

Kinerja Adaptif Karyawan Perbankan Swasta: Peran Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perbedaan Generasi

Kelvin Andrea^{1*}, Soni Harsono², Emma Julianti³
Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

ABSTRACT

The VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) business environment requires banking organizations to develop employees with strong adaptive performance. However, adaptive performance is influenced by job satisfaction, which is shaped by work motivation and organizational commitment. This study aims to examine the mediating role of job satisfaction in the relationship between work motivation and organizational commitment on adaptive performance. A quantitative approach was employed, involving 150 employees of private banks in Surabaya selected through purposive sampling. Primary data were collected using structured questionnaires with a 5-point Likert scale and analyzed using Partial Least Squares (PLS) with SmartPLS 4.0. The results indicate that work motivation has a positive and significant effect on adaptive performance. Furthermore, Generation Z employees exhibit higher levels of motivation compared to Millennials. These findings highlight the importance of enhancing employee motivation through clear performance targets, fair reward systems, and adequate performance support. This study contributes to the development of human resource management practices in the banking sector, although the use of self-reported data may introduce potential bias.

ABSTRAK

Fenomena lingkungan bisnis VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity) menuntut perusahaan perbankan memiliki karyawan dengan kinerja adaptif yang tinggi. Kinerja adaptif tersebut dipengaruhi oleh kepuasan kerja, yang terbentuk dari motivasi kerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja adaptif karyawan. Selain itu, penelitian ini juga melakukan uji beda untuk mengetahui perbedaan karakteristik generasi milenial dengan generasi Z. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 150 karyawan di tiga bank swasta di Surabaya yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 5 poin dan dianalisis menggunakan teknik Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif. Selain itu, karyawan Generasi Z memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi dibandingkan generasi Milenial. Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan motivasi melalui penetapan target yang jelas, sistem penghargaan yang adil, serta dukungan terhadap kinerja. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia di sektor perbankan, meskipun penggunaan data self-report berpotensi menimbulkan subjektivitas.

Keywords:

Job Satisfaction, Work Motivation, Organizational Commitment, Adaptive Performance, Private Banking.

*Koresponden Penulis:

Penulis dapat dikontak pada e-mail: kelvinandrea68@gmail.com

Journal of
Business and
Banking
16, 1

283

Received June 09, 2026
Revised August 03, 2026
Accepted August 12, 2026

JEL Classification:
M12, M54

DOI:
[10.14414/jbb.v15i02.5672](https://doi.org/10.14414/jbb.v15i02.5672)

Journal of
Business and Banking

ISSN 2088-7841

Volume 16 Number 1
November 2025 – April
2026

pp. 283-311



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

1. PENDAHULUAN

Perkembangan industri perbankan yang didorong oleh digitalisasi layanan, integrasi teknologi finansial, serta meningkatnya tuntutan nasabah terhadap layanan yang cepat, aman, dan andal mendorong organisasi untuk mampu beradaptasi terhadap lingkungan bisnis VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Dalam kondisi tersebut, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh produk dan layanan, tetapi juga kemampuan sumber daya manusia dalam beradaptasi terhadap perubahan yang dinamis. Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adaptif menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan (Rahul et al., 2019; Riyanto et al., 2021). Selain itu, kepuasan kerja juga diakui berperan dalam meningkatkan kinerja serta menjadi variabel mediasi dalam berbagai model perilaku organisasi (Mgammal & Al-Matari, 2021; Safrida et al., 2023). Namun, sebagian besar penelitian masih mengkaji variabel tersebut secara terpisah sehingga belum memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pengaruhnya terhadap kinerja adaptif.

Selain itu, penelitian terdahulu umumnya masih berfokus pada kinerja karyawan secara umum, menggunakan mediator yang berbeda seperti komitmen organisasi, *employee engagement*, atau *knowledge hoarding*, serta dilakukan pada sektor pemerintah, manufaktur, properti, jasa, telekomunikasi, maupun perbankan pemerintah. Penelitian yang secara simultan menguji pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja adaptif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada konteks bank swasta di Indonesia masih terbatas.

Selain itu, keberadaan Generasi Z dan milenial dalam dunia kerja turut menambah kompleksitas perilaku kerja karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa generasi milenial cenderung memiliki pola kerja yang lebih stabil dan dipengaruhi komitmen organisasi, sedangkan Generasi Z lebih fleksibel dan dinamis dalam bekerja (Rubiano-Moreno et al., 2023; Łukasi, 2023). Meskipun demikian, penelitian yang mengintegrasikan perbedaan generasi dalam menjelaskan kinerja adaptif, khususnya pada sektor perbankan, masih terbatas.

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja adaptif, tetapi juga mengintegrasikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi serta menganalisis perbedaan karakteristik antara Generasi Z dan generasi milenial pada konteks perbankan swasta di Indonesia. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adaptif karyawan. Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan mengingat industri perbankan sedang menghadapi transformasi digital dan dinamika lingkungan bisnis yang menuntut kemampuan adaptasi tinggi, sehingga organisasi memerlukan bukti empiris sebagai dasar dalam merancang strategi pengelolaan sumber

daya manusia yang sesuai dengan karakteristik tenaga kerja multigenerasi.

Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan model yang mengkaji pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja adaptif melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sekaligus menganalisis perbedaan antara Generasi Z dan milenial. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia serta menjadi masukan bagi organisasi dalam mengelola tenaga kerja multigenerasi di lingkungan kerja yang dinamis.

2. RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Penelitian ini didasarkan pada beberapa perspektif teori utama untuk menjelaskan hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja adaptif pada karyawan bank swasta di Surabaya yang bekerja dalam lingkungan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

Pertama, *Social Exchange Theory* (SET) menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada pertukaran timbal balik. Cropanzano et al. (2017) menjelaskan bahwa SET merupakan proses yang terdiri dari tindakan individu terhadap pihak lain, respons sebagai bentuk timbal balik, serta terbentuknya hubungan berkelanjutan (Rehan et al., 2023). Dalam konteks organisasi, karyawan yang memperoleh dukungan, keadilan, dan penghargaan dari organisasi cenderung menunjukkan sikap dan perilaku positif, seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan peningkatan kinerja (Rehan et al., 2023).

Kedua, *Self-Determination Theory* (SDT) menjelaskan bahwa motivasi yang efektif dipengaruhi oleh terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial (Gagné et al., 2022). Individu perlu merasa mampu menguasai lingkungannya, memiliki kendali terhadap tindakannya sendiri, serta memiliki hubungan sosial yang bermakna dengan orang lain. Pemenuhan kebutuhan tersebut berkaitan dengan peningkatan kinerja, penurunan *burnout*, dan penguatan komitmen organisasi (Gagné et al., 2022).

Ketiga, *Adaptive Performance Theory* menjelaskan bahwa kinerja adaptif merupakan kemampuan penting dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis (Rachmad, 2022). Karyawan yang memiliki kemampuan adaptif mampu merespons perubahan, menyelesaikan permasalahan baru, serta bekerja sama secara efektif dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Organisasi juga dapat mengembangkan kemampuan adaptif melalui pelatihan, mentoring, dan *experiential learning* (Rachmad, 2022).

Terakhir, *Job Demands–Resources Theory* (JD-R) menjelaskan bahwa tuntutan kerja dan sumber daya kerja memengaruhi kinerja melalui kondisi psikologis karyawan, seperti *burnout* dan *work engagement* (Bakker et al., 2023). Teori ini juga menjelaskan bahwa karyawan menggunakan perilaku proaktif dan reaktif dalam mengelola tuntutan

Job Satisfaction

286

dan sumber daya kerja. Dalam lingkungan kerja dengan tuntutan tinggi seperti sektor perbankan, ketersediaan sumber daya kerja menjadi penting untuk mempertahankan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja adaptif karyawan adaptif.

Dalam konteks karyawan bank swasta di Surabaya, motivasi kerja berperan penting dalam membantu karyawan menghadapi perubahan yang cepat pada lingkungan kerja VUCA. Berdasarkan *Self-Determination Theory* (SDT), motivasi muncul ketika kebutuhan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial individu terpenuhi sehingga mendorong perilaku adaptif karyawan (Gagné et al., 2022). Selain itu, *Job Demands-Resources Theory* (JD-R) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi lebih mampu menghadapi tuntutan kerja dan memanfaatkan sumber daya kerja secara efektif (Bakker et al., 2023). Sementara itu, *Social Exchange Theory* (SET) menjelaskan bahwa karyawan yang memperoleh dukungan organisasi cenderung menunjukkan timbal balik melalui peningkatan kinerja (Rehan et al., 2023).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Rahul et al., 2019; Riyanto et al., 2021). Dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti sektor perbankan, motivasi menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja adaptif karyawan. Riyanto et al. (2021) menjelaskan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong karyawan untuk lebih aktif, inovatif, serta memberikan dukungan pengembangan keterampilan guna meningkatkan potensi dan kemampuan adaptasi karyawan.

H1. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan bank swasta di Surabaya.

Komitmen Organisasi dan Kinerja Adaptif Karyawan

Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET), komitmen dapat dipandang sebagai bentuk timbal balik atas dukungan organisasi yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi lebih dalam pekerjaan (Rehan et al., 2023). Komitmen organisasi juga membentuk rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap organisasi sehingga membantu karyawan menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang terus berkembang, khususnya pada sektor perbankan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Rifai & Tirtoprojo, 2023; Fatmah Bagis & Utomo Indra Kusumo, 2021). Risambessy et al. (2022) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan berusaha tetap menjadi bagian dari organisasi dan memberikan kinerja terbaiknya (Rifai & Tirtoprojo, 2023). Selain itu, penelitian Fatmah Bagis dan Utomo Indra Kusumo (2021) menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja lebih dari lima tahun memiliki tingkat komitmen organisasi dan kinerja yang tinggi.

Penelitian Nurfauziah (2021) juga menjelaskan bahwa komitmen

organisasi menunjukkan dukungan karyawan terhadap tujuan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Karyawan yang merasa dibutuhkan dan dilibatkan dalam organisasi cenderung memiliki rasa memiliki yang lebih kuat sehingga dapat bekerja secara lebih optimal (Nur et al., 2024).

H2. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan bank swasta di Surabaya.

Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

Komitmen organisasi memengaruhi bagaimana karyawan menilai pengalaman kerja mereka. Berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET), karyawan yang memperoleh perlakuan adil dan dukungan organisasi cenderung membentuk komitmen organisasi yang kemudian ditunjukkan melalui sikap positif seperti kepuasan kerja (Rehan et al., 2023). Secara psikologis, kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan menilai organisasi telah memenuhi harapan dan kebutuhan mereka.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja (Utami & Havidz Aima, 2021; Ariawan et al., 2023). Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung memberikan kontribusi lebih besar kepada organisasi, sedangkan organisasi memberikan timbal balik berupa kondisi kerja yang sesuai dengan harapan karyawan sehingga meningkatkan kepuasan kerja (Utami & Havidz Aima, 2021). Penelitian Ariawan et al. (2023) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa nyaman untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

H3. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bank swasta di Surabaya.

Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

Motivasi kerja berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja melalui mekanisme psikologis dan perilaku kerja. Berdasarkan *Self-Determination Theory* (SDT), karyawan yang mampu mencapai tujuan kerjanya akan merasakan terpenuhinya kebutuhan psikologis sehingga meningkatkan kepuasan kerja (Gagné et al., 2022). Selain itu, *Job Demands-Resources Theory* (JD-R) menjelaskan bahwa motivasi membantu karyawan menghadapi tuntutan kerja secara lebih efektif sehingga menghasilkan pengalaman kerja yang lebih positif (Bakker et al., 2023).

Karyawan bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan, termasuk kebutuhan pencapaian dan afiliasi. Ketika pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan kebutuhan karyawan terpenuhi, maka kepuasan kerja akan meningkat. Karyawan juga akan merasa puas ketika organisasi memberikan kesempatan berkembang dan target kerja dapat tercapai. Penelitian Suyono et al. (2021) menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dimiliki.

Selain itu, Nurrahmi et al. (2020) menjelaskan bahwa motivasi mendorong karyawan bekerja sesuai harapan organisasi serta

Job Satisfaction

288

membentuk loyalitas dan Komitmen Organisasi. Motivasi tersebut memengaruhi kepuasan kerja sebagai respon psikologis yang muncul dari persepsi positif terhadap pekerjaan, terutama ketika hasil kerja mendapatkan pengakuan dari atasan (Hikmah Perkasa et al., 2023).

H4. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bank swasta di Surabaya.

Kepuasan Kerja dan Kinerja Adaptif Karyawan

Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan organisasi secara keseluruhan (Suci et al., 2022). Dalam lingkungan kerja VUCA, kepuasan kerja berperan penting dalam membentuk kemampuan karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan. Dari perspektif psikologis, karyawan yang merasa puas cenderung memiliki kondisi emosional positif yang mendukung fleksibilitas berpikir dan kemampuan pemecahan masalah. Selain itu, *Job Demands-Resources Theory* (JD-R) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang mendukung engagement dan kinerja karyawan (Bakker et al., 2023).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Suci et al., 2022). Penelitian Chinomona & Dhurup (2014), Aruldoss et al. (2020), Ruhana et al. (2019), dan Yadav & Rangnekar (2014) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan (Suci et al., 2022).

Kepuasan kerja mencerminkan tingkat kepuasan individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti pekerjaan itu sendiri, penghargaan, promosi, rekan kerja, dan atasan. Sementara itu, kinerja menunjukkan efektivitas karyawan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan. Penelitian Indarti et al. (2017) dan Siengthai et al. (2016) menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Selain itu, penelitian García-Chas et al. (2016), Ramendra & Gopal (2013), serta Barakat et al. (2015) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan (Suci et al., 2022).

H5. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan bank swasta di Surabaya.

Motivasi Kerja dan Kinerja Adaptif Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan motivasi kerja dengan kinerja adaptif karyawan. Berdasarkan *Self-Determination Theory* (SDT), motivasi mendorong terpenuhinya kebutuhan psikologis individu yang kemudian menghasilkan kepuasan kerja (Gagné et al., 2022). Proses tersebut terjadi melalui evaluasi afektif terhadap pekerjaan, perubahan kondisi psikologis menjadi lebih positif, serta penguatan perilaku kerja yang mendukung kinerja. Selain itu, *Social Exchange Theory* (SET) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk timbal balik yang memperkuat kontribusi karyawan terhadap organisasi (Rehan et al., 2023).

Penelitian Shilvyana et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik mampu meningkatkan semangat kerja serta menghasilkan kepuasan kerja yang lebih baik. Motivasi mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal sesuai tujuan organisasi. Selain itu, tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif (Shilvyana et al., 2024).

Pada tingkat individu, penerapan kinerja adaptif dapat meningkatkan potensi kinerja dan pencapaian karier karena karyawan mampu menyesuaikan diri terhadap tuntutan organisasi dan perubahan lingkungan kerja (Dinibutun, 2024). Dengan demikian, motivasi kerja diperkirakan dapat memengaruhi kinerja adaptif melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

H6. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan bank swasta di Surabaya melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Komitmen Organisasi dan Kinerja Adaptif Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Komitmen organisasi memengaruhi kinerja adaptif melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis. Berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET), komitmen organisasi mencerminkan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, sedangkan kepuasan kerja merupakan hasil dari proses pertukaran tersebut (Rehan et al., 2023).

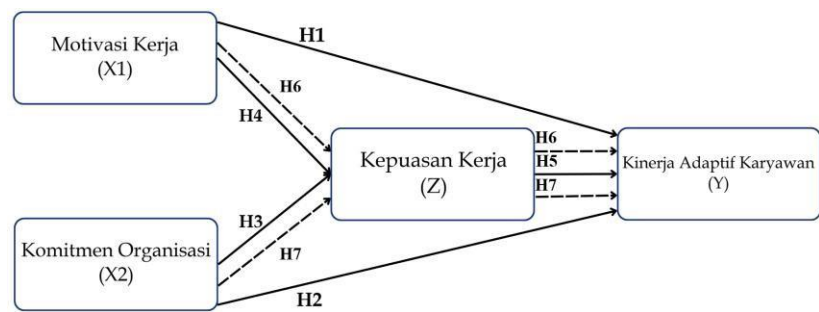
Penelitian Utami & Havidz Aima (2021) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan bentuk keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi, sedangkan organisasi memberikan timbal balik berupa kondisi kerja yang sesuai dengan harapan karyawan sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian Indarti et al. (2017) dan Siengthai et al. (2016) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, García-Chas et al. (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu.

Karyawan yang memiliki komitmen dan kepuasan kerja tinggi cenderung lebih mampu menunjukkan perilaku adaptif dalam lingkungan kerja yang dinamis (Dinibutun, 2024). Park and Park (2019) menjelaskan bahwa kinerja adaptif merupakan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri secara cepat terhadap perubahan lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan potensi kinerja dan pencapaian karier (Dinibutun, 2024). Namun, efektivitas hubungan tersebut juga dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti dukungan organisasi dan ketersediaan sumber daya kerja.

H7. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan bank swasta di Surabaya melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Job Satisfaction

290



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Sumber: Data Diolah

3. METODE PENELITIAN

Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* untuk menguji hubungan kausal antar variabel. Desain ini dipilih karena mampu menjelaskan pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja adaptif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu waktu tertentu untuk menggambarkan kondisi karyawan pada sektor perbankan.

Lokasi Penelitian dan Unit Analisis

Penelitian dilakukan pada bank swasta di Surabaya, yaitu Bank Central Asia (BCA), CIMB Niaga, dan OCBC NISP. Pemilihan ketiga bank tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa ketiganya merupakan bank swasta nasional dengan aset dan jumlah karyawan yang besar sehingga dinilai mampu merepresentasikan karakteristik bank swasta berskala besar di Indonesia. Selain itu, ketiga bank tersebut dipilih karena memiliki karakteristik operasional yang relatif serupa dalam menghadapi dinamika industri perbankan, sehingga relevan sebagai konteks penelitian mengenai kinerja adaptif karyawan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu karyawan, baik karyawan tetap maupun karyawan kontrak.

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada bank swasta yang menjadi objek penelitian di Surabaya dengan total populasi sebanyak 7.935 karyawan.

Tabel 1. Karyawan yang bekerja pada bank swasta

Bank Swasta	Populasi
PT. Bank Central Asia, Tbk	2.838
PT. Bank CIMB Niaga, Tbk	2.655
PT. Bank OCBC NISP, Tbk	2.442
Grand Total	7.935

Teknik Pengambilan Sampel dan Ukuran Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode *purposive sampling* untuk memastikan responden sesuai dengan kriteria penelitian. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini meliputi:

1. Karyawan bank swasta (BCA, CIMB Niaga, dan OCBC NISP)
2. Karyawan tetap maupun karyawan kontrak
3. Bekerja di Surabaya

Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

where:

n = sample size

N = population size

e = margin of error

$$n = \frac{7935}{1 + 7935 (0,1)^2} = 98,76$$

Dengan jumlah populasi sebanyak 7.935 karyawan dan tingkat kesalahan sebesar 10%, maka jumlah minimal sampel yang dibutuhkan adalah 98 responden. Penelitian ini menggunakan 30 responden untuk pilot test dan 120 responden untuk survei utama, sehingga total responden yang digunakan sebanyak 150 responden. Untuk memastikan keterwakilan sampel, responden didistribusikan secara proporsional pada ketiga bank berdasarkan jumlah populasi masing-masing bank. Pendekatan proporsional ini dilakukan agar komposisi responden dapat mencerminkan kondisi populasi pada setiap bank.

Sumber Data dan Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Forms. Kuesioner disebarkan secara langsung oleh peneliti kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan dalam periode tertentu dan responden mengisi kuesioner secara mandiri. Selain itu, dilakukan proses screening untuk memastikan bahwa responden yang digunakan dalam penelitian sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Model pengukuran dalam penelitian ini dievaluasi menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Validitas konvergen diukur menggunakan nilai factor loading dan *Average Variance Extracted* (AVE) (Mesquita & Jaya, 2024), dengan nilai batas masing-masing sebesar 0,70 dan 0,50 (Hair et al., 2019). Validitas

Job Satisfaction

292

diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya (Hair et al., 2019). Reliabilitas diukur menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan nilai yang dapat diterima di atas 0,70 (Hair et al., 2019).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS 4.0. Metode PLS dipilih karena mampu menguji hubungan antar variabel laten secara simultan, termasuk pengujian efek mediasi, tidak mensyaratkan distribusi data normal, serta dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil (Hair et al., 2014). Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas, serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hipotesis penelitian.

Evaluasi *outer model* dilakukan melalui pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Indikator dengan nilai loading factor antara 0,40–0,70 dapat dipertimbangkan untuk dihapus apabila penghapusannya mampu meningkatkan nilai *composite reliability* atau *Average Variance Extracted* (AVE) di atas nilai yang direkomendasikan (Hair et al., 2017).

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel independen dan dependen melalui nilai R^2 pada setiap variabel laten endogen sebagai indikator kemampuan prediksi model. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai p-value dengan tingkat signifikansi (alpha) sebesar 5%. Hipotesis diterima apabila p-value $\leq 0,05$ dan ditolak apabila p-value $\geq 0,05$.

Model struktural juga dievaluasi menggunakan koefisien determinasi (R^2), predictive relevance (Q^2), dan effect size (f^2). Selain itu, pengujian efek mediasi kepuasan kerja dilakukan menggunakan metode bootstrapping untuk menguji pengaruh tidak langsung dengan *Variance Accounted For* (VAF) sebagai dasar penentuan kekuatan mediasi.

Uji beda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara kelompok generasi milenial dan generasi Z terhadap seluruh variabel penelitian. Uji beda penelitian ini akan menggunakan aplikasi SPSS 23.

Tabel 2. Kriteria *Inner Model*

Criteria	Rule of Thumb
R-Square (R^2)	0.75 (High), 0.50 (Moderate), 0.25 (Low)
T-Statistic	> 1.96
F-Square (f^2)	0.02 (Low), 0.15 (Moderate), 0.35 (High)

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kinerja Adaptif

Kinerja adaptif merupakan persepsi responden mengenai kemampuan individu dalam menyesuaikan dan mengubah perilaku kerja ketika menghadapi situasi baru dan tidak pasti (Kaltiainen & Hakanen, 2022). Variabel ini diukur menggunakan indikator yang

dikembangkan oleh Charbonnier-Voirin & Roussel (2012), meliputi *adaptive stress management*, *adaptive reactivity*, *adaptive creativity*, dan *interpersonal adaptability*. Variabel ini diukur menggunakan 11 item pernyataan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan persepsi responden mengenai dorongan yang memengaruhi perilaku kerja individu, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan dalam bekerja. Variabel ini diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh Frastika & Franksiska (2021), meliputi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Variabel ini diukur menggunakan 10 item pernyataan.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan persepsi responden mengenai tingkat keterikatan psikologis terhadap organisasi yang tercermin dari keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Variabel ini diukur menggunakan indikator dari Frastika & Franksiska (2021), meliputi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Variabel ini diukur menggunakan 6 item pernyataan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan persepsi responden mengenai tingkat kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang diperoleh dalam pekerjaan (Agustine & Nawangsari, 2020). Variabel ini diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh Luthans (2021), meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja. Variabel ini diukur menggunakan 10 item pernyataan.

Tabel 3. Variabel dan Item Pertanyaan

Variabel	Item
Motivasi Kerja	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan saya
	Saya menyelesaikan pekerjaan berdasarkan target
	Saya mendapatkan umpan balik dari pekerjaan yang telah selesai
	Saya merasa senang bekerja
	Saya memprioritaskan kinerja pada pekerjaan saya
	Saya bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan hidup
	Saya merasa senang jika mendapatkan pujian dari kantor
	Saya bekerja dengan baik untuk mendapatkan gaji
	Saya bekerja untuk mendapatkan perhatian dari atasan
	Saya bekerja untuk mendapatkan perhatian dari rekan kerja
Komitmen Organisasi	Saya tetap bekerja di perusahaan karena adanya ikatan emosional
	Saya terlibat aktif dalam perusahaan
	Saya tetap berada di organisasi karena mendapatkan gaji yang saya inginkan
	Saya tetap bekerja di perusahaan saat ini karena belum ada alternatif yang lebih baik untuk bekerja
	Saya senang bahwa saya ditempatkan di perusahaan saat ini dengan kesadaran sendiri
Kepuasan Kerja	Saya tetap bekerja di perusahaan karena ada kewajiban yang harus dilakukan
	Saya senang dengan pekerjaan saya
	Pekerjaan saya sesuai dengan keterampilan yang saya miliki

Job Satisfaction

294

Variabel	Item
	Pembayaran gaji diberikan tepat waktu
	Besaran gaji diterima sesuai dengan posisi personil
	Kebijakan promosi dilakukan berdasarkan prestasi kerja
	Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam pengembangan karir
	Atasan memberi dukungan dalam pengambilan keputusan oleh bawahan
	Atasan bersikap adil dalam menilai prestasi kerja bawahan
	Saya senang bekerja sama dengan rekan kerja yang saling membantu menyelesaikan pekerjaan
	Rekan kerja saya mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis
	Saya tetap tenang dalam situasi di mana saya dituntut untuk membuat banyak keputusan
	Saya mencari solusi dengan berdiskusi secara tenang dengan rekan kerja
Kinerja Adaptif Karyawan	Saya mengelola rasa frustrasi dengan baik dengan mengarahkan upaya pada solusi yang konstruktif daripada menyalahkan orang lain
	Saya cepat memutuskan tindakan yang harus diambil untuk menyelesaikan masalah
	Saya menganalisis kemungkinan solusi dan konsekuensinya dengan cepat untuk memilih solusi yang paling tepat
	Saya mudah mengatur ulang pekerjaan saya untuk beradaptasi dengan keadaan baru
	Saya yakin ketika menentang ide-ide yang sudah mapan dan mengusulkan solusi inovatif
	Saya menggunakan berbagai sumber/jenis informasi untuk menghasilkan solusi inovatif
	Saya mengembangkan alat dan metode baru untuk memecahkan masalah baru
	Saya mencoba memahami sudut pandang rekan kerja saya untuk meningkatkan interaksi saya dengan mereka
	Saya bersedia menyesuaikan perilaku saya kapan pun diperlukan agar dapat bekerja sama dengan baik dengan orang lain

4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Tabel 4. Karakteristik Responden

Karakteristik	Rincian	Jumlah Responden	Persentase
Bank saat ini bekerja	Bank Central Asia	41	27.33%
	Bank OCBC NISP	53	35.33%
	Bank CIMB Niaga	56	37.33%
Generasi	Z	75	50%
	Milenial	75	50%
Status Karyawan	Tetap	44	29.33%
	Kontrak	106	70.67%

Berdasarkan Tabel 4, dari 150 kuesioner yang dinyatakan valid, responden dalam penelitian ini berasal dari tiga bank swasta di Surabaya. Sebagian besar responden berasal dari Bank CIMB Niaga sebesar 37,33%, diikuti oleh Bank OCBC NISP sebesar 35,33%, dan Bank Central Asia sebesar 27,33%. Berdasarkan karakteristik generasi, responden terbagi secara seimbang antara Generasi Z dan Milenial, masing-masing sebesar 50%. Sementara itu, berdasarkan status karyawan, mayoritas responden merupakan karyawan kontrak sebesar 70,67%, sedangkan karyawan tetap sebesar 29,33%.

Hasil

Pada tahap pra penelitian, dilakukan uji coba instrumen kepada 30 responden untuk memastikan validitas dan reliabilitas alat ukur. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua indikator dan variabel dinyatakan valid dan reliabel tidak perlu ada tabel dan gambar. Hal ini dibuktikan dengan sebagian besar item pengukuran memiliki nilai *loading factor* > 0,7 dan nilai AVE > 0,5, sehingga seluruh variabel

dinyatakan memenuhi kriteria validitas. Tambahan, nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* (ρ_c) untuk 3 variabel lebih besar pada 0,7, dalam model analisis penelitian ini telah memiliki nilai *construct validity*.

Tabel 5. Uji Validitas Pada Sampel Besar

Variabel	Item	Loading Factor	AVE	Keterangan
Motivasi Kerja	MK1	0.742	0.582	Valid
	MK2	0.796		Valid
	MK3	0.716		Valid
	MK4	0.735		Valid
	MK5	0.784		Valid
	MK6	0.750		Valid
	MK7	0.832		Valid
	MK8	0.820		Valid
	MK9	0.608		Tidak Valid
	MK10	0.821		Valid
Komitmen Organisasi	KO1	0.703	0.599	Valid
	KO2	0.785		Valid
	KO3	0.793		Valid
	KO4	0.717		Valid
	KO5	0.777		Valid
	KO6	0.860		Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0.733	0.579	Valid
	KK2	0.815		Valid
	KK3	0.766		Valid
	KK4	0.759		Valid
	KK5	0.792		Valid
	KK6	0.807		Valid
	KK7	0.722		Valid
	KK8	0.764		Valid
	KK9	0.738		Valid
	KK10	0.702		Valid
Kinerja Adaptif Karyawan	KAK1	0.746	0.587	Valid
	KAK2	0.787		Valid
	KAK3	0.737		Valid
	KAK4	0.773		Valid
	KAK5	0.785		Valid
	KAK6	0.717		Valid
	KAK7	0.781		Valid
	KAK8	0.788		Valid
	KAK9	0.773		Valid
	KAK10	0.746		Valid
	KAK11	0.789		Valid

Berdasarkan Tabel 5, terdapat satu item yang menunjukkan nilai <0.5 sehingga item tersebut dinyatakan "tidak valid". Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh variabel menunjukkan nilai > 0.5 sesuai dengan kriteria. Namun dikarenakan terdapat item pertanyaan yang tidak valid, item dengan nilai *loading factor* <0.7 akan dieliminasi dan dilakukan pengujian ulang dengan tujuan untuk memastikan bahwa item-item yang digunakan dalam mengukur variabel valid dan reliabel sehingga meningkatkan keakuratan dan konsistensi hasil pengukuran.

Setelah dilakukan eliminasi dan pengujian ulang, seluruh indikator menunjukkan nilai *loading factor* di atas 0,7 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,5 sehingga memenuhi kriteria *convergent validity*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa indikator yang digunakan telah mampu merepresentasikan konstruk penelitian secara tepat.

Job Satisfaction

296

Tabel 6. Uji Validitas Pada Sampel Besar Setelah Eliminasi

Variabel	Item	Loading Factor	AVE	Keterangan
Motivasi Kerja	MK1	0.768	0.666	Valid
	MK2	0.848		Valid
	MK3	0.753		Valid
	MK4	0.760		Valid
	MK5	0.809		Valid
	MK6	0.811		Valid
	MK7	0.869		Valid
	MK8	0.858		Valid
	MK10	0.861		Valid
	KO1	0.784		Valid
Komitmen Organisasi	KO2	0.787	0.651	Valid
	KO3	0.798		Valid
	KO4	0.780		Valid
	KO5	0.823		Valid
	KO6	0.865		Valid
	KK1	0.798		Valid
Kepuasan Kerja	KK2	0.798	0.630	Valid
	KK3	0.821		Valid
	KK4	0.804		Valid
	KK5	0.820		Valid
	KK6	0.776		Valid
	KK7	0.795		Valid
	KK8	0.755		Valid
	KK9	0.734		Valid
	KK10	0.829		Valid
	KAK1	0.764		Valid
Kinerja Adaptif Karyawan	KAK2	0.796	0.620	Valid
	KAK3	0.793		Valid
	KAK4	0.737		Valid
	KAK5	0.798		Valid
	KAK6	0.816		Valid
	KAK7	0.805		Valid
	KAK8	0.749		Valid
	KAK9	0.830		Valid
	KAK10	0.817		Valid
	KAK11	0.747		Valid

Tabel 7. Uji Fornell

	Kepuasan Kerja	Kinerja Adaptif Karyawan	Komitmen Organisasi	Motivasi kerja	√AVE	Keterangan
Kepuasan Kerja	1.000	0.080	0.130	0.011	0.794	Valid
Kinerja Adaptif Karyawan	0.080	1.000	-0.041	0.235	0.787	Valid
Komitmen Organisasi	0.130	-0.041	1.000	-0.161	0.807	Valid
Motivasi Kerja	0.011	0.235	-0.161	1.000	0.816	Valid

Hasil pengujian ulang menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan memiliki nilai loading factor $> 0,7$ dan nilai AVE $> 0,5$ sehingga memenuhi kriteria convergent validity. Dengan demikian, variabel Motivasi Kerja (MK), Komitmen Organisasi (KO), Kepuasan Kerja (KK), dan Kinerja Adaptif Karyawan (KAK) dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 8. Uji Reliabilitas Pada Sampel Besar

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_c)	Keterangan
Motivasi Kerja	0.921	0.933	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.905	0.899	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.922	0.932	Reliabel
Kinerja Adaptif Karyawan	0.930	0.940	Reliabel

Berdasarkan pada Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* (rho_c) untuk 3 variabel lebih besar dari pada 0,7, dalam model analisis penelitian ini telah memiliki nilai construct validity.

Dengan demikian, hasil pengujian ini tidak hanya menunjukkan kelayakan instrumen, tetapi juga menjadi dasar yang kuat untuk melanjutkan analisis pada model struktural guna menguji hubungan antar variabel sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan.

Tabel 9. Uji Model Fit

	Parameter	Estimated Model	Keterangan
SRMR	<0.10	0.060	Fit
NFI	Mendekati 1	0.734	Kurang Fit
GoF	0.1 – 0.36	0.160	Kurang Fit
Q ² Predict	0.02 – 0.35	-0.025	Prediktif
Relevance		0.010	Lemah

Tabel 10. Uji R-Square

	R-Square	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.018	Lemah
Kinerja Adaptif Karyawan	0.062	Kurang Fit

Tabel 11. Uji F-Square

	Kepuasan Kerja	Kinerja Adaptif Karyawan
Kepuasan Kerja		0.007
Komitmen Organisasi	0.018	0.000
Motivasi Kerja	0.001	0.056

Tabel 12. Uji Hipotesis

Jalur	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Kepuasan Kerja → Kinerja Adaptif Karyawan	0.079	0.788	0.431	Tidak Terbukti
Komitmen Organisasi → Kepuasan Kerja	0.135	1.061	0.289	Tidak Terbukti
Komitmen Organisasi → Kinerja Adaptif Karyawan	-0.014	0.138	0.891	Tidak Terbukti
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0.032	0.281	0.778	Tidak Terbukti
Motivasi Kerja → Kinerja Adaptif Karyawan	0.232	2.804	0.005	Terbukti
Komitmen Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Adaptif Karyawan	0.011	0.564	0.573	Tidak Terbukti

Job Satisfaction

Jalur	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Karyawan Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Adaptif Karyawan	0.001	0.187	0.852	Tidak Terbukti

298

Diskusi

Motivasi kerja (MK), komitmen organisasi (KO), kepuasan kerja (KK), dan kinerja adaptif karyawan (KAK) pada karyawan bank swasta di Surabaya. Tujuh hipotesis yang diajukan diuji menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), dan hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antar variabel, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan, dengan nilai koefisien sebesar 0.232, nilai T-statistics sebesar 2.804, dan nilai P-value sebesar 0.005 (<0.05). Dengan demikian, H1 yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja adaptif karyawan bank swasta di Surabaya diterima.

Selanjutnya, variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja adaptif karyawan, dengan nilai koefisien sebesar -0.014, nilai T-statistics sebesar 0.138, dan nilai P-value sebesar 0.891 (>0.05). Oleh karena itu, H2 yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja adaptif karyawan bank swasta di Surabaya ditolak.

Variabel komitmen organisasi juga tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0.135, nilai T-statistics sebesar 1.061, dan nilai P value sebesar 0.289. Dengan demikian, H3 yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan bank swasta di Surabaya ditolak.

Selain itu, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0.032, nilai T-statistics sebesar 0.281, dan nilai P-value sebesar 0.778. Hal ini menunjukkan bahwa H4 yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan bank swasta di Surabaya ditolak.

Selanjutnya, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja adaptif karyawan, dengan nilai koefisien sebesar 0.079, nilai T-statistics sebesar 0.788, dan nilai P-value sebesar 0.431. Oleh karena itu, H5 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja adaptif karyawan bank swasta di Surabaya ditolak.

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung

menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja adaptif karyawan melalui kepuasan kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0.003, nilai T-statistics sebesar 0.187, dan nilai P-value sebesar 0.852 (>0.05). Dengan demikian, H6 yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja adaptif karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja ditolak.

Selanjutnya, komitmen organisasi juga tidak berpengaruh terhadap kinerja adaptif karyawan melalui kepuasan kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0.011, nilai T-statistics sebesar 0.564, dan nilai P-value sebesar 0.573. Hal ini menunjukkan bahwa H7 yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja adaptif karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja ditolak.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Adaptif Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan, sehingga H1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan. Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, proaktif, serta mampu menghadapi tantangan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja adaptif. Temuan ini juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik karyawan dalam mencapai target kerja turut mendorong munculnya perilaku kerja yang kreatif dan adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Aliyyah et al. (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini juga didukung oleh karakteristik responden yang didominasi generasi Z dan milenial serta karyawan kontrak. Generasi muda cenderung adaptif, fleksibel, dan menyukai tantangan, sementara karyawan kontrak memiliki dorongan lebih tinggi untuk menunjukkan kinerja terbaik. Selain itu, budaya kerja perbankan yang berorientasi target turut memperkuat peran motivasi dalam meningkatkan kinerja adaptif, sejalan dengan teori harapan Vroom yang menyatakan bahwa individu akan lebih termotivasi ketika usaha yang dilakukan mampu menghasilkan pencapaian kerja yang sesuai dengan harapan (Hajiali et al., 2022).

Temuan ini juga dapat dijelaskan berdasarkan karakteristik pekerjaan pada industri perbankan yang menuntut karyawan untuk mampu merespons perubahan secara cepat, baik akibat perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan nasabah, maupun target kerja yang dinamis. Dalam kondisi tersebut, motivasi kerja menjadi pendorong bagi karyawan untuk tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga berinisiatif mempelajari hal-hal baru, mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi, serta menyesuaikan cara kerja dengan perubahan yang terjadi. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai faktor yang mendorong munculnya perilaku adaptif dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja perbankan. Dasar penjelasan ini sejalan dengan pembahasan pada tesis yang menekankan bahwa motivasi yang tinggi

Job Satisfaction

300

mendorong semangat mencapai target dan kemampuan menghadapi tantangan kerja sehingga meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Adaptif Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan, sehingga H2 ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen lebih mencerminkan loyalitas dan keterikatan emosional, namun tidak secara langsung mendorong kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Temuan ini sejalan dengan Redondo et al. (2021) yang menyatakan bahwa komitmen dapat terbentuk melalui pertimbangan rasional dan tidak selalu diikuti perilaku adaptif.

Tidak signifikannya pengaruh ini juga dapat dijelaskan oleh karakteristik responden yang didominasi generasi Z dan milenial serta karyawan kontrak. Generasi ini cenderung memiliki komitmen yang fleksibel dan tidak berorientasi jangka panjang (Łukasi, 2023), sehingga komitmen tidak selalu terwujud dalam kinerja adaptif. Selain itu, budaya organisasi yang berfokus pada target lebih mendorong pencapaian dibandingkan loyalitas. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi karyawan lebih dipengaruhi oleh fleksibilitas, kesiapan menghadapi perubahan, dan dorongan untuk berkembang dibandingkan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Meskipun secara deskriptif tingkat komitmen organisasi responden tergolong tinggi, kondisi tersebut belum cukup untuk mendorong peningkatan kinerja adaptif. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi lebih mencerminkan loyalitas dan keterikatan terhadap organisasi, sedangkan kinerja adaptif lebih dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam menghadapi perubahan, fleksibilitas dalam bekerja, serta tuntutan pekerjaan yang dinamis. Dengan demikian, tingginya komitmen organisasi belum tentu diwujudkan dalam perilaku adaptif apabila tidak diikuti kemampuan untuk merespons perubahan secara efektif.

Selain itu, komitmen organisasi pada karyawan juga dapat terbentuk melalui proses evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, sehingga keterikatan yang dimiliki lebih bersifat rasional daripada emosional. Kondisi tersebut menyebabkan komitmen organisasi tidak selalu diwujudkan dalam bentuk perilaku adaptif di tempat kerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga H3 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi tidak secara langsung menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti keadilan dalam penilaian kerja, hubungan antar rekan kerja, lingkungan kerja, serta peluang pengembangan karier. Temuan ini sejalan dengan Fatmah Bagis dan Utomo Indra Kusumo (2021) yang menyatakan bahwa karyawan dapat tetap memiliki komitmen organisasi yang

tinggi meskipun belum sepenuhnya merasa puas terhadap pekerjaannya.

Tidak signifikannya pengaruh tersebut juga dapat dijelaskan melalui karakteristik responden yang didominasi generasi milenial dan karyawan kontrak. Generasi milenial cenderung lebih menghargai fleksibilitas kerja, lingkungan kerja yang suportif, serta peluang pengembangan diri dibandingkan loyalitas semata terhadap organisasi (Rubiano-Moreno et al., 2023). Selain itu, status kerja kontrak menyebabkan sebagian karyawan lebih berorientasi pada keamanan dan keberlanjutan pekerjaan dibandingkan kenyamanan kerja jangka panjang. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan lebih dipengaruhi oleh pengalaman kerja sehari-hari dibandingkan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh tingkat komitmen organisasi, tetapi juga oleh berbagai faktor kontekstual dalam lingkungan kerja. Kondisi kerja, komunikasi yang efektif, kerja sama antarpegawai, sistem penghargaan, serta peluang pengembangan karier merupakan aspek yang turut membentuk persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, meskipun karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, mereka belum tentu merasakan kepuasan kerja apabila aspek-aspek tersebut belum terpenuhi secara optimal. Temuan ini juga sejalan dengan konsep kepuasan kerja yang memandang kepuasan sebagai hasil evaluasi individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya, bukan semata-mata sebagai konsekuensi dari komitmen organisasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga H4 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan untuk mencapai target kerja tidak selalu diikuti dengan perasaan puas terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan sosial, dan kenyamanan kerja dibandingkan dorongan individu untuk mencapai target kerja (Nurlina et al., 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan lebih dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang dirasakan sehari-hari dibandingkan motivasi untuk mencapai target kerja.

Karakteristik responden yang didominasi generasi Z, milenial, dan karyawan kontrak turut memengaruhi hasil penelitian ini. Generasi muda cenderung memiliki motivasi tinggi dalam mencapai target dan mengembangkan diri, namun kepuasan kerja mereka lebih dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja, lingkungan kerja yang suportif, serta work-life balance (Rubiano-Moreno et al., 2023). Selain itu, dalam konteks perbankan yang berorientasi pada target dan insentif, motivasi kerja lebih diarahkan pada pencapaian kinerja dibandingkan pembentukan kepuasan kerja karyawan (Basalamah & As'ad, 2021).

Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja merupakan dua konstruk yang memiliki karakteristik berbeda. Motivasi kerja lebih mencerminkan dorongan individu untuk

Job Satisfaction

302

mencapai target, menyelesaikan pekerjaan, dan memberikan kinerja terbaik, sedangkan kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi individu terhadap pengalaman kerjanya secara keseluruhan. Oleh karena itu, tingginya motivasi kerja belum tentu diikuti oleh meningkatnya kepuasan kerja apabila harapan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan belum terpenuhi.

Hasil deskriptif penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja responden berada pada kategori sangat tinggi, terutama pada indikator yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan berdasarkan target. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi responden lebih berorientasi pada pencapaian kinerja dibandingkan pada pemenuhan aspek-aspek yang membentuk kepuasan kerja. Kondisi tersebut dapat menjelaskan mengapa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Adaptif Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan, sehingga H5 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak secara langsung mendorong kemampuan adaptasi, karena kinerja adaptif lebih dipengaruhi oleh faktor seperti fleksibilitas, kreativitas, kompetensi individu, dan kemampuan menghadapi tekanan kerja (Rana et al., 2022). Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi karyawan lebih dipengaruhi oleh kesiapan individu dalam menghadapi perubahan dibandingkan rasa puas terhadap pekerjaan.

Selain itu, karakteristik responden yang didominasi generasi muda menunjukkan bahwa karyawan tetap dapat berkinerja tinggi meskipun tingkat kepuasan kerja belum optimal (Łukasi, 2023). Lingkungan kerja perbankan yang dinamis juga menuntut karyawan untuk tetap adaptif, sehingga kinerja lebih dipengaruhi tuntutan pekerjaan dibandingkan kepuasan kerja.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak secara langsung mendorong munculnya perilaku adaptif. Meskipun penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan peningkatan kinerja dan perilaku kerja positif, hubungan tersebut cenderung terjadi melalui mekanisme psikologis tertentu, seperti kemampuan mengelola emosi dan memaknai pekerjaan. Dengan demikian, tanpa adanya mekanisme tersebut, kepuasan kerja belum tentu meningkatkan kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

Selain itu, lingkungan kerja perbankan menuntut karyawan untuk tetap mampu beradaptasi terhadap perubahan prosedur, perkembangan teknologi, serta target kerja yang dinamis. Kondisi tersebut menyebabkan kemampuan adaptasi lebih dipengaruhi oleh kreativitas, fleksibilitas, dan kemampuan menghadapi tekanan kerja dibandingkan oleh tingkat kepuasan kerja semata.

Hasil deskriptif penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja responden berada pada kategori sangat tinggi. Namun, tingginya kepuasan kerja tersebut tidak diikuti oleh peningkatan kinerja adaptif secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa perasaan positif

terhadap pekerjaan belum tentu mendorong kemampuan beradaptasi, karena kinerja adaptif lebih berkaitan dengan kemampuan individu dalam merespons perubahan, menyelesaikan permasalahan baru, serta menghadapi tekanan kerja secara efektif.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Adaptif melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja adaptif karyawan, sehingga H6 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja secara langsung memengaruhi kinerja adaptif tanpa melalui kepuasan kerja. Temuan ini berbeda dengan Shilvyana et al. (2024) yang menemukan adanya peran mediasi, namun dalam penelitian ini hubungan antarvariabel tidak cukup kuat untuk membentuk efek mediasi. Kinerja adaptif karyawan lebih dipengaruhi oleh kreativitas, fleksibilitas, kompetensi individu, dan kesiapan menghadapi perubahan dibandingkan kepuasan kerja.

Tidak terbentuknya mediasi ini mengindikasikan bahwa karyawan cenderung langsung mengarahkan motivasi kerja pada pencapaian kinerja tanpa melalui kepuasan kerja terlebih dahulu (Widarko & Brotosuharto, 2022). Selain itu, budaya organisasi perbankan yang berorientasi pada target turut memperkuat hubungan langsung antara motivasi kerja dan kinerja adaptif. Dengan demikian, perilaku adaptif karyawan lebih dipengaruhi oleh motivasi internal dibandingkan kepuasan kerja karyawan.

Tidak terbentuknya efek mediasi juga menunjukkan bahwa motivasi kerja dalam penelitian ini lebih berorientasi pada pencapaian target dan penyelesaian tugas dibandingkan pada pembentukan kepuasan kerja. Dengan kata lain, dorongan yang dimiliki karyawan langsung diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang adaptif tanpa melalui perubahan evaluasi afektif terhadap pekerjaan. Kondisi ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja belum menjadi mekanisme psikologis yang mampu menjembatani hubungan antara motivasi kerja dan kinerja adaptif pada responden penelitian ini.

Hasil ini juga konsisten dengan temuan deskriptif penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja responden berada pada kategori sangat tinggi, sedangkan kepuasan kerja tidak terbukti meningkatkan kinerja adaptif secara signifikan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa motivasi yang dimiliki karyawan lebih diarahkan untuk mencapai target kerja dan menghadapi tuntutan pekerjaan secara langsung, sehingga pengaruh motivasi terhadap kinerja adaptif tidak memerlukan perantara berupa kepuasan kerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Adaptif melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja adaptif karyawan, sehingga H7 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja adaptif. Temuan ini

Job Satisfaction

304

berbeda dengan Utami & Havidz Aima (2021), yang menemukan pengaruh positif komitmen terhadap kinerja.

Karakteristik responden turut memengaruhi hasil penelitian ini, di mana generasi milenial cenderung memiliki komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, sedangkan Generasi Z lebih dominan dalam kinerja adaptif. Generasi muda cenderung lebih fleksibel, cepat beradaptasi, dan berorientasi pada pengembangan diri dibandingkan loyalitas terhadap organisasi (Łukasi, 2023). Selain itu, dominasi karyawan kontrak dan budaya organisasi perbankan yang berorientasi pada target menyebabkan komitmen organisasi lebih sulit membentuk kepuasan kerja yang mampu mendorong kinerja adaptif karyawan.

Tidak terbentuknya efek mediasi menunjukkan bahwa mekanisme tidak langsung melalui kepuasan kerja belum berjalan secara optimal. Meskipun komitmen organisasi mencerminkan keterikatan karyawan terhadap organisasi, kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak cukup kuat untuk menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja adaptif. Dengan demikian, peningkatan komitmen organisasi belum tentu diikuti oleh peningkatan kemampuan adaptasi apabila kepuasan kerja tidak mampu menerjemahkan keterikatan tersebut menjadi perilaku kerja adaptif.

Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi dalam penelitian ini lebih berperan sebagai bentuk keterikatan karyawan terhadap organisasi daripada sebagai faktor yang mampu meningkatkan kinerja adaptif melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak mampu menjalankan fungsi sebagai variabel mediasi pada hubungan tersebut.

Hasil ini juga konsisten dengan temuan pada pengujian hipotesis sebelumnya yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja serta kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja adaptif. Dengan tidak signifikkannya kedua hubungan tersebut, kepuasan kerja tidak memiliki kekuatan yang memadai untuk memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja adaptif karyawan.

Uji Beda Generasi Milenial dan Generasi Z

Tabel 13. Uji Reliabilitas Pada Sampel Besar

Variabel	Generasi	N	Mean	Sig. Uji Asumsi	Sig. Uji Beda
Motivasi Kerja	Z	75	4,733	0,009	0,000
	Milenial	75	4,368		
Komitmen Organisasi	Z	75	4,547	0,002	0,083
	Milenial	75	4,684		
Kepuasan Kerja	Z	75	4,387	0,840	0,920
	Milenial	75	4,395		
Kinerja Adaptif Karyawan	Z	75	4,733	0,000	0,046
	Milenial	75	4,579		

Hasil uji beda menunjukkan bahwa generasi Z memiliki motivasi kerja dan kinerja adaptif yang lebih tinggi dibandingkan generasi milenial, sedangkan pada variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja tidak ditemukan perbedaan yang signifikan. Temuan ini

menunjukkan bahwa generasi Z cenderung lebih adaptif, dinamis, dan memiliki dorongan kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Temuan tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa individu dengan tingkat otonomi dan keterkaitan sosial yang tinggi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih positif (Diem Vo et al., 2022). Selain itu, generasi muda seperti generasi Z dinilai lebih mudah termotivasi dan lebih responsif terhadap tuntutan kerja yang dinamis (Basalamah & As'ad, 2021). Teori harapan Vroom juga menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh harapan individu terhadap hasil yang ingin dicapai sehingga karyawan terdorong bekerja lebih optimal ketika yakin usahanya menghasilkan outcome yang diharapkan (Hajiali et al., 2022).

Karakteristik generasi turut memengaruhi hasil penelitian ini. Generasi Z cenderung memiliki orientasi pada pengembangan diri, fleksibilitas kerja, pengalaman baru, serta lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi (Łukasi, 2023). Sementara itu, generasi milenial lebih cenderung mempertahankan stabilitas kerja dan loyalitas terhadap organisasi (Rubiano-Moreno et al., 2023). Perbedaan karakteristik tersebut menyebabkan generasi Z menunjukkan tingkat motivasi kerja dan kinerja adaptif yang lebih tinggi dibandingkan generasi milenial.

Perbedaan karakteristik antara Generasi Z dan generasi milenial tersebut menunjukkan bahwa masing-masing generasi memiliki orientasi perilaku kerja yang berbeda. Generasi Z cenderung lebih terdorong untuk mencapai target, mengembangkan kompetensi, dan merespons perubahan secara cepat, sehingga memiliki tingkat motivasi kerja dan kinerja adaptif yang lebih tinggi. Sebaliknya, generasi milenial lebih menekankan stabilitas pekerjaan, hubungan kerja yang harmonis, serta keterikatan terhadap organisasi, yang tercermin dari tingkat komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa motivasi kerja menjadi faktor yang lebih dominan dalam mendorong kinerja adaptif dibandingkan komitmen organisasi maupun kepuasan kerja pada konteks perbankan swasta.

Hasil uji beda tersebut juga memberikan gambaran bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi perbankan perlu mempertimbangkan karakteristik masing-masing generasi. Strategi peningkatan motivasi, pengembangan kompetensi, dan pemberian tantangan kerja lebih relevan diterapkan pada Generasi Z untuk mempertahankan kemampuan adaptasinya. Sementara itu, upaya meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja tetap penting bagi generasi milenial sebagai bentuk menjaga loyalitas dan keberlangsungan hubungan kerja dalam organisasi.

Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa implikasi yang dapat dijelaskan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

Job Satisfaction

306

Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan sehingga memperkuat teori perilaku organisasi dan teori motivasi kerja yang menekankan pentingnya faktor internal individu dalam meningkatkan kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis internal, khususnya motivasi kerja.

Sebaliknya, komitmen organisasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga tidak mampu memediasi hubungan motivasi kerja maupun komitmen organisasi terhadap kinerja adaptif. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks perbankan, motivasi kerja memiliki peran yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja adaptif karyawan.

Implikasi Praktis

Implikasi praktis penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen bank swasta perlu meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui pemberian umpan balik, dukungan terhadap pencapaian kerja, serta pengembangan keterampilan karyawan. Selain itu, meskipun komitmen organisasi dan kepuasan kerja berada pada kategori sangat tinggi, perusahaan tidak hanya perlu berfokus pada loyalitas dan kompensasi, tetapi juga pada pengembangan kemampuan adaptasi, fleksibilitas kerja, dan inovasi karyawan, khususnya pada generasi Z.

Organisasi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan keberanian karyawan dalam menyampaikan ide baru. Hal ini penting karena karyawan menunjukkan kemampuan yang tinggi dalam mengusulkan solusi inovatif sehingga perlu difasilitasi agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja dan pengembangan kemampuan adaptasi menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja adaptif karyawan pada lingkungan perbankan yang dinamis dan kompetitif.

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk mengembangkan program pelatihan yang berorientasi pada peningkatan kemampuan adaptif karyawan melalui pelatihan *adaptive problem solving*, *digital upskilling*, dan *change management*. Pelatihan tersebut dapat diimplementasikan dalam bentuk simulasi penyelesaian kasus (*case-based learning*), pelatihan penggunaan teknologi dan layanan digital perbankan, serta workshop penanganan perubahan prosedur kerja agar karyawan mampu merespons perubahan secara cepat dan efektif. Selain itu, perusahaan juga dapat menerapkan program coaching dan mentoring secara berkala serta job rotation antar unit kerja untuk memperluas pengalaman kerja dan meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Program-program tersebut diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja sekaligus memperkuat kinerja adaptif karyawan, mengingat hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang

berpengaruh terhadap kinerja adaptif.

5. SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, DAN KETERBATASAN

Berdasarkan hasil penelitian, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan, sehingga semakin tinggi motivasi kerja maka semakin baik kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan dan tuntutan pekerjaan. Namun, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja adaptif maupun kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja adaptif lebih dipengaruhi oleh faktor internal individu, khususnya motivasi kerja, dibandingkan faktor afektif seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja juga tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja maupun komitmen organisasi terhadap kinerja adaptif karyawan. Hasil uji beda menunjukkan adanya perbedaan antara generasi Z dan generasi milenial pada variabel motivasi kerja dan kinerja adaptif, di mana generasi Z memiliki tingkat motivasi kerja dan kemampuan adaptasi yang lebih tinggi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu penelitian hanya dilakukan pada karyawan bank swasta di Surabaya sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi secara luas pada sektor atau wilayah lain. Selain itu, penelitian ini belum mempertimbangkan perbedaan level jabatan karyawan dan hanya menggunakan variabel motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja adaptif karyawan. Penggunaan pendekatan kuantitatif berbasis kuesioner juga memungkinkan adanya subjektivitas responden dalam memberikan jawaban.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel, mempertimbangkan level jabatan karyawan, serta menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja adaptif karyawan. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode mixed methods atau desain longitudinal agar mampu menggali dinamika perilaku karyawan secara lebih mendalam dan komprehensif.

Dari sisi praktis, manajemen bank swasta perlu meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui pemberian target yang jelas, umpan balik kerja, sistem penghargaan yang adil, serta dukungan terhadap pencapaian kinerja. Selain itu, perusahaan juga perlu mengembangkan kemampuan adaptasi karyawan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan fleksibilitas kerja.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia dengan memberikan bukti empiris mengenai peran motivasi kerja sebagai determinan kinerja adaptif pada sektor perbankan swasta, serta memperkaya literatur melalui pengujian kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan analisis perbedaan karakteristik antara Generasi Z dan generasi milenial. Secara praktis, hasil penelitian ini

Job Satisfaction

memberikan masukan bagi industri perbankan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif dengan memprioritaskan program peningkatan motivasi kerja dan kemampuan adaptasi karyawan melalui pelatihan adaptive problem solving, digital upskilling, change management, serta program coaching, mentoring, dan job rotation guna mendukung kesiapan karyawan menghadapi transformasi digital dan dinamika industri perbankan.

308

DAFTAR RUJUKAN

- Agegnehu, W., Abdissa, D., & Alemayehu, D. (2022). Confirmatory and Exploratory Factor Analysis for Validating Allen and Meyer Organizational Commitment Questionnaire for Health Professionals in Ethiopia – Amharic Language. *Journal of Healthcare Leadership*, 14, 99–111. <https://doi.org/10.2147/JHL.S364973>
- Agustine, T. D., & Nawangsari, L. C. (2020). The Effect of Compensation and Work Loads Towards Intension of Turnover with Work Satisfaction as a Variable Mediation in Clinic Employees of PT Nayaka Era Husada Branch of Bekasi. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(7), 1304–1312. <https://doi.org/10.38124/ijisrt20jul714>
- Aliyyah, N., Prasetyo, I., Rusdiyanto, R., Endarti, E. W., Mardiana, F., Winarko, R., Chamariyah, C., Mulyani, S., Grahani, F. O., Rochman, A. S. ur, Kalbuana, N., Hidayat, W., & Tjaraka, H. (2021). What Affects Employee Performance Through Work Motivation? *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(June), 1–14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7057658>
- Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
- Anastasiei, B., Neculăesei, A. N., & Ionescu, A. M. (2024). Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employees' Intention to Provide eWOM: The Moderating Role of Perceived Company Reputation. *Journal of East European Management Studies*, 29(3), 393–417. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2024-3-393>
- Ariawan, J., Budi Akhmad Tarigan, Ainil Mardiah, Febri Sari Siahaan, & La Mema Parandy. (2023). Analysis of The Influence of Burnout, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention of Electronic Manufacturer Employees in Indonesia. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(5), 2016–2020. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i5.1520>
- Arif, M., Hamzah, Z., & Putri, F. (2024). Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Syariah Melalui Pemberdayaan Karyawan. *Jurnal Tabarru' : Islamic Banking and Finance*, 7(1), 417–429.
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation

- and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280–293. <https://doi.org/10.1002/CJAS.232>
- Choudry, A., Indarti, S., & Setiawan, D. (2022). the Influence of Intrinsic Motivation and Organizational Culture on Employee Performance At Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Duri Branch Through Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 11(2), 251–263. <https://doi.org/10.34006/jmbi.v11i2.458>
- Diem Vo, T. T., Velásquez, K., & Chung-Wen, C. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences*, 12(Behav. Sci. 2022, 12, 49.), 49.
- Dinibutun, S. R. (2024). Enhancing Adaptive Performance through Structural Empowerment and Employee Motivation: The Case of the Turkish Services Sector. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 15(1), 64–78. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800505.20241501>
- Fatmah Bagus, Utomo Indra Kusumo, A. H. (2021). Job Satisfaction as A Mediation Variable on the Effect of Organizational Culture and Leadership Style to Organizational Commitment. *International Sustainable Competitiveness Advantage*, 1(1), 539–548. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/2495%0Ahttps://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/download/2495/1184>
- Fatmawati, W. I., & Chaerudin, C. (2021). The Influence Of Organizational, Commitment, Carreer Development And Work Environment On Employees' Job Satisfaction (Case Study At PT. MAP Surveillances). 2(4). <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i4>
- Frastika, A., & Franksiska, R. (2021). The Impact of Motivation and Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable. *International Journal of Social Science and Business*, 5(4), 551. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v5i4.39908>
- Hajiali, I., Muhammad, A., Kessi, F., Prihatin, E., & Sufri, M. (2022). Determination of Work Motivation , Leadership Style , Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. 2, 57–69.
- Hikmah Perkasa, D., . A., Imelda Novita Susiang, M., Dhyan Parashakti, R., Purwanto, S., & Nina Rostina, C. (2023). The Influence of Work Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction on the Organizational Commitment of Administrative Personnel Members of the PKS Faction of the House of Representatives of the Republic of Indonesia. *KnE Social Sciences*, 2023, 22–30. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i12.13647>
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive

Job Satisfaction

310

- performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28–43. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>
- Katsaros, K. K. (2024). Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/admsci14080163>
- Lukasi, W. (2023). Determinants of Motivation to Work in Terms of Industry 4.0 – The Gen Z Perspective. 1–14.
- Magfuroh, K., & Herminingsih, A. (2021). The Role Of Organizational Commitment And Organizational Justice In Influencing Turnover Intention Through Job Satisfaction As Its Mediates Variable. 2(4). <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i4>
- Maryani, Y., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). The Relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 1–16. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/14>
- Mgammal, M. H., & Al-Matari, E. M. (2021). Data in Brief, 34, 106661. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2020.106661>
- Muthuswamy, V. V., & Varshika, G. (2023). Factors Effecting Workplace Crime: Role of Organizational Commitment, Job Satisfaction, Self-efficacy, Ethical Climate and Deviant Behavior. *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 18(2), 12–26. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4756302>
- Nur, S. A., Harsono, S., & Prawitowati, T. (2024). Peran komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan antara kompensasi, motivasi, dan kinerja pegawai. *Journal of Business & Banking*, 14(1), 149–167. <https://doi.org/10.14414/jbb.v14i1.4447>
- Nurlina, N., Widayatsih, T., & Lestari, N. D. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Motivation on the Organizational Commitment. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 8(1), 36. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i1.10029>
- Ragil, G., Waluyo, T., Swasti, I. K., Info, A., & History, A. (2024). Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya. 7, 11705–11709.
- Rahmadania, S. E., & Herminingsih, A. (2021). The Influence Of Organizational Culture, Work Motivation, And Work Discipline On Employee Performance. 3(1). <https://doi.org/10.31933/dijemss.v3i1>
- Rahul, C., Ali, H., & Munawar, N. A. (2019). Building Performance Service Through Transformational Leadership Analysis, Work Stress and Work Motivation (Empirical Case Study In Stationery Distributor Companies). 1(1). <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Rana, S., Ahmed, I., & Shahzadi, G. (2022). Linking workplace spirituality and adaptive performance through a serial mediation of job satisfaction and emotional labor strategies. *Management Research Review*, 45(10), 1354–1371. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2020-0663>

- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046–2069. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Rubiano-moreno, J., Alonso-malaver, C., Nucamendi-guillén, S., & López-hernández, C. (2023). Work Motivation Profiles of the Millennial Generation Work Motivation Profiles of the Millennial Generation (Vol. 9).
- Safrida, S., Tannady, H., Naim, M. R., Ariawan, J., & Citra Arta, D. N. (2023). The Influence of Work Motivation, Job Satisfaction and Democratic Leadership on Teacher Performance. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 11(2), 643–652. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v11i2.742>
- Sanando, D., & Retno Adiwaty, M. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pos Cabang Utama Kebonrojo Surabaya. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 15(1), 24–30. <https://doi.org/10.52643/jam.v15i1.5806>
- Shilvyana, Syahir Natsir, & Lina Mahardiana. (2024). Influence of Motivation and Adaptation on Employee Performance Through Job Satisfaction. *Tadulako International Journal of Applied Management*, 5(2), 13–25. <https://doi.org/10.59769/tajam.v5i2.69>
- Suci, R. P., Mas, N., & Risky, M. (2022). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Quality of Work Life Effect on Employee Performance. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 25(2), 217–228. <https://doi.org/10.14414/jebav.v25i2.3094>
- Suyono, J., Eliyana, A., Ratmawati, D., Ratnasahara Elisabeth, D., Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardika, S., & Corresponding Author, I. (2021). Organization Commitment and Work Environment on Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Motivation. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 12, Issue 02).
- Utami, L. T., & Havidz Aima, M. (2021). The Influence Of Transformational Leaderships and Organizational Commitment To Turnover Intention Through Job Satisfaction As A Mediator. 2(4). <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i4>
- Widarko, A., & Brotosuharto, M. K. A. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance : Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. 2.