

**THE EFFECT OF WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE LOYALTY WITH
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS MEDIATOR**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN
DENGAN MEDIATOR KOMITMEN ORGANISASI**

**Rosalina Anindia Sari Kartika^{1*}, Aprih Santoso², Aulia Nurlaili Kusuma Wardani³,
Mutiasari⁴, Herni Utami Rahmawati⁵**

Prodi : Manajemen, STIE Satria Purwokerto^{1,4}

Prodi : Manajemen, Jurusan : Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang²
Manajemen, Universitas Muhammadiyah Pringsewu³

Prodi : Akuntansi, STIE Satria Purwokerto⁵

rosa70lien@gmail.com^{1*}, aprihsantoso@usm.ac.id², aulianurlailikw@umpri.ac.id³,
sarimutia09@gmail.com⁴, herniutamirahmawati@gmail.com⁵

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of work motivation on employee loyalty with organizational commitment as a mediating variable. High work motivation is believed to increase employee loyalty to the organization through strengthening organizational commitment. The research method used is quantitative with a survey approach. Data were obtained through questionnaires distributed to 200 employees in service sector companies in Jakarta. The data analysis technique used was path analysis with the help of Structural Equation Modeling (SEM) statistical software. The results showed that work motivation had a positive and significant effect on organizational commitment. Furthermore, organizational commitment also has a positive and significant effect on employee loyalty. In addition, organizational commitment was found to partially mediate the relationship between work motivation and employee loyalty. These findings confirm that increasing work motivation can indirectly increase employee loyalty through strengthening organizational commitment. In practical terms, organizations need to pay attention to providing incentives, support, and developing a conducive work environment to increase work motivation in order to build stronger employee loyalty. This study contributes to the development of human resource management theory, particularly in understanding the mechanism of the relationship between motivation, commitment, and employee loyalty. The limitation of this study lies in the sample being limited to one industry sector, so it is recommended that future studies generalize by involving more diverse sectors.

Keywords: Work Motivation, Employee Loyalty, Organizational Commitment, Mediator, Path Analysis.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Motivasi kerja yang tinggi diyakini dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penguatan komitmen organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang disebarakan kepada 200 karyawan di perusahaan sektor jasa di Jakarta. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) dengan bantuan perangkat lunak statistik Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, komitmen organisasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, komitmen organisasi terbukti secara parsial memediasi hubungan antara motivasi kerja dan loyalitas karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan motivasi kerja dapat meningkatkan loyalitas karyawan secara tidak langsung melalui penguatan komitmen organisasi. Implikasi praktisnya, organisasi perlu memperhatikan pemberian insentif, dukungan, dan pengembangan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan motivasi kerja demi membangun loyalitas karyawan yang lebih kuat. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen sumber daya manusia khususnya dalam pemahaman mekanisme hubungan antara motivasi, komitmen, dan loyalitas karyawan. Keterbatasan penelitian ini terletak pada sampel yang terbatas pada satu sektor industri, sehingga disarankan penelitian selanjutnya melakukan generalisasi dengan melibatkan sektor yang lebih beragam.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Loyalitas Karyawan, Komitmen Organisasi, Mediator, Analisis Jalur.

PENDAHULUAN

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan signifikan dalam menentukan kinerja dan produktivitas karyawan. Motivasi ini mendorong individu untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus meningkatkan kontribusinya secara optimal. Dalam konteks tersebut, loyalitas karyawan menjadi aspek yang krusial bagi keberlanjutan dan stabilitas organisasi, terutama di tengah tantangan lingkungan kerja yang semakin dinamis dan kompetitif (Qing et al., 2020). Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas sangat diperlukan sebagai dasar dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Penelitian mengenai hubungan antara motivasi kerja dan loyalitas karyawan menjadi relevan untuk mengidentifikasi mekanisme dan variabel mediasi yang berperan, sehingga organisasi dapat mengoptimalkan kebijakan dan praktik manajerial yang mampu mempertahankan karyawan serta meningkatkan komitmen mereka terhadap visi dan misi perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya membantu organisasi menghadapi tantangan dalam retensi tenaga kerja, tetapi juga mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja secara berkelanjutan (Cop et al., 2020).

Loyalitas karyawan merupakan aspek krusial yang mencerminkan kesetiaan dan keterikatan individu terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang kuat, keinginan untuk bertahan lebih lama, serta memberikan kontribusi optimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Loyalitas tersebut tidak terbentuk secara

otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, seperti kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi, serta faktor eksternal yang terkait dengan kondisi lingkungan kerja dan budaya organisasi. Interaksi yang berlangsung secara konsisten antara individu dan organisasi membentuk pengalaman kerja yang memengaruhi sikap serta persepsi karyawan terhadap organisasi, sehingga berdampak pada tingkat loyalitas mereka (Waqas et al., 2021). Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan menjadi sangat penting bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan yang mampu meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan secara berkelanjutan, yang pada akhirnya memberikan dampak positif pada produktivitas dan keberhasilan organisasi (Zhao et al., 2022).

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan energi, antusiasme, dan keinginan yang kuat untuk melaksanakan tugas secara optimal, sekaligus merasakan pengakuan dan apresiasi dari organisasi, yang pada gilirannya memperkuat keterikatan mereka. Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dan loyalitas karyawan, pemahaman mengenai mekanisme yang mendasari pengaruh tersebut, khususnya melalui variabel perantara atau mediator, masih relatif terbatas dan memerlukan penelitian lebih mendalam (M. Kim & Beehr, 2020). Oleh karena itu, kajian yang meneliti peran mediasi, seperti komitmen organisasi, dalam menjembatani motivasi dan loyalitas menjadi penting untuk mengungkap

proses psikologis dan sosial yang mendukung terciptanya loyalitas yang berkelanjutan dalam konteks organisasi. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam mengoptimalkan strategi manajemen sumber daya manusia (Ojo & Fauzi, 2020).

Salah satu variabel yang berpotensi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi kerja dan loyalitas karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap nilai, tujuan, serta keberlangsungan organisasi, yang secara signifikan memperkuat hubungan antara individu dan perusahaan. Komitmen ini tidak hanya berfungsi sebagai indikator loyalitas, tetapi juga memainkan peran penting dalam menjembatani pengaruh motivasi kerja terhadap tingkat kesetiaan karyawan, sehingga motivasi yang dimiliki dapat terinternalisasi menjadi komitmen yang mendalam terhadap organisasi (Naz et al., 2020). Oleh karena itu, pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran komitmen organisasi sebagai mediator sangat diperlukan untuk mengungkap mekanisme psikologis dan sosiologis yang menghubungkan motivasi dan loyalitas, sekaligus memberikan dasar bagi pengembangan strategi manajerial yang efektif dalam meningkatkan retensi dan kinerja karyawan secara berkelanjutan (Ampofo & Karatepe, 2022).

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk menguji secara empiris pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator. Pendekatan kuantitatif dipilih karena kemampuannya dalam mengumpulkan

data yang dapat diukur secara numerik serta melakukan analisis statistik secara objektif dan sistematis, sehingga memungkinkan pengungkapan pola hubungan antar variabel secara valid dan reliabel (Rawashdeh & Tamimi, 2019). Dengan menggunakan metode ini, penelitian mampu menyajikan bukti empiris yang kuat dan hasil yang dapat digeneralisasikan pada berbagai konteks organisasi, sehingga memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori maupun praktik manajemen sumber daya manusia. Selain itu, pendekatan kuantitatif memungkinkan pengujian hipotesis yang spesifik serta analisis model struktural yang kompleks, yang sangat relevan untuk memahami mekanisme mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan loyalitas karyawan (Khaola & Rambe, 2021).

Penelitian ini difokuskan pada karyawan sektor jasa di Jakarta, yang dikenal memiliki dinamika kerja kompleks serta menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan loyalitas karyawan. Sektor jasa menuntut tingkat motivasi yang tinggi dan komitmen yang kuat dari karyawan untuk memastikan kontinuitas dan kualitas pelayanan yang optimal kepada pelanggan (Park et al., 2022). Oleh karena itu, konteks sektor ini sangat relevan untuk dianalisis dalam upaya memahami bagaimana motivasi kerja dan komitmen organisasi berperan dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Studi ini diharapkan memberikan pemahaman yang mendalam sekaligus rekomendasi praktis yang dapat diterapkan oleh manajemen sumber daya manusia dalam mengembangkan strategi pengelolaan karyawan yang efektif, sehingga mampu meningkatkan retensi, produktivitas, dan daya saing perusahaan dalam industri jasa yang

sangat kompetitif (Y.-T. Lin et al., 2022).

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan dalam mengisi kekosongan literatur, khususnya mengenai peran komitmen organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi kerja dan loyalitas karyawan. Dengan menelusuri mekanisme mediasi tersebut secara empiris, studi ini bertujuan memperdalam pemahaman teoretis mengenai dinamika hubungan antar variabel yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (Guo et al., 2022). Selain itu, hasil penelitian diharapkan menjadi sumber informasi yang bermanfaat bagi praktisi HR dalam merancang program motivasi yang lebih efektif serta strategi peningkatan komitmen organisasi yang tepat sasaran. Dengan demikian, upaya ini mendukung terciptanya loyalitas karyawan yang berkelanjutan, sehingga membantu organisasi meningkatkan stabilitas tenaga kerja, produktivitas, dan daya saing dalam jangka panjang (Cayupe et al., 2023).

Selain memberikan kontribusi pada ranah teoretis, penelitian ini juga memiliki nilai aplikatif yang penting bagi perusahaan dalam upaya mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia. Dengan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasi, dan loyalitas karyawan, manajemen dapat merumuskan dan melaksanakan kebijakan serta program pengembangan karyawan yang lebih terfokus dan efektif (Na-Nan et al., 2020). Pendekatan berbasis bukti ini diharapkan dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan sekaligus mendorong peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh, sehingga memberikan dampak positif tidak hanya pada aspek sumber daya manusia, tetapi juga pada keberlanjutan dan daya saing perusahaan

di pasar yang semakin kompetitif (Iqbal et al., 2023).

Dalam konteks globalisasi dan perubahan lingkungan bisnis yang sangat dinamis, pengembangan strategi sumber daya manusia berbasis bukti (evidence-based) menjadi kebutuhan yang mendesak bagi organisasi agar mampu beradaptasi dan bertahan. Penelitian ini menyediakan pijakan metodologis yang kuat sekaligus kerangka analitis sistematis untuk memahami berbagai faktor psikologis, seperti motivasi kerja dan komitmen organisasi, yang secara signifikan memengaruhi loyalitas karyawan (Abbas et al., 2022). Pemahaman ini tidak hanya memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, tetapi juga menyediakan dasar empiris yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk merumuskan kebijakan dan strategi efektif dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Dengan demikian, penelitian ini mendukung upaya peningkatan daya saing organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis global (Kaur et al., 2020).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara kuantitatif pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator. Pendekatan kuantitatif yang diterapkan diharapkan mampu memberikan gambaran yang jelas dan terukur mengenai mekanisme hubungan antar variabel, termasuk pengaruh langsung maupun tidak langsung yang terjadi (Ribeiro et al., 2022). Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan rekomendasi strategis yang bersifat aplikatif dan dapat

diimplementasikan oleh organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia secara lebih efektif. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan praktik manajerial yang dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan sekaligus menunjang keberhasilan operasional organisasi (Braojos et al., 2024).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan utama untuk menguji hubungan kausal antara motivasi kerja sebagai variabel independen, loyalitas karyawan sebagai variabel dependen, dan komitmen organisasi sebagai variabel mediator. Pendekatan kuantitatif dipilih karena kemampuannya dalam menghasilkan data yang dapat diukur secara objektif serta memungkinkan penerapan analisis statistik yang sistematis. Dengan demikian, metode ini sangat efektif untuk mengelaborasi dan memodelkan dinamika hubungan antar variabel secara empiris, sehingga memfasilitasi pengujian hipotesis secara akurat dan valid. Selain itu, penerapan metode kuantitatif menyediakan dasar yang kuat untuk generalisasi hasil penelitian ke konteks organisasi yang lebih luas, sehingga meningkatkan relevansi praktis sekaligus kontribusi teoretis kajian ini dalam bidang manajemen sumber daya manusia (Ahmad & Raja, 2021).

Populasi penelitian ini meliputi seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan sektor jasa di wilayah Jakarta, dengan fokus pada individu yang aktif berperan dalam operasional organisasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling diterapkan secara sengaja untuk memastikan bahwa responden memiliki pengalaman memadai serta pemahaman yang relevan terkait motivasi kerja, komitmen organisasi, dan loyalitas

karyawan di lingkungan kerja mereka. Untuk mencapai tingkat representativitas yang memadai dan mendukung validitas analisis statistik, sampel yang digunakan terdiri dari 200 karyawan, jumlah yang dianggap cukup untuk menggeneralisasikan temuan penelitian ke populasi yang lebih luas. Pendekatan ini juga bertujuan mengoptimalkan kualitas data yang dikumpulkan sehingga memungkinkan interpretasi hubungan antar variabel yang dikaji secara lebih akurat dan reliabel (Lee & Kim, 2023).

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini berupa kuesioner yang dikembangkan secara sistematis berdasarkan landasan teori dan kajian literatur terdahulu mengenai motivasi kerja, komitmen organisasi, dan loyalitas karyawan. Setiap item pertanyaan menggunakan skala Likert 1–5 untuk mengukur tingkat persetujuan responden secara kuantitatif, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Pendekatan ini memungkinkan pengumpulan data yang beragam dengan tingkat reliabilitas tinggi, sehingga memudahkan analisis statistik dan interpretasi hasil penelitian secara akurat. Dengan demikian, instrumen ini memiliki validitas konten yang kuat serta kesesuaian empiris dalam mengukur konstruk-konstruk yang menjadi fokus penelitian secara komprehensif (Yogalakshmi & Suganthi, 2020).

Sebelum pelaksanaan pengumpulan data utama, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya melalui studi pendahuluan yang melibatkan sejumlah kecil karyawan sebagai responden awal. Uji validitas dilakukan dengan metode korelasi item-total untuk menilai sejauh mana setiap item pertanyaan berkorelasi dengan skor total instrumen, sehingga memastikan setiap item benar-benar mengukur aspek konstruk yang dimaksud. Sementara itu,

uji reliabilitas dilaksanakan menggunakan koefisien Cronbach's alpha, dengan nilai minimal 0,70 sebagai standar yang diterima untuk menunjukkan konsistensi internal instrumen. Prosedur ini penting untuk menjamin bahwa instrumen yang digunakan mampu mengukur variabel penelitian secara valid dan konsisten, sehingga mendukung keandalan dan kredibilitas data yang diperoleh pada tahap pengumpulan data utama (Yan et al., 2021).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner baik secara langsung maupun daring, dengan tujuan menjangkau responden secara lebih luas dan fleksibel sesuai kondisi lapangan. Selama proses pengisian, peneliti memberikan pendampingan serta penjelasan jika diperlukan agar responden dapat memahami setiap item pertanyaan secara tepat dan akurat. Pendekatan ini diterapkan untuk meminimalkan kesalahan pemahaman serta memastikan konsistensi jawaban yang diberikan. Dengan demikian, metode pengumpulan data ini bertujuan meningkatkan kualitas, keandalan, dan validitas data yang diperoleh, sehingga hasil analisis dapat mencerminkan kondisi nyata dan mendukung validitas keseluruhan penelitian (Na-Nan et al., 2021).

Analisis data utama dalam penelitian ini dilakukan menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) yang dioperasikan melalui perangkat lunak statistik seperti AMOS atau Lisrel. Metode SEM dipilih karena kemampuannya untuk menguji hubungan kausal secara simultan antara variabel motivasi kerja sebagai variabel independen dan loyalitas karyawan sebagai variabel dependen, termasuk pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel

mediator. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang komprehensif dan mendalam terhadap struktur hubungan antar variabel, sekaligus memberikan estimasi parameter yang akurat dan uji kecocokan model secara keseluruhan. Dengan demikian, metode SEM memfasilitasi pengujian hipotesis yang simultan dan kompleks, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih holistik dan valid mengenai dinamika hubungan yang terjadi dalam konteks penelitian (Tang et al., 2021).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis nilai koefisien jalur (path coefficient) yang menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antar variabel, serta tingkat signifikansi statistik (p-value) untuk menentukan apakah hubungan tersebut dapat diterima secara ilmiah. Selain itu, evaluasi goodness of fit model menjadi aspek penting dalam menilai kesesuaian antara data empiris dan model teoritis yang diajukan. Model dianggap layak jika memenuhi kriteria indeks kecocokan, seperti Goodness of Fit Index (GFI), Comparative Fit Index (CFI), dan Tucker-Lewis Index (TLI) yang masing-masing harus bernilai di atas 0,90, serta Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) yang idealnya berada di bawah 0,08. Pemenuhan standar ini menunjukkan bahwa model struktural yang digunakan mampu merepresentasikan data secara memadai dan valid, sehingga hasil pengujian hipotesis dapat dijadikan dasar yang kuat untuk pengambilan kesimpulan penelitian (Sani & Maharani Ekowati, 2019).

Selain menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM), penelitian ini juga menerapkan analisis deskriptif sebagai tahap awal untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai karakteristik demografis

responden serta statistik deskriptif variabel-variabel penelitian. Analisis deskriptif mencakup pengukuran aspek seperti distribusi frekuensi, rata-rata, dan standar deviasi, yang membantu dalam memahami profil responden serta pola dasar data yang diperoleh. Pemahaman konteks sampel melalui analisis ini penting untuk memperkaya interpretasi hasil penelitian secara keseluruhan dan memastikan bahwa temuan yang diperoleh sesuai dengan karakteristik populasi yang diteliti. Dengan demikian, langkah ini meningkatkan validitas internal penelitian dan mendukung analisis inferensial yang dilakukan berikutnya (M.-J. Kim & Kim, 2020).

Sebagai upaya untuk menjaga kualitas penelitian, studi ini menerapkan triangulasi data dengan membandingkan dan mengintegrasikan hasil analisis kuantitatif dengan temuan dari literatur relevan serta studi pendahuluan yang bersifat kualitatif. Pendekatan triangulasi ini bertujuan memperkaya pemahaman terhadap fenomena yang diteliti dengan menelaah data dari berbagai perspektif dan sumber berbeda, sehingga membantu menegaskan konsistensi dan validitas temuan. Dengan demikian, penerapan triangulasi tidak hanya meningkatkan kedalaman analisis, tetapi juga memperkuat validitas interpretasi data, sehingga memberikan keyakinan yang lebih tinggi terhadap kesimpulan dan rekomendasi yang dihasilkan penelitian ini (Orgambidez & Almeida, 2020).

Dalam aspek etika penelitian, peneliti memberikan penjelasan yang menyeluruh kepada responden mengenai tujuan dan manfaat penelitian, serta menegaskan jaminan kerahasiaan data pribadi yang dikumpulkan selama proses penelitian. Penjelasan ini juga mencakup kepastian bahwa partisipasi bersifat sukarela dan dapat dihentikan kapan saja tanpa tekanan atau konsekuensi negatif

bagi responden. Sebagai bagian dari prosedur etis, persetujuan tertulis melalui instrumen informed consent diperoleh sebelum responden mengisi kuesioner, untuk memastikan bahwa mereka memahami hak-hak mereka dan memberikan persetujuan secara sadar serta sukarela. Pendekatan ini penting untuk melindungi hak, privasi, dan martabat setiap partisipan, sekaligus memenuhi standar etika penelitian yang berlaku secara akademik dan profesional (J. Zhu et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Instrumen Pengumpulan Data

Variabel	Jumlah Item	Reliabilitas (Cronbach's Alpha)
Motivasi Kerja	10	0,82
Komitmen Organisasi	12	0,85
Loyalitas Karyawan	8	0,88

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dengan skala Likert 1–5, yang telah melalui uji validitas dan reliabilitas secara menyeluruh. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel yang diukur memiliki nilai Cronbach's alpha di atas 0,70, yang menandakan bahwa instrumen tersebut memiliki konsistensi internal yang baik dan mampu mengukur konstruk penelitian secara andal. Dengan demikian, validitas dan reliabilitas instrumen telah terjamin, sehingga data yang dikumpulkan melalui kuesioner dapat dipercaya untuk memberikan gambaran akurat mengenai motivasi kerja, komitmen organisasi, dan loyalitas karyawan dalam konteks penelitian.

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Jenis Uji	Hasil Validitas (Korelasi Item-Total)	Hasil Reliabilitas (Cronbach's Alpha)
Motivasi Kerja	> 0,30 (semua item valid)	0,82
Komitmen Organisasi	> 0,30 (semua item valid)	0,85
Loyalitas Karyawan	> 0,30 (semua item valid)	0,88

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam instrumen memiliki relevansi dan validitas yang memadai untuk mengukur variabel-variabel penelitian, sehingga mampu mencerminkan konstruk secara akurat. Selain itu, uji reliabilitas menunjukkan bahwa konsistensi internal instrumen berada pada tingkat yang memadai, menandakan bahwa item-item tersebut saling berkaitan secara sistematis dalam mengukur aspek yang sama. Kondisi ini menjamin bahwa data yang dikumpulkan melalui instrumen tersebut dapat diandalkan dan memberikan dasar yang kuat untuk analisis lebih lanjut, sehingga mendukung keandalan serta kredibilitas keseluruhan hasil penelitian.

Tabel 4. Analisa Data Utama (SEM)

Indeks Fit Model	Nilai	Kriteria Penerimaan
GFI	0,92	> 0,90 (baik)
CFI	0,95	> 0,90 (baik)
TLI	0,93	> 0,90 (baik)

Indeks Fit Model	Nilai	Kriteria Penerimaan
RMSEA	0,05	< 0,08 (baik)

Hasil analisis Structural Equation Modeling (SEM) menunjukkan bahwa model yang diajukan memiliki tingkat kesesuaian (fit) yang baik, ditunjukkan oleh berbagai indeks goodness of fit, seperti GFI, CFI, dan TLI yang berada di atas batas rekomendasi, serta RMSEA yang berada dalam rentang yang dapat diterima. Temuan ini menegaskan bahwa model hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasi, dan loyalitas karyawan yang diusulkan secara empiris konsisten dengan data yang diperoleh dari responden. Dengan demikian, model tersebut dapat dijadikan representasi yang valid dan andal untuk menjelaskan hubungan antar variabel, memperkuat keabsahan temuan penelitian, serta memberikan dasar yang kuat bagi rekomendasi praktis dalam manajemen sumber daya manusia.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan yang kuat dari motivasi kerja terhadap komitmen organisasi, yang menandakan bahwa peningkatan motivasi kerja secara langsung memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya cenderung mengembangkan loyalitas dan keterlibatan yang lebih mendalam terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja menjadi faktor kunci dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan memperkuat komitmen organisasi serta mendukung keberlangsungan dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

Komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, yang menunjukkan bahwa peningkatan tingkat komitmen secara langsung memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang kuat, identifikasi, serta keterlibatan tinggi dengan organisasi cenderung menunjukkan perilaku loyal, seperti keinginan untuk bertahan lebih lama dan memberikan kontribusi maksimal secara berkelanjutan. Dengan demikian, pengembangan dan pemeliharaan komitmen organisasi menjadi aspek krusial dalam meningkatkan loyalitas karyawan, yang selanjutnya berperan penting dalam menjaga stabilitas sumber daya manusia serta memperkuat kinerja dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

Motivasi kerja juga memiliki pengaruh positif langsung terhadap loyalitas karyawan, meskipun besaran pengaruh langsung ini relatif lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi kerja secara langsung dapat mendorong peningkatan loyalitas, peran komitmen organisasi sebagai variabel mediator memberikan kontribusi yang lebih signifikan dalam memperkuat hubungan tersebut. Dengan kata lain, motivasi kerja memengaruhi loyalitas tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya berdampak lebih kuat pada loyalitas. Oleh karena itu, strategi manajemen sumber daya manusia sebaiknya mengintegrasikan upaya peningkatan motivasi dan komitmen secara simultan untuk mencapai loyalitas karyawan yang optimal.

**Tabel 5. Pengujian Mediasi
Komitmen Organisasi**

Jenis Pengaruh	Koefisien	Signifikansi	Kesimpulan
Indirect Effect	0,45	< 0,01	Komitmen organisasi memediasi
Direct Effect	0,40	< 0,05	Pengaruh langsung tetap signifikan

Hasil pengujian mediasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai mediator parsial dalam hubungan antara motivasi kerja dan loyalitas karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan loyalitas karyawan tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme peningkatan komitmen terhadap organisasi. Dengan kata lain, sebagian pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan dimediasi oleh keterikatan mereka pada organisasi, yang selanjutnya memperkuat loyalitas tersebut. Peran mediasi komitmen organisasi ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan kedua variabel secara simultan dalam upaya membangun loyalitas karyawan, sehingga intervensi yang dirancang dapat lebih efektif dalam menciptakan hubungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

**Tabel 6. Analisis Deskriptif
Responden dan Variabel**

Variabel	Rata-rata Skor	Deskripsi
Motivasi Kerja	4,1	Tingkat motivasi karyawan cukup tinggi
Komitmen Organisasi	3,9	Komitmen berada pada

Variabel	Rata-rata Skor	Deskripsi
		level positif yang stabil
Loyalitas Karyawan	4,0	Loyalitas karyawan tergolong tinggi
Usia Responden	25-34 tahun (55%)	Sebagian besar responden berusia produktif
Lama Bekerja	>3 tahun (60%)	Mayoritas responden memiliki pengalaman kerja cukup panjang

Data deskriptif dalam penelitian ini menyajikan gambaran menyeluruh mengenai karakteristik responden serta kondisi variabel motivasi kerja, komitmen organisasi, dan loyalitas karyawan yang menjadi fokus studi. Nilai rata-rata yang diperoleh menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki tingkat motivasi, komitmen, dan loyalitas yang tergolong tinggi, mencerminkan kecenderungan responden untuk menunjukkan sikap dan perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Informasi deskriptif ini memiliki peran penting karena tidak hanya memberikan konteks yang jelas terhadap sampel penelitian, tetapi juga memperkuat interpretasi hasil analisis statistik sehingga lebih mendalam dan bermakna dalam memahami dinamika hubungan antar variabel di lingkungan organisasi yang diteliti.

PEMBAHASAN

Pembahasan penelitian ini menekankan adanya keterkaitan yang kuat antara dorongan internal karyawan, yaitu motivasi kerja, dengan keterikatan mereka pada organisasi yang tercermin melalui komitmen organisasi, serta menyoroti peran keterlibatan emosional sebagai faktor penguat dalam hubungan tersebut (Ly, 2023). Hasil temuan menunjukkan bahwa langkah sistematis dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan memberikan kontribusi signifikan terhadap pembentukan loyalitas, khususnya melalui penguatan keterikatan pada visi, misi, dan nilai organisasi. Kondisi ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif, di mana karyawan merasa terdorong dan terikat secara emosional, sehingga mampu membangun komitmen yang kokoh dan loyalitas yang berkesinambungan, yang pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Namazi & Rezaei, 2024).

Tingkat keterikatan yang tinggi antara karyawan dan organisasi terbukti berperan sebagai mekanisme penting dalam memperkuat loyalitas individu terhadap tempat kerjanya. Rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi mendorong karyawan untuk tetap berkomitmen, memberikan kontribusi optimal, serta menjaga keberlangsungan hubungan jangka panjang dengan perusahaan (Çağlıyan et al., 2022). Dengan demikian, keterikatan emosional tidak hanya memperkuat loyalitas, tetapi juga menstimulasi perilaku positif yang mendukung keberlanjutan serta kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan dan pemeliharaan komitmen emosional perlu menjadi prioritas utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia, karena hal ini mampu meningkatkan

retensi tenaga kerja, produktivitas, serta daya saing organisasi secara keseluruhan (W.-Q. Lin et al., 2020).

Interaksi konstruktif antara dorongan individu berupa motivasi kerja dan keterikatan emosional terhadap organisasi menghasilkan sinergi yang secara signifikan memperkuat hubungan kerja karyawan dengan perusahaan. Dalam hal ini, komitmen organisasi berfungsi sebagai faktor kunci yang menyalurkan pengaruh motivasi menjadi perilaku loyalitas, sehingga tanpa adanya keterikatan emosional yang kuat, motivasi kerja saja belum cukup untuk mendorong loyalitas secara optimal (Soares & Mosquera, 2021). Hasil ini menegaskan pentingnya memperhatikan aspek psikologis karyawan secara menyeluruh, dengan tidak hanya menekankan pada peningkatan motivasi, tetapi juga pada pengembangan komitmen emosional yang dapat memperkuat hubungan jangka panjang antara karyawan dan organisasi, sehingga mendukung efektivitas manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan (Yousf & Khurshid, 2024).

Faktor intrinsik yang mendorong karyawan menunjukkan bahwa proses perubahan dorongan pribadi menjadi loyalitas tidak sepenuhnya berlangsung secara langsung, melainkan melalui penguatan keterikatan emosional yang mempererat hubungan karyawan dengan organisasi. Model mediasi parsial ini menggambarkan kompleksitas perilaku manusia dalam lingkup organisasi, di mana beragam faktor psikososial saling berinteraksi secara dinamis untuk menghasilkan outcome yang diharapkan, yaitu loyalitas (Alazmi & Alenezi, 2023). Temuan ini menekankan bahwa motivasi internal karyawan tidak dapat dipandang secara terpisah, melainkan dipengaruhi dan diperkuat oleh ikatan emosional yang mendalam, sehingga

strategi pengelolaan sumber daya manusia perlu dirancang secara komprehensif untuk mengakomodasi interaksi tersebut guna mencapai hasil yang optimal dalam peningkatan loyalitas karyawan (K. Zhu et al., 2022).

Analisis lanjutan menunjukkan bahwa pemberian insentif dan penghargaan oleh organisasi berperan signifikan dalam membangun sekaligus memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Apabila karyawan merasakan adanya penghargaan yang adil serta insentif yang layak, mereka cenderung menampilkan loyalitas yang lebih tinggi dan berkomitmen secara kuat terhadap pencapaian tujuan kolektif organisasi (Imam & Kim, 2023). Temuan ini menegaskan bahwa kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan aspek penghargaan tidak hanya berfungsi sebagai sarana motivasi, tetapi juga menjadi elemen strategis yang krusial dalam menciptakan ikatan emosional dan memperkuat komitmen karyawan, yang pada akhirnya memberikan kontribusi positif bagi keberlangsungan serta peningkatan kinerja organisasi (Gara Bach Ouerdian et al., 2021).

Selain itu, perhatian terhadap kebutuhan psikologis karyawan, seperti penghargaan atas pencapaian, rasa aman dalam lingkungan kerja, serta kesempatan untuk mengembangkan diri, merupakan aspek fundamental yang tidak dapat diabaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pemenuhan kebutuhan tersebut tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi secara signifikan (Bashir et al., 2020). Dengan demikian, fokus pada aspek psikologis memberikan manfaat ganda, yaitu mendukung keberlanjutan organisasi melalui peningkatan loyalitas dan

komitmen, sekaligus meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja, yang pada akhirnya menciptakan iklim kerja yang produktif dan harmonis (Abdullah & Al-Abrrow, 2023).

Peran kepemimpinan dalam organisasi memiliki signifikansi yang tinggi dalam membangun dan memelihara iklim kerja yang kondusif, sehingga mampu mendukung terbentuknya motivasi serta komitmen karyawan secara optimal. Kepemimpinan yang visioner dan bijaksana berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja melalui komunikasi yang efektif, pemberian dukungan, serta pemberdayaan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi (Al Zobi & Jarah, 2023). Pendekatan tersebut juga memungkinkan nilai-nilai organisasi diinternalisasi secara mendalam oleh seluruh anggota, sehingga tercipta keselarasan antara visi organisasi dengan sikap dan perilaku karyawan, yang pada gilirannya memperkuat komitmen serta loyalitas dalam jangka panjang (Singh et al., 2020).

Berbeda dengan pengaruh langsung motivasi kerja terhadap loyalitas yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan pengaruh melalui jalur mediasi komitmen organisasi, kondisi ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan terbentuk melalui proses yang kompleks dan melibatkan tahapan internalisasi nilai serta identifikasi mendalam terhadap organisasi. Proses tersebut melibatkan integrasi berbagai aspek psikologis, termasuk motivasi, keterikatan emosional, dan komitmen, yang secara sinergis membangun dasar loyalitas yang kokoh (Hovlid et al., 2020). Oleh karena itu, pendekatan strategis yang mengombinasikan dimensi-dimensi psikologis tersebut menjadi sangat penting dalam

pengelolaan sumber daya manusia, karena mampu menangkap kompleksitas perilaku karyawan serta menghasilkan intervensi yang lebih efektif untuk membangun loyalitas yang berkelanjutan (Wynendaele et al., 2021).

Secara keseluruhan, strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif perlu berfokus pada peningkatan motivasi kerja karyawan yang disertai dengan upaya sistematis dalam membangun serta memperkuat komitmen emosional terhadap organisasi, sehingga tercipta loyalitas yang berkesinambungan. Pendekatan ini tidak hanya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara optimal, tetapi juga menjaga keseimbangan yang harmonis antara kebutuhan dan aspirasi individu dengan kepentingan organisasi (Amrutha & Geetha, 2024). Dengan demikian, praktik manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan dimensi motivasi dan komitmen emosional mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan retensi tenaga kerja, serta memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi dinamika bisnis yang terus berkembang (Ho et al., 2023).

PENUTUP

Kesimpulan

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi komitmen organisasi. Komitmen organisasi berperan sebagai mekanisme penting yang memperkuat keterkaitan antara motivasi dan loyalitas, sehingga dorongan kerja yang dimiliki karyawan dapat memberikan dampak yang lebih optimal apabila disertai dengan penguatan ikatan emosional terhadap organisasi. Hasil ini menegaskan bahwa strategi manajemen sumber daya

manusia yang berfokus pada peningkatan motivasi tidak dapat dilakukan secara terpisah, melainkan perlu diimbangi dengan upaya membangun komitmen organisasi agar loyalitas karyawan dapat terbentuk secara maksimal dan berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk merancang serta menerapkan program-program yang tidak hanya menekankan pada peningkatan motivasi kerja, tetapi juga pada penguatan rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap nilai dan tujuan organisasi, sehingga mampu mendukung keberlangsungan operasional serta meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, A., Chengang, Y., Zhuo, S., Bilal, Manzoor, S., Ullah, I., & Mughal, Y. H. (2022). Role of Responsible Leadership for Organizational Citizenship Behavior for the Environment in Light of Psychological Ownership and Employee Environmental Commitment: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.756570>
- Abdullah, H. O., & Al-Abrow, H. (2023). Impact of perceived organisational justice, support and identity on workplace behaviour through job attitudes: verification in the role of LOC. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2645–2664. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3099>
- Ahmad, M. R., & Raja, R. (2021). Employee Job Satisfaction and Business Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 25(2), 168–179. <https://doi.org/10.1177/0972262920985949>
- Al Zobi, M. K., & Jarah, B. A. F. (2023). The Role of Internal Auditing in Improving the Accounting Information System in Jordanian Banks by Using Organizational Commitment as a Mediator. *Risks*, 11(9), 153. <https://doi.org/10.3390/risks11090153>
- Alazmi, A. A., & Alenezi, A. S. (2023). Exploring the mediating role of trust in principal on the relationship between organizational justice and teacher commitment in Kuwait. *International Journal of Leadership in Education*, 26(5), 778–794. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1832705>
- Ampofo, E. T., & Karatepe, O. M. (2022). The effects of on-the-job embeddedness and its sub-dimensions on small-sized hotel employees' organizational commitment, work engagement and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 509–533. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2021-0858>
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2024). Green employee empowerment for environmental organization citizenship behavior: a moderated parallel mediation model. *Current Psychology*, 43(6), 5685–5702. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04720-z>
- Bashir, M. S., Haider, S., Asadullah, M. A., Ahmed, M., & Sajjad, M. (2020). Moderated Mediation Between Transformational Leadership and Organizational

- Commitment: The Role of Procedural Justice and Career Growth Opportunities. *Sage Open*, 10(2).
<https://doi.org/10.1177/2158244020933336>
- Braojos, J., Weritz, P., & Matute, J. (2024). Empowering organisational commitment through digital transformation capabilities: The role of digital leadership and a continuous learning environment. *Information Systems Journal*, 34(5), 1466–1492.
<https://doi.org/10.1111/isj.12501>
- Çağlıyan, V., Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2022). Assessing the mediating effect of sustainable competitive advantage on the relationship between organisational innovativeness and firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(4), 618–639.
<https://doi.org/10.1108/CR-10-2020-0129>
- Cayupe, J. C., Bernedo-Moreira, D. H., Morales-García, W. C., Alcaraz, F. L., Peña, K. B. C., Saintila, J., & Flores-Paredes, A. (2023). Self-efficacy, organizational commitment, workload as predictors of life satisfaction in elementary school teachers: the mediating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1066321>
- Cop, S., Alola, U. V., & Alola, A. A. (2020). Perceived behavioral control as a mediator of hotels' green training, environmental commitment, and organizational citizenship behavior: A sustainable environmental practice. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3495–3508.
<https://doi.org/10.1002/bse.2592>
- Gara Bach Ouerdian, E., Mansour, N., Gaha, K., & Gattoussi, M. (2021). Linking emotional intelligence to turnover intention: LMX and affective organizational commitment as serial mediators. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1206–1221.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2021-0016>
- Guo, J., Qiu, Y., & Gan, Y. (2022). Workplace Incivility and Work Engagement: The Chain Mediating Effects of Perceived Insider Status, Affective Organizational Commitment and Organizational Identification. *Current Psychology*, 41(4), 1809–1820.
<https://doi.org/10.1007/s12144-020-00699-z>
- Ho, H. C. Y., Hou, W. K., POON, K.-T., Leung, A. N. M., & Kwan, J. L. Y. (2023). Being Virtuous Together: A One-Year Prospective Study on Organizational Virtuousness, Well-Being, and Organizational Commitment. *Applied Research in Quality of Life*, 18(1), 521–542.
<https://doi.org/10.1007/s11482-022-10094-4>
- Hovlid, E., Braut, G. S., Hannisdal, E., Walshe, K., Bukve, O., Flottorp, S., Stensland, P., & Frich, J. C. (2020). Mediators of change in healthcare organisations subject to external assessment: a systematic review with narrative synthesis. *BMJ Open*, 10(8), e038850.
<https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-038850>
- Imam, A., & Kim, D.-Y. (2023). Ethical leadership and improved work behaviors: A moderated mediation model using prosocial silence and

- organizational commitment as mediators and employee engagement as moderator. *Current Psychology*, 42(13), 10519–10532.
<https://doi.org/10.1007/s12144-021-02631-5>
- Iqbal, S., Akhtar, S., Anwar, F., Kayani, A. J., Sohu, J. M., & Khan, A. S. (2023). Linking green innovation performance and green innovative human resource practices in SMEs; a moderation and mediation analysis using PLS-SEM. *Current Psychology*, 42(13), 11250–11267.
<https://doi.org/10.1007/s12144-021-02403-1>
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: an empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 327–348.
<https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0217>
- Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381–398.
<https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Kim, M.-J., & Kim, B.-J. (2020). The Performance Implications of Job Insecurity: The Sequential Mediating Effect of Job Stress and Organizational Commitment, and the Buffering Role of Ethical Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7837.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17217837>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017–2044.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- 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>
- Lin, W.-Q., Yuan, L.-X., Kuang, S.-Y., Zhang, X.-X., Lu, C.-J., Lin, T.-T., Lin, W.-Y., Cen, H.-H., Zhou, Y., & Wang, P.-X. (2020). Work engagement as a mediator between organizational commitment and job satisfaction among community health-care workers in China: a cross-sectional study. *Psychology, Health & Medicine*, 25(6), 666–674.
<https://doi.org/10.1080/13548506.2019.1634821>
- Lin, Y.-T., Liu, N.-C., & Lin, J.-W. (2022). Firms' adoption of CSR initiatives and employees' organizational commitment: Organizational CSR climate and employees' CSR-induced attributions as mediators. *Journal of Business Research*, 140, 626–637.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.028>
- Ly, B. (2023). Green HRM and eco-friendly behavior in Cambodian public organizations: The mediation of organizational commitment. *Environmental Challenges*, 10, 100674.
<https://doi.org/10.1016/j.envc.2023.100674>

- 2.100674
- Na-Nan, K., Kanthong, S., & Joungrakul, J. (2021). An Empirical Study on the Model of Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior Transmitted through Employee Engagement, Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Thai Automobile Parts Manufacturing Industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 170. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030170>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 64. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030064>
- Namazi, M., & Rezaei, G. (2024). Modelling the role of strategic planning, strategic management accounting information system, and psychological factors on the budgetary slack. *Accounting Forum*, 48(2), 279–306. <https://doi.org/10.1080/01559982.2022.2163040>
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. *Sage Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- Ojo, A. O., & Fauzi, M. A. (2020). Environmental awareness and leadership commitment as determinants of IT professionals engagement in Green IT practices for environmental performance. *Sustainable Production and Consumption*, 24, 298–307. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.017>
- Orgambidez, A., & Almeida, H. (2020). Supervisor Support and Affective Organizational Commitment: The Mediator Role of Work Engagement. *Western Journal of Nursing Research*, 42(3), 187–193. <https://doi.org/10.1177/0193945919852426>
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920–936. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2019). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 191–207. [379](https://doi.org/10.1108/EJTD-07-</p>
</div>
<div data-bbox=)

- 2019-0112
Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & David, R. (2022). Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2), 320–340. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2019-0423>
- Sani, A., & Maharani Ekowati, V. (2019). Spirituality at work and organizational commitment as moderating variables in relationship between Islamic spirituality and OCB IP and influence toward employee performance. *Journal of Islamic Marketing*, 11(6), 1777–1799. <https://doi.org/10.1108/JIMA-08-2018-0140>
- Singh, N., Tyagi, H., & Bamel, U. (2020). Impact of transactional, relational and balanced contract on affective commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(1), 131–149. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2018-0432>
- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2021). Linking career management practices with individual outcomes: The mediating role of perceived employability. *Journal of Business Research*, 124, 547–559. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.049>
- Tang, Y., Shao, Y.-F., Chen, Y.-J., & Ma, Y. (2021). How to Keep Sustainable Development Between Enterprises and Employees? Evaluating the Impact of Person–Organization Fit and Person–Job Fit on Innovative Behavior. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.653534>
- Waqas, M., Honggang, X., Ahmad, N., Khan, S. A. R., & Iqbal, M. (2021). Big data analytics as a roadmap towards green innovation, competitive advantage and environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 323, 128998. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128998>
- Wynendaele, H., Gemmel, P., Peeters, E., Myny, D., & Trybou, J. (2021). The effect of self-scheduling on organizational justice and work attitudes through leader-member exchange: A cross-sectional study using propensity scores. *International Journal of Nursing Studies*, 122, 104032. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.104032>
- Yan, Z., Mansor, Z. D., Choo, W. C., & Abdullah, A. R. (2021). How to Reduce Employees’ Turnover Intention from the Psychological Perspective: A Mediated Moderation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 14, 185–197. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S293839>
- Yogalakshmi, J. A., & Suganthi, L. (2020). Impact of perceived organizational support and psychological empowerment on affective commitment: Mediation role of individual career self-management. *Current Psychology*, 39(3), 885–899. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9799-5>
- Yousf, A., & Khurshid, S. (2024). Impact of Employer Branding on

- Employee Commitment: Employee Engagement as a Mediator. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 28(1), 35–46.
<https://doi.org/10.1177/09722629211013608>
- Zhao, X., Wu, C., Chen, C. C., & Zhou, Z. (2022). The Influence of Corporate Social Responsibility on Incumbent Employees: A Meta-Analytic Investigation of the Mediating and Moderating Mechanisms. *Journal of Management*, 48(1), 114–146.
<https://doi.org/10.1177/0149206320946108>
- Zhu, J., Tang, W., Zhang, B., & Wang, H. (2022). Influence of Environmentally Specific Transformational Leadership on Employees' Green Innovation Behavior—A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 14(3), 1828.
<https://doi.org/10.3390/su14031828>
- Zhu, K., Wang, X., & Jiang, M. (2022). The impact of organizational commitment on turnover intention of substitute teachers in public primary schools: Taking psychological capital as a mediator. *Frontiers in Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1008142>