

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi, digitalisasi, globalisasi, serta meningkatnya persaingan bisnis telah mengubah cara perusahaan menjalankan aktivitas operasionalnya. Organisasi dituntut untuk lebih adaptif, efisien, dan inovatif agar mampu mempertahankan daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung sangat cepat. Perubahan tersebut tidak hanya memengaruhi strategi bisnis perusahaan, tetapi juga berdampak pada pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. Dalam kondisi tersebut, perusahaan dituntut untuk mampu menjaga keseimbangan antara pencapaian target bisnis dengan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Salah satu sektor yang mengalami transformasi paling signifikan adalah industri perbankan. Digitalisasi telah mengubah model bisnis bank dari layanan yang berorientasi pada kantor cabang menjadi layanan berbasis teknologi digital. Perkembangan *mobile banking*, *internet banking*, QRIS, BI-FAST, artificial intelligence (AI), dan analisis data telah mendorong bank untuk mempercepat transformasi digital guna meningkatkan efisiensi operasional sekaligus memenuhi kebutuhan nasabah yang menginginkan layanan cepat, mudah, dan aman.

Namun di sisi lain, transformasi digital juga mendorong perusahaan melakukan berbagai penyesuaian internal, antara lain restrukturisasi organisasi, penyederhanaan struktur kerja, redistribusi tugas, otomatisasi pekerjaan

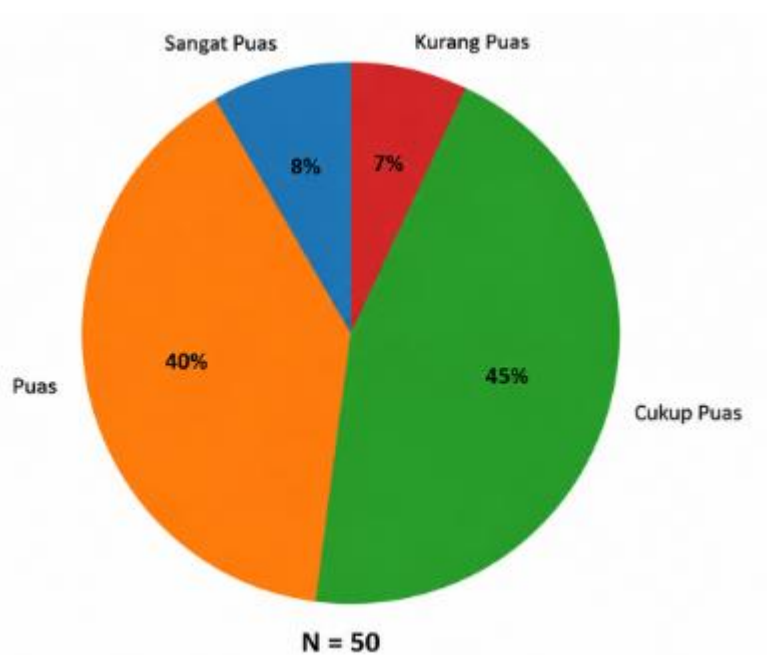
administratif, peningkatan target kinerja, hingga pengembangan kompetensi digital bagi karyawan. Kondisi ini menyebabkan perubahan yang cukup besar terhadap pola kerja dan tanggung jawab karyawan. Bagi organisasi, perubahan tersebut merupakan strategi untuk mempertahankan daya saing. Namun dari perspektif karyawan, perubahan organisasi sering kali menghadirkan tantangan baru berupa penambahan jobdesk, perubahan sistem kerja, peningkatan target, rotasi jabatan, maupun tuntutan untuk menguasai kompetensi baru dalam waktu yang relatif singkat. Bahkan dalam beberapa perusahaan, strategi efisiensi juga diikuti dengan pengurangan jumlah tenaga kerja sehingga beban pekerjaan sebagian karyawan meningkat. Apabila perubahan tersebut tidak diimbangi dengan komunikasi yang efektif, dukungan organisasi, serta kepemimpinan yang mampu mengelola perubahan, maka kondisi tersebut berpotensi menurunkan kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut (Sutrisno E. , 2009), Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting dalam keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia. Kepuasan kerja merupakan suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, puas atau tidak puas.. Sedangkan menurut (Judge, 2015) Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Sebagai Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi, loyalitas, produktivitas, dan komitmen organisasi yang lebih baik. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja

dapat memengaruhi kualitas pelayanan, menurunkan kinerja individu maupun organisasi, meningkatkan tingkat absensi, serta mendorong munculnya niat untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, menjaga kepuasan kerja menjadi tantangan penting bagi perusahaan, terutama ketika organisasi sedang berada dalam fase transformasi dan perubahan bisnis yang cepat.

Untuk memperkuat fenomena penelitian, peneliti melakukan survei awal penelitian ini terhadap karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk. Regional Jawa Timur, Bali dan Nusra mengenai tingkat kepuasan kerja sebagai berikut :

Gambar 1 Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Survei Awal Penelitian



Berdasarkan Gambar 1, diketahui bahwa 40% responden menyatakan puas, 8% sangat puas, 45% cukup puas, dan 7% kurang puas terhadap pekerjaannya. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian karyawan telah merasa puas, masih terdapat 52% responden yang belum mencapai tingkat kepuasan kerja yang optimal, karena masih berada pada kategori cukup puas maupun kurang puas. Kondisi

tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat aspek-aspek dalam pengelolaan sumber daya manusia yang perlu ditingkatkan, terutama dalam menghadapi perubahan organisasi dan transformasi digital yang sedang berlangsung. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan mendukung keberhasilan transformasi organisasi. Dalam penelitian ini, faktor yang dikaji meliputi restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, dan gaya kepemimpinan, yang diduga memiliki peran penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk.

Menurut (S. P. Robbins, 2017), Restrukturisasi organisasi merupakan salah satu strategi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi melalui penyesuaian struktur, proses kerja, maupun pembagian tugas. Restrukturisasi yang dilaksanakan secara transparan dan terencana diharapkan mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Namun apabila pelaksanaannya tidak disertai komunikasi yang baik dan pembagian tugas yang jelas, perubahan tersebut justru dapat menimbulkan ketidakpastian dan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, kemampuan adaptabilitas karir menjadi faktor penting dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Menurut (Savickas, 2013), Karyawan yang memiliki kemampuan beradaptasi tinggi akan lebih mudah menerima perubahan, mempelajari kompetensi baru, serta mampu menghadapi tantangan pekerjaan yang semakin kompleks. Sebaliknya, rendahnya adaptabilitas dapat menyebabkan stres kerja, kesulitan menyesuaikan diri terhadap perubahan, dan akhirnya menurunkan kepuasan kerja.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah gaya kepemimpinan. Menurut (Robbins, 2006), Dalam situasi perubahan organisasi, pemimpin memiliki peran strategis dalam mengarahkan, membangun komunikasi, memberikan motivasi, serta menciptakan rasa aman bagi karyawan. Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan penerimaan terhadap perubahan sekaligus mempertahankan kepuasan kerja karyawan, sedangkan kepemimpinan yang kurang memberikan dukungan berpotensi memperbesar resistensi terhadap perubahan organisasi. Fenomena tersebut juga menjadi tantangan bagi PT Bank Maybank Indonesia, Tbk sebagai salah satu bank yang terus melakukan transformasi digital dan penyesuaian organisasi untuk meningkatkan daya saing. Perubahan strategi bisnis, digitalisasi layanan, penyesuaian proses kerja, serta meningkatnya tuntutan kompetensi menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam menjaga kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui apakah restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pada industri perbankan yang sedang mengalami transformasi digital. Selain itu, hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi manajemen PT Bank Maybank Indonesia dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menjaga kepuasan kerja karyawan sekaligus mendukung keberhasilan transformasi organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka beberapa pertanyaan penelitian yang akan dijawab Adalah :

1. Apakah Restrukturisasi Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Maybank Indonesia?
2. Apakah Adaptabilitas Karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Maybank Indonesia?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Maybank Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan menguji pengaruh restrukturisasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Maybank Indonesia
2. Menganalisis dan menguji pengaruh adaptabilitas karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Maybank Indonesia
3. Menganalisis dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Maybank Indonesia

1.4 Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini bermanfaat bagi peneliti untuk memperdalam pemahaman teoritis dan empiris mengenai dinamika perilaku organisasi, khususnya dalam menganalisis bagaimana interaksi antara kebijakan strategis seperti restrukturisasi, kemampuan personal berupa adaptabilitas karir, dan intervensi gaya kepemimpinan secara simultan memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selain itu, proses penelitian ini mengasah kemampuan teknis peneliti dalam mengaplikasikan metodologi kuantitatif untuk mengidentifikasi faktor yang

paling dominan dalam memengaruhi moral kerja, sehingga memberikan bekal kompetensi profesional sebagai calon praktisi atau konsultan sumber daya manusia yang mampu memberikan solusi berbasis data dalam menghadapi perubahan organisasi yang kompleks.

2. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi pihak manajemen bank sebagai dasar pengambilan kebijakan strategis dalam mengelola kebijakan restrukturisasi agar tidak mendegradasi kepuasan kerja karyawan, sekaligus menjadi bahan evaluasi untuk memetakan tingkat adaptabilitas karir staff dan efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan selama masa transisi. Dengan mengetahui faktor yang paling dominan, manajemen bank dapat merancang program intervensi yang lebih tepat sasaran untuk memitigasi risiko penurunan motivasi, menjaga stabilitas iklim kerja, dan memastikan bahwa perubahan struktur organisasi tetap selaras dengan peningkatan kinerja layanan perbankan yang kompetitif.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya referensi empiris dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan manajemen perubahan organisasi, khususnya di sektor perbankan. Penelitian ini juga dapat menjadi sumber data aktual untuk pengajaran, diskusi akademik dan penelitian lanjutan di lingkungan fakultas ekonomi dan bisnis, terutama yang berfokus pada topik restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, gaya kepemimpinan serta kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini turut memperkuat peran Lembaga Pendidikan dalam mendukung pengembangan pengetahuan manajerial yang relevan dengan dinamika dunia kerja masa kini.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1. Ruang Lingkup Substansial

Penelitian ini secara substansial dibatasi pada bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dengan fokus utama pada kajian Perilaku Organisasi dalam menghadapi perubahan. Materi penelitian berpusat pada pengaruh fenomena restrukturisasi organisasi (aspek struktural), tingkat adaptabilitas karir (aspek psikologis-personal), dan efektivitas gaya kepemimpinan (aspek manajerial) sebagai variabel independen. Variabel-variabel tersebut dianalisis keterkaitannya terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen, guna memahami bagaimana faktor-faktor organisasional dan individual bekerja secara simultan dalam menjaga moral kerja karyawan di tengah dinamika transformasi instansi perbankan.

2. Ruang Lingkup Organisasi

Penelitian ini secara spesifik dilakukan di PT Bank Maybank Indonesia khususnya pada kantor wilayah Regional Jatim, Bali & Nusra. Subjek penelitian dibatasi pada karyawan tetap dengan masa kerja minimal 1 tahun.

3. Ruang Lingkup Waktu

Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu, mulai dari tahap penyusunan proposal, pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, hingga pengolahan dan analisis data yang dijadwalkan dari bulan Januari sampai dengan Juni tahun 2026. Batasan waktu ini penting untuk memastikan bahwa data yang diambil menggambarkan persepsi karyawan pada periode transisi atau pasca-restrukturisasi yang sedang berlangsung, sehingga hasil analisis tetap relevan dengan kondisi aktual di lapangan.

4. Ruang Lingkup Metodologis

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif (explanatory research). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui analisis data numerik. Penelitian ini bersifat eksplanatori karena berupaya menjelaskan pengaruh antarvariabel berdasarkan teori dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel penelitian. Seluruh pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan Skala Likert, yaitu mulai dari skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga skor 5 (Sangat Setuju).

Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) karena metode ini mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan, mengakomodasi model yang kompleks, serta tidak mensyaratkan distribusi data normal secara ketat. Analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*) yang terdiri atas pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk melalui nilai outer loading, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability, serta Cronbach's Alpha. Selanjutnya dilakukan evaluasi model struktural (*inner model*) melalui pengujian nilai koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), serta pengujian hipotesis menggunakan teknik *bootstrapping* untuk memperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*), t-statistics, dan p-values. Hasil analisis tersebut

digunakan untuk menjelaskan pengaruh restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk Regional Jawa Timur, Bali, dan Nusra

5. Ruang Lingkup Geografis

Penelitian ini dibatasi secara kewilayahan pada PT Bank Maybank Indonesia Regional Jatim, Bali & Nusra. Penentuan batasan geografis ini bertujuan untuk mengontrol faktor lingkungan eksternal dan budaya kerja lokal yang spesifik, sehingga hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang akurat dan mendalam mengenai dampak restrukturisasi pada populasi karyawan di wilayah hukum atau administrasi tersebut.

6. Batasan Penelitian

Untuk menjaga focus penelitian, Batasan diberlakukan sebagai berikut :

- Penelitian hanya mengkaji pengaruh variabel Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir dan Gaya Kepemimpinan. Faktor lain yang mungkin memengaruhi Kepuasan Kerja seperti kompensasi finansial, beban kerja fisik, atau budaya organisasi secara luas tidak dibahas dalam penelitian ini.
- Responden dibatasi pada karyawan yang bekerja di PT Bank Maybank Indonesia. Karyawan yang mempunyai masa kerja kurang dari 1 tahun dan tidak mengalami perubahan peran tidak dijadikan sampel agar hasil penelitian objektif.
- Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bersifat cross-sectional, artinya data yang diambil hanya menggambarkan kondisi pada satu titik waktu tertentu (saat kuesioner disebar) dan tidak melihat perubahan perilaku karyawan dalam jangka panjang.

- Analisis hanya didasarkan pada data primer melalui persepsi karyawan yang tertuang dalam kuesioner. Kejujuran dan objektivitas responden dalam menjawab pernyataan kuesioner menjadi asumsi utama dalam penelitian ini.
- Hasil penelitian ini bersifat spesifik pada objek PT Bank Maybank Indonesia di Jatim, Bali & Nusra, sehingga kesimpulan yang dihasilkan belum tentu dapat digeneralisasi untuk sektor industri selain perbankan atau bank lain dengan budaya organisasi yang berbeda.