

TESIS

ANALISIS PENGARUH RESTRUKTURISASI ORGANISASI, ADAPTABILITAS KARIR & GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (STUDI KASUS DI MAYBANK INDONESIA)

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Menyusun Tesis



Oleh :

DWI AMALIA ANISAH

NPM : 24450001

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA SURABAYA
2026**

TESIS

**ANALISIS PENGARUH RESTRUKTURISASI ORGANISASI,
ADAPTABILITAS KARIR & GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS DI MAYBANK INDONESIA)**

Diajukan oleh:

DWI AMALIA ANISAH
NPM : 24450001

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

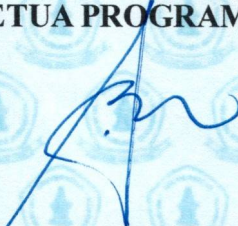
DOSEN PEMBIMBING



Prof. Dr. Wahyudiono, SE., MM

Tanggal, 31 Juli 2026

KETUA PROGRAM STUDI



Dr. Djojo Dihadjo, SE., MM., MAk

Tanggal, 31 Juli 2026

TESIS

**ANALISIS PENGARUH RESTRUKTURISASI ORGANISASI,
ADAPTABILITAS KARIR & GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS DI MAYBANK INDONESIA)**

Diajukan oleh:

DWI AMALIA ANISAH
24450001

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Wahyudiono, SE., MM

Dosen Penguji



Dr. Dwi Bhakti Iriantini, SE., M.Si

Dosen Penguji



Dr. Santirianingrum Soebandhi, SE., M.Com

**Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
Tanggal, 31 Juli 2026**



Dr. Djojo Dihadjo, SE., MM., MAK
Ketua Program Studi

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan bahwa di dalam naskah tesis tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh diri saya sendiri atau orang lain untuk memperoleh gelar akademik, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis ter kutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam bagian utama tesis dan daftar Pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiat, maka saya bersedia jika tesis digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (Magister Manajemen) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Surabaya, Juni 2026

Yang membuat pernyataan



8D29CAOX123979237

Dwi Amalia Anisah

24450001

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Analisis Pengaruh Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus di Maybank Indonesia)” dengan baik. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada program studi yang penulis tempuh.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa banyak tantangan, hambatan, serta proses pembelajaran yang dilalui. Namun berkat dukungan, bantuan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak, tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan kesehatan, kekuatan, dan kelancaran dalam proses penyusunan tesis ini.
2. Orangtua, Suami dan keluarga tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan, kasih sayang dan motivasi kepada penulis
3. Bapak/Ibu dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, masukan, serta ilmu yang sangat bermanfaat selama proses penyusunan tesis
4. Seluruh dosen dan civitas akademika yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama masa perkuliahan
5. PT Bank Maybank Indonesia - Regional Jatim, Bali & Nusra yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dalam proses penelitian.
6. Rekan-rekan dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu serta memberikan semangat kepada penulis.

7. Anak penulis tercinta Chavia & Latisha yang selalu menemani dan menghibur dalam perjalanan menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan penelitian ini di masa mendatang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat serta kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan organisasi perbankan.

Surabaya, 22 Juni 2026

Penulis

Dwi Amalia Anisah

DAFTAR ISI

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I PENDAHULUAN	14
1.1 Latar Belakang	14
1.2 Rumusan Masalah	19
1.3 Tujuan Penelitian.....	19
1.4 Manfaat Penelitian	19
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	20
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	25
2.1 Kajian Teoritis	25
2.1.1 Restrukturisasi Organisasi.....	25
2.1.2 Adaptabilitas Karir	31
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	36
2.1.4 Kepuasan Kerja	40
2.1.5 Teori Sistem Sosial.....	46
2.1.6 Teori Manajemen Perubahan.....	50
2.1.7 Teori Dua Faktor Hezberg.....	53
2.2 Kajian Empiris	57
2.2.1 Hubungan Antar Variabel.....	57
2.2.2 Penelitian Terdahulu.....	58
2.2.3 Mapping Penelitian Terdahulu	67
2.3 Kerangka Konseptual	75
2.4 Hipotesis.....	75
BAB III METODE PENELITIAN	76
3.1 Jenis Penelitian.....	76
3.1.1 Penelitian Deskriptif	76
3.1.2 Penelitian Asosiatif	77
3.2 Obyek Penelitian	77

3.3	Populasi, Sampel & Teknik Sampling.....	78
3.3.1	Populasi.....	78
3.3.2	Sampel.....	79
3.3.3	Teknik Sampling	80
3.4	Variabel Penelitian	81
3.4.1	Klasifikasi Variabel Penelitian	81
3.4.2	Variabel Eksogen dan Endogen.....	82
3.4.3	Hubungan Antar Variabel.....	83
3.4.4	Definisi Operasional Variabel	83
3.5	Jenis Data	88
3.5.1	Data Kuantitatif.....	88
3.5.2	Data Kualitatif.....	88
3.6	Sumber Data.....	89
3.6.1	Data Primer	89
3.6.2	Data Sekunder	89
3.7	Metode Pengumpulan Data	89
3.7.1	Kuesioner (Angket).....	90
3.7.2	Studi Pustaka.....	91
3.8	Teknik Analisis Data	91
3.8.1	Analisis Deskriptif.....	92
3.8.2	Uji Instrumen Penelitian	92
3.8.3	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	94
3.8.4	Model Persamaan Struktural.....	98
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		100
4.1	Gambaran Objek Penelitian	100
4.2.	Karakteristik Responden	103
4.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	103
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	104
4.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	104
4.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	105
4.3.	Deskripsi Variabel Penelitian	106
4.3.1	Deskripsi Variabel Restrukturisasi Organisasi (X1)	107
4.3.2	Deskripsi Variabel Adaptabilitas Karir (X2).....	107
4.3.3	Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X3)	108
4.3.4	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	109

4.4. Analisis Inferensial.....	110
4.5. Uji Validitas & Reliabilitas	111
4.5.1 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	112
4.6. Uji Fit Model / Uji F	125
4.7. Pengujian Hipotesis.....	127
4.7.1 Pengujian Hipotesis Pertama (H1).....	128
4.7.2 Pengujian Hipotesis Kedua (H2).....	129
4.7.3 Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)	129
4.7.4 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	130
4.8. Uji Persamaan Struktural (Persamaan Regresi)	131
4.9. Uji Determinan (R^2)	133
4.10 Uji <i>Effect Size</i> (f^2).....	134
4.11 Pengaruh Restrukturisasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	136
4.12 Pengaruh Adaptabilitas Karir terhadap Kepuasan Kerja.....	139
4.13 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	142
BAB V KESIMPULAN & SARAN.....	149
5.1 Kesimpulan	149
5.2 Saran.....	150
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	153
DAFTAR PUSTAKA	156
DAFTAR LAMPIRAN.....	159

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Mapping Penelitian Terdahulu	67
Tabel 2 Skala Likert.....	90
Tabel 3 Indikator pada Variabel Penelitian	90
Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	103
Tabel 5 Karakteristik Respon Berdasarkan Usia	104
Tabel 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	104
Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	105
Tabel 8 Interpretasi Skor.....	106
Tabel 9 Deskripsi Variabel Restrukturisasi Organisasi.....	107
Tabel 10 Deskripsi Variabel Adaptabilitas Karir	107
Tabel 11 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan.....	108
Tabel 12 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan.....	109
Tabel 13 Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity	
Tahap 1	113
Tabel 14 Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity	
Tahap 2	115
Tabel 15 Hasil AVE Uji Convergent Validity	116
Tabel 16 Hasil Cross Loading Uji Discriminant Validity	117
Tabel 17 Nilai Latent Variable Correlation, AVE dan Akar	
Kuadrat AVE	119
Tabel 18 Nilai Cronbach's Alpha.....	123
Tabel 19 Nilai Composite Reliability	124
Tabel 20 Hasil Uji Model Fit.....	125

Tabel 21 Hasil Path Coefficient Bootstrapping Uji	
Signifikansi	128
Tabel 23 Hasil Uji R Square (R^2)	133
Tabel 24 Hasil Uji Effect Size	135

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Survei Awal Penelitian.....	16
Gambar 2 Kerangka Konseptual.....	75
Gambar 3 Model Latent Variabel Penelitian	111
Gambar 4 Output Model PLS SEM Algorithm	134

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk Regional Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh dinamika perubahan organisasi dan transformasi digital di sektor perbankan yang menuntut organisasi maupun karyawan untuk mampu beradaptasi, sekaligus tetap mempertahankan kepuasan kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Populasi penelitian terdiri atas 575 karyawan, sedangkan sampel penelitian berjumlah 60 responden yang ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria karyawan aktif dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS versi 4.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Restrukturisasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,289, t-statistic 2,640, dan p-value 0,008. Adaptabilitas Karir berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,154, t-statistic 1,198, dan p-value 0,231. Sementara itu, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,502, t-statistic 4,403, dan p-value 0,000. Gaya Kepemimpinan juga merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan dengan nilai effect size sebesar 0,418. Nilai R^2 sebesar 0,517 menunjukkan bahwa Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, dan Gaya Kepemimpinan mampu menjelaskan 51,7% variasi Kepuasan Kerja, sedangkan 48,3% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor organisasional, khususnya kualitas kepemimpinan dan pelaksanaan restrukturisasi, memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di tengah dinamika perubahan sektor perbankan.

Kata kunci: Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, PLS-SEM.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of Organizational Restructuring, Career Adaptability, and Leadership Style on Employee Job Satisfaction at PT Bank Maybank Indonesia Tbk Regional East Java, Bali, and Nusa Tenggara. This research was motivated by organizational changes and digital transformation in the banking sector, which require both organizations and employees to adapt while maintaining employee job satisfaction. This study employed a quantitative approach with an associative research design. The research population consisted of 575 employees, while the sample comprised 60 respondents selected using purposive sampling based on predetermined criteria, namely active employees with a minimum tenure of one year. Data were collected through a questionnaire using a Likert scale and analyzed using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS version 4.

The results show that Organizational Restructuring has a positive and significant effect on Job Satisfaction, with a path coefficient of 0.289, a t-statistic of 2.640, and a p-value of 0.008. Career Adaptability has a positive but insignificant effect on Job Satisfaction, with a path coefficient of 0.154, a t-statistic of 1.198, and a p-value of 0.231. Meanwhile, Leadership Style has a positive and significant effect on Job Satisfaction, with a path coefficient of 0.502, a t-statistic of 4.403, and a p-value of 0.000. Leadership Style also represents the most dominant variable, with an effect size of 0.418. The R^2 value of 0.517 indicates that Organizational Restructuring, Career Adaptability, and Leadership Style jointly explain 51.7% of the variance in Job Satisfaction, while the remaining 48.3% is explained by other factors outside the research model. These findings indicate that organizational factors, particularly effective leadership and organizational restructuring, play an important role in improving employee job satisfaction amid the dynamic changes occurring in the banking sector.

Keywords: Organizational Restructuring, Career Adaptability, Leadership Style, Job Satisfaction, PLS-SEM.