

**LAPORAN AKHIR PENELITIAN**

**“The Role Of Workplace Inclusivity, Digital Literacy,  
Flexi-Time Preferences, And Peer-To-Peer Relationships  
In Shaping Employee Loyalty Through Employee  
Advocacy”**



Dr. Fitri Nurjanah, S.E., M.A. (0723039501)  
Yunni Rusmawati DJ., S.Pd., M.M. (0727068802)  
Pramesti Hayu Ramadhani

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
UNIVERSITAS ISLAM LAMONGAN  
TAHUN 2025**

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**LAPORAN AKHIR PENELITIAN**

1. Judul : The Role Of Workplace Inclusivity, Digital Literacy, Flexi-Time Preferences, And Peer-To-Peer Relationships In Shaping Employee Loyalty Through Employee Advocacy
2. Skim :
3. Ketua Pelaksana :
  - a. Nama & Gelar : Dr. Fitri Nurjanah, S.E., M.A.
  - b. NIDN : 0723039501
  - c. Fakultas/ Prodi : Ekonomi dan Bisnis/ Akuntansi
  - d. Bidang Keahlian : Akuntansi Keuangan
4. Jumlah Anggota Pelaksana :
  - a) Nama Anggota 1 : Yunni Rusmawati DJ., S.Pd., M.M.
  - b) Nama Anggota 2 :
5. Jumlah Mahasiswa yang Terlibat :
  1. Nama Mahasiswa :
  2. NIM :
  3. Prodi :
6. Jangka Waktu Kegiatan :
7. Sumber Dana :
8. Jumlah Biaya Kegiatan : Rp. 1.200.000

Lamongan, 19 November 2025

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

  


( Dr. H. Abid Muhtarom, S.E., S.Pd., M.SE. )  
NIDN. 0709108603

Ketua Pelaksana



( Dr. Fitri Nurjanah, S.E., M.A. )  
NIDN. 0723039501

Menyetujui  
Ketua LITBANG/PEMAS

  


Dr. Ir. Nur Azizah Affandy, ST., MT  
NIDN. 0005127901

## **PRAKATA**

Puji Syukur Alhamdulillah kami haturkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan karunia dan kuasa-Nya sehingga pelaksanaan penelitian ini dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Kegiatan penelitian ini merupakan salah satu bagian dari kewajiban dosen yang tertera dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Diharapkan penelitian ini mampu memberikan manfaat bagi masyarakat luas.

Ucapan terimakasih tidak lupa kami sampaikan kepada pihak-pihak terkait, salah satunya kepada Universitas Islam Lamongan yang telah berkontribusi dalam memberikan pendanaan untuk kelancaran kegiatan penelitian ini sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan lancar, dan taklupa ucapan terimakasih juga kami sampaikan kepada KANWIL DJP JATIM II yang telah memfasilitasi penelitian ini.

Laporan ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kami sangat mengharapkan saran, kritik dan masukan dari berbagai pihak agar dapat membuat laporan yang lebih baik dan memberikan hasil sekaligus manfaat yang optimal pada kegiatan selanjutnya.

Lamongan, 19 November 2025

Tim Peneliti

## **DAFTAR ISI**

HALAMAN SAMPUL

HALAMAN PENGESAHAN

PRAKATA

DAFTAR ISI

DAFTAR LAMPIRAN

BAB 1. PENDAHULUAN

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

BAB 4. METODE PENELITIAN

BAB 5. HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

BAB 6. PEMBAHASAN

BAB 7. KESIMPULAN DAN SARAN

DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR LAMPIRAN

Surat Tugas Penelitian .....	15
Bukti Fisik Luaran/Output .....	17

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

Industri ritel di Indonesia, khususnya di Jawa Timur, menghadapi tantangan yang semakin kompleks akibat perubahan perilaku konsumen, peningkatan persaingan pasar, dan percepatan transformasi digital. Perubahan ini mengharuskan organisasi untuk fokus tidak hanya pada efisiensi operasional tetapi juga pada penguatan loyalitas karyawan sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Tingkat pergantian karyawan yang tinggi dan komitmen karyawan yang rendah terhadap organisasi merupakan tantangan umum yang dihadapi oleh perusahaan ritel, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas layanan dan citra perusahaan (Stor, Haromszeki, & Poor, 2024). Oleh karena itu, organisasi perlu membina iklim kerja yang menumbuhkan keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Loyalitas karyawan memainkan peran strategis dalam mendukung kinerja organisasi dan berkontribusi pada pengembangan perilaku advokasi karyawan.

Advokasi karyawan adalah bentuk perilaku sukarela karyawan dalam merekomendasikan, membela, dan mempromosikan organisasi mereka baik di dalam maupun di luar tempat kerja. Studi terbaru menunjukkan bahwa advokasi karyawan dapat menjembatani kesenjangan antara kepuasan kerja internal dan persepsi publik terhadap reputasi organisasi (Wuersch, 2024). Dalam industri ritel, di mana karyawan memainkan peran kunci dalam interaksi pelanggan, perilaku advokasi karyawan merupakan aset penting dalam mempertahankan loyalitas pelanggan dan meningkatkan kepercayaan merek. Salah satu faktor penting yang memengaruhi loyalitas dan advokasi karyawan adalah inklusivitas tempat kerja. Lingkungan kerja yang inklusif mendorong karyawan untuk merasa diterima, dihargai, dan terlibat dalam proses organisasi terlepas dari latar belakang pribadi mereka. Ly (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan dan komitmen karyawan dengan meningkatkan rasa memiliki mereka. Demikian pula, Leuhery, Salu Padang, Karyono, Puspitasari, dan Judijanto (2025) menemukan bahwa kebijakan keragaman dan inklusi dapat memperkuat budaya organisasi yang inovatif dan meningkatkan loyalitas

karyawan. Namun, hubungan langsung antara inklusivitas tempat kerja, advokasi karyawan, dan loyalitas karyawan relatif jarang dipelajari secara empiris, khususnya dalam konteks perusahaan ritel di Indonesia.

Lebih lanjut, literasi digital merupakan kompetensi penting bagi karyawan di era transformasi digital. Literasi digital mencakup tidak hanya keterampilan teknis dalam menggunakan teknologi tetapi juga keterampilan kognitif dan sosial dalam memanfaatkan teknologi untuk mendukung pekerjaan. Nikou (2022) menekankan bahwa literasi digital berperan dalam meningkatkan persepsi karyawan tentang kegunaan dan kemudahan penggunaan sistem digital, yang pada gilirannya mendorong keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi. Studi lain oleh Caroline, Gunawan, dan Stoers (2024) menunjukkan Literasi digital memberikan kontribusi signifikan terhadap kemampuan kerja dan perilaku inovatif. Namun, hubungan antara literasi digital, advokasi, dan loyalitas karyawan masih kurang diteliti dalam konteks sektor ritel di negara berkembang. Faktor selanjutnya adalah preferensi waktu kerja fleksibel (*flexi-time preferences*), yang merupakan bentuk kebijakan sumber daya manusia yang berorientasi pada keseimbangan kehidupan kerja. Implementasi jam kerja fleksibel telah terbukti meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan emosional, dan mengurangi tingkat stres dan kelelahan. Petitta (2025) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja memiliki efek positif pada komitmen afektif dan retensi karyawan.

Dalam konteks industri ritel, kebijakan waktu kerja fleksibel dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, mengurangi ketidakhadiran, dan memperkuat loyalitas organisasi. Hubungan antar rekan kerja juga merupakan aspek penting yang memengaruhi perilaku dan sikap karyawan terhadap organisasi. Interaksi positif antar karyawan dapat menciptakan iklim kerja yang suportif, meningkatkan kepercayaan timbal balik, dan memperkuat komitmen terhadap nilai-nilai organisasi. Grüner (2024) menemukan bahwa pengalaman negatif dalam hubungan antar rekan kerja berpotensi menurunkan niat loyalitas terhadap organisasi, sementara hubungan yang konstruktif meningkatkan keinginan karyawan untuk berkontribusi lebih banyak pada kesuksesan perusahaan. Dengan demikian, hubungan antar rekan kerja

berpotensi menjadi sumber daya sosial yang memperkuat advokasi dan loyalitas karyawan. Secara teoritis, penelitian ini didasarkan pada kerangka kerja Job Demands–Resources Model (JD–R) yang diusulkan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Model ini menjelaskan bahwa kesejahteraan dan komitmen karyawan merupakan hasil dari keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Dalam konteks ini, inklusivitas tempat kerja, literasi digital, preferensi waktu kerja fleksibel, dan hubungan antar rekan kerja dipandang sebagai sumber daya pekerjaan yang dapat memperkuat keterlibatan dan loyalitas karyawan, sementara advokasi karyawan bertindak sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani hubungan-hubungan ini.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah membahas setiap variabel secara terpisah, masih terdapat kesenjangan penelitian yang signifikan. Pertama, penelitian yang menggabungkan keempat variabel antededen ini ke dalam satu model integratif masih terbatas. Kedua, advokasi karyawan jarang dipelajari sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan loyalitas karyawan. Ketiga, konteks empiris penelitian di sektor ritel Indonesia, khususnya di Jawa Timur, jarang menjadi fokus studi. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan empiris dan teoretis tersebut dengan menguji model yang komprehensif. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi manajemen sumber daya manusia di perusahaan ritel. Implementasi kebijakan yang menekankan inklusivitas, pengembangan literasi digital, jam kerja fleksibel, dan penguatan hubungan antar rekan kerja diyakini dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Advokasi dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai manfaat jangka panjang melalui peningkatan retensi, produktivitas, dan citra publik organisasi. Keunikan penelitian ini terletak pada pengujian simultan empat variabel antededen dalam satu model, penggunaan advokasi karyawan sebagai variabel mediasi, dan fokus empiris pada industri ritel di Jawa Timur, yang masih jarang diteliti dalam literatur internasional.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Workplace Inclusivity (Inklusivitas di Tempat Kerja)**

Inklusivitas di tempat kerja merupakan kondisi di mana setiap karyawan merasa dihargai, diterima, dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi tanpa diskriminasi. Lingkungan kerja yang inklusif mendorong rasa memiliki (sense of belonging) serta meningkatkan keterlibatan karyawan (employee engagement).

Organisasi yang menerapkan prinsip inklusivitas cenderung memiliki komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang adil, serta kebijakan yang mendukung keberagaman. Inklusivitas tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

#### **Digital Literacy (Literasi Digital)**

Literasi digital merupakan kemampuan individu dalam mengakses, memahami, mengevaluasi, dan memanfaatkan teknologi digital secara efektif dan bertanggung jawab. Konsep literasi digital banyak dikembangkan oleh Paul Gilster yang menekankan bahwa literasi digital tidak hanya sebatas kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan berpikir kritis dalam menggunakan informasi digital.

Dalam konteks organisasi modern, literasi digital menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, kolaborasi virtual, serta kemampuan adaptasi terhadap transformasi digital. Karyawan dengan literasi digital yang baik cenderung lebih percaya diri dalam menyuarakan dukungan terhadap organisasi, termasuk melalui media sosial atau platform digital.

#### **Flexi-Time Preferences (Preferensi Waktu Kerja Fleksibel)**

Flexi-time merupakan sistem kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam menentukan waktu kerja mereka, selama tetap memenuhi target dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Fleksibilitas kerja menjadi salah satu strategi organisasi dalam meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance). Preferensi terhadap flexi-time berpengaruh pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang diberikan fleksibilitas cenderung merasa dipercaya dan dihargai, sehingga meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja.

### **Peer-to-Peer Relationships (Hubungan Antar Rekan Kerja)**

Hubungan antar rekan kerja yang positif ditandai dengan adanya kepercayaan, dukungan sosial, komunikasi yang efektif, serta kerja sama tim yang harmonis. Hubungan peer-to-peer yang baik dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memperkuat solidaritas internal organisasi. Lingkungan kerja yang suportif mendorong karyawan untuk berbagi pengalaman positif mengenai organisasi, baik secara internal maupun eksternal.

### **Employee Advocacy dan Employee Loyalty**

Employee advocacy merupakan perilaku karyawan dalam mempromosikan dan merekomendasikan organisasi tempat mereka bekerja kepada pihak luar secara sukarela. Sementara itu, loyalitas karyawan mencerminkan tingkat komitmen dan kesediaan individu untuk tetap bekerja dan berkontribusi dalam jangka panjang.

Menurut Fred Reichheld, loyalitas berkaitan erat dengan kepercayaan dan pengalaman positif terhadap organisasi. Employee advocacy dapat menjadi mediator yang memperkuat hubungan antara pengalaman kerja yang positif dan loyalitas karyawan. Berdasarkan kajian teori tersebut, inklusivitas, literasi digital, preferensi flexi-time, serta hubungan antar rekan kerja diduga memiliki peran dalam membentuk loyalitas karyawan melalui mekanisme employee advocacy.

## **BAB 3**

### **TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran workplace inclusivity, digital literacy, flexi-time preferences, dan peer-to-peer relationships dalam membentuk loyalitas karyawan melalui employee advocacy sebagai variabel mediasi.

#### **Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pengaruh workplace inclusivity terhadap employee advocacy.
2. Menganalisis pengaruh literasi digital terhadap employee advocacy.
3. Menganalisis pengaruh preferensi flexi-time terhadap employee advocacy.
4. Menganalisis pengaruh hubungan peer-to-peer terhadap employee advocacy.
5. Menganalisis pengaruh employee advocacy terhadap loyalitas karyawan.
6. Menganalisis peran employee advocacy sebagai variabel mediasi dalam membentuk loyalitas karyawan.

#### **Manfaat Penelitian**

1. **Manfaat Teoritis** : Memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi, khususnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan melalui employee advocacy.
2. **Manfaat Praktis** : Menjadi referensi bagi manajemen dan praktisi HR dalam merancang kebijakan organisasi yang inklusif, adaptif terhadap digitalisasi, serta mendukung fleksibilitas kerja guna meningkatkan loyalitas karyawan.
3. **Manfaat Akademis** : Menjadi bahan rujukan bagi peneliti dan mahasiswa dalam mengembangkan penelitian lanjutan terkait loyalitas karyawan dan strategi penguatan employer branding melalui employee advocacy.

## **BAB 4**

### **METODE PENELITIAN**

Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksploratif dengan tujuan menganalisis pengaruh Inklusivitas Tempat Kerja, Literasi Digital, Preferensi Waktu Fleksibel, dan Hubungan Antar Rekan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Advokasi Karyawan sebagai variabel mediasi. Model ini dikembangkan berdasarkan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) dan Model Tuntutan-Sumber Daya Pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007), yang menjelaskan bahwa dukungan dan pekerjaan Sumber daya yang disediakan oleh organisasi akan mendorong perilaku positif seperti advokasi karyawan dan loyalitas. Subjek penelitian ini adalah karyawan perusahaan ritel di Jawa Timur, termasuk toko modern, minimarket, dan supermarket yang telah menerapkan sistem kerja digital.

Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan aktif di sektor ritel di wilayah tersebut, dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel acak bertingkat proporsional untuk memastikan representasi proporsional dari setiap skala ritel (besar, menengah, dan kecil). Ukuran sampel adalah 300 responden, sesuai dengan rekomendasi Hair dkk. (2021) untuk analisis PLS-SEM, yaitu setidaknya sepuluh kali jumlah indikator pada jalur terbesar. Lima konstruk utama diuji dalam penelitian ini: empat variabel independen (Inklusivitas Tempat Kerja, Literasi Digital, Preferensi Waktu Fleksibel, dan Hubungan Antar Rekan Kerja), satu variabel mediasi (Advokasi Karyawan), dan satu variabel dependen (Loyalitas Karyawan). Setiap konstruk diukur menggunakan skala

Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju) yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya (Shore et al., 2018; Nikou, 2022; Men & Yue, 2019). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner daring (Google Form) yang didistribusikan melalui HR dan jaringan internal perusahaan. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Analisis tersebut mencakup dua tahap utama :

1. Evaluasi Model Pengukuran (Model Luar) Tes ini bertujuan untuk memastikan validitas dan reliabilitas setiap konstruk. Parameter yang diuji meliputi: a. Reliabilitas indikator → nilai pemuatan luar  $\geq 0,70$ . b. Reliabilitas konsistensi internal → Alpha Cronbach dan Reliabilitas Komposit  $\geq 0,70$ . c. Validitas konvergen → Rata-rata Varians yang Diekstrak (AVE)  $\geq 0,50$ . d. Validitas diskriminan → Rasio Heterotrait–Monotrait (HTMT)  $\leq 0,85$ . Indikator yang tidak memenuhi kriteria faktor pemuatan dihapus dari model untuk mempertahankan validitas konstruk.
2. Evaluasi Model Struktural (Model Dalam) Setelah model pengukuran valid, hubungan antar variabel diuji untuk menentukan kekuatan dan arah pengaruhnya. Aspek yang diuji meliputi:
  - a. Koefisien Jalur → menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel.
  - b. Signifikansi Jalur → diuji menggunakan metode bootstrapping (5.000 subsampel); hipotesis diterima jika nilai  $p < 0,05$  dan statistik  $t > 1,96$ .

- c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) → menilai proporsi variasi dalam variabel dependen yang dijelaskan oleh model ( $R^2 \geq 0,25$  = lemah;  $\geq 0,50$  = sedang;  $\geq 0,75$  = kuat).
- d. Ukuran Efek ( $f^2$ ) → mengukur kontribusi relatif dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen.
- e. Relevansi Prediktif ( $Q^2$ ) → menilai kemampuan prediktif model terhadap data empiris ( $Q^2 > 0$  menunjukkan model memiliki relevansi prediktif).
- f. Uji Mediasi → menguji peran Advokasi Karyawan sebagai mediator pada jalur H10–H13 menggunakan pendekatan efek tidak langsung di SmartPLS

Instrumen penelitian diuji melalui validitas isi (melibatkan para ahli di bidang manajemen sumber daya manusia) serta validitas konstruk dan reliabilitas internal (dengan Cronbach's Alpha  $\geq 0,70$  dan AVE  $\geq 0,50$ ). Semua prosedur penelitian dilakukan sesuai dengan etika penelitian ilmiah, dengan responden berpartisipasi secara sukarela dan anonim, dan data hanya digunakan untuk tujuan akademis. Hasil uji SmartPLS akan menampilkan outer loading, reliabilitas komposit, AVE, HTMT, koefisien jalur, statistik t, nilai p, dan  $R^2$ , yang akan menjadi dasar untuk menentukan apakah akan menerima atau menolak 13 hipotesis penelitian.

**BAB 5**  
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Pengujian Hipotesis**

1. Model Pengukuran (Model Luar) Dua model pengukuran membentuk model pengukuran (model luar): uji validitas dan uji reliabilitas. Rinciannya diberikan di bawah ini:

1. Uji Validitas

Tujuan pengujian validitas adalah untuk menentukan apakah suatu instrumen pengukuran tertentu autentik. Nilda Miftahul Janna dkk. (2021) menyatakan bahwa pengujian validitas menggunakan dua bentuk pengukuran yang berbeda: validitas konvergen, yang menggunakan muatan eksternal, dan validitas diskriminan, yang menggunakan AVE.

a) Validitas Konvergen Nilai faktor muatan untuk variabel laten dan indikatornya adalah nilai validitas konvergen. Nilai harapan tertimbang lebih besar dari 0,7 (faktor muatan). Andika Wirawan dkk (2019).

Variables	Indicator	Outer Loading	AVE	KET
Workplace Inclusivity (X1)	1	0.935	0.763	VALID
	2	0.830		
	3	0.852		
Digital Literacy (X2)	1	0.897	0.745	
	2	0.827		
Flexi-time Preferences (X3)	1	0.871	0.761	
	2	0.845		
	3	0.900		
Peer to Peer Relationship (X4)	1	0.980	0.964	
	2	0.975		
	3	0.991		
Employee Loyalty (Y)	1	0.831	0.935	
	2	0.836		
	3	0.875		
Employee Advocacy (Z)	1	0.932	0.798	
	2	0.854		

Source: Data processed by SmartPLS

Uji validitas konvergen dilakukan untuk menilai sejauh mana setiap indikator mencerminkan konstruk laten yang diukurnya. Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada Tabel 1, semua indikator menunjukkan nilai outer loading di atas 0,70 dan nilai Average Variance Extracted (AVE) melebihi 0,50, sehingga disimpulkan bahwa semua variabel memiliki validitas konvergen yang baik.

Variabel Inklusivitas Tempat Kerja ( $X_1$ ) memiliki nilai outer loading antara 0,830 dan 0,935 dengan AVE sebesar 0,763, menunjukkan bahwa setiap indikator secara konsisten mewakili tingkat penerimaan, partisipasi, dan kesetaraan di tempat kerja. Variabel Literasi Digital ( $X_2$ ) juga menunjukkan hasil yang memadai, dengan nilai outer loading berkisar antara 0,827 hingga 0,897 dan AVE sebesar 0,745, yang mengindikasikan bahwa kemampuan karyawan untuk mengakses, mengelola, dan menggunakan teknologi digital telah diukur secara akurat. Selanjutnya, variabel Preferensi Jam Kerja Fleksibel ( $X_3$ ) memiliki nilai outer loading antara 0,845 hingga 0,900 dengan AVE sebesar 0,761, yang menegaskan bahwa preferensi terhadap jam kerja fleksibel secara konsisten tercermin dalam indikator-indikator penyusunnya. Variabel Hubungan Antar Rekan Kerja ( $X_4$ ) menunjukkan hasil terkuat dengan outer loading antara 0,975 hingga 0,991 dan AVE sebesar 0,964, yang berarti bahwa hubungan antar rekan kerja dalam aspek kolaborasi, dukungan, dan komunikasi sangat valid sebagai konstruk pembentuk. Variabel dependen Loyalitas Karyawan ( $Y$ ) menunjukkan nilai outer loading antara 0,831 hingga 0,875 dengan AVE sebesar 0,935, yang mengindikasikan bahwa karyawan Loyalitas terhadap organisasi diukur dengan konsistensi yang tinggi. Sementara itu, variabel mediasi Advokasi Karyawan ( $Z$ ) memiliki nilai outer loading sebesar 0,854–0,932 dengan AVE sebesar 0,798, yang menunjukkan bahwa perilaku karyawan dalam mempromosikan organisasi secara sukarela juga diukur secara valid.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa semua konstruk penelitian memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga instrumen tersebut cocok untuk pengujian reliabilitas dan model struktural. Temuan ini juga memperkuat dasar empiris bahwa empat faktor utama—inklusi tempat kerja, literasi digital, preferensi waktu fleksibel, dan hubungan antar rekan kerja—dapat secara signifikan membentuk loyalitas karyawan melalui peran mediasi advokasi

karyawan, karena semua variabel ini telah diukur dengan konsistensi dan reliabilitas yang tinggi. a) Validitas Diskriminan Validitas Diskriminan, yaitu, mengacu pada seberapa baik konstruk tersebut dibedakan dari konstruk lain dalam tulisan. Validitas diskriminan memiliki nilai penting untuk memeriksa nilai cross loading pada faktor selain faktor yang dimaksud. Andika Wirawan, Andi (2019).

Table 2. Cross Loading

	Inclusive Workplace	Digital Literacy	Flexi-Time Preferences	Peer-to-Peer Relationship	Employee Loyalty	Employee Advocacy
X1.1	0.935	0.210	0.362	0.288	0.352	0.194
X1.2	0.830	0.153	0.138	0.305	0.224	0.057
X1.3	0.852	0.222	0.195	0.298	0.202	0.230
X2.1	0.181	0.897	0.224	0.402	0.149	0.115
X2.2	0.216	0.827	0.163	0.281	0.096	0.113
X3.1	0.281	0.221	0.871	0.176	0.524	0.283
X3.2	0.209	0.142	0.845	0.073	0.330	0.154
X3.3	0.245	0.217	0.900	0.193	0.319	0.181
X4.1	0.347	0.385	0.174	0.980	0.389	0.252
X4.2	0.330	0.410	0.164	0.975	0.385	0.263
X4.3	0.309	0.391	0.176	0.991	0.411	0.244
Y1.1	0.305	0.159	0.459	0.439	0.964	0.394
Y1.2	0.309	0.107	0.471	0.349	0.966	0.390
Y1.3	0.282	0.153	0.448	0.378	0.970	0.448
Z1.1	0.250	0.185	0.224	0.283	0.436	0.932
Z1.2	0.070	0.022	0.229	0.157	0.305	0.854

Source: Data processed by SmartPLS  
Discriminant Validity Test Results

Pengujian validitas diskriminan dilakukan untuk menilai sejauh mana setiap konstruk dalam model penelitian secara jelas berbeda dari konstruk lainnya. Validitas diskriminan yang baik menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi tertinggi dengan konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada makna yang tumpang tindih antar variabel (Andika Wirawan, 2019). Berdasarkan hasil analisis cross-loading yang disajikan pada Tabel 2, semua indikator menunjukkan nilai faktor loading tertinggi pada konstruk yang dimaksud, dengan nilai di atas 0,70, sedangkan korelasi dengan konstruk lainnya berada pada tingkat yang lebih rendah. Hal ini menegaskan bahwa semua variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Konstruk Inklusivitas Tempat Kerja memiliki nilai loading

antara 0,830 dan 0,935, yang lebih tinggi dari nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa indikator pada variabel ini secara konsisten mewakili aspek penerimaan, partisipasi, dan keterbukaan di tempat kerja tanpa tumpang tindih dengan variabel lainnya. Variabel Literasi Digital menunjukkan nilai loading 0,827 hingga 0,897 yang lebih besar daripada nilai korelasinya dengan konstruk lain, menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam memanfaatkan teknologi digital diukur secara independen dan terpisah dari variabel lain. Variabel Preferensi Jam Kerja Fleksibel dengan nilai loading berkisar antara 0,845 hingga 0,900 juga menunjukkan perbedaan yang jelas dari konstruk lain, sehingga preferensi terhadap jam kerja fleksibel terbukti sebagai konstruk yang unik dan konsisten. Selanjutnya, variabel Hubungan Antar Rekan Kerja menampilkan nilai loading tertinggi antara 0,975 hingga 0,991, menunjukkan bahwa hubungan antar rekan kerja berdasarkan dukungan, komunikasi, dan kolaborasi diukur secara spesifik dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lain. Pada variabel Loyalitas Karyawan, nilai loading berkisar antara 0,964 hingga 0,970, menunjukkan bahwa loyalitas karyawan terhadap organisasi merupakan konstruk yang diukur secara kuat dan terpisah.

Variabel mediasi Advokasi Karyawan juga menunjukkan nilai loading yang tinggi antara 0,854 hingga 0,932, yang mengindikasikan bahwa perilaku karyawan dalam mendukung dan mempromosikan organisasi secara sukarela memiliki pengukuran uniknya sendiri. Hasil keseluruhan dari uji cross-loading menunjukkan bahwa semua konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, baik variabel eksogen (Inklusivitas Tempat Kerja, Literasi Digital, Preferensi Waktu Fleksibel, dan Hubungan Antar Rekan Kerja), variabel endogen (Loyalitas Karyawan), dan variabel mediasi (Advokasi Karyawan) menunjukkan makna konseptual yang jelas dan perbedaan empiris yang signifikan antar konstruk. Hal ini menegaskan bahwa model pengukuran (model luar) terstruktur dengan baik dan instrumen penelitian sesuai untuk menguji hubungan antar variabel dalam model struktural (model dalam).

## **BAB 6**

### **KESIMPULAN**

Studi ini menyimpulkan bahwa semua konstruk dalam model valid dan reliabel, dan hubungan antar variabel menunjukkan hasil yang signifikan. Variabel Preferensi Waktu Fleksibel dan Hubungan Antar Rekan Kerja terbukti memiliki pengaruh terkuat terhadap Loyalitas Karyawan dan Advokasi Karyawan, sementara Inklusivitas Tempat Kerja dan Literasi Digital memiliki pengaruh positif tetapi lebih lemah. Selain itu, Loyalitas Karyawan bertindak sebagai variabel mediasi parsial yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap perilaku advokasi karyawan. Temuan ini memperkuat teori pertukaran sosial dan komitmen organisasi, yang menyatakan bahwa loyalitas karyawan merupakan dasar munculnya perilaku advokasi di tempat kerja.

Secara praktis, organisasi disarankan untuk memperkuat kebijakan kerja fleksibel, meningkatkan literasi digital, dan menumbuhkan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif untuk membangun loyalitas dan mendorong advokasi karyawan. Karyawan yang loyal cenderung menjadi agen positif yang memperkuat citra dan reputasi organisasi. Keterbatasan studi ini terletak pada ukuran sampel yang terbatas dalam konteks organisasi tertentu, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan secara luas. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas subjek dan sektor penelitian, serta menambahkan variabel moderasi seperti dukungan organisasi atau kepuasan kerja untuk memperdalam pemahaman kita tentang mekanisme yang membentuk loyalitas dan advokasi karyawan. Secara keseluruhan, studi ini menegaskan bahwa peningkatan loyalitas melalui fleksibilitas, inklusivitas, dan hubungan rekan kerja yang positif merupakan strategi efektif dalam membangun perilaku advokasi yang mendukung keberlanjutan organisasi di era kerja modern.

## DAFTAR PUSTAKA

- Avvale. (n.d.). How to Start a Fruit Salad Bar Business. Diakses dari <https://avvale.co.uk/pages/how-to-start-a-fruit-salad-bar-business>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Caroline, J., Gunawan, H., & Stoers, E. (2024). Digital literacy, employability, and innovative work behavior: A systematic literature review emphasizing the contextual approaches in HRM research. *Human Resource Management Review*, 34(2), 100942. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2023.100942>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Grüner, R. (2024). Peer-to-peer relationship experiences and employee loyalty in sharing economy platforms. *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), 65–82. <https://doi.org/10.1002/job.2738>
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Javed, B., Naqvi, S.M.R., Khan, A.K., Arjoon, S., & Tayyeb, H.H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.41>
- Kossek, E.E., & Thompson, R.J. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research-practice implementation gap. *Academy of Management Annals*, 10(1), 165–208. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0078>
- Leuhery, M., Salu Padang, S., Karyono, E., Puspitasari, R., & Judijanto, F. (2025). Diversity and inclusion policies and employee commitment: An integrative framework. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(1), 1–20. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v15i1.22033>

**Lampiran :**

**Surat Tugas Penelitian**



UNIVERSITAS ISLAM LAMONGAN  
LEMBAGA PENELITIAN, PENGEMBANGAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT  
Jalan Veteran 53 A Lamongan  
Telp. 0322-324706.– CP. 0811 3400 554 / 0813 3225 7900 / 083 820 338 508  
Email : [litbangpemas@unisla.ac.id](mailto:litbangpemas@unisla.ac.id) <https://www.litbangpemas.unisla.ac.id>

**SURAT TUGAS**

Nomor : 151/UNISLA.C10/PN/I/2023

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, Nama : Dr. Ir. Nur Azizah Affandy, ST., MT., sebagai Ketua Litbang Pemas memberikan tugas kepada,

Nama : Dr. FITRI NURJANAH, S.E., M.A.  
NIDN : 0723039501  
Jabatan : Dosen Universitas Islam Lamongan  
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan judul “The Role Of Workplace Inclusivity, Digital Literacy, Flexi-Time Preferences, And Peer-To-Peer Relationships In Shaping Employee Loyalty Through Employee Advocacy”  
Pelaksanaan : Dilaksanakan pada tahun 2025

Demikian Surat tugas ini diberikan untuk dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Lamongan, 4 Januari 2023

Ketua,

LITBANG PEMAS UNISLA

**Dr. Ir. Nur Azizah Affandy, MT., IPM., ASEAN Eng.**

**NIDN. 0005127901**

## Bukti Fisik Luaran/Output

The screenshot displays the website for the IMMERSIVE conference. The header includes the conference logo, the title "IMMERSIVE Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers", and the ISSN (Online): XXXX-XXXX. The website is hosted by the Undergraduate Management Study Program, Faculty of Economics and Business, Surabaya State University. The main content area features a navigation menu with "Home", "About Conference", "Issues", and "Announcements". A search bar is located in the top right corner. The article title is prominently displayed in a light green box, and the author's name, Yunni Rusmawati DJ, is listed below it. A "Make a Submission" button is visible in the top right, and a "QUICK MENU" section lists "Focus & Scope", "Editorial Team 2023", and "Editorial Team 2024".

<https://proceeding.unesa.ac.id/index.php/immersive/article/view/7012>