

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Restrukturisasi Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Restrukturisasi Organisasi

Menurut Robbins (2006), struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang mengatur pembagian pekerjaan, pengelompokan tugas, hubungan kerja, serta mekanisme koordinasi dalam organisasi. Struktur organisasi pada dasarnya tidak bersifat statis, tetapi dapat disesuaikan dengan perubahan kondisi internal maupun eksternal organisasi. Penyesuaian tersebut diperlukan agar struktur yang diterapkan tetap mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks tersebut, restrukturisasi organisasi dapat dipahami sebagai proses penataan kembali struktur dan mekanisme kerja organisasi sebagai respons terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Restrukturisasi organisasi dapat mencakup perubahan pada pembagian pekerjaan, hubungan kewenangan, koordinasi antarbagian, serta mekanisme pelaksanaan pekerjaan. Perubahan tersebut pada akhirnya dapat memengaruhi tugas, tanggung jawab, dan pola kerja karyawan. Oleh karena itu, keberhasilan restrukturisasi tidak hanya ditentukan oleh perubahan struktur secara formal, tetapi juga oleh sejauh mana struktur baru mampu memberikan kejelasan mengenai tugas dan wewenang, mendukung koordinasi, serta menciptakan proses kerja yang lebih efektif.

Lindawati (2022) menjelaskan bahwa restrukturisasi organisasi berkaitan dengan penataan kembali pola hubungan antarberbagai komponen dalam organisasi.

Dalam proses tersebut terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan, antara lain spesialisasi atau pembagian kerja, yaitu pembagian pekerjaan berdasarkan fungsi masing-masing; formalisasi, yaitu tingkat kejelasan aturan, tugas, dan fungsi yang harus dijalankan oleh anggota organisasi; serta sentralisasi, yaitu tingkat pemusatan kewenangan dalam pengambilan keputusan. Ketiga aspek tersebut menunjukkan bahwa restrukturisasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan susunan organisasi, tetapi juga dengan bagaimana pekerjaan, kewenangan, dan hubungan antarbagian diatur dalam organisasi. Selanjutnya, Lindawati (2022) menunjukkan bahwa restrukturisasi yang dilakukan secara tepat dan terencana dapat mendukung peningkatan efisiensi organisasi serta mendorong karyawan untuk menjalankan pekerjaan secara lebih produktif. Sebaliknya, Nastiti (2025) menjelaskan bahwa restrukturisasi yang tidak memperhatikan kebutuhan dan kesiapan karyawan dapat menimbulkan berbagai konsekuensi, seperti stres, kebingungan, dan penurunan kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa proses restrukturisasi perlu dilaksanakan secara terencana dengan memperhatikan kesiapan organisasi maupun karyawan yang terdampak oleh perubahan.

Berdasarkan uraian tersebut, restrukturisasi organisasi dalam penelitian ini dipahami sebagai proses penataan kembali struktur, pembagian tugas dan wewenang, pola koordinasi, serta mekanisme kerja organisasi sebagai respons terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal. Restrukturisasi tidak hanya dilihat dari perubahan struktur organisasi secara formal, tetapi juga dari bagaimana perubahan tersebut diterapkan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, penelitian ini mengoperasionalkan restrukturisasi organisasi melalui aspek kelayakan struktur organisasi, kejelasan tugas dan wewenang, komunikasi

perubahan, sinkronisasi pekerjaan, efektivitas proses kerja, serta respons terhadap perubahan.

2.1.1.2 Indikator Restrukturisasi Organisasi

Pengukuran restrukturisasi organisasi dalam penelitian ini merupakan bentuk operasionalisasi konsep yang dikembangkan oleh peneliti dengan mengacu pada prinsip-prinsip desain struktur organisasi yang dikemukakan oleh (Robbins, 2006) serta disesuaikan dengan konteks perubahan dan penataan organisasi dalam lingkungan kerja perbankan. Restrukturisasi organisasi tidak hanya dipahami sebagai perubahan pada susunan atau bentuk struktur organisasi, tetapi juga sebagai proses penataan kembali fungsi, tugas, wewenang, koordinasi, serta mekanisme kerja agar organisasi mampu beradaptasi terhadap tuntutan lingkungan bisnis yang dinamis. Oleh karena itu, pengukuran restrukturisasi organisasi dalam penelitian ini diarahkan untuk menggambarkan sejauh mana perubahan organisasi dapat dipahami, diterapkan, dan dirasakan oleh karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Berdasarkan pertimbangan tersebut, restrukturisasi organisasi dalam penelitian ini diukur melalui enam indikator yaitu :

- a. Kelayakan struktur organisasi, yang menggambarkan sejauh mana struktur organisasi yang diterapkan dinilai sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi serta mampu mendukung pelaksanaan pekerjaan secara efektif.
- b. Kejelasan tugas dan wewenang, yang menunjukkan sejauh mana karyawan memahami pembagian tugas, tanggung jawab, kewenangan, dan hubungan kerja setelah adanya perubahan organisasi.

- c. Komunikasi perubahan, yang berkaitan dengan sejauh mana informasi mengenai perubahan organisasi, tujuan perubahan, serta nilai-nilai yang mendasarinya disampaikan secara jelas dan dapat dipahami oleh karyawan.
- d. Koordinasi atau sinkronisasi kerja, yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam menyelaraskan pekerjaan antarindividu maupun antarbagian agar perubahan struktur tidak menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- e. Efektivitas proses kerja, yang menunjukkan sejauh mana restrukturisasi mampu menciptakan proses kerja yang lebih efisien, terarah, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.
- f. Respons terhadap perubahan, yang menggambarkan kemampuan organisasi dan karyawan dalam merespons serta menyesuaikan diri terhadap perubahan struktur, sistem, maupun tuntutan pekerjaan yang terjadi.

Keenam indikator tersebut digunakan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pelaksanaan restrukturisasi organisasi dari perspektif karyawan. Dengan demikian, pengukuran tidak hanya berfokus pada perubahan struktur secara formal, tetapi juga pada bagaimana perubahan tersebut diterjemahkan ke dalam pembagian pekerjaan, komunikasi, koordinasi, efektivitas proses, dan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Pendekatan ini dinilai relevan dengan karakteristik industri perbankan yang menghadapi tuntutan efisiensi, transformasi digital, perubahan kebutuhan nasabah, serta dinamika persaingan yang mendorong organisasi untuk melakukan penyesuaian secara berkelanjutan.

2.1.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Restrukturisasi Organisasi

Pelaksanaan dalam melakukan restrukturisasi organisasi dipengaruhi

berbagai faktor yang ada. Pernyataan dari (Hellriegel, 1998) yang menjelaskan bahwa terdapat 5 karakteristik dalam restrukturisasi organisasi, diantaranya yaitu:

- a. Tugas : Dikarakteristikkan dengan pembagian tugas jelas, Penyesuaian kembali tanggung jawab pekerjaan dan spesialisasi pekerjaan.
- b. Perencanaan & Sistem Kontrol : Memperbarui prosedur evaluasi, pelaporan dan standar kinerja dengan memperbarui teknologi agar mempercepat penyelesaian pekerjaan dan mengurangi tingkat kesalahan
- c. Struktur Organisasi : Mengurangi atau menambah jumlah lapisan manajemen dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi
- d. Sumber Daya Manusia : Menambah atau mengurangi jumlah pekerja dan disesuaikan dengan kompetensi serta kebutuhan organisasi
- e. Desentralisasi : Mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan ke tingkat yang lebih rendah dalam hierarki organisasi.

Sedangkan (Lindawati, 2022) menjelaskan berbagai faktor kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi restrukturisasi dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja karyawan organisasi yaitu :

- a. Faktor kekuatan : Meningkatkan Pendidikan, usia produktif, pengalaman kerja, pengalaman organisasi, serta semangat kerja yang tinggi.
- b. Faktor kelemahan : Tanggung jawab lebih banyak, pendelegasian tugas dan tanggung jawab kepada pejabat baru, penyesuaian terhadap tugas yang baru, adanya jabatan baru dalam struktur organisasi, dan penyesuaian jalur birokrasi.

Berbagai penelitian sebelumnya menyatakan terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan restrukturisasi organisasi yaitu antara lain:

- a. Faktor Internal : Penurunan kinerja atau efisiensi, Perubahan strategi organisasi, Masuknya teknologi baru, Masalah keuangan, Pergantian manajemen atau kepemimpinan.
- b. Faktor Eksternal : Persaingan pasar yang meningkat, Perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan pelanggan, Regulasi atau kebijakan pemerintah, Kondisi ekonomi (krisis, inflasi), serta Pengaruh globalisasi.
- c. Faktor Sosial & Teknologi: Perubahan karakter tenaga kerja, Kemajuan teknologi dan digitalisasi.
- d. Faktor kepemimpinan.
- e. Faktor budaya kerja, dimana perilaku pegawai yang belum memahami tentang proses perubahan yang sedang dilakukan sekarang, sehingga masih terjadi perilaku disfungsional dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya;
- f. Faktor komunikasi internal dan eksternal masih kurang efektif dilakukan, sehingga baik pegawai maupun masyarakat kurang mengetahui program dan produk-produk perusahaan. Faktor budaya kerja dari sebagian pegawai/individu yang masih menganut nilai-nilai lama atau kebiasaan-kebiasaan yang kurang mendukung proses restrukturisasi, sehingga menyebabkan kinerja masing-masing fungsi kurang handal.

Memperhatikan berbagai pendapat yang telah dipaparkan di atas maka disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi restrukturisasi organisasi dalam penelitian ini adalah: Faktor Internal, Faktor Eksternal, Faktor sosial dan Teknologi, Faktor Kepemimpinan, Faktor Budaya Kerja, Faktor Komunikasi Internal dan Eksternal.

2.1.2 Adaptabilitas Karir

2.1.2.1 Pengertian Adaptabilitas Karir

Menurut (Duffy, 2010), Adaptabilitas mempresentasikan kemampuan kritical dalam individu untuk mengarahkan proses pengambilan keputusan dalam karir dan dunia kerja.. Adaptabilitas karir juga didefinisikan sebagai respon kesiapan yang digunakan untuk merencanakan, mengeksplorasi dan menginformasikan keputusan mengenai kemungkinan masa depan karir mereka. (Tladinyane, 2016) (Maggiori et al., 2017), Menjelaskan kemampuan adaptasi karir merupakan kemampuan, sikap dan tindakan yang terlibat dalam usaha seseorang untuk memantaskan diri dengan pekerjaan yang dianggapnya sesuai .

Bertolak dari berbagai pendapat para ahli yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Adaptabilitas Karir merupakan kemampuan individu untuk mempersiapkan diri, menyesuaikan, dan merespons secara positif terhadap berbagai perubahan, tuntutan, serta tantangan yang terjadi dalam dunia kerja maupun perkembangan karirnya. Adaptabilitas karir mencerminkan kesiapan seseorang dalam merencanakan masa depan karir, mengeksplorasi berbagai peluang, mengambil keputusan karir secara tepat, serta mengembangkan kompetensi yang diperlukan agar tetap mampu bekerja secara efektif di tengah perubahan lingkungan organisasi. Dengan tingkat adaptabilitas karir yang tinggi, karyawan akan lebih mudah menghadapi perubahan tugas, teknologi, maupun struktur organisasi sehingga mampu mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerjanya. Oleh karena itu, dalam penelitian ini adaptabilitas karir dipahami sebagai kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan perkembangan karir

2.1.2.2 Indikator Adaptabilitas Karir

Menurut (Savickas, 2013) Adaptabilitas Karir terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *career concern*, *career control*, *career curiosity*, dan *career confidence*. Keempat dimensi tersebut menggambarkan sumber daya psikososial yang dimiliki individu dalam mempersiapkan diri, mengarahkan karir, mengeksplorasi berbagai kemungkinan, serta menghadapi tantangan dan perubahan dalam lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, keempat dimensi tersebut dioperasionalkan ke dalam enam item pengukuran yang disesuaikan dengan konteks karyawan dan dinamika lingkungan kerja organisasi. sebagai berikut :

1. Kepedulian Karir (*Career Concern*)

Menggambarkan perhatian dan orientasi individu terhadap masa depan karirnya. Dimensi ini mencerminkan sejauh mana individu menyadari pentingnya mempersiapkan diri terhadap perkembangan karir dan kemungkinan perubahan dalam pekerjaan. Dalam penelitian ini, aspek *career concern* tercermin melalui kepedulian terhadap masa depan karir dan perencanaan perkembangan karir.

2. Perencanaan dan Pengendalian Karir (*Career Control*)

Menggambarkan kemampuan individu untuk mengambil kendali dan bertanggung jawab terhadap arah perkembangan karirnya. Individu yang memiliki *career control* mampu menentukan tujuan, mengambil keputusan, serta melakukan tindakan yang diperlukan untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan pekerjaan. Dalam penelitian ini, aspek tersebut tercermin melalui kemampuan melakukan perencanaan karir secara sistematis, termasuk mempersiapkan pengembangan kompetensi dan pengalaman yang relevan.

3. Rasa Ingin Tahu Karir (*Career Curiosity*)

Menggambarkan keinginan individu untuk mengeksplorasi berbagai kemungkinan dan memperoleh informasi mengenai perkembangan karirnya. Rasa ingin tahu mendorong individu untuk mempelajari peluang karir, memahami perubahan organisasi, mengikuti perkembangan teknologi, serta mengeksplorasi berbagai alternatif yang dapat mendukung perkembangan profesionalnya.

4. Kepercayaan Diri Karir (*Career Confidence*)

Menggambarkan keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi tantangan, menyelesaikan permasalahan, dan mencapai tujuan karir. Individu dengan tingkat *career confidence* yang baik memiliki keyakinan bahwa dirinya mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi.

5. Kemampuan Mengendalikan dan Menyesuaikan Diri terhadap Perubahan (*Career Control/Agency*)

Dalam konteks penelitian ini, kemampuan menerima perubahan tugas, jabatan, maupun lingkungan kerja dipandang sebagai bentuk kemampuan individu dalam mengambil kendali (*control/agency*) terhadap perkembangan karirnya. Aspek ini menunjukkan sejauh mana individu mampu merespons perubahan secara aktif, mengambil inisiatif, dan menyesuaikan tindakan karirnya dengan tuntutan organisasi tanpa mengabaikan kualitas kinerja.

6. Pengembangan Kompetensi (*Career Control/Agency*)

Kesediaan individu untuk terus mengembangkan kemampuan melalui pembelajaran, pelatihan, sertifikasi, maupun pengalaman kerja merupakan

bentuk tindakan aktif dalam mengendalikan perkembangan karir. Dalam penelitian ini, pengembangan kompetensi diposisikan sebagai aspek operasional dari *career control/agency*, karena menunjukkan upaya individu untuk mempersiapkan diri dan meningkatkan kapasitasnya agar mampu menghadapi perubahan serta tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Adaptabilitas Karir

(Hirschi, 2009) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi adaptabilitas karir yang mirip dengan faktor yang mempengaruhi kematangan karir di antaranya yaitu usia, gender, pengalaman kerja, keluarga, institusi pendidikan, dan status sosial ekonomi. Sedangkan (Savickas, 2013) berpendapat ada empat aspek dari adaptabilitas karir yaitu :

- Kepedulian karir (*Career Concern*)
- Pengendalian karir (*Career Control*)
- Keingintahuan karir (*Career Curiosity*)
- Keyakinan karir (*Career Confidence*)

Berbagai pendapat para ahli sebelumnya menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi adaptabilitas karir adalah:

- a) Faktor Internal: Kecerdasan emosional – kemampuan mengelola emosi saat menghadapi perubahan, Kepribadian – sifat fleksibel dan terbuka memudahkan adaptasi, Pengalaman – semakin sering menghadapi situasi baru, semakin mudah beradaptasi, Motivasi & mindset – pola pikir positif mendorong penyesuaian diri, Kondisi fisik dan mental – kesehatan yang baik mendukung adaptasi;

- (b) Faktor Eksternal: Dukungan sosial – bantuan dari keluarga/teman mempercepat adaptasi, Lingkungan – lingkungan yang positif memudahkan penyesuaian, Budaya – perbedaan nilai norma memengaruhi proses adaptasi, Akses informasi & sumber daya – memudahkan menghadapi perubahan, Tingkat perubahan – perubahan besar atau mendadak membuat adaptasi lebih sulit;
- (c) Faktor Situasional: Jenis perubahan – perubahan kecil lebih mudah dihadapi, Waktu penyesuaian – adaptasi lebih mudah jika memiliki cukup waktu, Kecepatan perubahan – perubahan mendadak membuat adaptasi lebih sulit.

Bertolak dari berbagai pendapat para ahli yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi adaptabilitas karir dalam penelitian ini berasal dari faktor internal, faktor eksternal, dan faktor situasional. Faktor internal meliputi karakteristik individu seperti motivasi, kepercayaan diri, kecerdasan emosional, pengalaman kerja, serta kemampuan untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensi. Faktor eksternal mencakup dukungan organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, keluarga, serta tersedianya informasi dan kesempatan pengembangan karir. Sementara itu, faktor situasional berkaitan dengan karakteristik perubahan yang dihadapi, seperti jenis perubahan, kecepatan perubahan, serta waktu yang tersedia bagi individu untuk melakukan penyesuaian. Ketiga faktor tersebut saling berinteraksi dalam membentuk kemampuan karyawan untuk menghadapi perubahan lingkungan kerja, menyesuaikan diri terhadap tuntutan organisasi, serta mengelola perkembangan karirnya secara efektif. Oleh karena itu, dalam konteks

penelitian ini, adaptabilitas karir dipengaruhi oleh kesiapan individu, dukungan lingkungan organisasi, dan kondisi perubahan yang dihadapi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

(Yukl, 2009) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk membina, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain agar dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya Kepemimpinan adalah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain guna membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam grup atau organisasi. Penjelasan lain dari (Rivai dan Mulyadi, 2011) bahwa kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama, perolehan dukungan.

Memperhatikan berbagai pendapat yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku, cara, dan pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, membimbing, memotivasi, serta mengoordinasikan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang pemimpin membangun komunikasi, mengambil keputusan, memberikan dukungan, menjaga integritas, serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong kinerja dan

pengembangan karir karyawan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat akan memengaruhi sikap, perilaku, dan kepuasan kerja karyawan dalam menghadapi dinamika serta perubahan organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini gaya kepemimpinan dipahami sebagai cara seorang pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan karyawan melalui perilaku kepemimpinan yang efektif, dengan indikator yang meliputi menjaga integritas, mengembangkan motivasi, membangun komunikasi, pengambilan keputusan yang bijak, memberikan dukungan kepada karyawan, serta membuka peluang pengembangan karir.

2.1.3.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Penelitian ini mengoperasionalkan gaya kepemimpinan melalui enam indikator yang diadaptasi dari fungsi dan perilaku kepemimpinan yang dikemukakan oleh Yukl serta Rivai dan Mulyadi. Keenam indikator tersebut disesuaikan dengan konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan karyawan pada sektor perbankan, yaitu sebagai berikut:

1. Menjaga Integritas

Menggambarkan kemampuan pemimpin untuk menunjukkan kejujuran, konsistensi, tanggung jawab, serta keteladanan dalam menjalankan tugas dan berinteraksi dengan karyawan. Pemimpin yang memiliki integritas mampu membangun kepercayaan melalui kesesuaian antara perkataan dan tindakan serta menjalankan tanggung jawab secara profesional.

2. Mengembangkan Motivasi

Menggambarkan kemampuan pemimpin dalam membangun semangat kerja, memberikan inspirasi, serta mendorong karyawan untuk mencapai target dan

tujuan organisasi. Pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga mampu memberikan dorongan yang membuat karyawan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik.

3. Membangun Komunikasi

Menggambarkan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan informasi dan arahan secara jelas, terbuka terhadap masukan, serta menciptakan komunikasi dua arah dengan karyawan. Komunikasi yang efektif membantu mengurangi kesalahpahaman, memperjelas pekerjaan, serta meningkatkan koordinasi antara pemimpin dan bawahan.

4. Pengambilan Keputusan yang Bijak

Menggambarkan kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan berdasarkan informasi yang relevan dan objektif dengan mempertimbangkan risiko, kondisi organisasi, serta kepentingan karyawan. Pemimpin diharapkan mampu mengambil keputusan secara tepat dan bertanggung jawab, terutama ketika menghadapi permasalahan atau perubahan dalam lingkungan kerja.

5. Memberikan Dukungan kepada Karyawan (*Employee Support*)

Menggambarkan perhatian dan dukungan pemimpin terhadap karyawan melalui pemberian bimbingan, bantuan, umpan balik, maupun perhatian terhadap kebutuhan bawahan. Dukungan pemimpin dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan serta meningkatkan kemampuan dan kepercayaan diri dalam menjalankan tugas.

6. Membuka Peluang Karir

Menggambarkan peran pemimpin dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan karirnya. Bentuk dukungan

tersebut dapat berupa pemberian kesempatan mengikuti pelatihan, coaching, pengembangan kompetensi, promosi, maupun rotasi pekerjaan yang sesuai dengan potensi karyawan.

Pengadaptasian indikator dilakukan agar konsep gaya kepemimpinan dapat diukur sesuai dengan konteks penelitian, khususnya dalam menggambarkan perilaku pemimpin yang dirasakan oleh karyawan pada lingkungan kerja perbankan. Dengan demikian, keenam indikator tersebut digunakan sebagai representasi perilaku kepemimpinan yang meliputi integritas, motivasi, komunikasi, pengambilan keputusan, dukungan kepada karyawan, dan pengembangan peluang karir.

2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut (Ruswaji, 2017) faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seperti kepribadian, harapan dan perilaku atasan, karakteristik, kebutuhan tugas, iklim dan kebijakan serta harapan dan perilaku bawahan dan rekan. Gaya kepemimpinan juga memiliki tiga dimensi, yaitu otoriter, delegative dan partisipatif. Sedangkan menurut (Amirullah, 2017) faktor-faktor gaya kepemimpinan, yaitu :

- a. Leader Member Relation (Hubungan Pimpinan dan Bawahan), yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan dengan Tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinnya.
- b. Strukturisasi Tugas, sejauh mana tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai prosedur yang tegas dan jelas.
- c. Posisi kewenangan seseorang, dimana pengaruh seorang pemimpin pada

faktor-faktor wewenang. Contoh : pemberhentian karyawan, promosi dan kenaikan gaji karyawan.

Bertolak dari berbagai pendapat para ahli yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan dalam penelitian ini meliputi faktor yang berasal dari pemimpin, bawahan, tugas, dan lingkungan organisasi. Faktor dari pemimpin mencakup kepribadian, pengalaman, nilai-nilai, serta kemampuan dalam memengaruhi dan mengambil keputusan. Faktor dari bawahan meliputi karakteristik, kebutuhan, tingkat kompetensi, serta harapan terhadap pemimpin. Faktor tugas berkaitan dengan tingkat struktur pekerjaan, kejelasan prosedur, kompleksitas tugas, dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Sementara itu, faktor lingkungan organisasi mencakup hubungan antara pemimpin dan bawahan, iklim organisasi, kebijakan perusahaan, budaya organisasi, serta kewenangan formal yang dimiliki pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia. Keseluruhan faktor tersebut akan memengaruhi bagaimana seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinannya dalam membimbing, memotivasi, mengarahkan, dan mendukung karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

(Kinicki, 2005) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau responden emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Pendapat dari (Hasibuan, 2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini

dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Sedangkan (Mangkunegara, 2009), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong diri karyawan berhubungan baik pada pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya, sehingga bila karyawan memiliki motivasi yang tinggi dan kepuasan kerja yang baik maka i akan menunjukkan totalitas pada organisasi.

Memperhatikan uraian dari pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional atau sikap positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari penilaian atas berbagai aspek pekerjaan, baik yang berkaitan dengan tugas, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, penghargaan yang diterima, maupun kesempatan pengembangan karir. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan karyawan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya, sehingga mendorong munculnya motivasi, loyalitas, disiplin, komitmen, serta kinerja yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kepuasan kerja dipahami sebagai tingkat perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang tercermin melalui penerimaan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, penghargaan, hubungan kerja, pengakuan atas hasil kerja, serta kebijakan pengembangan karir organisasi, dengan indikator yang meliputi menghargai pekerjaannya sendiri, menerima lingkungan kerja, hasil kerjanya diterima oleh pimpinan, menerima peran rekan dalam kerja, menerima bentuk penghargaan dari pimpinan, dan menerima kebijakan karir dari lembaga.

2.1.4.2 Indikator Kepuasan Kerja

Berdasarkan kerangka konseptual (Luthans, 2006), penelitian ini mengoperasionalkan kepuasan kerja melalui enam indikator yang disesuaikan dengan konteks karyawan pada organisasi perbankan. Keenam indikator tersebut mencakup aspek pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, supervisi dan pengakuan pimpinan, hubungan dengan rekan kerja, penghargaan, serta kesempatan dan pengembangan karir. Adapun indikator operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menghargai Pekerjaan yang Dilakukan (*The Work Itself*)

Menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bangga, memiliki ketertarikan, dan memberikan penilaian positif terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari pekerjaan itu sendiri memandang pekerjaannya memiliki nilai, manfaat, serta memberikan pengalaman yang bermakna dalam pelaksanaan tugas.

2. Menerima Lingkungan dan Kondisi Kerja (*Working Conditions*)

Menggambarkan tingkat penerimaan dan kenyamanan karyawan terhadap kondisi lingkungan tempat bekerja, baik dari aspek fisik maupun sosial. Kondisi kerja yang mendukung, aman, nyaman, dan memungkinkan karyawan menjalankan tugas dengan baik dapat berkontribusi terhadap terbentuknya kepuasan kerja.

3. Penerimaan terhadap Supervisi dan Pengakuan Pimpinan (*Supervision and Recognition*)

Menggambarkan sejauh mana karyawan merasa memperoleh supervisi, perhatian, pengakuan, dan apresiasi yang sesuai dari pimpinan atas pekerjaan

yang telah dilakukan. Pengakuan terhadap hasil kerja dapat memberikan perasaan bahwa kontribusi karyawan dihargai dan memiliki arti bagi organisasi.

4. Penerimaan terhadap Hubungan dengan Rekan Kerja (*Co-workers*)

Menggambarkan sejauh mana karyawan merasa nyaman dan puas terhadap hubungan interpersonal dengan rekan kerja. Hubungan kerja yang ditandai dengan kerja sama, saling menghargai, komunikasi yang baik, dan dukungan antaranggota organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja.

5. Penerimaan terhadap Penghargaan (*Rewards/Recognition*)

Menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bahwa penghargaan yang diberikan organisasi sesuai dengan kontribusi dan hasil kerja yang telah diberikan. Penghargaan dapat berupa apresiasi, pengakuan, kompensasi, maupun bentuk penghargaan lainnya yang dipersepsikan adil oleh karyawan. Dalam perspektif Herzberg, pengakuan dan pencapaian merupakan aspek motivator yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan aspek imbalan juga berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap kondisi pekerjaan.

6. Penerimaan terhadap Kesempatan dan Pengembangan Karir (*Promotion and Career Development*)

Menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi memberikan kesempatan yang adil dan transparan untuk berkembang dalam karir. Aspek ini mencakup kesempatan memperoleh promosi, mutasi atau rotasi yang mendukung pengembangan, pelatihan, peningkatan kompetensi, serta peluang untuk memperoleh tanggung jawab yang lebih besar.

Kesempatan untuk berkembang dan maju merupakan salah satu aspek motivator dalam Teori Dua Faktor Herzberg yang dapat mendorong kepuasan kerja.

2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut (Luthans, 2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh 5 dimensi yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Gaji, upah atau uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang sanggup pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi
- c. Kesempatan promosi, kesempatan untuk maju dalam organisasi
- d. Pengawasan, kemampuan penyedia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku
- e. Rekan kerja.

(Sutrisno, 2009) menjelaskan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor psikologi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketenangan dalam bekerja, sikap terhadap kerja, keterampilan dan bakat
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi antar karyawan ataupun pimpinan

- c. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan karyawan, jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, perputaran udara, kesehatan karyawan dan penerangan
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan.

Menurut (Sunyoto, 2013) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari:

1. Kedudukan seseorang yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada yang berkedudukan lebih rendah
2. Pangkat seseorang
3. Umur dinyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan
4. Mutu pengawasan kepuasan karyawan yang dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dan bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja.

Memperhatikan uraian dari pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi faktor yang berasal dari pekerjaan, individu, lingkungan kerja, serta organisasi. Faktor pekerjaan mencakup karakteristik pekerjaan itu sendiri, beban kerja, kesempatan promosi, dan sistem kompensasi yang diterima karyawan. Faktor individu meliputi kondisi psikologis, usia, pengalaman, minat, keterampilan, serta sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Faktor lingkungan kerja mencakup hubungan dengan

atasan dan rekan kerja, kualitas pengawasan, kondisi fisik tempat kerja, serta suasana kerja yang mendukung. Sementara itu, faktor organisasi meliputi kebijakan perusahaan, jenjang karir, kesejahteraan, jaminan kerja, serta sistem penghargaan yang diterapkan organisasi. Keseluruhan faktor tersebut saling berinteraksi dalam membentuk persepsi dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya sehingga menentukan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja dipengaruhi oleh kondisi organisasi yang mengalami restrukturisasi, kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan karir, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan dalam mengelola dan mendukung karyawan.

2.1.5 Teori Sistem Sosial

(Parsons, 1951) menjelaskan bahwa masyarakat maupun organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri atas bagian-bagian yang saling bergantung dan saling memengaruhi dalam mencapai keseimbangan serta mempertahankan keberlangsungan sistem. Parsons memandang sistem sosial sebagai suatu organisme yang kompleks, di mana setiap unsur memiliki fungsi tertentu dan bekerja secara terpadu untuk mencapai stabilitas. Dalam konteks organisasi, setiap komponen, seperti struktur organisasi, kepemimpinan, karyawan, budaya organisasi, serta sistem kerja, merupakan bagian yang saling berinteraksi sehingga perubahan pada satu bagian akan memengaruhi bagian lainnya. Menurut (Parsons, 1951), sistem sosial terdiri dari sejumlah individu yang saling berinteraksi dalam suatu situasi tertentu berdasarkan seperangkat nilai, norma, dan simbol yang telah disepakati bersama. Interaksi tersebut membentuk suatu struktur sosial yang relatif stabil dan mengatur hubungan antara individu maupun kelompok dalam

organisasi. Struktur sosial tersebut diwujudkan melalui pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, serta pola hubungan kerja yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan secara efektif.

Dalam teori ini, konsep peran (role) memiliki kedudukan penting. Peran merupakan perilaku yang diharapkan dari seseorang sesuai dengan status atau kedudukannya dalam organisasi. Setiap individu menjalankan fungsi yang berbeda sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki, sehingga keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan setiap anggota dalam menjalankan perannya secara optimal. Oleh karena itu, perubahan struktur organisasi, perubahan jabatan, maupun perubahan sistem kerja akan memengaruhi bagaimana individu menyesuaikan diri terhadap peran barunya. Teori Sistem Sosial Parsons dikenal sebagai teori fungsionalisme struktural yang memandang bahwa setiap bagian dalam suatu organisasi memiliki fungsi yang saling melengkapi untuk menjaga keseimbangan sistem. Parsons menganalogikan organisasi seperti tubuh manusia yang terdiri atas berbagai organ dengan fungsi berbeda, namun seluruh organ tersebut bekerja secara terpadu agar tubuh tetap dapat berfungsi dengan baik. Demikian pula dalam organisasi, setiap unit kerja, pimpinan, maupun karyawan memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling mendukung demi tercapainya tujuan organisasi.

(Parsons, 1951) mengemukakan bahwa agar suatu sistem dapat bertahan dan berkembang, terdapat empat imperatif fungsional yang dikenal dengan konsep AGIL, yaitu Adaptation, Goal Attainment, Integration, dan Latency (Pattern Maintenance). Dijelaskan sebagai berikut :

- **Adaptation (Adaptasi) :** Merupakan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Dalam penelitian ini, konsep adaptasi berkaitan erat dengan restrukturisasi organisasi, yaitu perubahan struktur, proses kerja, maupun kebijakan organisasi sebagai bentuk respons terhadap dinamika lingkungan bisnis perbankan. Selain itu, adaptasi juga tercermin pada adaptabilitas karir, yaitu kemampuan karyawan menyesuaikan diri terhadap perubahan tuntutan pekerjaan, teknologi, maupun pengembangan karir setelah restrukturisasi dilakukan.
- **Goal Attainment (Pencapaian Tujuan) :** Menunjukkan kemampuan organisasi dalam menetapkan tujuan serta mengarahkan seluruh sumber daya untuk mencapainya. Keberhasilan restrukturisasi organisasi tidak hanya diukur dari perubahan struktur, tetapi juga dari sejauh mana perubahan tersebut mampu meningkatkan efektivitas organisasi dan mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dalam proses tersebut, gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang mengarahkan perilaku karyawan agar tetap fokus terhadap tujuan organisasi.
- **Integration (Integrasi) :** Merupakan kemampuan organisasi dalam menjaga koordinasi, kerja sama, komunikasi, dan keharmonisan hubungan antaranggota organisasi. Restrukturisasi organisasi sering kali menimbulkan perubahan hubungan kerja, pembagian tugas, maupun pola komunikasi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan memiliki peranan penting dalam membangun komunikasi yang efektif, menyelesaikan konflik, meningkatkan kepercayaan,

serta menciptakan kerja sama yang harmonis sehingga organisasi tetap berada dalam kondisi yang stabil.

- Latency atau Pattern Maintenance (Pemeliharaan Pola) : Merupakan kemampuan organisasi dalam mempertahankan nilai, norma, budaya organisasi, serta motivasi anggotanya agar sistem tetap berjalan secara berkelanjutan. Dalam penelitian ini, dimensi tersebut tercermin melalui kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan lebih mudah menerima perubahan organisasi, memiliki komitmen yang lebih tinggi, mempertahankan nilai-nilai organisasi, serta menunjukkan loyalitas dan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja menurun akibat perubahan organisasi yang tidak dikelola dengan baik, maka stabilitas organisasi juga akan terganggu.

Selain empat fungsi tersebut, Parsons juga menempatkan kultur sebagai unsur yang sangat penting dalam sistem sosial karena menjadi dasar terbentuknya nilai, norma, dan perilaku seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi berfungsi mengarahkan cara berpikir dan bertindak setiap individu sehingga mampu mendukung terciptanya koordinasi serta kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan teori tersebut dapat dipahami bahwa setiap organisasi merupakan suatu sistem yang saling berkaitan, sehingga perubahan pada satu komponen akan memengaruhi komponen lainnya. Restrukturisasi organisasi sebagai bentuk perubahan sistem menuntut kemampuan adaptasi dari seluruh anggota organisasi. Dalam kondisi tersebut, adaptabilitas karir diperlukan agar karyawan mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan tugas, tanggung jawab,

maupun lingkungan kerja. Di sisi lain, gaya kepemimpinan berperan dalam mengintegrasikan anggota organisasi, memberikan arahan, dukungan, dan motivasi selama proses perubahan berlangsung. Apabila ketiga aspek tersebut berjalan secara efektif, maka organisasi akan mampu mempertahankan stabilitas sistem dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebagai salah satu indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai keseimbangan dan keberlanjutan.

2.1.6 Teori Manajemen Perubahan

Menurut (Lewin, 1951) Teori Manajemen Perubahan merupakan salah satu teori yang paling banyak digunakan dalam menjelaskan proses perubahan organisasi. perubahan organisasi tidak terjadi secara spontan, melainkan melalui suatu proses yang sistematis agar organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Lewin mengemukakan model perubahan yang dikenal sebagai *Three-Step Model of Change*, yang terdiri atas tiga tahapan, yaitu *Unfreeze* (mencairkan), *Change* atau *Movement* (melakukan perubahan), dan *Refreeze* (membekukan kembali). Model ini didasarkan pada konsep bahwa perubahan akan berhasil apabila kekuatan pendorong (*driving forces*) lebih besar daripada kekuatan penghambat (*restraining forces*). Oleh karena itu, organisasi perlu mengurangi resistensi terhadap perubahan sekaligus memperkuat faktor-faktor yang mendorong keberhasilan perubahan.

- Tahap pertama adalah *Unfreeze* (Mencairkan). Tahap ini merupakan proses mempersiapkan organisasi sebelum perubahan dilaksanakan. Pada tahap ini organisasi perlu menyadarkan seluruh anggota bahwa perubahan merupakan suatu kebutuhan yang harus dilakukan untuk mempertahankan daya saing dan keberlangsungan organisasi. Manajemen harus mampu mengomunikasikan

alasan dilakukannya perubahan, menjelaskan tujuan yang ingin dicapai, serta membangun komitmen seluruh karyawan terhadap proses perubahan tersebut. Selain itu, organisasi juga perlu mengurangi resistensi dengan memberikan pemahaman mengenai manfaat perubahan, sehingga karyawan lebih siap menerima perubahan yang akan terjadi. Dengan demikian, fokus utama tahap *unfreeze* adalah mengubah pola pikir, sikap, dan perilaku lama agar organisasi siap memasuki kondisi yang baru.

- Tahap kedua adalah Change atau Movement (Perubahan). Tahap ini merupakan proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan. Pada tahap ini organisasi mulai menerapkan struktur organisasi baru, prosedur kerja baru, sistem kerja baru, maupun kebijakan yang mendukung perubahan. Agar perubahan dapat berjalan secara efektif, organisasi perlu memberikan pelatihan, pendampingan, komunikasi yang intensif, serta melibatkan karyawan dalam proses perubahan. Partisipasi aktif karyawan menjadi faktor penting karena dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan yang dilakukan. Selain itu, pimpinan juga harus mampu memberikan arahan, motivasi, serta dukungan kepada karyawan agar mereka mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang baru. Dengan demikian, fokus utama tahap ini adalah mengimplementasikan perubahan secara efektif sekaligus mengatasi berbagai hambatan yang muncul selama proses perubahan berlangsung.
- Tahap ketiga adalah Refreeze (Membekukan Kembali). Tahap ini bertujuan untuk menstabilkan kondisi organisasi setelah perubahan berhasil diterapkan. Organisasi perlu memastikan bahwa perubahan yang telah dilakukan menjadi bagian dari budaya organisasi dan diterapkan secara konsisten dalam aktivitas

kerja sehari-hari. Penguatan terhadap perilaku baru dapat dilakukan melalui evaluasi, pemberian penghargaan, sistem penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, serta dukungan berkelanjutan dari pimpinan. Dengan demikian, perubahan tidak hanya bersifat sementara, tetapi menjadi kebiasaan baru yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi dalam jangka panjang. Fokus utama tahap *refreeze* adalah mempertahankan hasil perubahan agar organisasi tidak kembali pada pola kerja sebelumnya.

Dalam perspektif teori Lewin, keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola kesiapan perubahan, mengurangi resistensi, serta membangun komitmen seluruh anggota organisasi. Perubahan yang tidak direncanakan dengan baik dapat menimbulkan ketidakpastian, stres kerja, penurunan motivasi, hingga menurunnya kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, perubahan yang dikelola secara efektif akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap dinamika lingkungan bisnis serta memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan. Teori Perubahan Kurt Lewin memiliki relevansi yang kuat dengan penelitian ini karena restrukturisasi organisasi merupakan bentuk perubahan yang dilakukan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan bisnis, kemajuan teknologi, serta tuntutan persaingan industri perbankan. Pada tahap Unfreeze, manajemen Maybank perlu membangun kesadaran karyawan mengenai pentingnya restrukturisasi organisasi serta mengurangi resistensi terhadap perubahan. Pada tahap Change, organisasi melakukan implementasi restrukturisasi melalui perubahan struktur organisasi, pembagian tugas, sistem kerja, maupun penyesuaian proses bisnis. Dalam tahap ini, adaptabilitas karir menjadi faktor penting karena

menunjukkan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan peran, tanggung jawab, serta tuntutan kompetensi baru. Di sisi lain, gaya kepemimpinan berperan sebagai faktor yang memfasilitasi keberhasilan perubahan melalui komunikasi yang efektif, pemberian motivasi, dukungan, serta pengarahan kepada karyawan selama proses perubahan berlangsung. Selanjutnya, pada tahap Refreeze, organisasi berupaya memperkuat sistem kerja baru agar menjadi budaya organisasi yang berkelanjutan. Keberhasilan tahap ini tercermin dari meningkatnya penerimaan karyawan terhadap perubahan, terbentuknya perilaku kerja baru yang lebih efektif, serta meningkatnya kepuasan kerja karyawan sebagai akibat dari keberhasilan organisasi dalam mengelola perubahan secara terencana. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya dipandang sebagai hasil akhir dari proses perubahan, tetapi juga sebagai indikator bahwa restrukturisasi organisasi telah berhasil diinternalisasikan ke dalam sistem organisasi.

2.1.7 Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory) yang lebih dikenal sebagai Motivation-Hygiene Theory menurut (Herzberg, 1966), menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua kondisi yang dipengaruhi oleh dua kelompok faktor yang berbeda dan bersifat independen. Herzberg berpendapat bahwa menghilangkan ketidakpuasan kerja tidak secara otomatis akan meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, organisasi harus mampu memenuhi faktor-faktor yang menimbulkan motivasi agar karyawan benar-benar merasa puas terhadap pekerjaannya. Menurut (Herzberg, 1966), terdapat dua kelompok faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor higienis (hygiene factors) dan faktor motivator (motivator factors). Faktor higienis berkaitan dengan lingkungan

kerja atau aspek ekstrinsik pekerjaan yang berfungsi mencegah munculnya ketidakpuasan. Sementara itu, faktor motivator berkaitan dengan isi pekerjaan atau aspek intrinsik yang mampu meningkatkan kepuasan, motivasi, dan kinerja karyawan dijelaskan sebagai berikut :

a. Faktor Higienis (Hygiene Factors)

Faktor higienis merupakan faktor-faktor yang berasal dari lingkungan kerja. Faktor ini tidak secara langsung meningkatkan motivasi kerja, namun apabila tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa faktor-faktor higienis berada pada kondisi yang memadai agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan produktif.

(Herzberg, 1966) mengemukakan bahwa faktor higienis meliputi:

- Kebijakan dan administrasi perusahaan, yaitu kejelasan peraturan, prosedur, dan sistem organisasi yang diterapkan.
- Kualitas pengawasan, yaitu kemampuan atasan dalam memberikan arahan, dukungan, dan pengawasan kepada bawahan.
- Hubungan interpersonal, yaitu hubungan yang harmonis antara atasan, bawahan, maupun sesama rekan kerja.
- Kondisi kerja, meliputi lingkungan fisik kerja, fasilitas, keamanan, kenyamanan, serta sarana pendukung pekerjaan
- Gaji dan kompensasi, yaitu imbalan finansial yang diterima karyawan sesuai dengan kontribusinya.
- Keamanan kerja, yaitu jaminan keberlangsungan pekerjaan serta rasa aman terhadap masa depan karir.

Apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi, karyawan akan mengalami ketidakpuasan kerja. Namun, apabila seluruh faktor higienis telah terpenuhi, kondisi tersebut hanya menghilangkan ketidakpuasan dan belum tentu membuat karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

b. Faktor Motivator (Motivator Factors)

Faktor motivator merupakan faktor intrinsik yang berasal dari pekerjaan itu sendiri dan berperan dalam meningkatkan motivasi, semangat kerja, serta kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor ini berkaitan dengan kebutuhan individu untuk berkembang, berprestasi, dan memperoleh pengakuan dalam pekerjaannya.

(Herzberg, 1966) menjelaskan bahwa faktor motivator meliputi:

- Prestasi (Achievement), yaitu keberhasilan individu dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai target yang telah ditetapkan.
- Pengakuan (Recognition), yaitu penghargaan yang diberikan organisasi atas hasil kerja dan kontribusi karyawan.
- Pekerjaan itu sendiri (The Work Itself), yaitu pekerjaan yang menarik, menantang, dan memberikan kesempatan belajar.
- Tanggung jawab (Responsibility), yaitu kepercayaan yang diberikan organisasi kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.
- Kesempatan berkembang dan promosi (Advancement and Growth), yaitu peluang pengembangan karir, peningkatan kompetensi, dan jenjang promosi yang jelas.

Semakin baik organisasi mampu memenuhi faktor-faktor motivator tersebut, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, komitmen, dan motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam konteks penelitian ini, Teori Dua Faktor Herzberg memiliki relevansi yang kuat dalam menjelaskan terbentuknya kepuasan kerja karyawan di tengah perubahan organisasi. Restrukturisasi organisasi berpotensi memengaruhi faktor higienis, seperti perubahan struktur kerja, pembagian tugas, kebijakan organisasi, hubungan kerja, serta rasa aman terhadap pekerjaan. Apabila restrukturisasi dilakukan secara transparan, adil, dan disertai komunikasi yang baik, maka potensi ketidakpuasan karyawan dapat diminimalkan. Di sisi lain, Adaptabilitas karir berkaitan dengan faktor motivator karena mencerminkan kemampuan karyawan untuk terus berkembang, mempelajari kompetensi baru, serta memanfaatkan peluang karir yang muncul akibat perubahan organisasi. Karyawan yang memiliki adaptabilitas tinggi cenderung lebih siap menerima tantangan baru dan memperoleh kepuasan dari proses pengembangan dirinya. Selain itu, Gaya kepemimpinan juga berperan dalam memengaruhi kedua kelompok faktor tersebut. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan, pengakuan, kesempatan berkembang, komunikasi yang terbuka, serta pembinaan kepada karyawan tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (faktor higienis), tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik karyawan melalui penghargaan, pemberian tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang (faktor motivator). Dengan demikian, Teori Dua Faktor Herzberg menjadi landasan teoritis yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh terpenuhinya kondisi kerja yang baik, tetapi juga oleh kesempatan untuk berkembang, memperoleh penghargaan, dan merasakan makna dalam pekerjaannya. Dalam penelitian ini, restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, dan gaya kepemimpinan dipandang sebagai faktor-

faktor yang memengaruhi terpenuhinya faktor higienis maupun faktor motivator sehingga pada akhirnya menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan.

2.2 Kajian Empiris

2.2.1 Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Antara Restrukturisasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut (Muchlisa, 2022) menyatakan bahwa Restrukturisasi Organisasi merupakan indikator penting bagi suatu organisasi dan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Penelitiannya mengkaji aspek manusia dan teknologi yang berperan dalam restrukturisasi organisasi. Hasil Penelitian lainnya menurut (Setyorini, 2020) menyimpulkan bahwa restrukturisasi organisasi tidak memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja dan bernilai negative signifikan sehingga hipotesisnya tidak teruji kebenarannya.

b. Hubungan Antara Adaptabilitas Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut (M. Kardafi, 2017) menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara adaptabilitas karir terhadap kepuasan kerja. Dengan begitu semakin tinggi adaptabilitas karir, semakin besar kemungkinan kepuasan kerja pegawai tersebut.

c. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut (Niken Herawati A. T., 2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun menurut (Endiet Jaloe Prasetyo, 2020) Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sehingga

untuk penerapan gaya kepemimpinan perlu menyesuaikan dengan kebutuhan Perusahaan.

2.2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya sangat penting bagi penelitian yang akan dilakukan. Peneliti sebelumnya atau penelitian terdahulu bertujuan guna dijadikan acuan bagi penelitian yang akan dilakukan, oleh karena itu peneliti telah mencari, menelaah dan menyimpulkan penelitian terdahulu sebagai berikut:

1. (Arif Rachman Putra, 2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dosen. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan kepemimpinan sebagai variabel yang memiliki pengaruh paling dominan. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan yang efektif serta komunikasi kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen.
2. (Yohana Febriyanti Nadya Pally, 2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan secara parsial. Namun, secara simultan

ketiga variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan motivasi kerja dibandingkan gaya kepemimpinan secara individual.

3. (Delvi Vahera, 2021) melakukan penelitian berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Karya Sawitindo Mas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, secara simultan ketiga variabel tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

4. (Meddy Nurpratama, 2022) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai KPU Kabupaten Indramayu. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di KPU Kabupaten Indramayu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa fasilitas kerja merupakan faktor utama yang meningkatkan

kepuasan kerja pegawai, sementara gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini.

5. (Niken Herawati A. T., 2020) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT JMS Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT JMS Jakarta. Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. JMS Jakarta. Hasil analisis menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, dengan kontribusi pengaruh sebesar 76,8%. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan yang efektif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

6. (Muslimin Nulipata, 2019) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Restrukturisasi Birokrasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Restrukturisasi Birokrasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa restrukturisasi birokrasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan struktur birokrasi yang lebih proporsional mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai secara nyata. Dengan demikian, semakin baik pelaksanaan restrukturisasi birokrasi organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

7. (Nia Fitri, 2016) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Penilaian Prestasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan Pada PT Schneider Electric Manufacturing Batam”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kepuasan kerja karyawan pada PT Schneider Electric Manufacturing Batam. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Schneider Electric Manufacturing Batam. Sebaliknya, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja dan kinerja karyawan dibandingkan dengan faktor kepemimpinan.

8. (Meinard Maya Safitri, 2021) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Perubahan Organisasi, Karakteristik Individu Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk Samarinda Square”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perubahan organisasi, karakteristik individu, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk Samarinda Square dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi, karakteristik individu, dan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar ketiga variabel tersebut.

9. (Feriansyah Fauzi, 2025) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja , dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan (Studi pada Karyawan Marketing Gallery Graha Raya PT Jaya Real Property Tbk). Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja,

beban kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan di Marketing Gallery Graha Raya PT Jaya Real Property Tbk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, sedangkan lingkungan kerja dan beban kerja tidak berpengaruh signifikan. Secara simultan, ketiga variabel memberikan kontribusi sebesar 74,9% terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor yang paling berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sementara faktor lain di luar penelitian juga turut memengaruhi kepuasan kerja.

10. (Prawira, 2020) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Yayasan Generasi Amanah Madani Kabupaten Deli Serdang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, kepemimpinan, dan fasilitas kerja masing-masing maupun secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan, pemberian kompensasi yang adil, serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

11. (Endiet Jaloe Prasetyo, 2020) melakukan penelitian berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Lingkungan Kerja karyawan di PT Bintang Bersatu

- Apparel Batam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian secara simultan variabel komitmen organisasional, budaya organisasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bintang Bersatu Apparel.
12. (Sarah Puspita Sari, 2022) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Work Life Balance, Gaya Kepemimpinan, dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Manufaktur Cikarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial *work life balance*, gaya kepemimpinan, dan beban kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
13. (Kosidin, 2024) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Sri Ratu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
14. (Sinurat, 2017) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Himawan Putra Medan. Tujuan

penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Himawan Putra Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan kontribusi pengaruh sebesar 74,2%, sedangkan 25,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

15. (Hari Subagio, 2024) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Aneka Mandiri Sejahtera. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
16. (Plangiten, 2013) melakukan penelitian berjudul “Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia (Persero) Manado” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
17. (Septian Aris Munandar, 2020) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Waroeng SS Jl. Bantul.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan lingkungan kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

18. (Zulfikar, 2021) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan. Selain itu, komitmen organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja pegawai.

19. (Made Agastia Rahadian, 2017) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirta Mangutama Badung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

20. (Nisa Meitasari Gunawan, 2019) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Stress Kerja, Komitmen Organisasional, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja, komitmen organisasional, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan

kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan komitmen organisasional dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.2.3 Mapping Penelitian Terdahulu

Tabel 1 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama & Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Populasi, Sampel, Sampling	Hasil Penelitian
1.	Arif Rachman Putra, Ella Anastasya Sinambela (2021) “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dosen”	a) Kepemimpinan (X1) b) Komunikasi Kerja (X2) c) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Dosen Perguruan Surabaya Sampel Size : 57 responden Sampling : Purposive Sampling Instrumen : Kuesioner	X1...Y : 3,924 (0,000) X2...Y : 4,070 (0,000)
2.	Yohana Febriyanti Nadya Pally, Epsilandri Septyarini (2022) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai”	a) Gaya Kepemimpinan (X1) b) Komitmen Organisasi (X2) c) Motivasi Kerja (X3) d) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY Sampel Size : 40 responden Sampling : Non Probability Sampling Instrumen : Kuesioner	X1...Y : -0,845 (0,404) X2...Y : 3,859 (0,000) X3...Y : 4,554 (0,000)

3.	Delvi Vahera, Onsardi (2021) Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	a) Gaya Kepemimpinan (X1) b) Motivasi (X2) c) Lingkungan Kerja (X3) d) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Karyawan PT Karya Sawitindo Sampel Size : 94 responden Sampling : Sampel Jenuh Instrumen : Kuesioner	X1...Y : 3,463 (0,001) X2...Y : 2,290 (0,024) X3...Y : 3,806 (0,000)
4.	Meddy Nurpratama, Agus Yudianto (2022) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai KPU Kabupaten Indramayu”	a) Gaya Kepemimpinan (X1) b) Fasilitas Kerja (X2) c) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Pegawai KPU Kabupaten Indramayu Sampel Size : 30 responden Sampling : Total Sampling Instrumen : Kuesioner	X1...Y : 0,954 (0,348) X2...Y : 2,892 (0,007)
5.	Niken Herawati, Asrah Tandirerung Ranteallo (2020) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	a) Gaya Kepemimpinan (X1) b) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Karyawan PT JMS Jakarta Sampel Size : 32 responden Sampling : Non Probability Sampling Instrumen : Kuesioner	X1...Y : r = 0,876 (0,001) R ² = 0,768 t = 9,954

	pada PT JMS Jakarta”			
6.	Muslimin Nulipata, Alimatus Sahrah, Reny Yuniasanti (2019) “Pengaruh Restrukturisasi Birokrasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai”	a) Restrukturisasi Birokrasi (X1) b) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Unit Pelaksana Perparkiran DKI Jakarta Sampel Size : 15 Pegawai Sampling : Purposive Sampling Instrumen : Kuesioner	X1...Z : -2,524 (p =0,012)
7.	Nia Fitri, Ade Parlaungan Nasution (2016) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Penilaian Prestasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”	a) Gaya Kepemimpinan (X1) b) Penilaian Prestasi Kerja (X2) c) Lingkungan Kerja (X3) d) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Karyawan PT Schneider Electric Manufaturing Batam Sampel Size : 50 Karyawan Sampling : Random Sampling Instrumen : Kuesioner	X1...Y : 1,115 (0,271) X2...Y : t = 2,258 (0,029) X3...Y : 7,624 (0,001)
8.	Meinard Maya Safitri, Maya Ria Astuti (2021) “Pengaruh Perubahan Organisasi,	a) Perubahan Organisasi (X1) b) Karakteristik Individu (X2) c) Kepemimpinan (X3)	Populasi :Karyawan PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk Samarinda Sampel Size : 48 Karyawan	X1...Y : 0,780 (0,439) X2...Y : 1,862 (0,069) X3...Y : 1,138 (0,261)

	Karakteristik Individu, dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk Samarinda”	d) Kepuasan Kerja (Y)	Sampling : Kuota Sampling Instrumen : Kuesioner	
9.	Feriansyah Fauzi, Syaiful Anwar (2025) “Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan	a) Lingkungan Kerja (X1) b) Beban Kerja (X2) c) Gaya Kepemimpinan (X3) d) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Karyawan Marketing Gallery Graha Raya PT Jaya Real Property Sampel Size : 39 responden Sampling : Non-Probability Sampling Instrumen : Kuesioner	X1...Y : 0,952 (0,348) X2...Y : 0,190 (0,851) X3...Y : 3,644 (0,001)
10.	Indra Prawira (2020) “Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai”	a) Kompensasi (X1) b) Kepemimpinan (X2) c) Fasilitas Kerja (X3) d) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Pegawai Yayasan Generasi Amanah Madani Sampel Size : 42 responden Sampling : Sampel Jenuh Instrumen : Kuesioner	X1...Y : 2,499 (0,017) X2...Y : 6,400 (0,000) X3...Y : 3,382 (0,002)
11.	Endiet Jaloe Prasetyo, Sri Langgeng	a) Gaya Kepemimpinan (X1)	Populasi : Karyawan PT Bintang Bersatu	X1...Y : 0,703 (0,483)

	Ratnasari, Lukmanul Hakim (2020) “Analisis Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”	b) Komitmen Organisasional (X2) c) Budaya Organisasi (X3) d) Lingkungan Kerja (X4) e) Kepuasan Kerja (Y)	Apparel Batam Sampel Size : 556 responden Sampling : Simple Random Sampling Instrumen : Kuesioner	X2...Y : 3,746 (0,000) X3...Y : 5,913 (0,000) X4...Y : 6,844 (0,000)
12.	Sarah Puspita Sari, Wachid Hasyim (2022) “Pengaruh Work Life Balance, Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Manufaktur Cikarang”	a) Work Life Balance (X1) b) Gaya Kepemimpinan (X2) c) Beban Kerja (X3) d) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Karyawan PT Manufaktur Cikarang Sampel Size : 90 responden Sampling : Simple Random Sampling Instrumen : Kuesioner	X1...Y : 2,656 (0,009) X2...Y : 3,210 (0,002) X3...Y : 2,263 (0,026)
13.	Nathalie Anatias Kosidin, Oey Hannes Widjaja (2024) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja	a) Gaya Kepemimpinan (X1) b) Motivasi Kerja (X2) c) Lingkungan Kerja (X3) d) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Karyawan PT Sri Ratu Sampel Size : 46 responden Sampling : Sampling Jenuh Instrumen : Kuesioner	X1...Y : 6,313 (0,000) X2...Y : 2,215 (0,027) X3...Y : 4,069 (0,000)

	Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan			
14.	Elferida J Sinurat (2017) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Himawan Putra Medan”	a) Gaya Kepemimpinan (X1) b) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Karyawan PT Himawan Putra Medan Sampel Size : 153 responden Sampling : Simple Random Sampling Instrumen : Kuesioner, Studi Dokumentasi dan Wawancara	X1...Y : 17,741 (0,000)
15.	Hari Subagio, Nabilla Rizky Permata Putri (2024) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja”	a) Gaya Kepemimpinan (X1) b) Motivasi (X2) c) Lingkungan Kerja (X3) d) Kepuasan Kerja (X4)	Populasi : Karyawan PT Aneka Mandiri Sejahtera Sampel Size : 32 responden Sampling : Purposive Sampling Instrumen : Kuesioner,	X1...Y : 1,274 (0,213) X2...Y : 1,956 (0,061) X3...Y : 1,960 (0,060)
16.	Pengi Plangiten (2013) “Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan	a) Gaya Kepemimpinan (X1) b) Lingkungan Kerja (X2) c) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Manado Sampel Size : 68 responden	X1...Y : 6,872 (0,000) X2...Y : 7,795 (0,000)

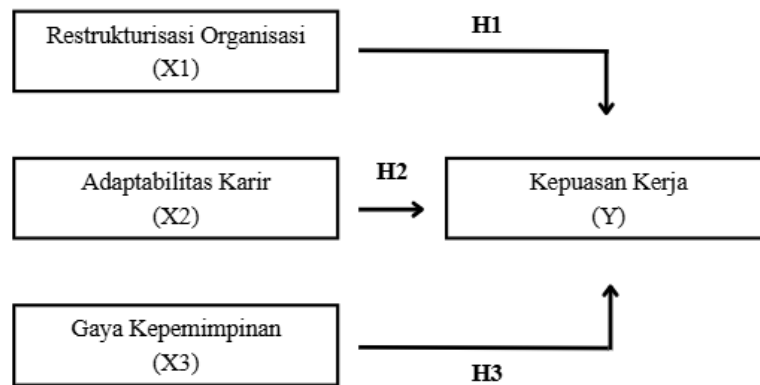
	Kerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia (Persero) Manado”		Sampling : Convenience Sampling Instrumen : Kuesioner,	
17.	Septian Aris Munandar, Prayekti (2020) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”	a) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) b) Motivasi Intrinsik (X2) c) Lingkungan Kerja (X3) d) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Karyawan Waroeng SS Jln Bantul Sampel Size : 40 responden Sampling : Census Sampling Instrumen : Kuesioner,	X1...Y : 4,629 (0,000) X2...Y : 7,150 (0,000) X3...Y : 5,706 (0,000)
18	Zulfikar, Saban Echdar, Zainuddin Mustapa (2021) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang”	a) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) b) Motivasi Kerja (X2) c) Komitmen Organisasi (X3) d) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Pegawai Badan Keuangan Daerah Kab Pinrang Sampel Size : 42 responden Sampling : Census Sampling Instrumen : Kuesioner,	X1...Y : 2,412 (0,000) X2...Y : 2,105 (0,000) X3...Y : 3,303 (0,000)
19	Made Agastia Rahadian, I Gusti Made	a) Gaya Kepemimpinan (X1)	Populasi : Karyawan PDAM Tirta	X1...Y : 2,885 (0,006)

	Suwandana (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	b) Iklim Organisasi (X2) c) Kepuasan Kerja (Y)	Mangutama Badung Sampel Size : 52 responden Sampling : Total Sampling Instrumen : Kuesioner,	X2...Y : 5,787 (0,000)
20.	Nisa Meitasari Gunawan, AA. Ayu Sriathi (2019) “Pengaruh Stress Kerja, Komitmen Organisasional, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”	a) Stress Kerja (X1) b) Komitmen Organisasional (X2) c) Gaya Kepemimpinan (X3) d) Kepuasan Kerja	Populasi : Karyawan Novotel Bali Ngurah Rai Airport Sampel Size : 58 responden Sampling : Probability Sampling Instrumen : Kuesioner,	X1...Y : -2,529 (0,014) X2...Y : 4,688 (0,000) X3...Y : 3,492 (0,001)

2.3 Kerangka Konseptual

Adapun tujuan penelitian ini adalah peneliti ingin menganalisis pengaruh dari Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. Hubungan antar variabel tersebut dapat dikaitkan berdasarkan kajian Pustaka dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka konseptual dalam penelitian ini, yang digambarkan dalam bagan berikut :

Gambar 2 Kerangka Konseptual



2.4 Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2018) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, karena sifatnya sementara maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul. Adapun rumusan hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

- H1 : Restrukturisasi Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H2 : Adaptabilitas Karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.