

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja adaptif karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan bank swasta di Surabaya serta didukung landasan teori pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin meningkat pula kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan dan tuntutan pekerjaan.
2. Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi tidak secara langsung mempengaruhi kemampuan adaptasi karyawan.
3. Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional dan loyalitas terhadap organisasi tidak selalu menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan.
4. Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan kerja yang tinggi tidak selalu diikuti dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

5. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak secara langsung meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan.
6. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja adaptif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja adaptif terjadi secara langsung tanpa melalui kepuasan kerja.
7. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja adaptif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja adaptif karyawan.
8. Hasil uji beda menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara generasi Z dan generasi milenial pada beberapa variabel, yaitu motivasi kerja dan kinerja adaptif karyawan, yang menunjukkan adanya perbedaan karakteristik dalam merespons pekerjaan dan perubahan. Namun demikian, pada variabel lainnya tidak ditemukan perbedaan yang signifikan, sehingga menunjukkan bahwa pada aspek tertentu kedua generasi memiliki kesamaan dalam konteks pekerjaan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian memiliki keterbatasan dalam hal kedalaman dan cakupan. Penggunaan instrumen

yang lebih beragam dan validasi yang lebih kuat dapat meningkatkan keandalan hasil penelitian di masa mendatang.

2. Penelitian ini hanya melibatkan seluruh karyawan sebagai responden, tanpa membedakan level jabatan atau berapa lama bekerja. Hal ini mungkin dapat memperkuat hasil penelitian terkait motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja adaptif karyawan apabila dikaitkan dengan level jabatan atau berapa lama bekerja

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan instrumen yang lebih beragam dengan cakupan indikator yang lebih luas serta melalui proses validasi yang lebih kuat untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih mendalam dan andal.
2. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan level jabatan dan masa kerja responden dalam penelitian selanjutnya untuk memperoleh pemahaman yang lebih spesifik mengenai motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja adaptif karyawan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif, sedangkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja adaptif. Selain itu, hasil uji beda menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki motivasi kerja dan kinerja adaptif yang lebih tinggi dibandingkan Generasi Milenial. Oleh karena

itu, manajemen bank disarankan meningkatkan motivasi kerja melalui penetapan target yang jelas, penghargaan yang adil, dan pengembangan kompetensi dengan mempertimbangkan karakteristik masing-masing generasi.



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., Wijaya, U., Mardiana, F., Putra, U. W., Winarko, R., Putra, U. W., & Putra, U. W. (2021). *What Affects Employee Performance Through Work Motivation?* 24(1), 1–14.
- 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>
- Anastasei, 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. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh rendahnya kinerja bank syariah di Indonesia apabila dibandingkan dengan potensi yang dimiliki yaitu negara dengan populasi penduduk Muslim terbesar didunia. Rendahnya pasaran bank syariah ini di sebabkan oleh berbagai
- 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>
- 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 Bagis, 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, Career 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 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). Survey data of coronavirus (COVID-19) thought concern, employees' work performance, employees

- background, feeling about job, work motivation, job satisfaction, psychological state of mind and family commitment in two middle east countries. *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>
- 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>
- 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., Nacamendi-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>
- Sjahrudin, H., Sari, D. P., & Hakiki, R. (2024). *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis Dynamics of Employee Engagement and Implementation of Adaptive Leadership in Increasing Work Productivity : The Mediating Role of Job Satisfaction*. 6. <https://doi.org/10.37034/infab.v6i1.796>
- 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.
- Wijaya, F. A., & Prawitowati, T. (2023). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja pada PT Panca Perkasa Laksana. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(2), 1165.
<https://doi.org/10.33087/ekonomis.v7i2.993>