

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Pada sub bab ini akan dibahas tentang penelitian-penelitian terdahulu sebagai acuan rujukan penelitian yang akan dilakukan saat ini.

##### **2.1.1 Shania Ayanda Nur, Soni Harsono, Tjahjani Prawitowati (2024)**

Pada penelitian pertama ini berjudul “*Peran komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan antara kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran komitmen organisasi yang merupakan mediator antara variabel kompensasi, motivasi, dan kinerja Karyawan Pemerintah Non Karyawan Negeri (PPNPN).

Penelitian ini dilakukan di Pusdatin Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN), metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data *Structural Equation Modeling – Partial Least Square* (SEM-PLS) yang dibantu oleh program *WarpPLS 8.0*. Metode ini dipilih karena PLS merupakan metode analisis yang dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak harus besar. Selain itu, PLS juga tidak memerlukan syarat bahwa data harus berdistribusi normal dan dapat menghindari nilai varian yang negatif. Penelitian ini mengumpulkan survei dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden melalui media elektronik (*google form*) secara

langsung melalui grup PPNNP Pusdatin Kementerian ATR/BPN untuk menjaga kualitas data yang diperoleh. Sampel yang digunakan berjumlah 48 orang karyawan dengan menggunakan *Non Probability Sampling*.

Hasil pada penelitian ini ditemukan bahwa komitmen organisasi dapat berperan sebagai mediator dalam pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi rasa komitmen organisasi yang dimiliki PPNNP Pusdatin Kementerian ATR/BPN, maka semakin tinggi pula kinerja dari PPNNP Pusdatin Kementerian ATR/BPN. Motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kompensasi dan motivasi juga berpengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

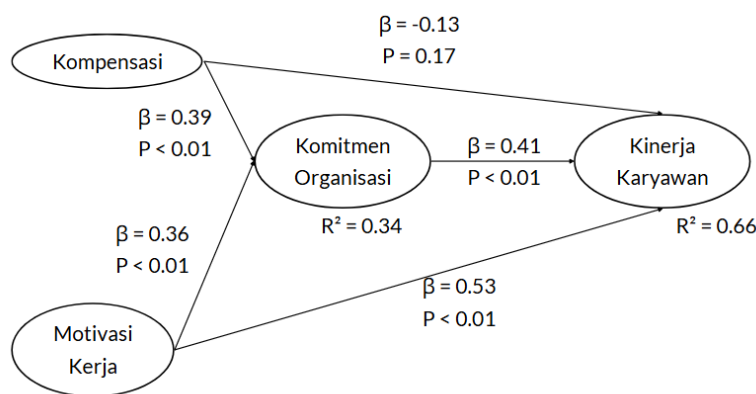
1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner untuk metode pengumpulan data.
3. Untuk lokasi penelitian, penelitian terdahulu dan penelitian saat ini meneliti di Indonesia.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

1. Penelitian terdahulu memfokuskan variabel komitmen organisasi sebagai mediator, sedangkan penelitian saat ini memfokuskan variabel kepuasan kerja sebagai mediator
2. Objek penelitian terdahulu adalah sektor pemerintah sedangkan objek penelitian yang dilakukan saat ini adalah sektor perbankan.

3. Metode pengambilan sampel pada penelitian terdahulu adalah metode *convenience sampling* dan metode pengambilan sampel pada penelitian saat ini adalah metode *purposive sampling*

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka hasil penelitian adalah sebagai berikut :



Sumber : Shania Ayanda Nur, Soni Harsono, Tjahjani Prawitowati (2024)

**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Hasil Penelitian oleh Shania Ayanda Nur, Soni Harsono, Tjahjani Prawitowati (2024)**

### **2.1.2 Setyo Riyanto, Endri Endri, Novita Herlisha (2021)**

Selanjutnya, penelitian kedua berjudul “*Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi. Metode Analisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software* SMART PLS Ver 3.0 dan pengumpulan data survei. Penelitian ini menggunakan data kualitatif yang dikuantifikasi dengan skala likert 1-5. Penelitian menggunakan Sampel terdiri dari 103 pengembang IT yang bekerja

di kota Jakarta dan Bandung yang dilakukan dengan menggunakan metode *convenience sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, keterikatan karyawan secara langsung tidak mempengaruhi kinerja karyawan, namun memediasi pengaruh tersebut melalui motivasi dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

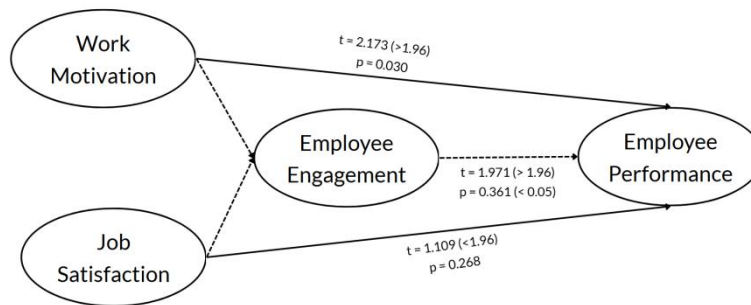
1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner untuk metode pengumpulan data.
3. Untuk lokasi penelitian, penelitian terdahulu dan penelitian saat ini meneliti di Indonesia.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

1. Penelitian terdahulu memfokuskan variabel keterikatan karyawan sebagai mediator, sedangkan penelitian saat ini memfokuskan variabel kepuasan kerja sebagai mediator
2. Objek penelitian terdahulu adalah sektor teknologi industri sedangkan objek penelitian yang dilakukan saat ini adalah sektor perbankan

3. Metode pengambilan sampel pada penelitian terdahulu adalah metode *convenience sampling* dan metode pengambilan sampel pada penelitian saat ini adalah metode *purposive sampling*

Kerangka hasil penelitian adalah sebagai berikut :



Sumber : Setyo Riyanto, Endri Endri, Novita Herlisha (2021)

**Gambar 2. 2**  
**Kerangka hasil penelitian oleh Setyo Riyanto, Endri Endri, Novita Herlisha (2021)**

### **2.1.3 Firda Amalia Wijaya, Tjahjani Prawitowati (2023)**

Selanjutnya penelitian ketiga dilakukan oleh (Wijaya & Prawitowati, 2023) yang berjudul “*Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja pada PT Panca Perkasa Laksana*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja PT Panca Perkasa Laksana. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *total sampling* yaitu teknik penentuan sampel jika semua populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan media *google form* sebagai alat pengumpulan data. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equating modelling* (SEM) pada *partial least square* (PLS). Responden dalam penelitian ini

adalah karyawan bekerja di PT Panca Perkasa Laksana. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 40 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. kepuasan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Panca Perkasa Laksana. Maka semakin tinggi Kepuasan Kerja Karyawan tidak akan mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Panca Perkasa Laksana.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

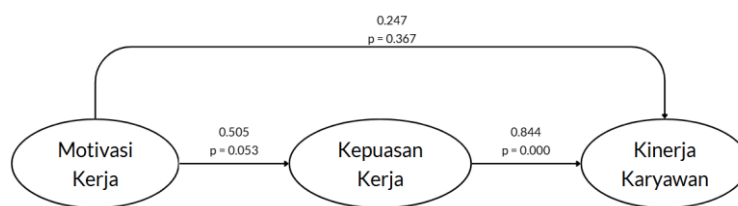
1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner untuk metode pengumpulan data.
3. Untuk lokasi penelitian, penelitian terdahulu dan penelitian saat ini meneliti di Indonesia.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

1. Penelitian terdahulu menggunakan 3 variabel yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dan pada penelitian saat ini menggunakan 4 variabel yaitu motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan

2. Objek penelitian terdahulu adalah sektor properti sedangkan objek penelitian yang dilakukan saat ini adalah sektor perbankan
3. Metode pengambilan sampel pada penelitian terdahulu adalah metode *total sampling* dan metode pengambilan sampel pada penelitian saat ini adalah metode *purposive sampling*

Kerangka hasil penelitian adalah sebagai berikut :



Sumber : Firda Amalia Wijaya, Tjahjani Prawitowati (2023)

**Gambar 2. 3**  
**Kerangka hasil penelitian oleh Firda Amalia Wijaya, Tjahjani Prawitowati (2023)**

#### **2.1.4 Sait Revda Dinibutun (2024)**

Selanjutnya, penelitian keempat dilakukan (Dinibutun, 2024) yang berjudul “*Enhancing Adaptive Performance through Structural Empowerment and Employee Motivation: The Case of the Turkish Services Sector*”. Penelitian bertujuan untuk menganalisa pengaruh dampak motivasi karyawan dan pemberdayaan struktural terhadap kinerja adaptif karyawan yang dimediasi oleh penimbunan pengetahuan. Penelitian dilakukan di beberapa sektor jasa di Turki. Data yang dikumpulkan dari 475 responden dianalisis menggunakan teknik model persamaan struktural (SEM) dan aplikasi SPSS 23 dan ADANCO 2.2.1 digunakan dalam proses analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara motivasi karyawan penimbunan pengetahuan, dan motivasi

karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja adaptif karyawan. Selain itu, pemberdayaan struktural memiliki pengaruh negatif terhadap penimbunan pengetahuan dan pemberdayaan struktural memiliki pengaruh positif terhadap kinerja adaptif karyawan. Selanjutnya, penimbunan pengetahuan dan kinerja adaptif memiliki hubungan yang negatif. Hal ini dikarenakan penimbunan pengetahuan menghambat kreativitas atau adaptasi karyawan. Terakhir, penimbunan pengetahuan dapat memediasi hubungan antara kinerja adaptif dengan motivasi kerja dan hubungan antara pemberdayaan struktural dengan kinerja adaptif.

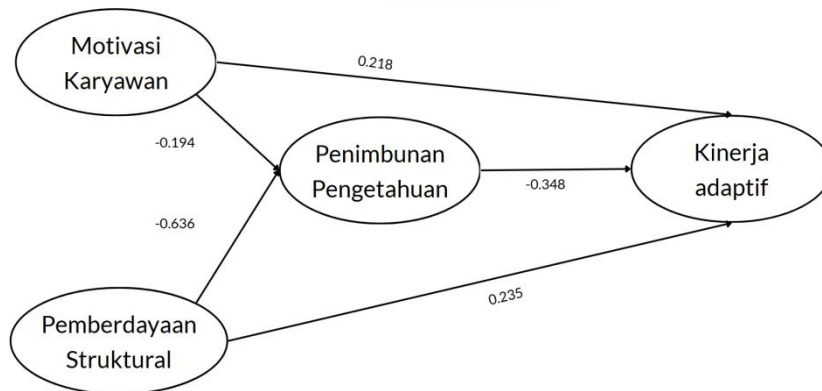
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel kinerja adaptif karyawan
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner untuk metode pengumpulan data
3. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini menggunakan dianalisis menggunakan teknik model persamaan struktural (SEM).

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel motivasi karyawan, pemberdayaan struktural, dan penimbunan pengetahuan
2. Objek penelitian terdahulu adalah sektor jasa sedangkan objek penelitian yang dilakukan saat ini adalah sektor perbankan

Kerangka hasil penelitian adalah sebagai berikut :



Sumber : Sait Revda Dinibutun (2024)

**Gambar 2. 4**  
**Kerangka Penelitian oleh Sait Revda Dinibutun (2024)**

#### **2.1.5 Fatmah Bagis, Utomo Indra Kusumo, Arini Hidayah (2021)**

Selanjutnya, penelitian kelima dilakukan (Fatmah Bagis, Utomo Indra Kusumo, 2021) dengan topik “*Job Satisfaction As A Mediation Variables On The Effect Of Organizational Culture And Organizational Commitment To Employee Performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Pusat Jakarta. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survei yang melibatkan 100 karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Pusat Jakarta sebagai responden. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Terakhir, penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

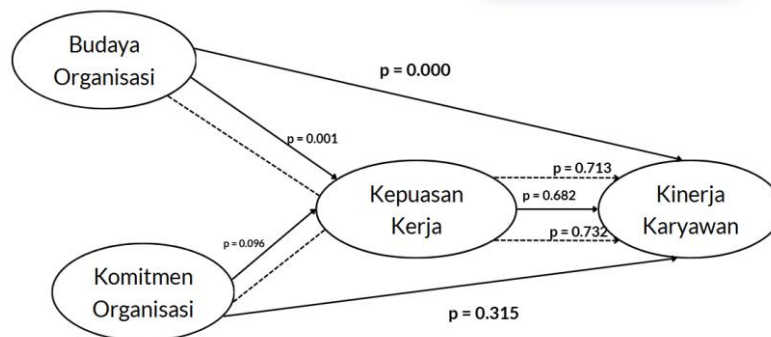
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasi
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner untuk metode pengumpulan data.
3. Untuk responden, penelitian terdahulu dan penelitian saat ini mencakup responden yang bekerja di bank

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

1. Penelitian terdahulu menggunakan 3 variabel yaitu kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional dan pada penelitian saat ini menggunakan 4 variabel yaitu motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan
2. Penelitian terdahulu menggunakan difokuskan untuk karyawan yang bekerja di bank pemerintah di kota Jakarta dan penelitian saat ini untuk karyawan yang bekerja di bank swasta di kota Surabaya.

Kerangka hasil penelitian adalah sebagai berikut :



Sumber : Fatmah Bagis, Utomo Indra Kusumo, Arini Hidayah (2021)

**Gambar 2. 5**  
**Kerangka Penelitian oleh Fatmah Bagis, Utomo Indra Kusumo, Arini Hidayah (2021)**

#### 2.1.6 Kleanthis K. Katsaros (2024)

Selanjutnya, penelitian keenam dilakukan oleh (Katsaros, 2024) yang berjudul “*Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness*”. Tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh kebahagiaan di tempat kerja (keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi afektif) dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja adaptif karyawan Gen Z. Responden dari penelitian ini adalah 305 karyawan Gen Z di industri telekomunikasi di Yunani. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan metode SEM. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan inklusif berhubungan positif dengan kinerja adaptif karyawan Gen Z. Selain itu, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja adaptif karyawan Gen Z. Terakhir, Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan positif antara kepemimpinan inklusif dan kinerja adaptif karyawan Gen Z tidak dimediasi

sebagian oleh komitmen organisasi afektif. Hal ini mungkin disebabkan oleh komitmen organisasi afektif karyawan Gen Z yang relatif rendah.

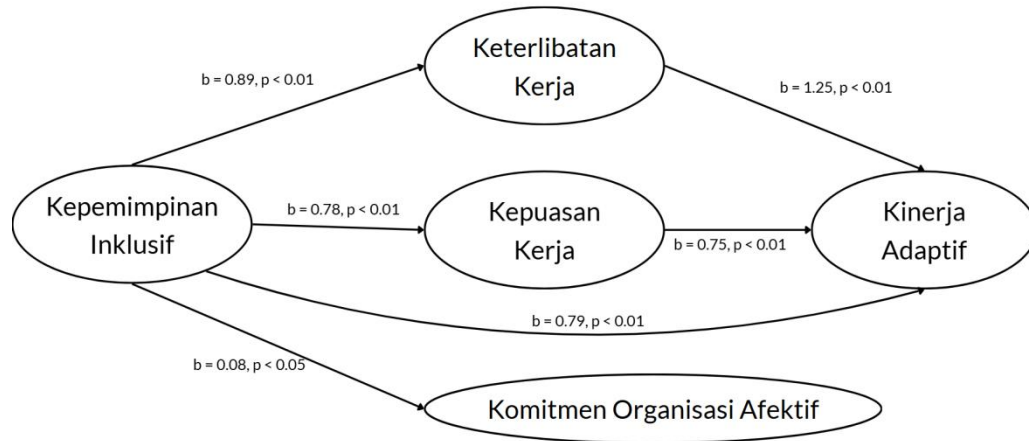
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja adaptif
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner untuk metode pengumpulan data.
3. Teknik analisis pada penelitian dan metode pengambilan sampel pada penelitian saat ini terdahulu adalah SEM

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel kepemimpinan inklusif, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi adaptif
2. Responden pada penelitian terdahulu meneliti adalah karyawan Gen Z di sektor telekomunikasi

Kerangka hasil penelitian adalah sebagai berikut :



Sumber: Shilvyana, Syahir Natsir and Lina Mahardiana (2024)

**Gambar 2. 6**  
**Kerangka Shilvyana, Syahir Natsir and Lina Mahardiana (2024)**

#### **2.1.7 Royyan Fakhruddin Rifai, Susanto Tirtoprojo (2023)**

Selanjutnya, penelitian ketujuh dilakukan oleh (Rifai & Tirtoprojo, 2023) yang berjudul “*The Mediating Role of Organizational Commitment, Job Satisfaction: The Effect of Organizational Climate on Employee Performance*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis peran mediasi komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Melalui penggunaan metode uji model *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan *software Smart PLS*, penelitian ini didasarkan pada survei yang dilakukan terhadap 58 karyawan yang bekerja di PT Hariqu Mulia Sejahtera. Data responden yang dikumpulkan dalam penelitian ini melibatkan 58 karyawan PT Hariqu Mulia Sejahtera, sebuah perusahaan yang bergerak di sektor konveksi di kota Ponorogo, Jawa Timur, Indonesia. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi

terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh tersebut.

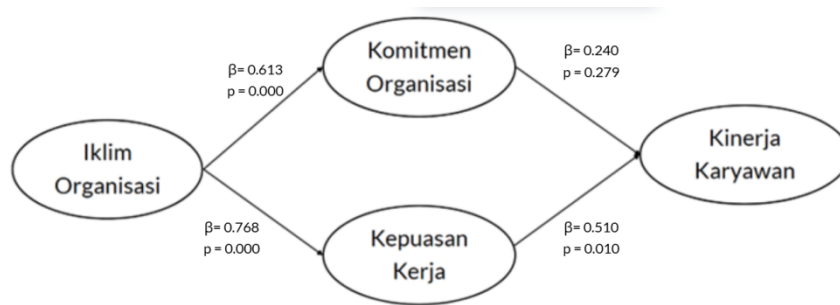
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner untuk metode pengumpulan data.
3. Metode pengambilan sampel pada penelitian dan metode pengambilan sampel pada penelitian saat ini terdahulu adalah metode *non-probability sampling*

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

1. Objek penelitian terdahulu adalah sektor konveksi sedangkan objek penelitian yang dilakukan saat ini adalah sektor perbankan
2. Penelitian terdahulu menggunakan iklim organisasi sebagai variabel independen, sedangkan penelitian saat ini menggunakan motivasi kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel independen
3. Penelitian terdahulu meneliti pada sektor konveksi, sedangkan penelitian saat ini meneliti pada sektor perbankan

Kerangka hasil penelitian adalah sebagai berikut :



Sumber : Royyan Fakhruddin Rifai, Susanto Tirtoprojo (2023)

**Gambar 2. 7**  
**Kerangka Penelitian oleh Royyan Fakhruddin Rifai, Susanto Tirtoprojo (2023)**

**2.1.8 Uli Wildan Nuryanto, Cecep Warman, Suharno, Eka Febrianata, Ratih Purnamasari, Desty Endrawati Subroto (2021)**

Selanjutnya, penelitian kedelapan dilakukan oleh (Nuryanto et al., 2021) dengan topik “*The Roles of Employee Loyalty between Work Motivation, Job Satisfaction, Leadership Against Employee Performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk memprediksi dan menguji hubungan antara loyalitas karyawan dan kinerja karyawan serta prediktornya. Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel, kinerja karyawan sebagai kriteria sementara motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan sebagai prediktor dan loyalitas karyawan sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan *variance based structural equation model* (VB-SEM) untuk menguji hipotesis dari penelitian ini yaitu:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan loyalitas karyawan.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan loyalitas karyawan.
6. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan antara loyalitas karyawan dengan kinerja karyawan.

Survei disusun untuk mengukur konstruk yang terlibat dalam penelitian ini sebagai alat ukur dengan skala likert antara 1 sampai 5 yang menunjukkan sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Responden dari penelitian ini adalah 84 karyawan di perusahaan manufaktur kimia. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. Adanya pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan.
2. Adanya pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan.
4. Adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

5. Adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan loyalitas karyawan.
6. Adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan.
7. Adanya pengaruh yang signifikan antara loyalitas karyawan dengan kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sama seperti penelitian sebelumnya yaitu kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan yang berarti organisasi perlu meningkatkan kepemimpinannya untuk meningkatkan loyalitas karyawan (Citra & Fahmi, 2019). Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan hasil yang sama seperti penelitian sebelumnya yaitu kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menggambarkan kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan akan meningkatkan loyalitas karyawan (Dwipayoga & Adnyani, 2013). Lalu, penelitian ini juga menunjukkan hasil yang sama seperti penelitian sebelumnya yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan antara loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, hasil ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi loyalitas karyawan dalam bekerja maka akan semakin mudah pula dalam meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi (Wagiman & Sutanto, 2018).

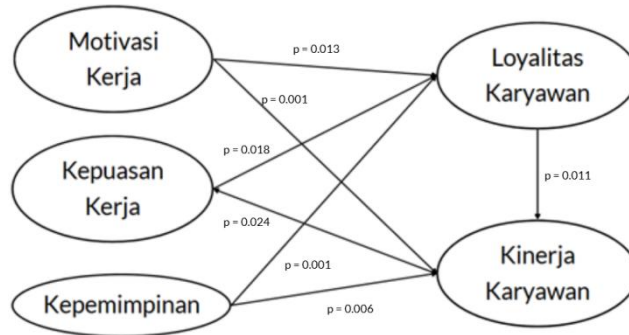
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja, kinerja karyawan, kepuasan kerja
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner untuk metode pengumpulan data.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut

1. Objek penelitian terdahulu adalah sektor manufaktur kimia sedangkan objek penelitian yang dilakukan saat ini adalah sektor perbankan
2. Penelitian terdahulu menggunakan 5 variabel yaitu motivasi kerja, loyalitas karyawan, kinerja karyawan, kepuasan kerja, kepemimpinan dan untuk saat ini menggunakan 4 variabel yaitu motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan
3. Penelitian terdahulu menggunakan *variance based structural equation model* (VB-SEM) sedangkan penelitian saat ini menggunakan *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hipotesis

Kerangka hasil penelitian adalah sebagai berikut :



Sumber : Uli Wildan Nuryanto, Cecep Warman, Suharno, Eka Febrianata, Ratih Purnamasari, Desty Endrawati Subroto (2021)

**Gambar 2. 8**

**Kerangka Penelitian oleh Uli Wildan Nuryanto, Cecep Warman, Suharno, Eka Febrianata, Ratih Purnamasari, Desty Endrawati Subroto (2021)**

**Tabel 2. 1**  
**Hasil Penelitian-Penelitian Terdahulu**

| Topik Penelitian, Nama Peneliti, dan tahun                                                                                                                                               | Sampel Penelitian dan Jumlah Responden                                 | Teknik Analisis Data                                           | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Peran komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan antara kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan</i></p> <p>Shania Ayanda Nur, Soni Harsono, Tjahjani Prawitowati (2024)</p> | Karyawan Pusdatin Kementerian ATR/BPN (48 responden)                   | <i>Structural Equating Modelling pada Partial Least Square</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. komitmen organisasi dapat berperan sebagai mediator dalam pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. kompensasi dan motivasi juga berpengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi.</li> </ol>                                                     |
| <p><i>Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement</i></p> <p>Setyo Riyanto, Endri Endri, Novita Herlisha (2021)</p>    | Pengembang IT yang bekerja di kota Jakarta dan Bandung (103 responden) | <i>Structural Equating Modelling pada Partial Least Square</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. motivasi berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan.</li> <li>2. Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. keterikatan karyawan secara langsung tidak mempengaruhi kinerja karyawan, namun memediasi pengaruh tersebut melalui motivasi</li> <li>4. kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan</li> </ol> |
| <p><i>Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja pada PT Panca Perkasa Laksana</i></p> <p>Firda Amalia Wijaya, Tjahjani Prawitowati (2023)</p>            | Karyawan PT Panca Perkasa Laksana (40 responden)                       | <i>Structural Equating Modelling pada Partial Least Square</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan</li> <li>2. kepuasan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Panca Perkasa Laksana</li> <li>3. semakin tinggi Kepuasan Kerja Karyawan tidak akan mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Panca Perkasa Laksana</li> </ol>                                                                  |

| Topik Penelitian, Nama Peneliti, dan tahun                                                                                                                                                                   | Sampel Penelitian dan Jumlah Responden                                             | Teknik Analisis Data                                                          | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Enhancing Adaptive Performance through Structural Empowerment and Employee Motivation: The Case of the Turkish Services Sector</i><br><br>Sait Revda Dinibutun (2024)                                     | Karyawan sektor jasa di Turki (475 responden)                                      | teknik model persamaan struktural (SEM) dan aplikasi SPSS 23 dan ADANCO 2.2.1 | 1. Pengaruh negatif antara motivasi karyawan penimbunan pengetahuan<br>2. Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja adaptif karyawan<br>3. Pemberdayaan struktural berpengaruh negatif terhadap penimbunan pengetahuan dan berpengaruh positif terhadap kinerja adaptif karyawan                                                                    |
| <i>Job Satisfaction As A Mediation Variables On The Effect Of Organizational Culture And Organizational Commitment To Employee Performance</i><br><br>Fatmah Bagis, Utomo Indra Kusumo, Arini Hidayah (2021) | Karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Pusat Jakarta<br><br>Sampel: 100 responden | <i>Structural Equating Modelling</i> pada <i>Partial Least Square</i>         | 1. budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja<br>2. komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja<br>3. kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.                                                                                                    |
| <i>Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness</i><br><br>Kleanthis K. Katsaros (2024)                                                                     | Karyawan Gen Z di industri telekomunikasi di Yunani<br><br>Sampel: 305 Responden   | <i>Structural Equation Model</i> (SEM)                                        | 1. Kepemimpinan inklusif berhubungan positif dengan kinerja adaptif karyawan<br>2. Keterlibatan kerja dan kepuasan kerja secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja adaptif karyawan<br>3. Hubungan positif antara kepemimpinan inklusif dan kinerja adaptif karyawan tidak dimediasi sebagian oleh komitmen organisasi afektif. |

| Topik Penelitian, Nama Peneliti, dan tahun                                                                                                                                                                                                   | Sampel Penelitian dan Jumlah Responden                            | Teknik Analisis Data                                     | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>The Mediating Role of Organizational Commitment, Job Satisfaction: The Effect of Organizational Climate on Employee Performance</i><br><br>Royyan Fakhruddin Rifai, Susanto Tirtoprojo (2023)                                             | Karyawan PT Hariqu Mulia Sejahtera<br><br>Sampel: 58 Responden    | <i>Structural Equation Model (SEM)</i>                   | 1. variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan,<br>2. komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh tersebut.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>The Roles of Employee Loyalty between Work Motivation, Job Satisfaction, Leadership Against Employee Performance</i><br><br>Uli Wildan Nuryanto, Cecep Warman, Suharno, Eka Febrianata, Ratih Purnamasari, Desty Endrawati Subroto (2021) | Karyawan perusahaan manufaktur kimia.<br><br>Sampel: 84 Responden | <i>variance based structural equation model (VB-SEM)</i> | 1. Adanya pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan dan kinerja karyawan.<br>2. Adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan dan kinerja karyawan.<br>3. Adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan loyalitas karyawan dan kinerja karyawan.<br>4. Adanya pengaruh yang signifikan antara loyalitas karyawan dengan kinerja karyawan. |

Sumber: Shania Ayanda Nur, Soni Harsono, Tjahjani Prawitowati (2024), Setyo Riyanto, Endri Endri, Novita Herlisha (2021), Firda Amalia Wijaya, Tjahjani Prawitowati (2023), Nurlina, Tri Widayatsih, Neta Dian Lestari (2023), Fatmah Bagis, Utomo Indra Kusumo, Arini Hidayah (2021), Xin Wang, Chaofan L, Yuanqing Chen, Caiyun Zheng, Fei Zhang, Yixiang Huang, and Stephen Birch (2022), Royyan Fakhruddin Rifai, Susanto Tirtoprojo (2023), Uli Wildan Nuryanto, Cecep Warman, Suharno, Eka Febrianata, Ratih Purnamasari, Desty Endrawati Subroto (2021)

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Kinerja Adaptif Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan potensi setiap individu yang diekspresikan dalam berbagai bentuk tindakan yang diperoleh baik secara alamiah maupun dengan mempelajarinya. Kinerja karyawan berdasarkan Tangkilisan (2005) merupakan suatu kondisi yang berhubungan dengan keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan misinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas pelayanan, daya tanggap, tanggung jawab, dan akuntabilitas (Maryani et al., 2021). Edison (2016) menambahkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur dalam kurun waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Maryani et al., 2021).

Lebih spesifik, penelitian ini meneliti mengenai kinerja adaptif karyawan. Kinerja adaptif berdasarkan Charbonnier-Voirin & Roussel (2012) digambarkan sebagai kemampuan karyawan untuk mengubah perilaku mereka secara efektif ketika menghadapi situasi kerja yang baru dan tidak pasti (Kaltiainen & Hakanen, 2022). Menurut Charbonnier-Voirin & Roussel (2012) dalam Kaltiainen dan Hakanen (2022) pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui beberapa indikator sebagai berikut:

1. *Adaptive Stress Management*: kemampuan individu untuk mengelola stress, tetap produktif dalam situasi stres, menjaga keseimbangan emosi, serta mengelola tekanan kerja dengan baik.
2. *Adaptive Reactivity*: kecepatan dan fleksibilitas individu dalam merespons perubahan lingkungan atau situasi kerja.

3. *Adaptive Creativity*: kemampuan individu dalam menghasilkan solusi inovatif ketika menghadapi perubahan atau tantangan baru.
4. *Interpersonal Adaptivity*: kemampuan individu dalam menyesuaikan perilaku dan interaksi sosial dalam lingkungan kerja yang dinamis

Keempat indikator kinerja adaptif karyawan dapat menjelaskan tingkat kinerja karyawan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, maka dari itu peneliti akan menggunakan kelima indikator dari kinerja karyawan dalam penelitian ini.

#### **2.2.2. Motivasi Kerja**

Mathis et al. (2017: 416) menyebutkan bahwa ada dua teori motivasi, yaitu teori harapan dan teori ekuitas. Teori harapan menyatakan bahwa motivasi karyawan didasarkan pada probabilitas bahwa usahanya akan mengarah pada tingkat kinerja yang diharapkan yang terkait dengan imbalan yang dihargai. Secara khusus, teori ini menekankan pentingnya menemukan imbalan yang berharga bagi karyawan. Imbalan yang tidak dihargai oleh karyawan hanya akan memberikan sedikit kekuatan untuk memotivasi kinerja. Selain itu, jeda antara janji dan pemberian imbalan juga akan menurunkan motivasi. Manajer yang memahami hubungan utama dalam teori harapan ini dapat memantau motivasi karyawan dengan lebih baik dan menyesuaikan sistem penghargaan yang sesuai.

Karyawan dalam bekerja biasanya memiliki motivasi. Dorongan untuk bekerja dari karyawan biasanya karena kebutuhan keluarga yang harus dipenuhi. Selain itu, ada juga dorongan untuk dihargai dan mendapatkan *reward* dari perusahaan (Masram et al., 2022). Menurut Masram et al. (2022) motivasi

merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu, motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Merujuk pada Robbins & Judge (2021:249) terdapat tiga elemen kunci dalam motivasi, yaitu (1) intensitas, (2) arah, dan (3) ketekunan. Intensitas menggambarkan seberapa keras seseorang mencoba. Namun, intensitas yang tinggi tidak serta merta mengarah pada hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan, kecuali upaya tersebut disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Ketekunan mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan usaha tersebut. Motivasi memang ditujukan untuk memberikan dorongan kepada karyawan, sehingga dapat memberikan atau meningkatkan kinerja karyawan (Hidayah & Tobing, 2018).

Motivasi kerja menurut Hauser (2014:239) adalah seperangkat kekuatan energi yang berasal dari dalam maupun luar diri individu, dengan tujuan untuk mendorong perilaku yang berhubungan dengan suatu pekerjaan atau kegiatan, dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasi pekerjaan tersebut (Diem Vo et al., 2022)

Indikator-indikator untuk mengukur motivasi berdasarkan Frastika & Franksiska (2021) adalah motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal adalah kekuatan atau keinginan dari dalam diri yang mendorong dalam pencapaian tujuan. Sementara, motivasi eksternal merupakan kekuatan atau keinginan dari luar/sekitar yang mendorong dalam pencapaian tujuan.

Kedua indikator motivasi yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal dapat menjelaskan motivasi apa yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan

pekerjaannya, maka dari itu dalam penelitian ini, definisi motivasi kerja yang digunakan adalah seperangkat kekuatan energi yang berasal dari dalam maupun luar diri individu, dengan tujuan untuk mendorong perilaku yang berhubungan dengan suatu pekerjaan atau kegiatan, dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasi pekerjaan tersebut (Diem Vo et al., 2022). Selain itu, peneliti akan menggunakan indikator dari Frastika & Franksiska (2021) dalam penelitian ini.

### **2.2.3. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan perasaan keterikatan psikologis dan fisik terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi tempatnya bernaung (Pelealu, 2022). Robbins & Judge (2021) menyatakan bahwa komitmen organisasi melibatkan seorang karyawan yang mengidentifikasi organisasi, tujuannya, dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Sebagian besar penelitian berfokus pada keterikatan emosional dalam organisasi dan keyakinan terhadap nilai-nilai mereka sebagai 'standar emas' untuk komitmen karyawan (Pelealu, 2022). Berdasarkan Frastika & Franksiska (2021), komitmen organisasi memiliki indikator yaitu

1. Komitmen Afektif: tetap bekerja di perusahaan karena ikatan emosional dan selalu terlibat hampir semua jenis penugasan kerja dalam organisasi ini.
2. Komitmen berkelanjutan: tetap bertahan di organisasi dikarenakan gaji yang sesuai dan tetap bertahan di perusahaan karena tidak ada pilihan yang lebih baik untuk bekerja di tempat lain
3. Komitmen normatif: tetap bertahan di organisasi karena kemauan diri sendiri dan karena suatu kewajiban yang harus dilakukan

Ketiga indikator komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif dapat menjelaskan komitmen apa yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, maka dari itu peneliti akan menggunakan ketiga indikator dari kinerja karyawan dalam penelitian ini.

#### **2.2.4. Kepuasan Kerja**

Dengan terpenuhinya kepuasan kerja diharapkan karyawan akan mengeluarkan seluruh energi dan kemampuan yang mereka miliki untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan, sehingga dapat menciptakan kinerja yang maksimal bagi perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel *intervening* (mediasi) (Putri et.al 2020).

Kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2021) adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaan itu, sementara seseorang dengan kepuasan rendah memiliki perasaan negatif. Kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapan dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Pengertian kepuasan kerja menurut Luthans (2021) yaitu kepuasan kerja merupakan respon sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya atas kesesuaian dari apa yang diharapkan dan diinginkan dengan apa yang dirasakan oleh karyawan. Lebih lanjut, kepuasan kerja juga merupakan rasa kebahagiaan emosional hasil dari prestasi kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaan (Luthans, 2021:118).

Luthans (2011) dalam (Agustine & Nawangsari, 2020) membagi kepuasan kerja ke dalam lima aspek. Aspek - aspek tersebut, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri: Kepuasan kerja itu sendiri merupakan sumber kepuasan utama, di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, peluang karier, kesempatan untuk menerima tanggung jawab, dan kemajuan bagi karyawan.
2. Penghasilan (gaji): Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja adalah jumlah upah atau uang yang diterima dan tingkat di mana hal ini dapat dianggap pantas dibandingkan dengan yang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang yang memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk menyediakan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi.
3. Promosi: Peluang promosi adalah peluang untuk kemajuan dalam organisasi, yang tampaknya memiliki efek yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki imbalan, seperti promosi berdasarkan senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.
4. Supervisi: Supervisi adalah kemampuan seorang penyelia (supervisor) untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja: Secara umum, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana bagi karyawan individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan bagi masing-masing anggota. Karena kelompok kerja membutuhkan saling ketergantungan di antara para anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itu dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kelima indikator kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, penghasilan, promosi, supervisi, dan rekan kerja dapat menjelaskan kepuasan kerja apa yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, maka dari itu peneliti akan menggunakan kelima indikator dari kinerja karyawan dalam penelitian ini.

## **2.3. Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1. Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Karyawan bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan berprestasi maupun berafiliasi. Apabila pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan kebutuhan karyawan terpenuhi, maka kepuasan kerja akan tumbuh. Karyawan akan merasa bahwa perusahaan memberikan kesempatan untuk maju dan akan merasa puas ketika target terpenuhi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Suyono et al., (2021) yang menemukan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi juga kepuasan kerja yang dimiliki karyawan (Suyono et al., 2021).

Nurrahmi et al. (2020) menyatakan bahwa motivasi mendorong karyawan untuk bekerja sesuai harapan organisasi dan membangun loyalitas serta komitmen yang tinggi. Motivasi tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja yang merupakan respons psikologis yang timbul dari persepsi positif terhadap pekerjaan, terutama ketika hasil kerja mendapat apresiasi dari atasan. Dengan demikian, motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui pencapaian dan pengakuan atas kinerja (Hikmah Perkasa et al., 2023).

### **2.3.2 Motivasi Kerja dengan Kinerja Adaptif Karyawan**

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang muncul dalam diri seseorang secara sadar maupun tidak sadar untuk menuntut individu tersebut untuk mencapai tujuan tertentu. Rangsangan situasional, preferensi pribadi, dan juga interaksi dapat menentukan motivasi individu dalam mengejar tujuan yang diinginkan (Riyanto et al., 2021). Penelitian Tindow et al (2014) dan Hanafi & Yohana (2017) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja (Rahul et al., 2019). Selain itu, hasil penelitian dari Riyanto et al., (2021) menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi juga kinerja yang karyawan berikan kepada perusahaan (Riyanto et al., 2021). Maka hal ini menandakan bahwa apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi, maka perusahaan perlu mendorong karyawannya agar lebih aktif dan inovatif, serta memfasilitasi pencapaian hasil yang diinginkan, tinjauan menghasilkan umpan balik, dan rencana peningkatan kinerja membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang memaksimalkan potensi mereka.

### **2.3.3 Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian dari Utami & Havidz Aima (2021), diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi dianggap sebagai salah satu bentuk keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang baik akan memberikan nilai bagi organisasi. Selanjutnya organisasi akan memberikan hasil yang diinginkan dan diharapkan oleh karyawan sehingga karyawan dapat mencapai kepuasan kerja (Utami & Havidz Aima, 2021).

Penelitian dari Ariawan (2023) menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. Komitmen yang tinggi mencerminkan keinginan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi serta berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan akan tetap bertahan di perusahaan yang sama dikarenakan adanya penerimaan terhadap kondisi kerja, yang mengindikasikan komitmen organisasi yang kuat dan berdampak pada kepuasan kerja yang lebih tinggi (Ariawan et al., 2023)

#### **2.3.4 Komitmen Organisasi dengan Kinerja Adaptif Karyawan**

Risambessy et al., (2022) menyatakan bahwa ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, maka ia akan berusaha untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut, dan untuk tetap menjadi bagian dari suatu organisasi, maka karyawan akan berusaha memberikan kinerja terbaiknya (Rifai & Tirtoprojo, 2023). Hasil penelitian sebelumnya dari Fatmah Bagis, Utomo Indra Kusumo (2021) menunjukkan bahwa 51,2% responden yang merupakan karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Pusat Jakarta yang telah bekerja selama lebih dari 5 tahun menunjukkan bahwa memiliki komitmen kerja yang tinggi dan kinerja yang tinggi juga (Fatmah Bagis, Utomo Indra Kusumo, 2021).

Penelitian oleh Nurfauziah (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi di mana karyawan mendukung tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian darinya. Komitmen ini tidak hanya mencerminkan keanggotaan formal, tetapi juga keterikatan emosional dan kemauan

untuk berkontribusi secara maksimal. Karyawan yang merasa dibutuhkan dan terlibat dalam organisasi cenderung memiliki rasa kepemilikan, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal (Nur et al., 2024)

### **2.3.5 Kepuasan Kerja dengan Kinerja Adaptif Karyawan**

Roberts & David (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor yang berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan (Suci et al., 2022). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Chino-mona & Dhurup (2014), Aruldoss et al. (2020), Ruhana et al. (2019), dan Yadav & Rangnekar (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan mampu menjadi mediator antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja kerja karyawan (Suci et al., 2022).

Kepuasan kerja mencerminkan kepuasan individu terhadap perusahaan dalam berbagai aspek yang meliputi pekerjaan, penghargaan, promosi, rekan kerja, dan atasan. Sementara itu, kinerja mencerminkan efektivitas karyawan secara keseluruhan untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan melalui upaya sistemik. Dengan demikian, kinerja merupakan jawaban atas berhasil atau tidaknya tujuan karyawan yang telah ditetapkan. Menurut Indarti et al. (2017) dan Siengthai et al. (2016), semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja akan semakin tinggi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh García-Chas et al. (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih kuat di kalangan insinyur dan mempengaruhi kinerja mereka. Ramendra & Gopal (2013) menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi karena pengalaman kerja memiliki kinerja yang lebih baik. Barakat et al. (2015) membuktikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan multinasional (Suci et al., 2022).

### **2.3.6 Komitmen Organisasi dengan Kinerja Adaptif Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian dari Utami & Havidz Aima (2021), diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi dianggap sebagai salah satu bentuk keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang baik akan memberikan nilai bagi organisasi. Selanjutnya organisasi akan memberikan hasil yang diinginkan dan diharapkan oleh karyawan sehingga karyawan dapat mencapai kepuasan kerja (Utami & Havidz Aima, 2021). Menurut Indarti et al. (2017) dan Siengthai et al. (2016), semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja akan semakin tinggi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh García-Chas et al. (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih kuat di kalangan insinyur dan mempengaruhi kinerja mereka. Terlebih lagi, Park dan Park (2019) menemukan bahwa kinerja adaptif dapat dipahami secara komprehensif sebagai kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan kerja yang bervariasi. Hal ini akan dapat mempercepat hasil yang positif, termasuk peningkatan potensi kinerja dan pencapaian karir (Dinibutun, 2024)

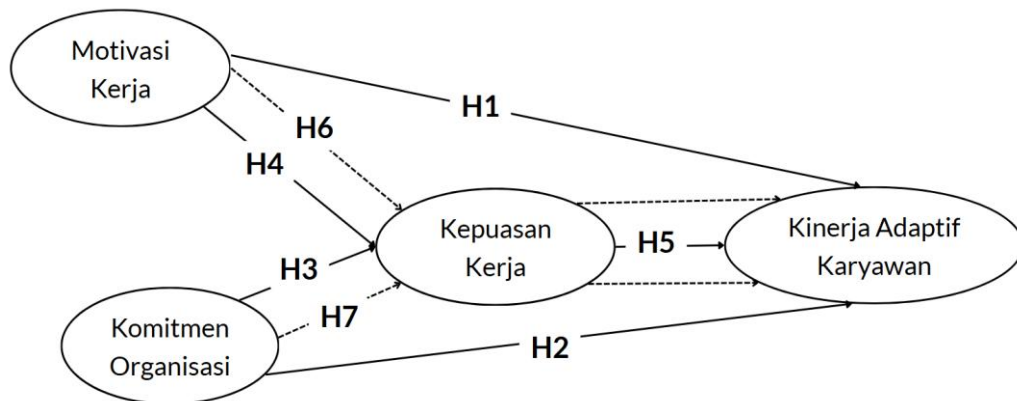
### **2.3.7 Motivasi Kerja dengan Kinerja Adaptif Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja**

Penelitian oleh Shilvyana et al., (2024) menemukan bahwa motivasi kerja secara intrinsik maupun ekstrinsik memacu semangat kerja karyawan dan hasil akhir pekerjaannya yang memuaskan. Motivasi yang dimiliki karyawan dapat menjadi faktor utama agar karyawan bersedia bekerja keras dan bersemangat dalam mencapai hasil yang optimal sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Selanjutnya, tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai dengan baik (Shilvyana et al., 2024). Secara lebih spesifik, pada tingkat individu, penerapan kinerja adaptif dapat mempercepat hasil yang positif. Hal ini menurut Curcuruto dkk (2019), termasuk peningkatan potensi kinerja dan pencapaian karir, dimana karyawan akan melakukan penyesuaian terhadap ekspektasi perusahaan (Dinibutun, 2024).

#### 2.4 Kerangka Pemikiran Tesis

Berdasarkan penjabaran dan pemaparan data dan serta berbagai ulasan teori diatas maka kerangka pemikiran pada penelitian saat ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. 9**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**

Hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja adaptif tidak hanya dapat dipahami melalui hubungan empiris antar variabel, tetapi juga melalui mekanisme psikologis yang mendasari perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. *Self-Determination Theory* (SDT) memberikan perspektif untuk menjelaskan mekanisme tersebut dengan

menekankan bahwa motivasi dan perilaku individu dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, yaitu autonomy, competence, dan relatedness kerja (Aljumah, 2023). Dalam konteks pekerjaan, pemenuhan kebutuhan tersebut dapat membentuk pengalaman psikologis yang positif dan tercermin melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, motivasi kerja dan keterikatan karyawan terhadap organisasi dapat berkaitan dengan bagaimana karyawan mengevaluasi pengalaman kerjanya dan membentuk kepuasan kerja.

Berdasarkan perspektif tersebut, penelitian ini menempatkan motivasi kerja dan komitmen organisasi sebagai faktor yang dapat berkaitan dengan kepuasan kerja, yang selanjutnya dapat mendorong kinerja adaptif karyawan. Kepuasan kerja dipandang sebagai kondisi psikologis yang dapat mendukung karyawan dalam menghadapi perubahan, mempelajari hal baru, menyelesaikan permasalahan, dan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Kerangka teoritis ini menjadi dasar untuk menguji pengaruh langsung motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja adaptif, pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adaptif, serta peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan motivasi kerja dan komitmen organisasi dengan kinerja adaptif.

## **2.5 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka hipotesis dari kerangka tersebut sebagai berikut :

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

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

H3: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara positif terhadap kepuasan kerja bank swasta di Surabaya

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

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

H6: Motivasi kerja berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja adaptif karyawan bank swasta di Surabaya yang dimediasi oleh kepuasan kerja

H7: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja adaptif karyawan bank swasta di Surabaya yang dimediasi oleh kepuasan kerja