

PENGARUH *JOB DEMAND*, *WORK ENTHUSIASM*, DAN *WORK ENVIRONMENT* TERHADAP MODEL MENTAL YANG DIMODERASI OLEH *ADAPTIVE BEHAVIOR* DI KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN

Hilyah Rihaanah, Iwan Kresna Setiadi, Yudi Nur Supriyadi

UPN Veteran Jakarta, Indonesia

*Corresponding Author:
Hilyah Rihaanah

Abstract.

This study aims to examine the influence of job demand, work enthusiasm, and work environment on mental models, with adaptive behavior as a moderating variable at the Ministry of Industry. The research method used was a quantitative purposive sampling approach by distributing questionnaires to several divisions of the Ministry of Industry, including: bureau of planning, bureau of organization and human resources, bureau of finance, bureau of law, bureau of public relations, and bureau of general. The data obtained was then analyzed using the Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM PLS) method. The research results show that: (1) job demands show a significant influence on mental models; (2) work enthusiasm shows a significant influence on mental models; (3) work environment shows a significant influence on mental models; (4) adaptive behavior moderates the relationship between job demands and mental models; (5) adaptive behavior moderates the relationship between work enthusiasm and mental models.

Keywords: job demand, work enthusiasm, work environment, adaptive behavior, mental models, ministry of industry

PENDAHULUAN

Perkembangan Industri 4.0 memberikan peluang sekaligus tantangan bagi setiap stakeholder dimana individu dituntut untuk terus mengembangkan potensi diri terhadap perubahan yang sangat cepat (*sudden shift*). Persaingan yang sangat ketat mendorong Sumber Daya Manusia (SDM) di setiap institusi dan industri harus memiliki kualitas dan kompetensi yang lebih baik agar dapat terus beradaptasi dengan perkembangan dan tekanan di masa yang akan datang. Berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) sebagaimana tercantum dalam Perpres 18 Tahun 2020 terdapat 5 (Lima) arahan utama sebagai strategi dalam pelaksanaan Misi Nawacita dan pencapaian sasaran Visi Indonesia 2045 dimana Kelima arahan tersebut mencakup Pembangunan Sumber Daya Manusia, Pembangunan Infrastruktur, Penyederhanaan Regulasi, Penyederhanaan Birokrasi, dan Transformasi Ekonomi.

Kementerian Perindustrian (Kemenperin) berperan penting dalam mewujudkan sektor industri yang tangguh dan berdaya saing sebagai pilar pembangunan bangsa. Sejalan dengan Rencana Strategis (Renstra) Biro Organisasi dan SDM bahwa secara garis besar arah kebijakan Biro Organisasi dan SDM adalah tercapainya dan terwujudnya organisasi dan tata laksana serta manajemen SDM yang efektif di lingkungan Kementerian Perindustrian (Kemenperin, 2020). Selain itu, peningkatan populasi yang signifikan dan perilaku yang mendorong pertumbuhan industri menjadi alasan industrialisasi global menjadi penting (Marzuki & Saragih, 2023). Tantangan untuk mewujudkan target tercapainya Rencana Jangka Panjang Organisasi dibutuhkan upaya terbaik setiap stakeholder untuk tercapainya SDM terhadap Tuntutan Pekerjaan (*Job Demand*), Lingkungan Kerja (*Work Environment*), Semangat Kerja (*Work Enthusiasm*) yang mempunyai kemampuan beradaptasi (*Adaptive Behavior*) untuk terbentuknya *Model Mental* di dalam Organisasi.

Menurut (Demerouti & Bakker, 2023) bahwa *Job Demands* seperti tekanan dan tuntutan pekerjaan terkadang menguras energi karyawan dan mengakibatkan penurunan kesehatan, oleh karenanya sumber daya pekerjaan yang dibutuhkan berupa dukungan sosial dan otonomi dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan dan perkembangan organisasi. Menurut teori *Job Demands Resources* bahwa suatu pekerjaan perlu dirancang dan dikelola secara optimal ketika memiliki tuntutan terhadap karyawan dengan menyediakan sumber daya yang cukup untuk memenuhi persyaratan posisi pekerjaan. Dengan kata lain, selain keberadaan atribut pekerjaan diperlukan interaksi penting antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Sumber daya pekerjaan adalah inti dari *Job Demands* yang harus dipenuhi untuk dapat menghasilkan motivasi kerja sehingga dapat mendorong tindakan secara sukarela untuk mencapai tujuan positif dan mengurangi dampak negatif atas tuntutan pekerjaan yang diberikan yang berimplikasi dari kesejahteraan dan kinerja karyawan. Beban kerja yang terus menerus dapat menghabiskan sumber daya fisik dan kognitif karyawan sehingga menyebabkan penurunan energi hingga kelelahan kronis (Demerouti & Bakker, 2023).

Berdasarkan teori *Job Demands Relationship* oleh (Bakker & de Vries, 2021) bahwa Karyawan dapat juga menggunakan sumber daya pribadinya untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan seperti Keyakinan diri dari Optimisme. Keyakinan diri adalah seberapa besar kendali yang dimiliki seseorang terhadap lingkungan pekerjaan yang disandingkan dengan Optimisme yang merupakan sumber daya pribadi yang membantu karyawan mencapai tujuan pekerjaan yang memberikan suatu ketahanan dan motivasi. Sumber daya pribadi memiliki nilai prediktor untuk keterlibatan kerja, keuntungan finansial, dan sumber daya pekerjaan. Dengan cara yang sama, analisis yang dilakukan baru-baru ini mengenai intervensi pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan optimisme, efikasi diri, harapan, dan ketahanan menunjukkan bahwa jika karyawan meningkatkan sumber daya pribadi maka Karyawan akan merasa lebih baik di tempat kerja dan lebih produktif, oleh karenanya, sangat penting bagi perusahaan untuk terus mengawasi dan mengoptimalkan karakteristik pekerjaan. Hal tersebut dapat dicapai dengan menyediakan sumber daya pekerjaan yang memadai, menetapkan tujuan dan tantangan yang realistis. Oleh karena itu, manajemen dan pemimpin harus terus berkomunikasi tentang tujuan mereka dan memberikan dukungan dan arahan (Bakker & de Vries, 2021).

Setiap Organisasi secara konsisten berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan demikian, para pemimpin harus mencari cara dan solusi untuk meningkatkan *Work Enthusiasm*. *Work Enthusiasm* membantu menyelesaikan tugas dengan lebih baik karena merupakan bentuk kepuasan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan (Lantara, 2019). Minat terhadap *Work Enthusiasm* adalah minat terhadap keinginan karyawan untuk bekerja. Karyawan menjadi disiplin setelah bekerja dan menerima umpan balik secara terstruktur dalam beberapa waktu, hal ini memungkinkan orang tersebut melakukan pekerjaannya dengan baik dan memiliki sedikit masalah di dalam organisasi. Dengan kata lain, penggunaan pendekatan praktis untuk memperkaya dan memperluas kepedulian kerja oleh karyawan akan meningkatkan *Work Enthusiasm* (Ghaffari et al, 2021).

Work Enthusiasm dapat diartikan juga sebagai motivasi seseorang dalam berperilaku psikologis dengan melibatkan tiga komponen utama yaitu kebutuhan, dorongan dan insentif (Satria, 2022). Selain itu, *Work Enthusiasm* juga merujuk pada komitmen dan kegigihan kerja karyawan untuk menyelesaikan tugas khususnya pekerjaan yang menantang, serta keinginan karyawan untuk terus menemukan cara baru untuk bekerja dan mendorong perubahan (Phromket et al, 2023). Karyawan akan merasa senang saat melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka karena minat dan dorongan dalam diri serta hubungan kerjasama dalam tim. Komunikasi Organisasi dan *Work Enthusiasm* menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang merupakan keinginan dan kesungguhan seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik untuk mencapai prestasi kerja yang optimal (Lantara, 2019).

Work Environment atau lingkungan kerja adalah salah satu komponen yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki lingkungan kerja yang baik akan

merasa aman dan nyaman, yang tentunya akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka dan sebaliknya jika ketidaknyamanan di tempat kerja dapat berakibat fatal, yaitu menurunkan kinerja karyawan itu sendiri (Putri et al, 2019). Faktor - faktor fisik *Work Environment* seperti kebisingan, kualitas udara, cahaya, paparan racun, suhu, kelembaban dan estetika dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang dan apabila tidak terpenuhi dapat menyebabkan karyawan beniat untuk pindah. Adapun Faktor -faktor non fisik tidak hanya mempengaruhi kepuasan kerja tetapi juga perilaku, kinerja, cedera, kelelahan, kesalahan, pola komunikasi tidak baik, dan stres fisik serta psikologis (Kurniawaty et al, 2019). Berdasarkan lingkungan kerja dan temuan tinjauan literatur, ditemukan interaksi yang kuat antara prestasi kerja dan lingkungan kerja fisik. Lingkungan fisik di tempat kerja sangat penting bagi kinerja, kepuasan, hubungan sosial, dan kesehatan karyawan. Secara umum dipahami bahwa desain fisik kantor dan kondisi lingkungan di tempat kerja merupakan faktor penting dalam kinerja organisasi (Al-Omari & Okasheh, 2017).

Keberlangsungan Organisasi dan Karyawan sangat bergantung dari kemampuan berperilaku secara efektif, hal ini karena perilaku tersebut akan menghasilkan sikap responsif dan kreatif yang dikenal dengan *Adaptive Behavior* (Hidayat et al, 2022). Penilaian *Adaptive Behavior* tergantung pada penilaian yang akurat dari lingkungan yang terus berubah secara dinamis yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan kinerja pekerjaan (Karanika-Murray & Biron, 2020). Selain itu, efektifitas dan sejauh mana individu memenuhi standar kemandirian pribadi dan tanggung jawab sosial adalah definisi dari *Adaptive Behavior* (Price et al, 2018). Perilaku adaptif adalah kemampuan sosial dan personal seseorang untuk menyesuaikan diri dengan norma atau standar yang berlaku di lingkungannya, diukur dengan menggunakan skala perilaku adaptif yang meliputi aspek *communication, occupation, self direction, socialization*, dan *locomotion*. Perilaku adaptif yang dimiliki akan sangat membantu dalam menuntaskan pekerjaan yang diharapkan dalam menghadapi segala situasi dengan mudah tentunya harus mau melatih kemampuan dengan menyesuaikan situasi (Bahmim et al, 2022).

Organisasi adaptif adalah proses pertumbuhan, perkembangan dan klimaks serta anti klimaks dalam suatu Organisasi. Organisasi yang mampu mengelola evolusi adalah organisasi yang adaptif terhadap perubahan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dan mengatasi tuntutan sosial dan lingkungan. *Adaptive Behavior* merupakan bentuk respon karyawan dan organisasi terhadap suatu perubahan dan perbedaan yang terjadi di lingkungan. Desain adaptasi organisasi dapat berupa manuver organisasi dalam menghadapi perubahan, baik perubahan internal organisasi, adanya teknologi baru maupun persaingan. Dinamika hasil interaksi antar organisasi dan karyawan agar sesuai dengan perubahan lingkungan perlu dilakukan adaptasi di tingkat perusahaan untuk mencapai kecocokan yang lebih baik. Proses adaptasi memerlukan beberapa tahap dengan perubahan secara incremental dalam merespon perubahan keadaan lingkungan (Mubarak, 2017).

Kapasitas *Adaptive Behavior* dipandang sebagai fungsi dari kekuatan, atribut dan sumber daya yang tersedia untuk suatu sistem. Kapasitas adaptif dapat dipandang sebagai pendekatan proses belajar terus-menerus, eksperimentasi, dan perubahan jangka panjang, progresif dan jangka panjang memerlukan tindakan terencana dan strategis dan modifikasi dalam perilaku (Mubarak, 2017). Keunggulan adaptif merupakan kombinasi berbagai faktor yang menghasilkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat menghadapi perubahan lingkungan ekonomi yang mengalami perubahan secara konsisten. Perusahaan yang fleksibel dibutuhkan untuk menghadapi perubahan pasar dengan cepat. Penciptaan keunggulan kompetitif yang baru dan kemampuan adaptif untuk meramalkan perubahan dalam menggantikan keunggulan kompetitif yang baru. Pilihan tindakan strategis dan pencarian rumusan perilaku strategis sangat menentukan keberhasilan kelangsungan Organisasi dan Karyawan (Mubarak, 2017).

Kesuksesan sebuah organisasi untuk memenuhi tuntutan lingkungan, mensyaratkan organisasi memiliki sumber daya dan ketrampilan yang menjadi kapasitas *Adaptive Behavior* dalam beradaptasi terhadap dinamika, turbulensi dan kompleksitas lingkungan. Gejala lingkungan digambarkan sebagai lingkungan yang penuh gejala dimana efek interaksi

kompleksitas *Job Demand* dan tingkat *Work Enthusiasm* melebihi kapasitas prediksi sistem organisasi terhadap lingkungan. Dinamika *Work Environment* mencerminkan perubahan yang tidak terduga atau ketidakstabilan lingkungan dan sulit diprediksi. Kompleksitas *Work Environment* merefleksikan penyebaran aktivitas secara geografis..

Oleh karena itu, tinjauan ini bertujuan untuk memeriksa pendefinisian dan pengaplikasian model *Adaptive Behavior* dalam literatur tentang alat penilaian sebagai moderasi. Penelitian *Model Mental* menghadapi tantangan terus-menerus, salah satunya adalah menentukan pendekatan yang paling cocok untuk situasi tertentu. Selain itu, sulit untuk menjelaskan mengapa hal ini terjadi (Moon et al, 2019) Penelitian *Model Mental* menawarkan berbagai cara yang bermanfaat untuk mengumpulkan dan berbagi struktur pengetahuan yang kompleks serta mengungkapkan asumsi yang memengaruhi dukungan tentang kapan, mengapa, dan bagaimana ekosistemnya (VandenBos, 2015).

Konstruk dari *Model Mental* digambarkan melalui teori individual *Model Mental* yang digunakan untuk menjelaskan fungsi atau pemahaman kognitif individu. Pada level individual, *Model Mental* merujuk pada struktur elemen pengetahuan dan hubungan antara elemen-elemen tersebut. Struktur tersebut memunculkan mekanisme individu yang dapat menjelaskan fungsi dan bentuk tugas, menjelaskan dan mengobservasi integrasi tugas dan mengantisipasi tugas ke depan yang diminta (Setiadi, 2015). *Model Mental* membantu orang memahami dunia untuk menafsirkan lingkungannya dan memahami dirinya sendiri. *Model Mental* mencakup *category*, *concepts*, *identities*, *prototype*, *stereotypes*, *causal narratives*, dan *worldviews* (The World Bank, 2015). *Model Mental* penting bagi pembangunan karena mempengaruhi pengambilan keputusan. Sebagian besar kebijakan didasarkan pada perubahan keputusan seseorang untuk melakukan aktifitas serta menjadi warga negara yang aktif. Sejujurnya memahami peran *Model Mental* dalam pengambilan keputusan seseorang akan membuka kemungkinan terjadinya hal-hal baru. pengungkit kebijakan dan pada saat yang sama dapat menyoroti potensi permasalahan dalam perancangan hingga implementasi. Intervensi pembangunan bisa salah ketika perancang kebijakan mempunyai *Model Mental* yang salah mengenai bagaimana masyarakat akan bereaksi terhadap suatu program. Terkadang perubahan *Model Mental* memerlukan perubahan institusi, namun dalam beberapa kasus memaparkan cara berpikir alternatif dan teladan baru dalam kehidupan nyata dapat mempunyai pengaruh yang terukur terhadap *Model Mental* dan *Adaptive Behavior* (The World Bank, 2015).

Model Mental telah menjadi istilah yang lebih umum untuk representasi mental. Mengembangkan desain menggunakan *Model Mental* hingga menampilkan hasilnya adalah penguatan yang kuat bagi karyawan, tim dan organisasi bahwa kita tidak hanya 'mengarang' (Young & Veen, 2008). Berdasarkan kajian penelitian, belum banyak penelitian di tanah air yang mengkaji dengan mempertimbangkan 5 (Lima) variabel seperti *Job Demand*, *Work Enthusiasm*, dan *Work Environment* sebagai Moderasi *Adaptive Behavior* terhadap *Model Mental* dalam kaitannya satu sama lain.

Selain itu, alasan pemilihan judul "Pengaruh *Job Demand*, *Work Enthusiasm* Dimoderasi *Adaptive Behavior*, *Work Environment* Terhadap *Model Mental*" didasarkan pada beberapa alasan penting untuk penelitian dalam konteks manajemen organisasi dan psikologi kerja. Berikut adalah beberapa alasan yang mendasari pemilihan judul ini : 1) Kompleksitas Interaksi yaitu dengan melihat bagaimana variabel-variabel ini berinteraksi satu sama lain dan mempengaruhi perilaku adaptif dan model mental karyawan, penelitian dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika tempat kerja. 2) **Relevansi dan Pengaruh yang Signifikan** dari berbagai variabel yaitu : *Job Demand* (Tuntutan Pekerjaan): Stres, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan yang tinggi. Memahami bagaimana tuntutan ini mempengaruhi perilaku adaptif dan model mental sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Work Enthusiasm (Antusiasme Kerja) mencerminkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Variabel ini dapat menjadi faktor kunci dalam menentukan seberapa baik karyawan dapat

beradaptasi dengan perubahan dan mengembangkan model mental yang efektif. *Work Environment* (Lingkungan Kerja) yang mendukung dapat meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja. 3) Peran Moderasi *Adaptive Behavior* (Perilaku Adaptif) menggambarkan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan tantangan dalam lingkungan kerja. Meneliti bagaimana *adaptive behavior* (perilaku adaptif) memoderasi hubungan antara *Job Demand* dan *Work Enthusiasm* terhadap Model mental memberikan wawasan penting tentang fleksibilitas karyawan.

Meneliti interaksi kompleks antara variabel-variabel ini dapat mengisi kesenjangan dalam literatur yang ada dan memberikan kontribusi baru dalam pemahaman tentang bagaimana karyawan beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan kerja yang dinamis. Penelitian ini akan mengisi kekurangan penelitian di bidang ini dan tentu saja akan menghasilkan kajian yang lebih kaya.

METODE

Metodologi penelitian ini ditujukan untuk menjadikan konsep yang masih bersifat abstrak menjadi operasional, sehingga akan dapat memudahkan penelitian ini untuk melakukan pengukuran suatu variabel.

Penelitian ini menguraikan kerangka konsep, hipotesis penelitian dan definisi penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui *Job Demand*, *Work Enthusiasm*, *Work Environment* terhadap *Model Model mental* di Biro Umum Kementerian Perindustrian.

Definisi Operasional dari variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Model Mental (Variabel Dependen)

Model Mental dalam penelitian ini dinotasikan sebagai variabel (Y), merupakan skor yang diperoleh dari penelitian melalui kuesioner yang diukur dengan indikator : *Kognitif*, *Emotional*, dan Sosial.

2. *Adaptive Behavior* (Variabel Moderasi)

Adaptive Behavior dinotasikan sebagai variabel (Z), variabel moderasi juga disebut sebagai variabel independen kedua, adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dan dependen, Sugiyono (2022). *Adaptive Behavior* variabel (Z), merupakan skor yang didapat dari jawaban responden terhadap kuesioner dan diukur dengan menggunakan skala likert. Melalui dimensi ini yang dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: 1. *Resilience* (Ketangguhan), 2. *Problem Solving* (Pemecahan Masalah), 3. *Adaptability* (Kemampuan Menyesuaikan Diri), 4. *Social Skills* (Keterampilan Sosial).

3. *Job Demand* (Variabel Independen 1)

Variabel *Job Demand* dalam penelitian ini dinotasikan sebagai Variabel (X1), merupakan skor yang didapat dari jawaban responden terhadap kuesioner dan diukur dengan menggunakan skala likert. Melalui dimensi ini dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: *Work Pressure*, *Disturbances* (Gangguan), *Emotion at work* (Emosi di Tempat Kerja).

4. *Work Enthusiasm* (Variabel Independen 2)

Work Enthusiasm dinotasikan sebagai Variabel (X2) merupakan skor yang di dapat didapat dari jawaban responden terhadap kuesioner dan diukur dengan menggunakan skala likert. Melalui dimensi ini dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: Produktivitas kerja, Tingkat kehadiran, dan Ketenangan dalam bekerja.

5. *Work Environment* (Variabel Independen 3)

Work Environment dinotasikan sebagai variabel (X3), merupakan skor yang didapat dari jawaban responden terhadap kuisisioner, dan diukur dengan menggunakan skala likert.

Melalui dimensi ini dapat diukur dengan indikator sebagai berikut : Aspek Fisik (Tata Letak Kantor, Pencahayaan) dan Aspek Sosial (hubungan dengan rekan kerja, atasan)

Tabel 1. Operasionalisasi Pengukuran Variabel
Berikut adalah tabel skala pengukuran yang digunakan, yaitu skala *likert*

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Model Mental (Y)	<i>Kognitif</i>	Likert
	<i>Emotional</i>	Likert
	Sosial	Likert
<i>Adaptive Behavior</i> (Z)	<i>Resilience</i> (Ketangguhan)	Likert
	<i>Problem Solving</i> (Pemecahan Masalah)	Likert
	<i>Adaptability</i> (Kemampuan Menyesuaikan Diri)	Likert
	<i>Social Skills</i> (Keterampilan Sosial)	Likert
<i>Job Demand</i> (X1)	<i>Work Pressure</i>	Likert
	<i>Disturbances</i> (Gangguan)	Likert
	<i>Emotion at work</i>	Likert
<i>Work Enthusiasm</i> (X2)	Produktivitas kerja	Likert
	Tingkat kehadiran	Likert
	Ketenangan dalam bekerja	Likert
<i>Work Environment</i> (X3)	Aspek Fisik (Tata Letak Kantor, Pencahayaan)	Likert
	Aspek Sosial (hubungan dengan rekan kerja, atasan)	Likert

Sumber: data diolah

Responden penelitian sebagai berikut:

- Jenis Kelamin Laki-laki dan Perempuan
- Umur lebih dari 23 Tahun
- Telah Bekerja lebih dari 2 Tahun
- Mempunyai Kesehatan Jasmani dan Rohani yang baik
- Mampu diajak berkomunikasi dengan baik

Tabel 2. Jumlah Karyawan di Kantor Pusat Kemenperin

No	Divisi/ Unit Kerja	Jumlah (Orang)
1	Biro perencanaan	45
2	Biro Organisasi dan sumber daya manusia	39
3	Biro keuangan	42
4	Biro hukum	43
5	Biro hubungan Masyarakat	38
6	Biro Umum	109
7	Pusat Data dan Informasi	49
8	Pusat Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri	35
9	Pusat Pemberdayaan Industri Halal	32
Total		432

Sumber: Kementerian Perindustrian

Jadi, ukuran sampel yang diperlukan dari total populasi 432 orang di Kementerian Perindustrian dengan *margin of error* 5% adalah sekitar 208 orang. Pada penelitian ini pengambilan sampel berbeda dengan *purposive sampling*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Diskriminan

Uji diskriminan menurut uji *Fornell-Larcker* dalam Structural Equation Modeling (SEM) *Partial Least Squares* (PLS) digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik suatu konstruk dapat dibedakan dari konstruk lain dalam model pengukuran. Kriteria *Fornell-Larcker* adalah kriteria kedua dan lebih konservatif pendekatan untuk menilai validitas diskriminan (Joseph E Hair, 2014). Hal ini membandingkan persegi akar nilai AVE (akar kuadrat dari AVEverage Variance Extracted) dengan korelasi variabel laten. Secara khusus, akar kuadrat dari AVE setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi tertingginya dengan konstruksi lainnya.

Selanjutnya dilakukan pengujian lainnya yaitu dengan uji validitas diskriminan yang bisa diperhatikan dari nilai AVE pada setiap instrumen pernyataan dari indikator yang digunakan penelitian. *Output SmartPLS 4.0* yang diperoleh dari hasil AVE sebagai berikut:

Tabel 1. Validasi deskriminan kriteria *Fornell Larcker*

	Model mental	Adaptive Behavior	Job Demand	Work Enthusiasm	Work Environment
Model Mental	0,797				
Adaptive Behavior	0,889	0,830			
Job Demand	0,888	0,842	0,767		
Work Enthusiasm	0,912	0,856	0,862	0,802	
Work Environment	0,890	0,802	0,857	0,870	0,843

Sumber: Data Diolah 2024

Validitas uji deskriminan pada tabel 1 menunjukkan hasil nilai $\sqrt{AVE}$ (akar kuadrat dari AVEaverage Variance Extracted) setiap konstruk selalu melebihi koefisien hubungan antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Menurut (Avkiran & Ringle, 2018) kriteria *Fornell-Larcker* menyatakan bahwa akar kuadrat AVE harus lebih besar dari korelasi konstruk reflektif dengan semua konstruk lainnya; kriteria ini tidak berlaku untuk model pengukuran formatif dan konstruksi item Tunggal. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk yang ada dalam model pls ini memenuhi persyaratan yang diharapkan untuk validitas deskiriminan, yang berarti bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan untuk berbeda dari konstruk lainnya.

Dari matriks korelasi antara konstruk, dapat dilihat bahwa setiap AVE untuk konstruk (diagonal utama) lebih besar daripada kuadrat korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (selain diagonal utama). Misalnya, untuk konstruk *Work Enthusiasm*, AVE-nya adalah 0,912, yang jauh lebih besar daripada kuadrat korelasi dengan konstruk lain seperti model mental (0,797), *Adaptive behavior* (0,889), *Job demand* (0,888), *Work Environment* (0,890). di mana AVE dari masing-masing konstruk lebih besar dari kuadrat korelasi dengan konstruk lainnya

Reliabilitas Konstruk

Setelah melakukan pengujian validitas selanjutnya akan dilakukan analisis dengan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dapat dilihat dari hasil *output* pada aplikasi *SmartPLS*, yang diperoleh

dari nilai *Croobach Alpha* dan *Composite Reliability* dari setiap variabel. Pengujian reliabilitas dari indikator pada variabel *job demand*, *work enthusiasm*, *work environment*, *adaptive behavior* dan model mental dapat dilakukan melalui 2 cara yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha* (Ghozali, 2021). Nilai *Composite Reliabilty* dari *output SmartPLS 4.0* adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite Reliability	AVERage Variance Extracted (AVE)	Reliability
Model Mental	0,885	0,913	0.689	Reliabel
Adaptive behavior	0,935	0,946	0.589	Reliabel
Job demand	0,860	0,896	0.635	Reliabel
Work Enthusiasm	0,889	0,915	0.643	Reliabel
Work environment	0,864	0,907	0.710	Reliabel

Sumber: Data Diolah 2024

Berdasarkan tabel 2 di atas dapat dinyatakan valid jika nilai dari setiap variabel penelitian memperoleh nilai *cronbach alpha* yang melebihi 0,70. Jika skor *cronbach alpha* melebihi dari 0,70 bisa diandalkan (Ghozali, 2021). Pada tabel 17 di atas dapat dilihat bahwa nilai dari *cronbach alpha* pada variabel *adaptive behavior* menghasilkan nilai sebesar 0.935, *work enthusiasm* menghasilkan nilai sebesar 0.889, variabel *model mental* menghasilkan nilai sebesar 0,885. Variabel *work environment* menghasilkan nilai sebesar 0,864, variabel *job demand* menghasilkan nilai sebesar 0,860. Hal tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki tingkat keandalan yang sangat baik. Hasil tersebut memperoleh kesimpulan bahwa instrumen pada setiap indikator terhadap variabel penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik karena adanya konsistensi dan ketepatan untuk mengukur yang baik, sehingga data yang digunakan dapat dipercaya untuk dilanjutkan ke penelitian selanjutnya.

Selain itu, tabel 21 di atas dapat dilihat nilai *composite reliability* dari *job demand*, *work enthusiasm*, *work environment*, *adaptive behavior* dan model mental memperoleh nilai lebih dari 0,70 artinya seluruh pernyataan dari setiap indikator telah sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Menurut (Ghozali, 2021) nilai batas yang bisa diterima pada *composite reliability* ialah melebihi 0,70. Nilai *composite reliability* yang terbesar berada di variabel *adaptive behavior* dengan nilai 0,946, kemudian variabel *work enthusiasm* sebesar 0,915, variabel model mental sebesar 0,913, variabel *work environment* sebesar 0,907 dan nilai terendahnya berada di variabel *job demand* dengan nilai 0,896. Hasil tersebut memperoleh kesimpulan bahwa instrumen pada setiap indikator terhadap variabel penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik karena adanya konsistensi dan ketepatan untuk mengukur yang baik, sehingga data yang digunakan dapat dipercaya untuk dilanjutkan ke penelitian selanjutnya.

Nilai dari AVE yang baik ialah yang telah melebihi dari 0,5 (Ghozali, 2021). Berdasarkan tabel 18 di atas dapat dilihat bahwa nilai AVE pada setiap indikator telah lebih dari 0,5. Model mental memiliki nilai AVE sebesar 0,635. *adaptive behavior* memiliki nilai AVE sebesar 0,689. *Job demand* memiliki nilai AVE sebesar 0.589, *work enthusiasm* memiliki nilai AVE sebesar

0,643, *work environment* memiliki nilai *AVE* sebesar 0,710, dan. Jadi, dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap instrumen dari indikator pada variabel penelitian ini bisa dikatakan valid sehingga dapat dilanjutkan ke tahapan berikutnya

Dengan demikian, hasil reliabilitas konstruk ini menanamkan keyakinan pada model SEM PLS yang digunakan dalam penelitian. Penggunaan metrik *Alpha Cronbach*, *Composite Reliability*, dan *AVErage Variance Extracted* meningkatkan keandalan dan konsistensi pengukuran dalam analisis struktural yang dilakukan. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa hasil interpretasi model SEM PLS dapat dipercaya dan relevan untuk menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian Inner Model

Setelah melakukan pengukuran pada *outer model* berikutnya melakukan pengujian pada model struktural atau *inner model* dilihat dari hasil output aplikasi *SmartPLS* melalui nilai *R-Square* (R^2) dan nilai *Q Square* (Q^2). *Software SmartPLS*, tidak hanya untuk mengetahui pengaruh tidak langsung (*indirect effects*), akan tetapi dapat menganalisis secara langsung nilai T Statistik dan P value sebagai *cut off value* yang digunakan untuk mengukur ditolak atau diterimanya suatu hipotesis.

Pengujian Goodness Of Fit Model

Dalam penelitian ini hanya akan menggunakan tiga statistik uji kesesuaian model yang berdasarkan pada pendapat Henseler (Latan & Noonan, 2017) yaitu *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *Unweighted Least Squares Discrepancy* (d_ULS) dan *Geodesic Discrepancy* (d_G).

Tabel 3. Nilai SRMR, d_ULS, d G

Keterangan	<i>Saturate d model</i>	<i>Estimated model</i>	Kriteria Model Fit	Kesimpulan
SRMR	0.059	0.059	SMSR < 0,08	Baik
d_ULS	1.640	1.619	d_ULS > 2.000	Kurang Baik
d_G	1.386	1.387	d_G > 0,900	Baik

Sumber : Hasil Output SmartPLS 4.0

GoF yang diusulkan oleh Telnenhau el t al (2004) merupakan evaluasi keseluruhan model yang merupakan evaluasi model struktural dan model pengukuran. GoF indeks ini hanya dapat dihitung dari model pengukuran reflektif yaitu akar dari perkalian geometrik rerata communality dengan rerata R square. Dalam Wetzels (2009) nilai GoF adalah 0,1 (GoF rendah), 0,25 (GoF medium) dan 0,36 (GoF tinggi), dan menurut Karin Schermelleh *et al* (2003) menyatakan bahwa SRMR kurang dari 0.10 masih acceptable.

Dalam tabel di atas nilai SRMR pada penelitian ini adalah 0.059 maka termasuk nilai Gof Medium dan masih *acceptable* sehingga disimpulkan model yang digunakan cocok atau dekat dengan data empiris. Hal ini didukung juga Syarat dari d_ULS > 2.000 dan d_G > 0,900 mengindikasikan bahwa model yang digunakan cocok dengan uji data.

Penilaian R Square Model (R^2)

Koefisien determinan (*R-Square*) ialah alat yang mengukur seberapa jauh model untuk menjelaskan variasi dari variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ialah nol dan satu. Apabila hubungannya memiliki nilai yang kecil, maka menjelaskan bahwa varian variabel dependen memiliki batasan dan jika nilainya dekat 1 maka variabel independen memberi hampir informasi-informasi yang diperlukan untuk melakukan prediksi pada variabel dependen (Ghozali, 2021). Menurut (Ghozali, 2021) jika hasil nilai R^2 sebesar 0,67 artinya baik, nilai R^2 sebesar 0.33 artinya moderat, dan nilai R^2 sebesar 0.19 artinya lemah. Hasil dari *output* aplikasi *SmartPLS* ialah sebagai berikut

Tabel 4. R Square

Variabel	R-square	R-square adjusted	Kriteria
Model Mental	0,910	0,907	Strong

Sumber: Data Diolah 2024

Berdasarkan tabel 4 di atas hasil dari *R-Square* untuk variabel model mental sebesar 0,910 yang dimana menurut (Ghozali, 2021) termasuk pengaruh baik sangat. Hal ini berarti model mental mampu dijelaskan oleh *job demand*, *work enthusiasm*, *work environment* dan moderasi *job demand*adaptive behavior* serta moderasi *work enthusiasm*adaptive behavior* sebesar 91,0% dan sisanya 9% disebabkan variabel lainnya yang tidak digunakan penelitian ini seperti *system thinking*, kompetensi profesional dan lain-lain.

Penilaian Q Square Model

Dalam analisis Partial Least Squares (PLS), ukuran yang digunakan untuk menilai kekuatan prediktif dari model statistik adalah penilaian Q square, yang juga dikenal sebagai koefisien determinasi prediksi (predictive relevance).

Nilai Q square yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik, sedangkan nilai negatif menunjukkan model kurang relevan secara prediktif. Menurut (Hair & Alamer, 2022) menjelaskan bahwa Q square digunakan untuk menilai relevansi prediktif dari model struktural. Mereka menyatakan bahwa Q square diperoleh melalui prosedur blindfolding, di mana bagian data dihilangkan dan kemudian diprediksi oleh model yang dikembangkan tanpa bagian data tersebut. Nilai Q square yang lebih besar dari nol mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang relevan.

Tabel 5. Penilaian Q Square Model

	Q ² predict	RMSE	MAE	Kriteria
Model Mental	0,903	0,320	0,228	<i>Big Predictive Relevance</i>

Sumber: Data Diolah 2024

Hasil penilaian Q Square yang dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) *Partial Least Squares* (PLS) menunjukkan bahwa variabel Model Mental memiliki nilai prediksi Q² sebesar 0,903. Nilai-nilai ini menunjukkan kemampuan model PLS untuk memprediksi variabel endogen, atau Model Mental, dengan tingkat keandalan yang tinggi. Menurut kriteria umum, nilai Q² yang positif menunjukkan bahwa model PLS dapat menjelaskan dan memprediksi variabel endogen dengan akurat menggunakan variabel eksogen.

Selain Q² predict, penilaian juga menggunakan *Root Mean Square Error* (RMSE) sebesar 0,320 dan *Mean Absolute Error* (MAE) sebesar 0,228 sebagai metrik untuk mengevaluasi seberapa baik model PLS memprediksi data yang diamati. Nilai RMSE dan MAE yang rendah menunjukkan bahwa kesalahan prediksi model terhadap data yang diamati relatif kecil, yang meningkatkan kepercayaan terhadap keandalan model dalam memprediksi variabel Model Mental.

Oleh karena itu, temuan penilaian ini menunjukkan kemampuan model PLS untuk memprediksi variabel endogen yang penting dalam analisis keputusan pembelian. Hasil penilaian ini membantu memvalidasi kualitas dan manfaat model PLS sebagai alat untuk memahami dan meramalkan perilaku konsumen dalam penelitian tersebut.

Penilaian SRMR Model

Salah satu ukuran yang digunakan dalam model persamaan struktural (SEM) untuk menilai kecocokan model adalah penilaian SRMR (Standardized Root Mean Square Residual). Menurut (Hair & Alamer, 2022) menjelaskan bahwa SRMR adalah ukuran kesesuaian model yang mengindikasikan seberapa baik model yang dihipotesiskan mereproduksi matriks kovarians sampel. Nilai SRMR yang lebih rendah menunjukkan kesesuaian model yang lebih baik. Secara umum, nilai SRMR yang kurang dari 0,08 dianggap sebagai indikasi bahwa model memiliki kesesuaian yang baik

Salah satu alat SEM yang berguna untuk menilai kecocokan model adalah penilaian SRMR. Dengan mengukur perbedaan standar rata-rata antara korelasi yang diobservasi dan yang diprediksi oleh model, SRMR menunjukkan seberapa baik model menunjukkan data saat ini. Nilai SRMR yang rendah menunjukkan kecocokan model yang baik, membantu peneliti memastikan validitas model mereka.

Tabel 6. Nilai SRMR

Komponen	SRMR	Kriteria Model Fit	Estimated model
Saturated model	0.059	SMSR < 0,08	<i>Perfect Fit</i>
Estimated model	0.059	SMSR < 0,08	<i>Perfect Fit</i>

Sumber: Data Diolah 2024

Hasil penilaian SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) dalam uji *goodness of fit* pada *Structural Equation Modeling* (SEM) *Partial Least Squares* (PLS) menunjukkan bahwa model yang diestimasi memiliki nilai SRMR sebesar 0,059. SRMR adalah ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik model PLS sesuai dengan data empiris yang diamati. Sebuah model dianggap sebagai *perfect fit* jika nilai SRMR estimated model < 0,08, sementara model dikategorikan sebagai fit jika nilai SRMR estimated model berada dalam rentang 0,08–0,10. Dalam konteks ini, nilai SRMR yang rendah menunjukkan bahwa model yang diestimasi memiliki kesesuaian yang baik dengan matriks kovarian atau korelasi data yang digunakan dalam analisis.

Nilai SRMR ini dibandingkan dengan SRMR model referensi; model jenuh (saturated model) memiliki SRMR sebesar 0,059, yang menunjukkan kesesuaian sempurna dengan data (Perfect Fit). Meskipun model yang diestimasi menunjukkan peningkatan SRMR yang sedikit dibandingkan dengan model referensi yang sempurna, nilai SRMR 0,059 masih dianggap cukup baik. Ini menunjukkan bahwa model PLS dapat secara efektif menunjukkan hubungan antar variabel yang diamati dalam penelitian.

Multikolinearitas

Multikolinearitas dalam model persamaan struktural (SEM - Structural Equation Modeling) adalah kondisi di mana dua atau lebih variabel independen dalam model sangat berkorelasi satu sama lain. Multi kolinearitas dalam model SEM PLS diuji menggunakan nilai VIF inner model untuk memastikan model bebas dari multi kolinearitas, nilai VIF inner model harus < 5,00. Multi kolinearitas digunakan untuk mengevaluasi derajat multi kolinearitas antara variabelvariabel independen dalam model regresi. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam menentukan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, serta dapat mempengaruhi estimasi parameter dan interpretasi hasil model

Tabel 7 VIF Inner Model

Keterangan	VIF
Adaptive behavior -> Model Mental	4,56
Job demand -> Model Mental	5,58
Work Enthusiasm -> Model Mental	7,00

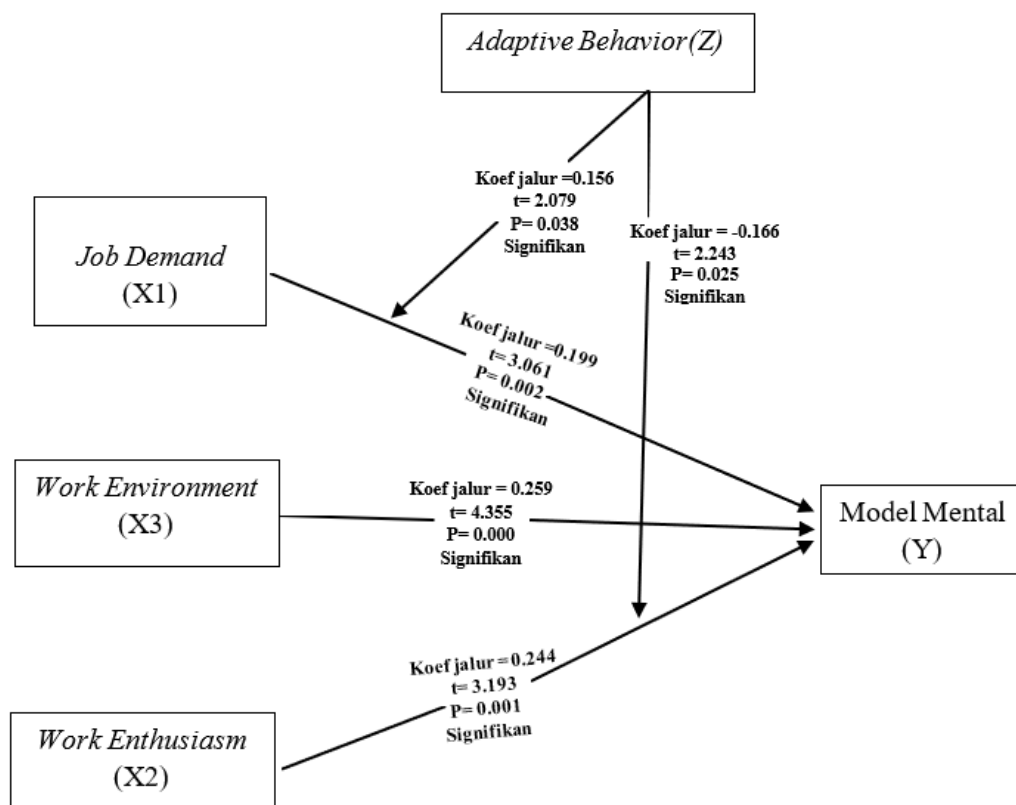
Work Environment -> Model Mental	5,21
Adaptive behavior x Job demand -> Model Mental	37,84
Adaptive behavior x Work Enthusiasm -> Model Mental	37,57

Sumber: Data Diolah 2024

Hasil analisis pada tabel 26 diatas menunjukkan bahwa nilai VIF inner model untuk masing-masing variabel konstruk $< 5,00$, sehingga tidak terdapat multi kolinearitas dalam model regresi. Namun pada variabel "moderasi Adaptive behavior terhadap Job demand pada model mental" dan "moderasi Adaptive behavior terhadap Work Enthusiasm pengaruh pada model mental" menunjukkan ada tingkat multi kolinearitas yang cukup tinggi. Hal ini dapat menunjukkan kemungkinan bahwa kedua variabel tersebut memiliki korelasi yang kuat satu sama lain dalam model regresi. Namun, dampak yang mereka miliki pada cara menginterpretasikan hasil regresi masih dapat diterima.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan supaya mengetahui validnya pernyataan-pernyataan yang diberikan dalam bentuk statistik dan mendapatkan kesimpulan bahwa hasil hipotesis tersebut dapat diterima atau ditolak. Uji hipotesis memiliki tujuan untuk menunjuk sebuah dasar, jadi bisa memenuhi pembuktian dari data-data untuk menghasilkan keputusan diterima atau ditolak dari kebenaran hipotesis yang sudah disusun (Sugiyono, 2019) maka digunakan uji t statistik untuk mengukurnya. Hasil *output software SmartPLS 4.0* didapatkan nilai koefisien jalur (*path coefficients*) yang dipakai supaya memahami seberapa besar pengaruh hubungan antara variabel dan uji t pada penelitian ini untuk memperoleh ada atau tidak adanya pengaruh pada variabel *job demand*, *work enthusiasm*, *work environment* terhadap model mental dengan moderasi *adaptive behavior*. Dalam SmartPLS, skor outer model yang ditunjukkan oleh nilai T-Statistik harusnya berada di atas skor 1.96 dan *p-values* $< 0,05$.



Gambar 1. Uji Hipotesis

Dari diagram yang ditampilkan, terlihat bahwa variabel *Work Environment* (X3) memiliki koefisien jalur yang lebih besar (0.259) dibandingkan dengan variabel lainnya yang dimoderasi oleh *Adaptive Behavior* (Z) dalam pengaruhnya terhadap Model Mental (Y) di Kementerian Perindustrian. Berikut adalah beberapa alasan manajerial mengapa hal ini bisa terjadi:

Pengaruh Lingkungan Kerja Langsung yang Kuat Mendukung Produktivitas

Work Environment memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan besar terhadap Model Mental. Ini mungkin karena lingkungan kerja yang baik memiliki dampak langsung pada kondisi mental karyawan di Kementerian Perindustrian. Lingkungan kerja yang positif dan mendukung sering kali mengarah pada kepuasan dan motivasi karyawan yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka cenderung bekerja lebih baik, yang berdampak positif pada model mental mereka terkait pekerjaan dan organisasi.

Efek Sementara dan Jangka Panjang

Lingkungan kerja dapat memberikan efek baik dalam jangka pendek maupun panjang pada karyawan. Ketika karyawan bekerja dalam lingkungan yang mendukung, mereka cenderung lebih bahagia, termotivasi, dan produktif, yang secara langsung meningkatkan Model Mental mereka tanpa memerlukan intervensi dari faktor adaptif.

Tingkat Penyesuaian yang Rendah

Adaptive Behavior (Z), sebagai variabel moderasi, mungkin tidak selalu diperlukan untuk memoderasi efek dari *Work Environment*. Lingkungan kerja yang positif mungkin secara langsung meningkatkan Model Mental karyawan tanpa memerlukan adaptasi tambahan, sehingga pengaruh langsungnya lebih kuat dan jelas dibandingkan variabel lain yang memerlukan adaptasi.

Kompleksitas Variabel Moderasi

Pengaruh dari Job Demand (X1) dan Work Enthusiasm (X2) mungkin lebih kompleks dan bergantung pada sejauh mana karyawan dapat beradaptasi. Oleh karena itu, meskipun pengaruh mereka signifikan, kontribusi adaptasi (melalui *Adaptive Behavior*) mungkin tidak sebesar pengaruh langsung yang ditimbulkan oleh *Work Environment*.

Dukungan Organisasi

Lingkungan kerja yang baik sering kali merupakan hasil dari kebijakan dan dukungan organisasi yang kuat, yang secara langsung berdampak pada kesejahteraan mental karyawan. Sebaliknya, *Job Demand* dan *Work Enthusiasm* mungkin memerlukan dukungan dan sumber daya tambahan agar karyawan dapat beradaptasi dan memanfaatkannya secara optimal.

Kesimpulan

Secara keseluruhan, *Work Environment* memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap Model Mental karyawan karena memberikan dampak langsung yang signifikan, baik dalam jangka pendek maupun panjang, dan tidak selalu memerlukan adaptasi tambahan dari karyawan untuk dapat memberikan manfaat penuh. Hasil uji rumusan hipotesis dapat dirangkum dalam table 8 sebagai berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Variabel	Koefisien Jalur	T Statistics	P Values	Keputusan
H1	Job demand berpengaruh signifikan terhadap Model mental	0.199	3.061	0.002	H1 diterima

Hipotesis	Variabel	Koefisien Jalur	T Statistics	P Values	Keputusan
H2	Work Enthusiasm berpengaruh signifikan terhadap Model mental	0.244	3.193	0.001	H2 diterima
H3	Work Environment berpengaruh signifikan terhadap Model mental	0.259	4.355	0.000	H3 diterima
H4	Adaptive behavior yang dimoderasi job demand berpengaruh signifikan terhadap model mental	0.156	2.079	0.038	H4 diterima
H5	Adaptive behavior yang dimoderasi work enthusiasm berpengaruh signifikan terhadap model mental	-0.166	2.243	0.025	H5 diterima

Sumber: Data Diolah 2024

Berdasarkan hasil pengujian diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil uji hipotesis I pada penelitian ini menunjukkan bahwa *Job demand* berpengaruh signifikan terhadap Model mental. Hal ini dapat dilihat pada *original sample* bahwa variabel *job demand* terhadap model mental menghasilkan nilai sebesar 0,199 artinya memiliki pengaruh yang positif dari *job demand* terhadap model mental. Hasil pengujian variabel *job demand* terhadap model mental menghasilkan bahwa t statistics sebesar $3,061 > t 1,96$ dan memiliki nilai yang signifikan sebesar $0,002 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa *job demand* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap model mental. Jadi, hasil tersebut memperoleh bahwa H1 dapat diterima.
2. Hasil uji hipotesis II pada penelitian ini menunjukkan bahwa *work enthusiasm* berpengaruh signifikan terhadap Model mental. Hal ini dapat dilihat pada Variabel *work enthusiasm* terhadap model mental menghasilkan nilai *original sample* sebesar 0,244 artinya memiliki pengaruh yang positif dari *work enthusiasm* terhadap model mental. Hasil pengujian variabel *work enthusiasm* terhadap model mental menghasilkan bahwa t statistics sebesar $3,193 > t 1,96$ dan memiliki nilai yang signifikan sebesar $0,001 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa *work enthusiasm* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap model mental. Jadi, hasil tersebut memperoleh bahwa H2 dapat diterima.
3. Hasil uji hipotesis III pada penelitian ini menunjukkan bahwa *work environment* berpengaruh signifikan terhadap Model mental. Variabel *work environment* terhadap model mental menghasilkan nilai *original sample* sebesar 0,259 artinya memiliki pengaruh yang positif dari *work environment* terhadap model mental. Hasil pengujian variabel *work environment* terhadap model mental menghasilkan bahwa t statistics sebesar $4,355 > t 1,96$ dan memiliki nilai yang signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa *work environment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap model mental. Jadi, hasil tersebut memperoleh bahwa H3 dapat diterima.
4. Hasil uji hipotesis IV pada penelitian ini menunjukkan bahwa *Adaptive Behavior* yang dimoderasi *job demand* berpengaruh signifikan terhadap model mental. Hal ini karena Moderasi *adaptive behavior* pada pengaruh *job demand* terhadap model mental menghasilkan nilai *original sample* sebesar 0,156 artinya memiliki pengaruh moderasi yang positif dari *job demand* terhadap model mental. Hasil pengujian moderasi tersebut menghasilkan bahwa t statistics sebesar $2,079 > t 1,96$ dan memiliki nilai yang signifikan sebesar $0,038 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa *adaptive behavior* berhasil memoderasi secara positif dan signifikan

pengaruh *job demand* terhadap model mental. Jadi, hasil tersebut memperoleh bahwa H4 dapat diterima.

5. Hasil uji hipotesis V pada penelitian ini menunjukkan bahwa *Adaptive behavior* yang dimoderasi *work enthusiasm* berpengaruh signifikan terhadap model mental. Hal ini karena Moderasi *adaptive behavior* pada pengaruh *work enthusiasm* terhadap model mental menghasilkan nilai *original sample* sebesar -0,166 artinya memiliki pengaruh moderasi yang positif dari *work enthusiasm* terhadap model mental. Hasil pengujian moderasi tersebut menghasilkan bahwa t statistics sebesar $2,243 > t_{1,96}$ dan memiliki nilai yang signifikan sebesar $0,025 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa *adaptive Behavior* berhasil memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh *work enthusiasm* terhadap model mental. Jadi, hasil tersebut memperoleh bahwa H5 dapat diterima.

Pengaruh Job Demand Terhadap Model Mental

Job demand dapat menjadi faktor utama yang memicu *job burnout*, terutama jika tidak seimbang dengan *job resources* yang tersedia (Demerouti & Bakker, 2023). Sedangkan, *job resources* dari aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membantu mengurangi *job demands*, merangsang pertumbuhan dan pengembangan pribadi, serta memungkinkan pencapaian tujuan kerja. Menurut model *Job Demands-Resources (JD-R)*, Bakker dan Demerouti (2007) menemukan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat mengurangi sumber daya pribadi pekerja, seperti energi dan perhatian. Akibatnya, model mental pekerja terpengaruh, terutama dalam hal pemahaman tugas, strategi coping, dan motivasi.

Beberapa pengaruh *job demand* terhadap model mental seseorang antara lain: 1) stress dan kecemasan: menurut (Bakker & de Vries, 2021) hal-hal seperti aktivitas fisik yang berat, kompleksitas tugas, konflik, ambiguitas posisi, ketidakstabilan pekerjaan, dan peristiwa stres lainnya beban kerja yang berlebihan; dan tingkat stres yang tinggi. 2) Pengambilan Keputusan karena individu mungkin cenderung membuat keputusan cepat tanpa mempertimbangkan semua informasi.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dimana variabel *job demand* diukur dengan menggunakan enam indikator dari jawaban responden yang menunjukkan ada dua tanggapan tertinggi dari responden atas indikator-indikator *emotion at work* yang sesuai dengan hasil penelitian (Kenyi & John, 2020) yaitu yang pertama pada indikator “lingkungan kerja yang harmonis membuat nyaman dalam bekerja” Hal ini dikarenakan lingkungan kerja yang harmonis di Kementerian Perindustrian membuat *job demand* atau tuntutan kerja dari pegawai yang dirasakan lebih ringan karena situasi lingkungannya yang membuat nyaman untuk bekerja. Selain itu, para pegawai Kementerian Perindustrian didominasi oleh Pegawai pria yang Dimana mereka merasa nyaman dengan lingkungannya akan semangat dalam bekerja.

Sedangkan indikator yang memiliki tanggapan tertinggi kedua yaitu “Saya merasa senang jika mendapat penghargaan dari suatu organisasi” salah satu alasannya yaitu dengan adanya pengakuan dan penghargaan dari Kementerian Perindustrian dapat membuat pegawai merasa dihargai dan diakui atas upaya mereka terutama bagi karyawan yang didominasi Pria yang mempunyai *Pride*. Karena ini memiliki potensi untuk meningkatkan semangat kerja dan motivasi, yang secara positif berdampak pada mental karyawan.

Sebaliknya, dua indikator terendah dari *Disturbances* terdapat pada indikator “Kebisingan tidak menjadi faktor yang mengganggu di lingkungan kerja.” Lingkungan kerja fisik berupa kebisingan apabila tidak diantisipasi dengan baik dapat mengganggu konsentrasi pegawai dalam bekerja. dikarenakan usia pegawai yang bekerja di Kementerian Perindustrian ini yang didominasi usia lanjut yaitu 41-50 tahun faktor kebisingan menjadi salah satu masalah. Tingkat fokus faktor kebisingan mampu diredam dengan baik sehingga tidak mengganggu para pegawainya dalam bekerja. Sedangkan indikator yang memiliki tanggapan terendah kedua dari *Disturbances* kedua yaitu terdapat pada indikator “Konflik dengan rekan kerja tidak mengganggu

konsentrasi saya dalam bekerja”. Hal ini berarti adanya konflik dengan rekan kerja masih dalam batas toleransi yang hal tersebut tidak mengganggu konsentrasi pegawai dalam bekerja.

Job demand yang realistis membuat pegawai akan merasa lebih baik di tempat kerja dan lebih produktif, oleh karenanya, sangat penting bagi perusahaan untuk terus mengawasi dan mengoptimalkan karakteristik pekerjaan. Hal tersebut dapat dicapai dengan menyediakan sumber daya pekerjaan yang memadai, menetapkan tujuan dan tantangan yang realistis.

Hasil penelitian ini relevan dengan (Kenyi & John, 2020) menunjukkan relevansi penting antara *job demand* dan model mental karyawan. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat mempengaruhi cara karyawan memproses informasi, mengambil keputusan, dan menyelesaikan masalah, yang semuanya adalah komponen dari model mental. Tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat meningkatkan stres dan kelelahan, yang pada gilirannya dapat mengganggu efisiensi kognitif dan kemampuan karyawan untuk memelihara model mental yang efektif. Temuan ini sejalan dengan penelitian pengaruh *job demand* terhadap model mental, yang juga mengeksplorasi bagaimana *job demand* mempengaruhi model mental dalam konteks tertentu, seperti di Kementerian Perindustrian.

Hal ini juga relevan dengan penelitian (Firdaus *et al*, 2023) dampak signifikan dari *job demand* terhadap model mental karyawan. Dalam studi mereka, ditemukan bahwa peningkatan tuntutan pekerjaan dapat menyebabkan stres dan *burnout*, yang secara langsung mempengaruhi cara karyawan memproses informasi dan membuat keputusan. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa *job demand* yang tinggi dapat menyebabkan distorsi dalam model mental, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja dan efektivitas karyawan.

Sedangkan penelitian (James, 2019) pengaruh *job demand* terhadap model mental tidak menunjukkan hubungan yang signifikan. Penelitian (James, 2019) yang berfokus pada variabel lain, seperti dukungan sosial dan keterlibatan kerja, yang lebih dominan dalam mempengaruhi model mental karyawan. James berpendapat bahwa meskipun *job demand* dapat meningkatkan tingkat stres, efeknya terhadap model mental tidaklah signifikan jika dibandingkan dengan faktor-faktor lain yang lebih menentukan. Dalam konteks penelitian saya, temuan James tidak relevan karena mereka tidak mendukung adanya pengaruh langsung yang kuat dari *job demand* terhadap model mental. Dari Temuan-temuan ini relevan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan pengaruh *job demand* terhadap model mental.

Pengaruh Work Enthusiasm Terhadap Model Mental

Menurut Luthans, Youssef, dan Avolio (2007) mengatakan bahwa *work enthusiasm* adalah bagian dari mental kekayaan, yang mencakup hal-hal seperti harapan, efikasi, resiliensi, dan optimisme. *Work enthusiasm* atau Semangat kerja adalah semangat dan energi positif yang dimiliki seseorang saat melakukan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Teresa Amabile dan Steven Kramer (2011) mendefinisikan *Work enthusiasm* sebagai perasaan terlibat dan bahagia yang dirasakan saat bekerja. Selain itu, menurut Amabile dan Kramer (2011), semangat kerja mendorong perkembangan model mental yang lebih kreatif dan produktif. Karyawan yang merasa antusias akan lebih terlibat dalam pekerjaannya, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan mereka untuk berpikir kreatif dan inovatif hal ini juga dipengaruhi oleh usia dan gender. Di Kementerian Perindustrian yang di dominasi oleh laki-laki dengan usia yang sudah cukup matang antara 41-50 tahun dengan pengalaman ini akan meningkatkan model mental mereka, yang memungkinkan mereka untuk mengatasi tantangan dengan lebih efektif.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dimana variabel *work enthusiasm* diukur dengan menggunakan enam indikator dari jawaban responden yang menunjukkan ada dua tanggapan tertinggi dari responden atas indikator-indikator ketenangan dalam bekerja yang sesuai dengan penelitian (Syihab *et al*, 2020) pada indikator “berada di lingkungan kerja yang positif yang mendukung satu sama lain”. Hal ini lingkungan kerja yang positif dari berbagai unit kerja yang diteliti antara lain divisi Biro keuangan, Biro Organisasi dan SDM, Biro Perencanaan dan Biro

Umum di Kementerian Perindustrian telah membuat sesama pegawai dapat saling bekerja dan saling mendukung sehingga pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Sedangkan indikator yang memiliki tanggapan tertinggi kedua yaitu “Fasilitas pekerjaan sudah memadai sehingga menunjang penyelesaian tugas”. Merujuk pada kualitas, ketersediaan sumber daya fisik dan teknologi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan efektif. Maka diperlukan infrastruktur yang memadai. Di Kementerian perindustrian, baik berupa: perangkat teknologi, akses informasi, dan lingkungan kerja yang nyaman sudah terpenuhi.

Sebaliknya, dua indikator terendah dari Tingkat kehadiran terdapat pada penelitian (Syihab *et al*, 2020) indikator “Saya mengambil cuti pekerjaan hanya bila ada alasan yang penting.” Pernyataan tersebut sebagai wujud antusiasme dalam bekerja, pegawai hanya akan mengambil cuti jika benar-benar ada hal yang penting dalam keluarganya. Salah satu faktor yang mempengaruhi yaitu jumlah laki-laki yang mendominasi bekerja di Kementerian Perindustrian mempunyai tanggung jawab atas pekerjaannya. Sedangkan indikator yang memiliki tanggapan terendah kedua dari produktivitas kerja yaitu terdapat pada indikator “Merasa puas dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan”. Perasaan kepuasan ini biasanya ditunjukkan oleh persepsi individu terhadap produktivitas, efisiensi, dan kualitas output yang mereka hasilkan.

Hasil penelitian (Phromket *et al*, 2023) sejalan dengan pemahaman bahwa semangat kerja berdampak besar pada model mental. Studi mereka menunjukkan bahwa tingkat antusiasme kerja yang tinggi meningkatkan fleksibilitas kognitif, yang berarti bahwa karyawan memiliki proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang lebih baik. Hubungan ini menunjukkan betapa pentingnya mempertahankan tenaga kerja yang termotivasi dan antusias untuk mengembangkan model mental adaptif yang dapat lebih mudah menemukan jalan ke lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis. Gagasan ini juga didukung oleh penelitian lain. Misalnya, telah terbukti bahwa semangat dalam lingkungan pendidikan meningkatkan hasil dan keterlibatan pembelajaran (Lawson *et al*, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian (Wenström *et al*, 2018) yang sejalan dengan pengaruh semangat kerja terhadap model mental. Studi mereka menunjukkan bahwa antusiasme berkorelasi positif dengan rasa makna dan tujuan dalam bekerja, yang menghasilkan peningkatan keterlibatan kognitif dan kesejahteraan. Karyawan yang antusias lebih cenderung menunjukkan sikap yang positif, yang membangun mental yang fleksibel dan tangguh. Hal ini mendukung keyakinan (Phromket *et al*, 2023) bahwa antusiasme kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan model mental yang efektif.

Sedangkan menurut (Ghaffari *et al*, 2021) tidak menemukan pengaruh signifikan antara antusiasme kerja dan model mental. Penelitian mereka menunjukkan bahwa, meskipun antusiasme kerja berpengaruh pada aspek kinerja dan keterlibatan kerja lainnya, itu tidak berdampak pada cara karyawan menggunakan atau membentuk model mental di tempat kerja mereka. Ini bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya, seperti (Phromket *et al*, 2023) dan (Wenström *et al*, 2018), yang menemukan hubungan positif antara semangat kerja dan perkembangan model mental. Ghaffari dkk. menekankan bahwa dampak antusiasme kerja mungkin lebih beragam dan bergantung pada konteks. Dari Temuan-temuan ini relevan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan pengaruh *work enthusiasm* terhadap model mental.

Pengaruh Work Environment Terhadap Model Mental

Menurut Amabile dan Kramer (2011) menekankan bahwa lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk merasa progresif dan menerima umpan balik positif dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat (Regmi, 2018) *Work environment* sebagai tempat di mana berbagai jenis kepribadian bekerja sama, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. *Work environment* juga mendukung dan

menghargai keragaman cara kerja individu, terutama introvert, dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja.

Menurut Luthans, Youssef, dan Avolio (2007) *Work environment* yang mendukung secara signifikan mempengaruhi model mental karyawan. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang nyaman, interaksi sosial yang positif, kultur organisasi yang mendukung, dan fasilitas yang memadai semuanya berkontribusi pada pembentukan model mental yang lebih efektif, adaptif, dan produktif. Salah satu hal yang mendukung pembentukan model mental di lingkungan kerja adalah faktor usia yang lebih matang yang mendominasi di Kementerian Perindustrian dari segi berfikir dan mengambil Keputusan. Sehingga berpengaruh terhadap lingkungan kerja dengan memberikan *insight* positif

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dimana variabel *work environment* diukur dengan menggunakan empat indikator dari jawaban responden yang menunjukkan ada dua tanggapan tertinggi dari responden atas indikator-indikator Lingkungan kerja non fisik **yang sesuai dengan penelitian** Sedarmayanti (2017) yang pertama pada indikator “berkomunikasi dengan baik antar sesama rekan kerja sehingga menjadikan suasana kerja yang harmonis”. Hal ini berarti lingkungan kerja yang positif di Kementerian Perindustrian, yaitu; terjadinya komunikasi yang baik, walaupun dari perbedaan usia yang didominasi oleh usia matang dan didominasi oleh *gender* pria yang bekerja di lingkungan Kementerian Perindustrian tidak menjadi suatu hambatan untuk berkomunikasi yang lebih luwes di antara rekan kerja. Bahkan telah menjadikan suasana kerja yang lebih harmonis sehingga hal tersebut membuat suasana kerja lebih produktif.

Sedangkan indikator yang memiliki tanggapan tertinggi kedua yaitu lingkungan kerja fisik pada indikator “Pencahayaannya yang cukup di area kerja sangat menunjang aktifitas pekerjaan”. Dari segi tata pencahayaan di Kementerian Perindustrian sudah mendapatkan pencahayaan yang cukup. Menurut Veitch *et al* (2007), pencahayaan yang cukup di tempat kerja dapat meningkatkan produktivitas dan konsentrasi karyawan. Pencahayaan yang cukup mengurangi kelelahan mata dan meningkatkan kemampuan untuk fokus pada tugas yang harus diselesaikan.

Sebaliknya, indikator terendah dari *work environment* yaitu pada “Rekan kerja selalu membantu dalam memecahkan masalah”. Meski mendapat penilaian terendah ini disebabkan karyawan yang bekerja di Kementerian Perindustrian fokus terhadap *jobdesk*-nya masing-masing terlebih dahulu. Namun, masih dalam rentang yang sangat tinggi menunjukkan bahwa di antara sesama rekan kerja masih terjadi kerja sama dalam memecahkan masalah di tempat kerja. Namun hal tersebut dapat diperbaiki dengan komunikasi dua arah dan bekerja secara profesional dalam pemecahan suatu masalah. Sedangkan indikator yang memiliki tanggapan terendah kedua dari lingkungan kerja fisik pada indikator “Tata letak ruangan membuat nyaman dalam bekerja”. Tata letak kantor harus fleksibel agar dapat menyesuaikan dengan berbagai kebutuhan dan gaya kerja karyawan. Tata letak yang kaku dapat membatasi kemampuan karyawan untuk bekerja dengan nyaman dan efektif. Dari segi tata letak kantor yang memenjang tanpa sekat antar karyawan di Kementerian Perindustrian menyebabkan minimnya *Privacy* yang menyebabkan mudahnya terdistract ketika bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan (Zhenjing *et al*, 2022) penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif juga meningkatkan komitmen karyawan dan kemampuan mereka untuk berjuang untuk berprestasi.

Demikian pula penelitian dari (Hughes *et al*, 2020) kontribusi relatif dari rekan kerja, supervisor, dan dukungan organisasi terhadap transfer dan keberlanjutan pelatihan adalah hal yang positif. lingkungan kerja dan stress mempunyai pengaruh terhadap model mental, semakin rendahnya stress karyawan maka lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan akan meningkatkan semangat karyawan. Sedangkan (Kurniawaty *et al*, 2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan inovasi dapat mempengaruhi model mental seseorang dengan melatih kemampuan berpikir kritis dan melihat masalah dari berbagai sudut pandang.

Dengan lingkungan kerja yang baik, karyawan dapat memaksimalkan kemampuan dan kreatifitas mereka. Namun, jika lingkungan kerja yang diciptakan tidak membuat karyawan merasa nyaman bekerja, mereka tidak akan dapat melakukannya. Temuan-temuan ini relevan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan pengaruh *work enthusiasm* terhadap model mental.

Pengaruh *Job Demand* Terhadap Model Mental Dengan *Adaptive Behavior* Sebagai Variabel Moderator

Menurut (Demerouti & Bakker, 2023) *job demand* yang tinggi tanpa adanya sumber daya yang memadai dapat mengakibatkan *burnout* dan penurunan kesehatan mental. Ini berimplikasi pada pembentukan model mental yang kurang sehat dan kurang produktif di kalangan karyawan. Model mental memberikan dampak terhadap pengambilan keputusan yang meliputi aspek moral dan kognitif (Werhane, 2013)

Sedangkan *Adaptive Behavior* Menurut Griffin *et al* (2007), mendorong karyawan untuk terus belajar dan berinovasi dalam pekerjaan mereka. Selain itu, *Adaptive Behavior* telah dipandang secara luas sebagai efektivitas dan sejauh mana individu memenuhi standar kemandirian pribadi dan tanggung jawab sosial (Price *et al*, 2018). *Adaptive behavior* bertindak sebagai variabel moderator dengan mempengaruhi kekuatan dan arah hubungan antara *job demand* dan model mental. *Adaptive behavior* juga dapat meningkatkan efek positif dari tuntutan pekerjaan terhadap model mental. peningkatan permintaan pekerjaan berhubungan positif dengan tingkat kelelahan kerja (Firdaus *et al*, 2023). Ketika seseorang merasa mampu mengatasi tuntutan pekerjaan yang tinggi, mereka dapat merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, lebih bahagia dengan pekerjaan mereka, dan lebih baik secara keseluruhan, seperti yang ditunjukkan dalam model mental mereka.

Adaptive behavior tertinggi dalam penelitian ini yang merujuk terhadap penelitian Rutter, M. (2012) yaitu “para pegawai mampu menjaga norma-norma sosial yang diharapkan dalam berbagai situasi di lingkungan kerja”. Hal ini bisa dilihat dari segi berpakaian karyawan di Kementerian Perindustrian yang sopan dan diiringi dengan perilaku karyawan yang tidak menyimpang sesuai dengan norma-norma yang berlaku. Hal ini berlaku bagi semua kalangan usia, gender, dan unit kerja. Disamping itu para pegawai juga mampu menjaga semangat kerja dalam kondisi apapun serta dapat menyelesaikan masalah sesuai dengan SOP yang berlaku ditempat kerja. *Adaptive behavior* dapat membantu mengurangi dampak negative *job demand* (beban kerja) terhadap model mental. Individu dengan adaptabilitas yang tinggi mungkin lebih mampu mengelola tuntutan tersebut tanpa kehilangan kualitas model mental mereka.

Sebaliknya, indikator terendah yaitu “Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan orang-orang dari berbagai latar belakang sosial budaya” komunikasi antarbudaya sering kali menjadi salah satu keterampilan yang paling sulit untuk dikuasai karena kompleksitas ini. Hal ini dikarenakan para pegawai di Kementerian Perindustrian berasal dari beragam daerah di seluruh Indonesia, yang mempunyai perbedaan *Culture*, dan Bahasa. Namun, hal itu dapat diatasi dengan adaptasi lingkungan. Menurut Gudy kunst dan Kim (2003), hambatan bahasa dan perbedaan dalam isyarat non-verbal dapat menghambat komunikasi efektif, terutama dalam situasi dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi. Untuk mengelola kebutuhan kerja yang tinggi, karyawan harus mampu beradaptasi. Namun, jika hambatan komunikasi karena perbedaan budaya dan bahasa menghalangi mereka untuk beradaptasi dan membuat model mental yang sesuai dengan lingkungan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan (Tadić *et al*, 2015) *job demand* (dapat dilihat dari dua sudut pandang: *challenge demands* (tuntutan tantangan) dan *hindrance demands* (tuntutan hambatan). *challenge demands* mendorong orang untuk mencari solusi dan mengembangkan kemampuan mereka, sementara tuntutan hambatan cenderung menghalangi orang dari mencapai tujuan dan menguras energi. *Adaptive behavior* di sini berperan sebagai mekanisme yang membantu individu dalam menanggapi tuntutan pekerjaan. Dalam konteks penelitian ini, *adaptive behavior* berfungsi sebagai variabel moderator yang mengatur hubungan antara jenis-jenis tuntutan pekerjaan (tantangan atau hambatan). Individu-individu ini biasanya memiliki model mental yang positif, sangat termotivasi, dan memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan mereka untuk mengatasi tantangan. Sedangkan penelitian (Searle & Auton, 2015) mengevaluasi bagaimana *challenge* (tantangan) dan *hindrance* (hambatan) dilihat dalam konteks stres di tempat kerja. Mereka menekankan bahwa orang dapat merespons tuntutan pekerjaan dengan cara yang berbeda tergantung pada keadaan mereka.

Temuan-temuan ini relevan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa *adaptive behavior* berhasil memoderasi secara *job demand* terhadap model mental di Kementerian Perindustrian.

Pengaruh Work Enthusiasm Terhadap Model Mental Dengan Adaptive Behavior Sebagai Variabel Moderator

Menurut (Wenström *et al*, 2018) Pengaruh *work enthusiasm* (semangat kerja) dapat diwujudkan dalam kesediaan mereka untuk mengembangkan keterampilan dan keahliannya. Hal ini juga terlihat dari dedikasi mereka, kinerja kerja yang baik, dan perasaan positif terhadap pekerjaan mereka.

Pengaruh *work enthusiasm* (semangat kerja) terhadap model mental dengan *adaptive behavior* sebagai variabel moderator akan menginvestigasi bagaimana interaksi antara faktor-faktor tersebut memengaruhi respons individu terhadap pekerjaan mereka. Menurut Bakker *et al* (2008) *work enthusiasm* atau *engagement* di tempat kerja berhubungan positif dengan kinerja, kesehatan, dan kebahagiaan karyawan. *Work enthusiasm* membuat karyawan lebih bersemangat dan antusias terhadap pekerjaan mereka, yang secara signifikan mempengaruhi model mental mereka dengan cara yang positif. Namun, model mental adalah keyakinan yang sangat lazim, umum, atau bahkan menjadi suatu gambaran yang berdampak pada cara seseorang melihat suatu konsep atau situasi yang sedang terjadi.

Individu dengan perilaku adaptif yang tinggi cenderung lebih mampu menggunakan semangat kerja mereka secara produktif, yang meningkatkan kesejahteraan dan kinerja mental. *adaptive behavior* yang baik dapat membantu orang menghadapi tantangan dalam pekerjaan dengan lebih baik, bahkan ketika tingkat semangat kerja bervariasi. Tindakan ini dapat memoderasi dampak negatif dari tantangan pekerjaan terhadap model mental, dengan membantu mereka menyesuaikan diri dan tetap produktif. Dengan terdapat pada indikator tertinggi yang sesuai dengan penelitian Rutter, M. (2012) dan Martin, A. J., & Marsh, H. W. (2008) yaitu "Mampu menjaga norma-norma sosial yang diharapkan dalam berbagai situasi di lingkungan kerja". mencerminkan kemampuan individu untuk menyesuaikan perilakunya dengan harapan sosial dan budaya di tempat kerja. Hal ini dapat dilihat dari seberapa sering karyawan di Kementerian Perindustrian mampu menjaga norma-norma sosial yang dikaitkan dengan *adaptability* dan *social skills* dalam kerangka *adaptive behavior*. Oleh karena itu, *adaptive behavior* berfungsi sebagai memoderasi hubungan antara *Work Enthusiasm* dan model mental, terutama dalam hal kemampuan untuk mempertahankan norma-norma sosial di tempat kerja. *adaptive behavior* yang baik memungkinkan individu untuk lebih mudah menyesuaikan diri dengan norma-norma sosial yang diharapkan, yang pada akhirnya memiliki efek positif pada model mental mereka.

Sebaliknya, indikator terendah yaitu “Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan orang-orang dari berbagai latar belakang sosial budaya”. Dikarenakan pegawai Kementerian Perindustrian yang berasal dari seluruh Indonesia yang mempunyai latar belakang yang berbeda dari segi Bahasa dan *culture*. Namun, dengan antusiasme ataupun *work Enthusiasm* yang tinggi membuat karyawan di Kementerian Perindustrian belajar bersosialisasi lebih baik. Menurut penelitian (Abele & Wojciszke, 2007) dan praktik tentang semangat kerja yang dimoderasi oleh adaptive Behavior, memiliki adaptive Behavior yang baik lebih mampu mengatasi hambatan komunikasi lintas budaya, Mereka dapat meningkatkan pemahaman mereka tentang orang lain dari berbagai budaya, menggunakan teknik komunikasi yang lebih baik, dan membangun hubungan kerja yang kuat dengan berbagai rekan kerja.

Menurut Griffin *et al* (2007) *adaptive behavior* adalah kemampuan penting yang memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan tantangan baru. Penelitian ini menunjukkan bahwa adaptive behavior dapat memoderasi hubungan antara work enthusiasm dan model mental, memperkuat efek positif dari work enthusiasm pada model mental karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan (Phromket *et al*, 2023) *work Enthusiasm*, ketika dimoderasi oleh *adaptive Behavior*, memiliki efek yang signifikan dan positif terhadap model mental. Hasil ini mendukung argumen bahwa, untuk meningkatkan model mental di tempat kerja, perusahaan harus memberikan lingkungan kerja yang meningkatkan semangat kerja dan mendorong perilaku adaptif.

Sedangkan penelitian (Price *et al*, 2018) menunjukkan bahwa hubungan *work enthusiasm* dan model mental, yang dimoderasi oleh *adaptive Behavior*, tidak selalu positif dan dapat lebih kompleks daripada temuan (Phromket *et al*, 2023). Dari temuan-temuan ini menunjukkan bahwa penting untuk mengimbangi semangat kerja dan perilaku adaptif di tempat kerja. Temuan-temuan ini relevan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa *adaptive behavior* berhasil memoderasi secara *work enthusiasm* terhadap model mental di Kementerian Kementrian Perindustrian,

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, hasil analisis dan pembahasan telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya mengenai pengaruh *job demand*, *work enthusiasm* dan *work environment* terhadap *model mental* dimoderasi *adaptive Behavior* terhadap *model mental* Kementerian Perindustrian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. *Job demand* memiliki dampak terhadap model mental pada karyawan di Kementerian Perindustrian. Hasil penelitian ini menunjukkan relevansi penting antara *job demand* dan model mental karyawan di Kementerian Perindustrian. Temuan ini mengindikasikan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat mempengaruhi cara karyawan memproses informasi dan mengambil keputusan yang dapat membentuk model mental.
2. *Work Enthusiasm* memiliki dampak terhadap model mental pada karyawan di Kementerian Perindustrian. Hasil penelitian ini menunjukan karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi cenderung memiliki model mental yang lebih kreatif dan produktif. Temuan ini mengindikasikan *work enthusiasm* yang tinggi membantu karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan lebih optimis.
3. *Work Environment* memiliki dampak terhadap model mental pada karyawan di Kementerian Perindustrian. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *work environment* terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam memberi dampak terhadap model mental. Temuan ini dipengaruhi seperti lingkungan kerja yang nyaman, interaksi sosial yang positif, kultur organisasi yang mendukung, dan fasilitas yang memadai semuanya berkontribusi pada pembentukan model mental di Kementerian Perindustrian.
4. *Adaptive behavior* memperkuat *job demand* terhadap model mental pada karyawan di Kementerian Perindustrian. Karyawan yang memiliki kemampuan adaptif yang tinggi mampu

mengelola beban kerja yang berat dengan lebih baik, sehingga dampak negatif dari *job demand* terhadap model mental dapat berkurang. Dengan kata lain, perilaku adaptif membantu karyawan di Kementerian Perindustrian untuk tetap mempertahankan model mental yang positif meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi.

5. *Adaptive behavior* memperkuat *Work Enthusiasm* terhadap model mental pada karyawan di Kementerian Perindustrian. *Adaptive behavior* yang baik dapat membantu orang menghadapi tantangan dalam pekerjaan dengan lebih baik, bahkan ketika tingkat semangat kerja bervariasi. Tindakan ini dapat memoderasi dampak negatif dari tantangan pekerjaan terhadap model mental pada pegawai di Kementerian Perindustrian, dengan membantu mereka menyesuaikan diri dan tetap produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2007). Agency And Communion From The Perspect4e Of Self Versus Others. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 93(5), 751–763. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.5.751>
- Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). The Influence Of Work Environment On Job Performance: A Case Study Of Engineering Company In Jordan. In *International Journal Of Applied Engineering Research* (Vol. 12). <http://www.ripublication.com>
- Angelo, S., Widodo, L., & Sukania, W. (2022). Analisis Ergonomi Beban Kerja Mental Secara Kualitatif Terhadap Siswa Sma Dan Smk Dalam Pembelajaran Luring Dan Daring Pada Masa Pandemi Covid-19. In *Jurnal Mitra Teknik Industri* (Vol. 1, Issue 2).
- Avkiran, N., & Ringle, C. (2018). *International Series In Operations Research & Management Science Partial Least Squares Structural Equation Modeling Recent Advances In Banking And Finance*. <http://www.springernature.com/series/6161>
- Bahmim, R., Bkpsdmd, S., Kepulauan, P., & Belitung, B. (2022). Pelatihan Penerapan Perilaku Adaptif Pns Dalam Menghadapi Era Globalisasi. 2(2).
- Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources Theory And Self Regulation: New Explanations And Remedies For Job Burnout. *Anxiety, Stress And Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2010). *Research Methods For Business 5th Edition*. Wiley.
- Carina, T., & Supriyadi. (2016). Studi Korelasi Perilaku Adaptif Dan Kecerdasan Emosional Dengan Prestasi Belajar Pada Siswa Underachiever Di Bali. *Jurnal Psikologi Udayana*, 3(Issn: 2354 5607), 35–44.
- Chen, R. R., Ou, C. X., Wang, W., Peng, Z., & Davison, R. M. (2020). Moving Beyond The Direct Impact Of Using Crm Systems On Frontline Employees’ Service Performance: The Mediating Role Of Adaptive Behaviour. *Information Systems Journal*, 30(3), 458–491. <https://doi.org/10.1111/Isj.12265>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job Demands-Resources Theory In Times Of Crises: New Propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209–236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Derobertis, E. Mario. (2012). *Existential-Phenomenological Psychology : A Brief Introduction*. Createspace Publishing.
- Dieben, A., Manurung, R., Mercu, M. S. U., & Jakarta, B. (2016). Hak Cipta Kekayaan Intelektual. Diniyanto, A. (2023). *Jurnal Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia*

Semangat Pancasila Surv4e And Win Against The Covid-19 Pandemic With The Spirit Of Pancasila.

Dos, J., Tome, S., & Van Der Vaart, L. (2020). Sa Journal Of Human Resource Management. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>