 : Pascasarjana S2
- 6 : Doktor S3

Masa Kerja:

- 1 : Kurang dari 5 tahun
- 2 : 6-10 tahun
- 3 : 11-15 tahun
- 4 : Lebih dari 15-25 tahun

37	1	1	1	4	1
38	1	1	2	2	1
39	1	2	2	2	1
40	2	1	1	2	3
41	2	1	1	2	3
42	1	1	2	4	1
43	1	1	2	2	1
44	1	2	2	4	1
45	1	1	2	4	1
46	2	1	1	2	3
47	1	1	2	2	1
48	2	1	2	5	2
49	3	1	1	4	2
50	1	2	2	4	1
51	2	2	2	2	2
52	1	2	2	4	2
53	2	1	1	5	3
54	1	2	1	3	3
55	2	1	1	2	2
56	1	1	2	2	1
57	1	2	1	2	2
58	2	1	2	3	2
59	1	1	1	5	3
60	1	2	2	2	1
61	2	1	1	3	2
62	1	1	2	2	1
63	2	1	1	2	2
64	2	1	1	4	2
65	1	2	2	2	2
66	1	1	2	3	2
67	1	1	2	3	2
68	2	2	1	2	2
69	1	2	2	2	1
70	1	2	1	4	2
71	1	1	2	2	1
72	2	2	1	2	2
73	2	2	1	3	1
74	1	2	2	4	1
75	2	1	1	4	2
76	2	1	1	4	2

77	1	2	2	2	1
78	3	1	1	1	2
79	3	2	1	2	2
80	2	2	2	1	1
81	1	2	2	2	1
82	1	2	1	2	2
83	1	1	2	2	2
84	2	1	1	3	3
85	1	1	2	2	1
86	2	1	1	2	2
87	1	2	2	3	2
88	1	2	2	2	3
89	1	2	2	2	4
90	1	2	2	2	1
91	2	1	1	2	2
92	1	2	1	2	1
93	2	1	2	2	1
94	1	1	2	2	1
95	3	2	1	2	4
96	1	1	2	2	2
97	1	2	2	1	1
98	1	1	2	3	1
99	2	2	1	2	3
100	2	1	1	2	3
101	1	2	2	1	2
102	1	1	2	2	2
103	1	2	2	1	1
104	1	2	2	2	1
105	1	2	2	4	1
106	1	1	2	2	1
107	1	2	2	2	3
108	2	2	1	2	2
109	2	1	1	2	2
110	3	2	1	2	4
111	1	1	2	2	4
112	3	1	1	2	3
113	1	1	1	2	2
114	2	2	1	2	2
115	1	2	2	2	1
116	1	2	2	2	1

117	3	1	1	2	4
118	2	2	1	2	2
119	2	1	1	2	2
120	1	2	1	2	1
121	2	1	1	2	3
122	2	1	1	2	4
123	3	1	1	2	2
124	1	2	2	2	1
125	1	2	2	2	2
126	2	1	1	2	3
127	2	1	1	2	4
128	2	1	1	2	2
129	1	1	2	3	1
130	1	1	2	3	1

Tanggapan Loyalitas Karyawan

resp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Jml
1	6	6	3	6	6	6	6	6	5	2	5	57
2	5	6	6	4	5	5	5	5	6	4	5	56
3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	50
4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
6	4	2	4	2	3	3	4	5	5	4	5	41
7	5	6	3	5	6	6	4	5	6	6	6	58
8	5	5	4	6	6	5	5	6	5	5	5	57
9	6	5	5	6	4	6	4	4	6	5	5	56
10	5	5	4	4	4	5	4	4	5	6	5	51
11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
12	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	61
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
14	5	5	4	4	4	6	5	4	6	5	4	52
15	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	64
16	6	6	6	5	4	4	6	5	5	6	6	59
17	4	4	4	5	5	5	6	5	6	5	4	53
18	6	6	4	6	5	5	4	4	4	5	6	55
19	6	6	6	5	6	6	6	4	4	6	6	61
20	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	43
21	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	64
22	4	4	4	5	6	5	6	4	5	5	5	53
23	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66

24	4	4	4	4	4	6	4	4	6	4	4	48
25	5	5	6	5	4	6	6	4	5	4	4	54
26	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	46
27	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	47
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
29	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
30	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
34	6	5	4	4	3	5	4	3	4	5	5	48
35	4	5	6	6	6	5	5	4	5	5	6	57
36	5	6	5	6	5	5	5	5	6	6	5	59
37	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	61
38	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	62
39	6	6	1	4	4	6	4	5	5	4	4	49
40	5	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	62
41	5	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	61
42	6	5	1	6	5	6	6	6	5	6	6	58
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
44	4	4	4	4	4	5	5	4	5	6	6	51
45	5	5	4	5	5	5	4	6	6	5	5	55
46	5	6	5	5	4	6	4	4	5	6	6	56
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
48	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	64
49	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	43
50	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	5	62
51	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	5	62
52	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	48
53	5	3	3	5	4	4	5	6	6	5	5	51
54	5	4	4	6	3	5	4	4	4	3	4	46
55	5	5	5	6	5	4	4	6	6	5	5	56
56	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	43
57	4	4	4	5	5	5	6	6	6	5	5	55
58	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	46
59	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	51
60	6	5	4	5	3	5	5	5	4	3	3	48
61	5	6	6	6	5	4	4	4	3	3	5	51
62	3	4	3	5	6	4	4	6	6	5	5	51
63	3	5	5	6	2	4	4	3	3	3	3	41
64	3	3	3	3	5	6	4	4	6	6	5	48

65	6	6	6	5	3	4	6	2	4	4	5	51
66	5	3	5	4	3	5	5	5	4	4	4	47
67	4	4	4	4	6	3	2	1	3	4	4	39
68	5	5	5	5	4	6	5	5	5	4	5	54
69	6	5	5	4	4	5	6	6	6	5	4	56
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
71	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	58
72	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	59
73	5	6	6	6	5	6	5	6	5	5	5	60
74	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	65
75	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	63
76	6	5	6	6	4	6	6	6	6	6	6	63
77	6	5	6	6	5	6	5	6	5	5	5	60
78	6	5	4	4	5	5	4	6	4	4	5	52
79	6	5	6	5	6	5	6	5	5	6	5	60
80	6	5	5	6	4	6	5	6	6	5	6	60
81	4	4	6	3	6	6	5	5	6	4	4	53
82	4	5	4	6	3	5	4	5	4	4	4	48
83	4	5	6	4	4	4	6	6	5	4	4	52
84	6	4	4	5	6	5	5	4	6	6	4	55
85	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	48
86	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	47
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
88	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	52
89	4	4	4	5	5	5	4	6	5	4	5	51
90	6	4	4	4	4	6	5	6	5	5	5	54
91	6	5	6	4	4	4	6	6	4	5	6	56
92	4	5	6	6	1	5	5	2	3	4	3	44
93	4	4	5	6	6	6	5	4	3	2	5	50
94	4	4	4	5	5	6	4	6	4	5	6	53
95	5	6	6	5	4	5	4	5	4	4	5	53
96	3	3	2	3	3	4	6	1	3	5	6	39
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
98	4	3	3	6	4	5	4	5	2	3	5	44
99	5	3	4	2	5	6	5	4	3	1	3	41
100	3	5	5	4	4	5	6	2	2	2	2	40
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
102	6	4	5	5	4	6	4	5	5	4	5	53
103	6	4	5	6	5	6	4	5	4	6	5	56
104	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	48
105	5	5	5	6	5	6	5	5	6	6	6	60

106	6	6	6	6	5	5	4	5	5	5	4	57
107	4	5	5	5	4	4	5	6	5	5	4	52
108	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
109	5	5	6	6	6	4	4	6	6	4	4	56
110	5	5	4	6	6	5	4	4	5	5	6	55
111	5	4	4	6	5	4	4	6	5	4	5	52
112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
113	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	48
114	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	49
115	5	4	4	5	4	4	5	6	5	6	4	52
116	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	44
117	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	64
118	6	4	4	5	6	5	4	4	6	5	4	53
119	6	4	5	6	4	4	5	4	5	4	4	51
120	4	5	6	5	5	6	5	4	4	5	5	54
121	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	52
122	5	4	5	5	5	4	6	4	5	5	5	53
123	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
124	6	6	4	4	5	5	5	5	5	6	6	57
125	5	5	6	6	5	6	4	5	6	5	6	59
126	5	4	5	4	4	6	5	5	4	5	5	52
127	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	49
128	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
129	5	4	4	6	6	5	5	4	4	6	5	54
130	6	6	5	6	4	6	6	5	5	5	4	58

Tanggapan Komitmen Organisasi

resp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Jml
1	4	3	5	5	4	4	6	3	4	5	5	48
2	6	5	6	6	5	5	6	4	4	6	5	58
3	6	5	4	5	5	3	5	4	4	3	4	48
4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
6	4	5	4	5	3	3	4	5	4	5	3	45
7	5	4	5	4	5	5	6	5	6	6	4	55
8	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	51
9	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	47
10	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	44
11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
12	3	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	54

13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
14	5	6	5	6	5	6	5	5	4	4	6	57
15	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
16	5	6	5	5	4	5	4	4	4	4	4	50
17	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	44
18	5	5	4	2	6	6	4	4	4	5	6	51
19	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	40
20	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
22	6	5	6	6	5	3	3	3	4	4	5	50
23	3	4	6	6	6	6	6	5	4	4	4	54
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	46
25	4	4	4	4	4	6	6	5	5	5	5	52
26	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	48
27	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	50
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
29	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
30	6	3	3	3	3	6	6	1	4	4	1	40
31	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	52
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
34	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	46
35	6	4	4	6	6	4	4	6	5	5	4	54
36	4	4	5	4	3	2	3	5	5	6	5	46
37	6	6	5	5	6	5	6	6	5	5	6	61
38	5	5	6	6	5	5	6	6	6	4	4	58
39	4	6	4	4	5	4	5	3	6	6	3	50
40	5	5	5	4	5	6	5	5	6	5	4	55
41	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	51
42	6	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5	61
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
44	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	43
45	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	46
46	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	46
47	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	37
48	6	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	51
49	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	41
50	5	6	6	4	5	6	6	5	6	5	6	60
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
52	6	5	4	6	6	5	5	6	4	3	4	54
53	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	46

54	6	6	5	5	4	6	4	6	5	5	5	57
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
56	5	6	6	6	5	5	6	4	4	6	6	59
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
58	6	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	52
59	5	5	5	6	6	6	5	4	4	4	3	53
60	4	5	5	6	6	5	5	4	4	5	5	54
61	3	3	4	4	2	2	3	4	4	4	3	36
62	6	6	6	5	4	6	5	5	5	6	4	58
63	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	6	45
64	5	5	6	4	4	6	6	6	6	4	5	57
65	4	2	6	3	4	4	3	3	5	2	3	39
66	6	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	41
67	4	3	5	4	4	3	4	2	3	3	5	40
68	5	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	39
69	6	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	53
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
71	6	6	5	5	6	5	6	5	6	5	6	61
72	6	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	58
73	6	6	6	5	5	6	5	6	5	6	5	61
74	5	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	62
75	5	6	6	5	5	6	5	5	5	5	6	59
76	6	6	6	5	6	4	6	5	6	5	5	60
77	5	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	61
78	6	5	5	6	5	4	6	5	5	4	4	55
79	6	5	5	6	5	6	5	6	6	5	6	61
80	6	5	6	5	6	6	5	6	6	5	6	62
81	6	5	5	6	4	4	6	5	6	5	4	56
82	3	3	3	4	4	4	5	3	4	3	4	40
83	3	6	5	6	3	5	5	5	6	3	6	53
84	5	5	6	6	4	5	5	5	6	6	5	58
85	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	41
86	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	49
87	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	65
88	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	50
89	4	4	4	6	5	4	4	6	5	5	6	53
90	4	6	6	4	4	4	4	6	6	6	4	54
91	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
92	3	4	3	1	4	3	4	3	5	5	6	41
93	6	4	6	6	5	4	5	6	6	5	4	57
94	6	5	5	5	4	4	4	6	6	5	6	56

95	6	2	5	1	1	4	4	1	4	2	1	31
96	5	4	6	5	5	2	3	3	3	4	1	41
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
98	6	1	6	4	5	2	5	1	3	5	4	42
99	3	3	4	6	4	5	4	1	5	6	3	44
100	1	3	6	5	5	4	2	1	3	6	2	38
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
102	6	5	5	5	4	5	5	5	4	6	6	56
103	5	6	5	4	6	4	5	4	6	5	6	56
104	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	45
105	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	6	54
106	4	5	4	6	5	4	4	5	4	6	4	51
107	2	4	4	6	5	5	4	6	5	5	4	50
108	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
109	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	61
110	6	6	6	6	5	4	4	4	4	6	4	55
111	3	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	49
112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
113	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	46
114	5	5	6	6	6	4	6	6	5	4	6	59
115	5	6	4	5	4	4	6	4	6	6	5	55
116	3	3	3	3	3	3	6	3	6	6	3	42
117	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	64
118	5	4	4	4	3	4	5	4	5	6	5	49
119	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	43
120	6	6	6	5	4	6	6	5	5	6	5	60
121	3	5	6	5	4	6	5	4	6	5	5	54
122	5	4	5	4	6	5	5	5	5	6	6	56
123	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
124	4	6	5	5	6	6	4	3	6	6	6	57
125	5	6	6	5	5	6	5	6	4	5	5	58
126	4	5	5	5	5	6	5	5	6	4	5	55
127	6	5	4	4	5	4	4	5	4	5	6	52
128	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
129	5	4	5	6	6	5	5	5	5	6	4	56
130	5	6	6	5	4	4	4	5	6	5	6	56

Tanggapan Perilaku Adaptif

resp	1	2	3	4	5	6	Jml
1	5	2	4	4	5	4	24

2	5	5	6	5	5	6	32
3	4	3	5	5	4	5	26
4	6	6	6	6	6	6	36
5	4	4	4	4	5	5	26
6	5	4	5	4	3	5	26
7	5	5	4	6	6	6	32
8	5	5	5	5	5	5	30
9	3	4	4	5	3	4	23
10	4	4	3	4	4	4	23
11	6	6	6	6	6	6	36
12	5	4	5	6	6	6	32
13	4	4	4	5	4	4	25
14	6	5	4	6	5	5	31
15	6	6	6	6	6	6	36
16	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	4	4	4	4	24
18	5	4	5	6	6	6	32
19	6	3	5	4	4	5	27
20	4	4	4	4	5	4	25
21	4	4	4	4	4	4	24
22	1	3	3	3	5	5	20
23	6	4	4	5	5	6	30
24	4	4	4	4	4	4	24
25	5	4	5	5	4	5	28
26	4	3	3	5	4	3	22
27	4	2	4	4	4	4	22
28	4	4	4	4	4	4	24
29	6	6	6	6	6	6	36
30	6	6	4	6	6	6	34
31	5	5	5	5	5	4	29
32	4	4	4	4	4	4	24
33	4	4	4	4	4	4	24
34	4	4	4	4	4	4	24
35	6	6	4	4	4	6	30
36	5	5	6	6	5	4	31
37	6	6	6	6	6	5	35
38	6	4	5	5	5	6	31
39	4	4	6	6	4	5	29
40	5	4	4	4	5	5	27
41	4	4	4	4	5	5	26
42	6	6	6	6	6	5	35

43	4	4	4	4	4	4	24
44	4	3	4	4	4	4	23
45	4	4	4	5	4	4	25
46	4	4	4	4	3	4	23
47	3	3	3	3	3	3	18
48	6	6	5	5	5	5	32
49	3	3	3	4	3	4	20
50	6	5	5	6	6	5	33
51	4	4	4	4	4	4	24
52	4	5	6	3	5	4	27
53	5	4	4	4	5	4	26
54	5	5	5	5	4	4	28
55	4	4	4	4	4	4	24
56	6	5	5	6	4	6	32
57	4	4	4	4	4	4	24
58	4	3	5	5	4	3	24
59	4	3	3	5	5	4	24
60	6	5	5	6	4	4	30
61	3	3	3	4	4	4	21
62	5	6	6	5	5	4	31
63	3	3	3	2	3	4	18
64	6	5	5	5	5	6	32
65	4	4	2	5	4	4	23
66	4	5	1	5	4	4	23
67	3	4	2	4	5	4	22
68	5	5	4	6	4	4	28
69	6	4	5	6	5	6	32
70	4	4	4	4	4	4	24
71	5	5	6	6	5	6	33
72	6	5	6	5	6	5	33
73	5	6	5	6	5	6	33
74	5	5	5	6	6	6	33
75	6	5	6	5	6	6	34
76	6	5	6	6	6	5	34
77	5	5	5	6	6	5	32
78	5	6	5	6	6	4	32
79	6	6	5	6	5	6	34
80	6	5	6	5	4	5	31
81	5	4	4	6	4	4	27
82	4	3	4	4	4	4	23
83	5	3	3	3	4	5	23

84	3	3	3	5	4	3	21
85	4	3	4	4	4	4	23
86	4	5	4	4	4	5	26
87	6	3	5	5	3	3	25
88	4	4	6	5	5	4	28
89	5	5	5	5	5	4	29
90	3	3	6	4	6	5	27
91	6	6	6	6	4	4	32
92	6	3	3	6	3	4	25
93	1	3	2	3	4	3	16
94	6	6	6	6	6	6	36
95	5	6	4	4	4	5	28
96	4	3	2	4	5	4	22
97	4	4	4	4	4	4	24
98	4	2	1	4	5	4	20
99	4	1	4	2	4	2	17
100	2	3	6	5	2	1	19
101	4	4	4	4	4	4	24
102	4	6	5	5	6	5	31
103	4	6	5	4	6	4	29
104	4	3	4	4	4	4	23
105	4	5	5	5	5	6	30
106	4	5	5	4	4	4	26
107	6	6	5	4	6	4	31
108	6	6	6	6	6	6	36
109	4	2	1	3	5	5	20
110	4	4	4	4	4	4	24
111	5	5	4	5	4	5	28
112	5	5	5	5	5	5	30
113	4	4	4	5	4	4	25
114	6	5	5	4	4	6	30
115	5	6	5	6	5	5	32
116	4	4	4	4	4	4	24
117	6	6	6	6	6	6	36
118	4	4	5	6	4	4	27
119	5	4	5	4	5	4	27
120	6	5	5	6	6	4	32
121	5	5	5	6	5	5	31
122	5	5	4	5	5	6	30
123	5	5	5	5	5	5	30
124	3	3	4	5	6	4	25

125	6	5	5	4	5	6	31
126	5	5	4	6	4	5	29
127	6	5	6	4	6	5	32
128	6	6	6	6	6	6	36
129	4	4	4	4	4	4	24
130	4	5	3	3	4	5	24

Tanggapan Motivasi Kerja

resp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Jml
1	3	4	3	3	3	3	1	1	5	4	3	3	5	5	4	50
2	6	6	5	4	5	6	4	5	6	4	5	5	5	5	5	76
3	5	4	3	5	5	4	5	2	4	5	5	3	5	5	4	64
4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	90
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	6	6	6	6	5	5	74
6	5	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	3	5	5	61
7	6	4	4	5	6	5	4	4	6	6	6	5	5	6	4	76
8	6	6	4	6	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	5	77
9	5	4	4	6	4	4	5	5	4	6	6	6	4	6	4	73
10	5	4	4	4	6	3	4	4	5	6	5	6	4	4	5	69
11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	90
12	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	79
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
14	5	5	5	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	6	69
15	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	90
16	5	5	5	4	5	4	5	5	4	6	6	6	6	5	5	76
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	6	4	5	5	68
18	6	5	4	3	5	5	6	6	5	4	4	5	5	5	4	72
19	5	5	4	4	4	4	6	5	5	5	6	4	4	4	4	69
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
21	4	3	4	4	6	4	4	4	4	6	5	4	4	4	4	64
22	6	5	4	6	6	6	6	6	6	6	6	5	3	6	5	82
23	6	6	6	6	6	4	4	4	4	6	6	5	4	5	6	78
24	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
25	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	68
26	5	5	6	3	4	2	4	3	2	3	3	4	3	4	3	54
27	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	68
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
29	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	90
30	6	6	6	3	6	4	6	6	6	6	6	6	4	6	6	83
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75

32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
33	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
34	5	4	4	5	5	4	4	4	5	6	6	6	4	6	6	74
35	5	5	6	5	5	5	4	5	5	6	6	6	6	4	4	77
36	4	5	4	4	5	2	4	4	3	4	6	6	4	4	6	65
37	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	81
38	6	5	5	6	6	6	6	4	6	6	6	6	5	5	6	84
39	6	4	4	6	5	5	6	6	6	6	6	4	5	4	6	79
40	6	5	5	4	6	4	4	5	4	5	6	4	4	6	5	73
41	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	63
42	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	87
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
44	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	60
45	5	5	5	6	6	5	3	4	5	6	6	6	5	6	6	79
46	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	66
47	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	55
48	6	6	4	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	85
49	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
50	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	86
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
52	4	4	4	4	4	6	4	4	5	5	4	5	3	4	5	65
53	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	63
54	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	81
55	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	59
56	6	5	5	6	4	6	6	5	5	6	6	5	5	4	5	79
57	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
58	4	2	4	4	4	6	4	4	3	4	4	4	4	5	4	60
59	3	3	4	5	6	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	64
60	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	5	4	4	6	80
61	2	1	4	5	4	6	4	3	1	5	5	5	2	4	4	55
62	4	6	5	6	6	5	5	5	5	6	6	4	6	5	6	80
63	3	1	4	5	5	6	4	4	2	5	6	4	2	4	5	60
64	5	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	82
65	2	1	5	5	5	6	4	5	2	4	4	4	3	5	5	60
66	2	3	4	5	3	4	4	4	2	4	4	4	5	5	4	57
67	2	2	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	3	5	4	58
68	4	4	5	6	5	6	5	5	4	5	6	6	5	6	5	77
69	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	6	4	5	4	6	72
70	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
71	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	80
72	6	5	6	5	5	5	6	6	6	5	6	6	5	5	6	83

73	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	6	6	6	85
74	5	6	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	83
75	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	85
76	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	5	85
77	6	5	6	5	6	4	5	6	5	5	6	5	6	5	5	80
78	5	6	5	6	6	5	5	6	4	5	4	5	6	5	6	79
79	6	6	5	5	6	5	5	6	5	6	6	5	6	6	5	83
80	6	4	6	6	4	5	4	5	4	5	4	5	6	4	4	72
81	6	5	5	6	4	6	5	6	6	4	4	6	5	5	4	77
82	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	4	63
83	5	6	6	4	6	4	4	5	6	5	5	4	4	6	3	73
84	5	6	6	4	4	4	6	6	5	4	6	4	4	4	5	73
85	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	59
86	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	65
87	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	5	5	81
88	5	5	5	5	4	4	5	4	5	6	5	5	5	5	4	72
89	4	4	5	6	5	4	5	5	4	5	5	4	5	6	5	72
90	6	5	5	5	5	6	6	3	4	6	6	6	4	3	4	74
91	4	4	4	4	5	5	4	6	5	6	4	4	4	4	4	67
92	2	2	6	4	4	6	4	5	4	4	5	6	3	4	4	63
93	5	6	6	4	6	5	5	5	6	6	4	4	4	6	5	77
94	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	65
95	5	4	5	5	6	6	6	5	4	6	6	4	4	4	6	76
96	4	3	6	6	5	4	3	5	3	4	6	5	5	5	6	70
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
98	2	2	4	4	1	5	5	5	4	6	4	5	3	6	6	62
99	2	1	6	3	5	5	4	3	1	4	5	3	3	4	4	53
100	1	2	4	1	5	6	5	2	3	5	4	6	5	6	6	61
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
102	2	5	4	6	6	6	3	4	5	4	5	5	6	4	6	71
103	6	5	4	6	4	5	4	6	5	6	4	5	6	5	4	75
104	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	66
105	6	5	5	5	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	85
106	5	4	4	4	4	5	6	4	6	6	4	4	5	5	6	72
107	5	5	5	5	4	4	6	4	5	6	5	5	5	5	4	73
108	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	90
109	6	6	5	5	5	4	4	6	6	6	5	5	4	4	6	77
110	5	5	5	4	6	6	6	5	5	5	4	4	6	6	6	78
111	6	5	6	4	5	6	5	4	6	6	6	4	5	5	4	77
112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
113	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	63

114	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	81
115	5	5	6	5	6	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	70
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
117	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	90
118	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	65
119	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	65
120	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	90
121	5	5	6	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	73
122	5	5	4	4	5	5	5	6	5	5	5	5	5	4	5	73
123	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
124	6	6	6	5	5	4	6	6	5	5	6	6	4	6	4	80
125	4	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	83
126	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	6	6	5	6	71
127	6	6	5	5	4	6	5	4	4	5	5	6	5	5	5	76
128	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	90
129	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	4	4	6	5	81
130	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	82