

Pengaruh Loyalitas Karyawan dan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Adaptif dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

Fajar Tri Aji*, Arif Hartono

Universitas Islam Indonesia, Indonesia

Email: fajartriaji1@gmail.com*

Kata Kunci	Abstrak
Loyalitas Karyawan, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Perilaku Adaptif	Perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis menuntut karyawan untuk memiliki perilaku adaptif dalam menghadapi tantangan kerja. Loyalitas karyawan dan komitmen organisasi menjadi faktor penting yang dapat mendorong perilaku adaptif, namun peran motivasi kerja dalam memperkuat hubungan tersebut masih perlu dikaji lebih lanjut. 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 <i>Social Exchange Theory</i> 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.
Keywords	Abstract
<i>Employee Loyalty, Organizational Commitment, Work Motivation, Adaptive Behavior</i>	<i>Changes in the increasingly dynamic organizational environment require employees to have adaptive behavior in facing work challenges. Employee loyalty and organizational commitment are important factors that can drive adaptive behavior, but the role of work motivation in strengthening these relationships still needs to be further examined. This research 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, 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.</i>



PENDAHULUAN

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 (Abd-El-Salam, 2023).

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.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara loyalitas karyawan, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan perilaku adaptif. Penelitian oleh (Febrianti, 2023) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening, dan menemukan bahwa loyalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Penelitian oleh (Hartika et al., 2023) dalam kajian literatur mereka menemukan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan loyalitas berperan sebagai faktor penguat dalam hubungan tersebut. Selain itu, penelitian oleh (Anggraini et al., 2024) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan, yang merupakan salah satu bentuk dari perilaku adaptif. Penelitian oleh, (Juwita et al., 2023) menemukan bahwa iklim organisasi dan keterikatan kerja berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui motivasi kerja sebagai variabel mediator pada guru sekolah luar biasa.

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 et al., 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. Penelitian-penelitian yang ada juga belum banyak yang menguji secara spesifik peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh loyalitas dan komitmen terhadap perilaku adaptif.

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.

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.

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang printing, packaging, paper mill, serta berbagai unit produksi pendukung lainnya dengan jaringan pasar yang terus berkembang di Jawa Tengah dan sekitarnya. Memasuki tahun 2025, perusahaan menghadapi tantangan berupa meningkatnya persaingan industri, percepatan digitalisasi, serta tuntutan efisiensi operasional yang semakin tinggi, sehingga perusahaan dituntut untuk menjaga kualitas layanan, stabilitas tenaga kerja, dan kemampuan adaptasi organisasi. Dalam kondisi tersebut, loyalitas karyawan dan komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam mendorong perilaku adaptif karyawan, namun hal ini tidak terlepas dari peran motivasi kerja sebagai faktor pendorong utama. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan

menganalisis pengaruh loyalitas karyawan dan komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis dalam menambah wawasan dan pengalaman, bagi perusahaan sebagai bahan evaluasi dan pengambilan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, serta bagi akademisi sebagai referensi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara loyalitas karyawan, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan perilaku adaptif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dan eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel, yaitu loyalitas karyawan dan komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pengujian hipotesis secara objektif melalui data numerik yang dianalisis menggunakan teknik statistik. Selain itu, penelitian ini juga bersifat deskriptif karena bertujuan menggambarkan kondisi loyalitas, komitmen, motivasi kerja, dan perilaku adaptif karyawan di PT. XYZ secara sistematis dan faktual. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. XYZ yang berjumlah 130 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh (*sensus*), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Penggunaan teknik ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih akurat dan representatif mengenai kondisi sebenarnya di perusahaan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama yang disebarakan langsung kepada responden. Data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh dari jawaban kuesioner responden serta data sekunder yang diperoleh dari dokumen perusahaan dan literatur pendukung. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert 1–6 untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel loyalitas karyawan, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan perilaku adaptif. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Analisis dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (*validitas dan reliabilitas*), evaluasi model struktural (*nilai R² dan Q²*), serta pengujian hipotesis menggunakan metode *bootstrapping* untuk mengetahui signifikansi pengaruh antarvariabel dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

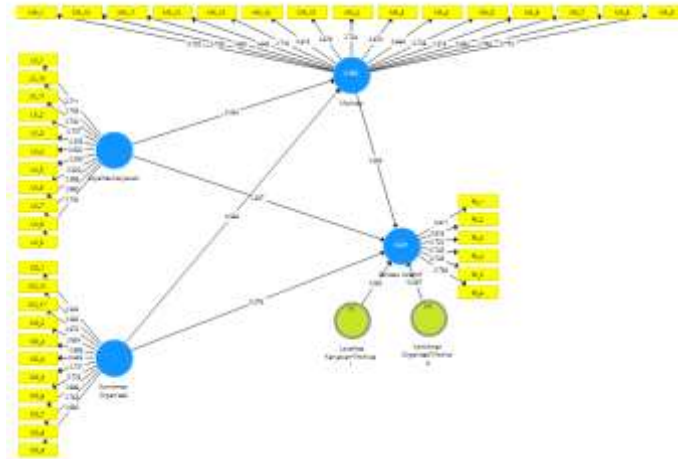
A. Analisis SEM PLS

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 (*R²*). Nilai *R²* 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.

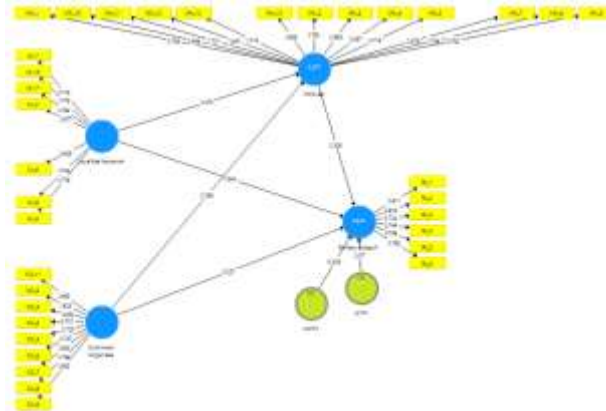
Dari analisis SEM PLS yang dilakukan maka dapat diketahui model penelitian dengan total indikator awal sebanyak 43 sebagai berikut:



Gambar 1. Outer Model sebelum Modifikasi

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

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 2. Outer Model sesudah Modifikasi

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

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.

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 1. 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			
	MK-12	0,641			Valid			
	MK-13	0,719			Valid			
	MK-15	0,666			Valid			

Sumber : Data Primer (2025)

Berdasarkan Tabel 1 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.

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 2. 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 2 mengenai Uji Reliabilitas sebelumnya dapat diketahui bahwa nilai composite reliability diatas 0,70 sehingga dapat diartikan semua variabel dapat dikatakan reliabel dan konsisten.

B. 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:

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 3. 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 3 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.

2. Predictive Relevance (Q^2)

Predictive relevance (Q^2) merupakan alat uji yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kemampuan model untuk memprediksi data yang diamati dari konstruk dependen (endogen). Nilai Predictive relevance (Q^2) lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang relevan, sedangkan nilai Q^2 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. 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 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.

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 5. 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 diterima
Komitmen Organisasi > Perilaku Adaptif	0,227	2,533	0,000	Hipotesis H2 diterima
Loyalitas Karyawan > Motivasi Kerja	0,370	4,790	0,000	Hipotesis H3 diterima
Komitmen Organisasi > Motivasi Kerja	0,556	7,696	0,000	Hipotesis H4 diterima
Motivasi Kerja > Perilaku Adaptif	0,328	3,047	0,002	Hipotesis H5 diterima
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 5 hasil Uji Hipotesis sebelumnya maka dapat diketahui hubungan variabel eksogen terhadap endogen dimoderasi motivasi sebagai berikut:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

A. 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 mengungkapkan 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.

B. 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.

C. 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 memahami tanggungjawab akan menggunakan 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.

D. 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.

E. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Perilaku Adaptif

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku adaptif karyawan. Dalam organisasi yang dinamis, motivasi menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja, prosedur, maupun tuntutan organisasi. Tingginya skor motivasi kerja menunjukkan bahwa karyawan memiliki dorongan internal yang kuat untuk menjalankan tugas secara optimal, sehingga lebih siap menghadapi perubahan dan tantangan kerja.

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung lebih inovatif, proaktif, dan fleksibel dalam menyelesaikan masalah. Hal ini sejalan dengan teori harapan yang menyatakan bahwa individu akan berperilaku adaptif ketika mereka percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang bernilai. Dengan demikian, motivasi kerja yang tinggi dapat menciptakan kondisi psikologis positif yang mendorong perilaku adaptif secara berkelanjutan.

F. Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Perilaku Adaptif dengan Moderasi Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh loyalitas karyawan terhadap perilaku adaptif. Loyalitas karyawan yang bersifat jangka panjang lebih berperan dalam membentuk perilaku adaptif melalui komitmen dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Karyawan yang loyal cenderung menunjukkan inisiatif, kepatuhan, serta kesediaan untuk berkontribusi demi kemajuan organisasi, terlepas dari tingkat motivasi kerja yang sedang dirasakan.

Motivasi kerja lebih bersifat situasional dan fluktuatif, sehingga tidak cukup kuat untuk memperkuat atau memperlemah hubungan antara loyalitas dan perilaku adaptif. Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan sudah menjadi fondasi yang stabil dalam mendorong kemampuan adaptasi, sementara motivasi bekerja secara paralel sebagai faktor pendukung, bukan sebagai variabel moderator.

G. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Adaptif dengan Moderasi Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku adaptif. Komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, mendorong perilaku adaptif melalui keterikatan emosional dan internalisasi nilai-nilai organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan bersedia menyesuaikan diri demi kepentingan organisasi.

Motivasi kerja yang bersifat situasional tidak cukup kuat untuk mengubah hubungan antara komitmen dan perilaku adaptif. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi sudah menjadi faktor utama yang secara langsung mendorong adaptabilitas karyawan, tanpa harus bergantung pada kondisi motivasional tertentu. Dengan demikian, perilaku adaptif lebih ditentukan oleh kedalaman komitmen dibandingkan oleh tingkat motivasi kerja sesaat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di PT. XYZ, dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku adaptif, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja, meskipun motivasi kerja tidak terbukti memoderasi hubungan tersebut. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah indikator, cakupan objek penelitian yang hanya satu perusahaan, serta belum digunakannya variabel moderator alternatif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan memperluas variabel, metode, dan konteks penelitian, sementara secara praktis perusahaan perlu meningkatkan loyalitas, komitmen, dan motivasi karyawan melalui kebijakan SDM yang tepat agar perilaku adaptif karyawan dapat terus berkembang.

REFERENSI

- 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.
- 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>
- 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.
- 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>
- Bremer, 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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.
- 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. Taahta 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>.
- 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>
- 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