

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah PT Bank Maybank Indonesia Tbk yang merupakan salah satu bank swasta nasional yang beroperasi di Indonesia dan menjadi bagian dari Maybank Group. Perusahaan ini dipilih sebagai objek penelitian karena sedang menghadapi dinamika perubahan organisasi sebagai dampak perkembangan industri perbankan, transformasi digital, peningkatan persaingan, perubahan perilaku nasabah, serta tuntutan efisiensi operasional. Kondisi tersebut menjadikan PT Bank Maybank Indonesia Tbk sebagai organisasi yang relevan untuk mengkaji hubungan antara restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja karyawan.

PT Bank Maybank Indonesia Tbk merupakan salah satu institusi jasa keuangan yang menyediakan berbagai layanan perbankan bagi nasabah individu maupun korporasi. Produk dan layanan yang ditawarkan meliputi penghimpunan dana masyarakat dalam bentuk tabungan, giro, dan deposito, penyaluran kredit kepada berbagai segmen usaha, layanan treasury, transaksi perdagangan internasional, layanan perbankan syariah, serta berbagai layanan digital banking yang mendukung kebutuhan transaksi masyarakat secara cepat dan efisien. Seiring berkembangnya teknologi informasi, perusahaan terus melakukan inovasi melalui pengembangan layanan digital guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah sekaligus meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, PT Bank Maybank Indonesia Tbk senantiasa berupaya menciptakan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance), meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah, memperkuat manajemen risiko, serta mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten. Upaya tersebut dilakukan agar perusahaan mampu mempertahankan daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Perubahan lingkungan bisnis perbankan yang ditandai dengan digitalisasi layanan, meningkatnya ekspektasi nasabah, perkembangan teknologi finansial (financial technology), serta perubahan regulasi mendorong perusahaan untuk melakukan berbagai penyesuaian organisasi. Salah satu bentuk penyesuaian tersebut adalah restrukturisasi organisasi yang bertujuan meningkatkan efektivitas proses kerja, memperjelas pembagian tugas dan tanggung jawab, menyederhanakan birokrasi, serta meningkatkan koordinasi antarunit kerja. Restrukturisasi organisasi juga diharapkan mampu meningkatkan produktivitas perusahaan melalui pengelolaan sumber daya yang lebih efisien.

Pelaksanaan restrukturisasi organisasi membawa perubahan terhadap struktur kerja maupun sistem operasional perusahaan. Perubahan tersebut mengharuskan karyawan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru, memahami perubahan tugas dan tanggung jawab, serta meningkatkan kompetensi agar tetap mampu memenuhi tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, adaptabilitas karir menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi keberhasilan implementasi perubahan organisasi.

Selain kemampuan individu dalam beradaptasi, keberhasilan perubahan organisasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para

pimpinan di setiap unit kerja. Pemimpin memiliki peran dalam mengomunikasikan tujuan perubahan, memberikan motivasi, membangun kepercayaan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memberikan dukungan kepada karyawan selama proses perubahan berlangsung. Kepemimpinan yang efektif diharapkan mampu meminimalkan resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Bagi perusahaan jasa seperti PT Bank Maybank Indonesia Tbk, sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menjaga kualitas pelayanan kepada nasabah. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih baik, loyalitas terhadap organisasi, produktivitas yang lebih tinggi, serta memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah.

Pemilihan PT Bank Maybank Indonesia Tbk sebagai objek penelitian didasarkan pada relevansi kondisi perusahaan dengan variabel yang diteliti. Transformasi organisasi yang terus dilakukan perusahaan, kebutuhan akan adaptasi karyawan terhadap perubahan, serta pentingnya peran kepemimpinan dalam mendukung keberhasilan perubahan organisasi menjadi alasan utama penelitian ini dilakukan. Dengan demikian, perusahaan dinilai mampu memberikan gambaran empiris mengenai pengaruh restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian yang diperoleh dari objek penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber

daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan perubahan organisasi pada sektor perbankan. Selain itu, hasil penelitian juga diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen PT Bank Maybank Indonesia Tbk dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

4.2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran mengenai profil karyawan yang menjadi sampel penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan aktif PT Bank Maybank Indonesia Tbk Regional Jawa Timur, Bali, dan Nusra yang telah memenuhi kriteria penelitian. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 60 orang.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 4 sebagai berikut :

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Laki-laki	32	53,3
Perempuan	28	46,7
Total	60	100

Berdasarkan Tabel 4, diketahui bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan laki-laki sebanyak 32 orang (53,3%), sedangkan karyawan perempuan berjumlah 28 orang (46,7%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki dan perempuan relatif seimbang sehingga dapat memberikan

gambaran yang representatif mengenai persepsi karyawan terhadap restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada Tabel 5 sebagai berikut :

Tabel 5 Karakteristik Respon Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
21–30 tahun	13	21,7
31–40 tahun	17	28,3
41–50 tahun	27	45,0
> 51 tahun	3	5,0
Total	60	100

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia 41–50 tahun, yaitu sebanyak 27 orang (45,0%). Selanjutnya responden berusia 31–40 tahun sebanyak 17 orang (28,3%), usia 21–30 tahun sebanyak 13 orang (21,7%), dan responden berusia di atas 51 tahun sebanyak 3 orang (5,0%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif dengan pengalaman kerja yang relatif matang sehingga diharapkan mampu memberikan penilaian yang objektif terhadap kondisi organisasi.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan pada Tabel 6 sebagai berikut :

Tabel 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1–5 tahun	18	30,0
5–10 tahun	14	23,3
>10 tahun	28	46,7
Total	60	100

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, yaitu sebanyak 28 orang (46,7%). Responden dengan masa kerja 1–5 tahun berjumlah 18 orang (30,0%), sedangkan responden dengan masa kerja 5–10 tahun sebanyak 14 orang (23,3%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang di PT Bank Maybank Indonesia Tbk sehingga memahami berbagai perubahan organisasi, kebijakan perusahaan, gaya kepemimpinan, serta kondisi lingkungan kerja yang menjadi objek penelitian. Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa penelitian ini didominasi oleh karyawan laki-laki, berada pada kelompok usia 41–50 tahun, serta memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Kondisi tersebut memberikan keyakinan bahwa responden memiliki pengalaman dan pemahaman yang memadai untuk memberikan penilaian terhadap restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja di PT Bank Maybank Indonesia Tbk.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan jabatan disajikan pada Tabel 7 sebagai berikut :

Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Customer Service	12	20%
2	Teller	12	20%
3	Service Manager	11	18,3%
4	Customer Service Supervisor	9	15%
5	Teller Supervisor	8	13,3%
6	General Affair	8	13,3%
TOTAL		60	100%

Berdasarkan karakteristik responden menurut jabatan, diketahui bahwa dari total 60 responden, jabatan Customer Service dan Teller merupakan kelompok responden terbanyak, masing-masing sebanyak 12 orang (20,0%). Selanjutnya, responden dengan jabatan Service Manager berjumlah 11 orang (18,3%), diikuti Customer Service Supervisor sebanyak 9 orang (15,0%), sedangkan jabatan Teller Supervisor dan General Affair masing-masing berjumlah 8 orang (13,3%). Komposisi responden tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini melibatkan berbagai jabatan pada fungsi operasional PT Bank Maybank Indonesia Tbk. Regional Jawa Timur, Bali, dan Nusra. Keterwakilan setiap jabatan diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai persepsi karyawan terhadap restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, gaya kepemimpinan, serta kepuasan kerja, sehingga hasil penelitian dapat merepresentasikan kondisi karyawan di lingkungan perusahaan.

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran tanggapan responden terhadap variabel Restrukturisasi Organisasi (X1), Adaptabilitas Karir (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Analisis dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (mean) setiap indikator berdasarkan jawaban 60 responden. Interpretasi skor menggunakan kategori sebagai berikut:

Tabel 8 Interpretasi Skor

Interval Mean	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

4.3.1 Deskripsi Variabel Restrukturisasi Organisasi (X1)

Tabel 9 Deskripsi Variabel Restrukturisasi Organisasi

Indikator	Mean	Kategori
Kelayakan struktur organisasi	4,23	Sangat Tinggi
Transparansi tugas dan wewenang	4,22	Sangat Tinggi
Sosialisasi nilai perubahan	4,20	Tinggi
Sinkronisasi pekerjaan	4,00	Tinggi
Efektivitas proses kerja	3,93	Tinggi
Responsif terhadap perubahan	3,93	Tinggi
Rata-rata Variabel X1	4,09	Tinggi

Berdasarkan Tabel 9 diketahui bahwa variabel Restrukturisasi Organisasi memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,09 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai restrukturisasi organisasi yang dilakukan perusahaan telah berjalan dengan baik. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kelayakan struktur organisasi (4,23), sedangkan indikator efektivitas proses kerja dan responsif terhadap perubahan memperoleh nilai rata-rata terendah (3,93). Meskipun demikian, seluruh indikator masih berada pada kategori tinggi sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan memberikan persepsi positif terhadap pelaksanaan restrukturisasi organisasi di PT Bank Maybank Indonesia Tbk.

4.3.2 Deskripsi Variabel Adaptabilitas Karir (X2)

Tabel 10 Deskripsi Variabel Adaptabilitas Karir

Indikator	Mean	Kategori
Kepedulian karir	4,32	Sangat Tinggi
Perencanaan karir	4,28	Sangat Tinggi
Rasa ingin tahu	4,27	Sangat Tinggi
Kepercayaan diri	4,28	Sangat Tinggi
Fleksibilitas karir	4,30	Sangat Tinggi
Peningkatan kompetensi	4,28	Sangat Tinggi
Rata-rata Variabel X2	4,29	Sangat Tinggi

Berdasarkan Tabel 10 diketahui bahwa variabel Adaptabilitas Karir memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,29 yang termasuk kategori sangat tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan adaptasi yang baik terhadap perubahan lingkungan kerja dan perkembangan karir. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kepedulian karir (4,32), sedangkan indikator rasa ingin tahu memperoleh nilai rata-rata 4,27. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa responden memiliki kesiapan yang tinggi dalam menghadapi perubahan pekerjaan dan tuntutan organisasi.

4.3.3 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X3)

Tabel 11 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Indikator	Mean	Kategori
Menjaga integritas	3,98	Tinggi
Mengembangkan motivasi	3,98	Tinggi
Membangun komunikasi	3,95	Tinggi
Pengambilan keputusan yang bijak	3,95	Tinggi
Support karyawan	4,02	Tinggi
Membuka peluang karir	4,08	Tinggi
Rata-rata Variabel X3	3,99	Tinggi

Berdasarkan Tabel 11 diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,99 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai pimpinan telah menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik. Indikator dengan nilai tertinggi adalah membuka peluang karir (4,08), sedangkan indikator membangun komunikasi dan pengambilan keputusan memperoleh nilai rata-rata 3,95. Meskipun demikian, seluruh indikator masih

berada pada kategori tinggi sehingga mencerminkan persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

4.3.4 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Tabel 12 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Indikator	Mean	Kategori
Menghargai pekerjaannya sendiri	4,13	Tinggi
Menerima lingkungan kerja	4,10	Tinggi
Hasil kerja diterima pimpinan	4,07	Tinggi
Menerima peran rekan kerja	4,07	Tinggi
Menerima penghargaan pimpinan	4,02	Tinggi
Menerima kebijakan karir perusahaan	4,02	Tinggi
Rata-rata Variabel Y	4,07	Tinggi

Berdasarkan Tabel 12 diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja Karyawan memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,07 yang termasuk kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta kebijakan perusahaan. Indikator dengan nilai tertinggi adalah menghargai pekerjaan sendiri (4,13), sedangkan indikator penghargaan pimpinan dan kebijakan karir memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,02.

Kesimpulan Analisis Deskriptif

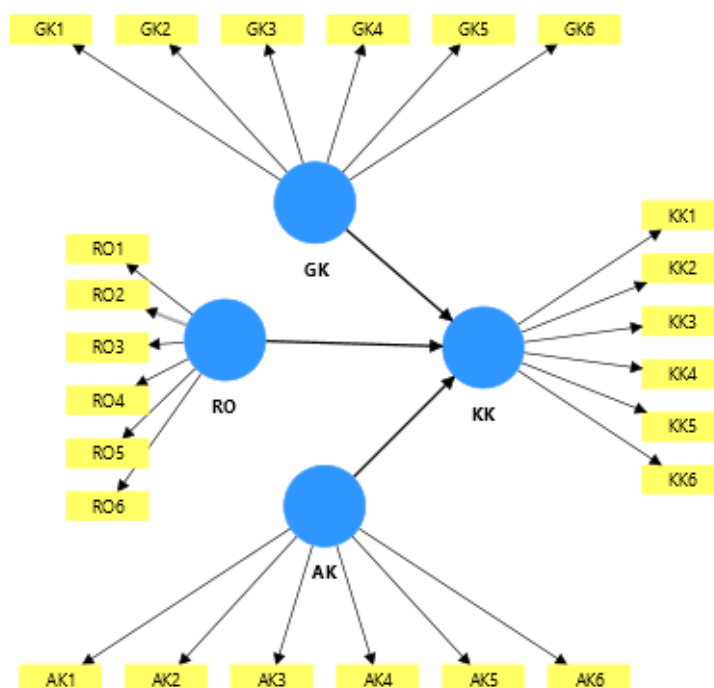
Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian memperoleh penilaian positif dari responden. Variabel Adaptabilitas Karir memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,29 (sangat tinggi), diikuti Restrukturisasi Organisasi sebesar 4,09 (tinggi), Kepuasan Kerja sebesar 4,07 (tinggi), dan Gaya Kepemimpinan sebesar 3,99 (tinggi). Hasil tersebut

menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk memiliki tingkat adaptabilitas yang sangat baik, didukung oleh pelaksanaan restrukturisasi organisasi dan gaya kepemimpinan yang dinilai positif sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja yang tinggi.

4.4. Analisis Inferensial

Menurut (Imam Ghazali, 2020), Analisis inferensial merupakan metode statistik yang digunakan untuk menyimpulkan karakteristik populasi berdasarkan informasi yang diperoleh dari sampel penelitian. Pendekatan ini bertujuan untuk menguji apakah temuan yang diperoleh dari sampel dapat digeneralisasikan sehingga mewakili kondisi populasi secara keseluruhan. Selain itu, analisis inferensial juga dimanfaatkan untuk menguji hipotesis penelitian serta menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti. Pada penelitian ini, proses analisis data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4 melalui pendekatan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Pendekatan PLS-SEM merupakan metode analisis multivariat berbasis varians yang mampu menguji model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) secara simultan. Metode ini sesuai digunakan untuk menganalisis hubungan antar konstruk laten yang bersifat kompleks, menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel, serta mengestimasi kemampuan prediksi model penelitian. Oleh karena itu, penggunaan SmartPLS versi 4 dinilai tepat untuk menguji hubungan kausal antara variabel restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja karyawan sesuai dengan model konseptual yang telah dirumuskan. Gambar berikut menyajikan model variabel laten yang akan dianalisis dalam penelitian ini.

Gambar 3 Model Latent Variabel Penelitian



4.5. Uji Validitas & Reliabilitas

Pengujian model dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Menurut (Garson, 2016), Kedua tahapan tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa model penelitian memenuhi kriteria kelayakan, baik dari aspek kualitas instrumen maupun hubungan antarvariabel yang dibangun dalam model konseptual. Pengujian *outer model* dilakukan untuk mengevaluasi kualitas instrumen penelitian dalam mengukur konstruk laten. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabel yang diukur secara tepat dan konsisten. Penilaian terhadap model pengukuran dilakukan melalui pengujian convergent validity, discriminant validity, dan construct reliability. Hasil pengujian tersebut digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat validitas dan reliabilitas

setiap konstruk dalam penelitian. Selanjutnya, pengujian *inner model* dilakukan untuk menganalisis hubungan struktural antarvariabel laten yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Evaluasi model struktural bertujuan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen serta menguji arah dan kekuatan pengaruh antarvariabel. Beberapa ukuran yang digunakan dalam pengujian ini meliputi nilai koefisien determinasi (R^2), koefisien jalur (*path coefficient*), serta uji signifikansi koefisien jalur (*path significance*) melalui prosedur *bootstrapping*.

4.5.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut (Imam Ghazali, 2020), *Outer model* atau model pengukuran merupakan tahapan analisis yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator yang membentuknya. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabel laten secara akurat dan konsisten, sehingga instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Dengan demikian, hasil pengukuran dapat dipercaya sebagai dasar dalam melakukan analisis hubungan antarvariabel pada model struktural. Evaluasi terhadap *outer model* dilakukan melalui tiga pengujian utama, yaitu convergent validity untuk menilai tingkat kesesuaian indikator dalam mengukur konstruk yang sama, discriminant validity untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dengan konstruk lainnya, serta construct reliability untuk mengukur tingkat konsistensi internal indikator dalam merepresentasikan variabel laten.

4.5.1.1. Convergent Validity

Convergent Validity memiliki dua kriteria nilai yang dapat dievaluasi yaitu menggunakan nilai loading factor atau nilai Average Variance Extracted (AVE) sebagai berikut :

a. Nilai Loading Factor

Menurut (Hair, 2022), Pengujian loading factor dilakukan untuk mengevaluasi besarnya hubungan antara setiap indikator dengan konstruk laten yang diukurnya. Nilai outer loading menunjukkan tingkat kontribusi masing-masing indikator dalam merepresentasikan variabel laten. Semakin tinggi nilai loading factor, semakin baik kemampuan indikator tersebut dalam menjelaskan konstruk yang diukur. Dalam analisis PLS-SEM, suatu indikator dinyatakan memiliki validitas konvergen (convergent validity) yang baik apabila memiliki nilai outer loading sebesar $\geq 0,70$. Hasil pengujian convergent validity tahap pertama berdasarkan nilai loading factor pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut :

Tabel 13 Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity Tahap 1

Instrumen	Restrukturisasi Organisasi	Adaptabilitas Karir	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Keterangan
RO1	0,807				Valid
RO2	0,794				Valid
RO3	0,872				Valid
RO4	0,765				Valid
RO5	0,832				Valid
RO6	0,590				Tidak Valid
AK1		0,891			Valid
AK2		0,834			Valid
AK3		0,898			Valid
AK4		0,765			Valid
AK5		0,652			Tidak Valid

AK6	0,825	Valid
GK1	0,780	Valid
GK2	0,782	Valid
GK3	0,880	Valid
GK4	0,905	Valid
GK5	0,818	Valid
GK6	0,720	Valid
KK1	0,767	Valid
KK2	0,803	Valid
KK3	0,674	Tidak Valid
KK4	0,822	Valid
KK5	0,753	Valid
KK6	0,671	Tidak Valid

Berdasarkan hasil pengujian outer loading pada tahap pertama, masih terdapat beberapa indikator yang belum memenuhi kriteria loading factor yang direkomendasikan, yaitu sebesar $\geq 0,70$. Pada variabel Restrukturisasi Organisasi ditemukan satu indikator yang memiliki nilai loading sebesar 0,590. Selanjutnya, pada variabel Adaptabilitas Karir terdapat satu indikator dengan nilai loading sebesar 0,652. Sementara itu, pada variabel Kepuasan Kerja terdapat dua indikator yang masing-masing memiliki nilai loading sebesar 0,674 dan 0,671. Keempat indikator tersebut belum memenuhi batas minimum yang disarankan sehingga dinilai kurang mampu merepresentasikan konstruk laten secara optimal. Mengacu pada kriteria evaluasi model pengukuran dalam PLS-SEM, indikator yang memiliki nilai loading factor di bawah 0,70 perlu dipertimbangkan untuk dieliminasi agar validitas konvergen model dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut dihapus dari model penelitian, kemudian dilakukan pengujian ulang terhadap *outer model* untuk memperoleh nilai loading factor yang memenuhi kriteria. Hasil pengujian loading factor pada tahap kedua disajikan pada tabel berikut.

Tabel 14 Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity Tahap 2

Instrumen	Restrukturisasi Organisasi	Adaptabilitas Karir	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Keterangan
RO1	0,834				Valid
RO2	0,847				Valid
RO3	0,898				Valid
RO4	0,793				Valid
RO5	0,774				Valid
AK1		0,917			Valid
AK2		0,854			Valid
AK3		0,877			Valid
AK4		0,727			Valid
AK6		0,799			Valid
GK1			0,773		Valid
GK2			0,770		Valid
GK3			0,870		Valid
GK4			0,905		Valid
GK5			0,828		Valid
GK6			0,734		Valid
KK1				0,830	Valid
KK2				0,842	Valid
KK4				0,789	Valid
KK5				0,762	Valid

Berdasarkan hasil pengujian loading factor pada tahap kedua di tabel 14, seluruh indikator pada variabel Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja telah menunjukkan nilai outer loading di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

b. Average Variance Extracted (AVE)

Selain melalui nilai loading factor, pengujian convergent validity juga dilakukan dengan melihat nilai Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing konstruk. Menurut (Hair, 2022), Nilai AVE digunakan untuk menunjukkan kemampuan suatu konstruk dalam menjelaskan varians

indikator-indikator yang membentuknya. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE sebesar 0,50 atau lebih, yang berarti konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Berikut disajikan pada tabel 15 dibawah ini :

Tabel 15 Hasil AVE Uji Convergent Validity

Variabel	AVE	Keterangan
Restrukturisasi Organisasi	0,690	Valid
Adaptabilitas Karir	0,702	Valid
Gaya Kepemimpinan	0,665	Valid
Kepuasan Kerja	0,651	Valid

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, diperoleh nilai AVE untuk variabel Restrukturisasi Organisasi sebesar 0,690, Adaptabilitas Karir sebesar 0,702, Gaya Kepemimpinan sebesar 0,665, dan Kepuasan Kerja sebesar 0,651. Seluruh nilai AVE tersebut berada di atas batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria convergent validity, sehingga masing-masing variabel mampu menjelaskan indikator-indikator penyusunnya secara memadai dan dinyatakan valid.

4.5.1.2 Discriminant Validity

Menurut (Hair, 2022), Discriminant validity merupakan salah satu kriteria dalam evaluasi model pengukuran (*outer model*) yang bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya dalam model penelitian. Pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap variabel laten mengukur konsep yang memang menjadi representasinya dan tidak memiliki tingkat kesamaan yang tinggi dengan variabel laten lainnya. Dengan terpenuhinya discriminant validity, setiap konstruk dapat dibedakan secara empiris

berdasarkan indikator-indikator yang dimilikinya. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator pada suatu variabel memiliki korelasi yang lebih kuat terhadap konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga masing-masing variabel dalam model memiliki tingkat keunikan dan validitas yang memadai. Pengujian penelitian ini dilakukan menggunakan metode :

a. Cross Loading

Menurut (Hair, 2022), Dalam pengujian discriminant validity menggunakan cross loading, setiap indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas apabila memiliki nilai cross loading yang lebih tinggi terhadap konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan nilai cross loading pada konstruk lainnya. Kriteria ini menunjukkan bahwa indikator mampu merepresentasikan variabel laten yang menjadi tujuan pengukurannya secara lebih baik daripada variabel laten lainnya, sehingga setiap konstruk memiliki tingkat keunikan yang memadai. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4, diperoleh nilai cross loading untuk masing-masing indikator sebagaimana disajikan pada tabel berikut :

Tabel 16 Hasil Cross Loading Uji Discriminant Validity

	Restrukturisasi Organisasi	Adaptabilitas Karir	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Ket
RO1	0,834	0,194	0,278	0,354	Valid
RO2	0,847	0,121	0,358	0,374	Valid
RO3	0,898	0,174	0,317	0,432	Valid
RO4	0,793	0,089	0,315	0,519	Valid
RO5	0,774	0,083	0,545	0,491	Valid
AK1	0,123	0,917	0,117	0,273	Valid
AK2	0,026	0,854	-0,077	0,084	Valid
AK3	0,153	0,877	0,123	0,165	Valid

AK4	-0,002	0,727	-0,086	-0,031	Valid
AK6	0,161	0,799	0,034	0,19	Valid
GK1	0,336	0,171	0,773	0,371	Valid
GK2	0,427	0,188	0,770	0,415	Valid
GK3	0,366	0,01	0,870	0,516	Valid
GK4	0,391	0,024	0,905	0,615	Valid
GK5	0,379	0,059	0,828	0,599	Valid
GK6	0,297	0,061	0,734	0,558	Valid
KK1	0,438	0,166	0,62	0,83	Valid
KK2	0,527	0,204	0,637	0,842	Valid
KK4	0,356	0,155	0,39	0,789	Valid
KK5	0,371	0,279	0,345	0,762	Valid

Berdasarkan hasil pengujian cross loading, seluruh indikator pada variabel Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruk lainnya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabel laten yang menjadi tujuan pengukurannya secara tepat, sehingga telah memenuhi kriteria discriminant validity. Temuan ini juga sejalan dengan hasil pengujian convergent validity, di mana seluruh indikator telah memenuhi persyaratan validitas berdasarkan nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE). Konsistensi hasil dari kedua pengujian tersebut menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki tingkat validitas yang baik, serta mampu membedakan masing-masing konstruk secara memadai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan validitas dan layak digunakan untuk tahap analisis berikutnya.

b. Latent Variable Correlation

Selain menggunakan cross loading, evaluasi terhadap discriminant validity juga dapat dilakukan dengan meninjau latent variable correlation, yaitu nilai korelasi antar konstruk laten dalam model penelitian. Menurut (Hair, 2022), Analisis ini bertujuan untuk mengetahui tingkat hubungan antara masing-masing variabel laten sekaligus memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dengan konstruk lainnya. Apabila korelasi antar konstruk terlalu tinggi, kondisi tersebut dapat mengindikasikan adanya permasalahan discriminant validity maupun multikolinearitas, sehingga berpotensi memengaruhi ketepatan interpretasi model penelitian. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4, diperoleh nilai latent variable correlation untuk masing-masing konstruk sebagaimana disajikan pada tabel berikut. Nilai korelasi tersebut selanjutnya digunakan sebagai salah satu dasar dalam mengevaluasi tingkat keterkaitan antar variabel laten pada model penelitian.

Tabel 17 Nilai Latent Variable Correlation, AVE dan Akar Kuadrat AVE

	Restrukturisasi Organisasi	Adaptabilitas Karir	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$	Ket
RO	1	0,154	0,447	0,537	0,690	0,831	Valid
AK	0,154	1	0,092	0,244	0,702	0,838	Valid
GK	0,447	0,092	1	0,646	0,665	0,816	Valid
KK	0,537	0,244	0,646	1	0,651	0,807	Valid

Berdasarkan hasil pengujian Fornell-Larcker Criterion, diketahui bahwa nilai akar kuadrat Average Variance Extracted ($\sqrt{\text{AVE}}$) pada variabel Restrukturisasi Organisasi sebesar 0,831. Nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasinya terhadap variabel Adaptabilitas Karir sebesar 0,154, Gaya Kepemimpinan sebesar 0,447, dan Kepuasan Kerja sebesar

0,537. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Restrukturisasi Organisasi memiliki hubungan yang lebih kuat dengan indikator-indikator pembentuknya dibandingkan dengan hubungannya terhadap konstruk lain dalam model. Kondisi yang sama juga terlihat pada variabel Adaptabilitas Karir, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja, di mana nilai akar kuadrat AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai korelasinya dengan konstruk lainnya. Temuan tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria discriminant validity berdasarkan Fornell-Larcker Criterion, sehingga setiap konstruk mampu dibedakan secara empiris dari konstruk lainnya. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini dapat dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik dan seluruh variabel penelitian dinilai valid untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya.

c. Fornell-Larcker

Fornell-Larcker Criterion merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi discriminant validity pada model pengukuran dalam analisis PLS-SEM. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat Average Variance Extracted ($\sqrt{\text{AVE}}$) dari setiap konstruk terhadap nilai korelasinya dengan konstruk lainnya. Menurut (Hair, 2022), tujuannya adalah untuk memastikan bahwa setiap variabel laten memiliki tingkat keterkaitan yang lebih tinggi dengan indikator-indikator penyusunnya dibandingkan dengan hubungan terhadap variabel laten lainnya. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi kriteria discriminant validity apabila nilai akar kuadrat AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dalam model penelitian.

Apabila kondisi tersebut terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel mampu merepresentasikan konsep yang diukur secara spesifik dan memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan setiap variabel laten sehingga memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

Berdasarkan hasil pengujian Fornell-Larcker Criterion pada tabel 17, diketahui bahwa nilai akar kuadrat Average Variance Extracted ($\sqrt{\text{AVE}}$) untuk variabel Restrukturisasi Organisasi sebesar 0,831, Adaptabilitas Karir sebesar 0,838, dan Gaya Kepemimpinan sebesar 0,816. Nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ pada masing-masing konstruk tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasinya terhadap konstruk lain dalam model penelitian. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki hubungan yang lebih kuat dengan indikator-indikator yang membentuknya dibandingkan dengan hubungan terhadap variabel lainnya. Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi kriteria discriminant validity berdasarkan Fornell-Larcker Criterion, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan konstruk yang diukur dan dinyatakan valid secara diskriminan.

4.5.1.3. Construct Reliability

Construct reliability merupakan tahap evaluasi pada *outer model* yang bertujuan untuk mengukur tingkat konsistensi internal indikator-indikator dalam merepresentasikan suatu konstruk laten. Menurut (Hair, 2022), pengujian ini

dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil dan konsisten dalam mengukur variabel yang diteliti. Dalam analisis PLS-SEM, penilaian construct reliability umumnya dilakukan dengan menggunakan dua ukuran, yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi internal berdasarkan asumsi bahwa seluruh indikator memiliki kontribusi yang sama terhadap konstruk, sedangkan Composite Reliability memberikan estimasi reliabilitas yang mempertimbangkan besarnya kontribusi masing-masing indikator melalui nilai outer loading. Oleh karena itu, kedua ukuran tersebut digunakan sebagai dasar untuk menilai apakah suatu konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

a. Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha merupakan salah satu ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas konstruk dalam analisis PLS-SEM. Pengujian ini bertujuan untuk menilai tingkat konsistensi internal antarindikator dalam mengukur suatu variabel laten. Semakin tinggi nilai Cronbach's Alpha, semakin baik tingkat konsistensi indikator-indikator penyusun konstruk, sehingga menunjukkan bahwa instrumen penelitian mampu menghasilkan pengukuran yang andal dan konsisten. Sebaliknya, nilai Cronbach's Alpha yang rendah mengindikasikan bahwa indikator-indikator pada suatu konstruk belum memiliki konsistensi internal yang memadai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa terdapat kemungkinan beberapa indikator kurang mampu merepresentasikan variabel yang diukur, sehingga perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut, baik melalui perbaikan maupun penghapusan indikator yang

tidak memenuhi kriteria reliabilitas. Oleh karena itu, nilai Cronbach's Alpha menjadi salah satu acuan dalam menilai kualitas instrumen sebelum dilakukan analisis pada model struktural.

Tabel 18 Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Restrukturisasi Organisasi	0,888	Reliabel
Adaptabilitas Karir	0,907	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,899	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,825	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian Cronbach's Alpha, diperoleh nilai reliabilitas untuk variabel Restrukturisasi Organisasi sebesar 0,888, Adaptabilitas Karir sebesar 0,907, Gaya Kepemimpinan sebesar 0,899, dan Kepuasan Kerja sebesar 0,825. Seluruh nilai Cronbach's Alpha tersebut berada di atas batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik, sehingga indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur variabel penelitian secara andal dan konsisten. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria construct reliability berdasarkan nilai Cronbach's Alpha, sehingga instrumen penelitian dapat dinyatakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

b. Composite Reliability

Composite Reliability (CR) merupakan ukuran reliabilitas konstruk yang banyak direkomendasikan dalam analisis PLS-SEM. Berbeda dengan Cronbach's Alpha, nilai Composite Reliability memperhitungkan kontribusi atau bobot masing-masing indikator berdasarkan nilai outer loading,

sehingga mampu memberikan estimasi reliabilitas yang lebih akurat terhadap suatu konstruk laten. Oleh karena itu, Composite Reliability dianggap lebih sesuai digunakan dalam evaluasi model pengukuran pada PLS-SEM. Suatu konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila memperoleh nilai Composite Reliability sebesar 0,70 atau lebih. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator penyusun konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai dalam mengukur variabel laten, sehingga instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam analisis model struktural.

Tabel 19 Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Ket
Restrukturisasi Organisasi	0,917	Reliabel
Adaptabilitas Karir	0,921	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,922	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,881	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian Composite Reliability, diperoleh nilai reliabilitas untuk variabel Restrukturisasi Organisasi sebesar 0,917, Adaptabilitas Karir sebesar 0,921, Gaya Kepemimpinan sebesar 0,922, dan Kepuasan Kerja sebesar 0,881. Seluruh nilai Composite Reliability tersebut berada di atas batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dalam merepresentasikan variabel laten yang diukur. Dengan demikian, seluruh indikator pada masing-masing variabel mampu memberikan hasil pengukuran yang andal dan konsisten. Berdasarkan nilai Composite Reliability, dapat disimpulkan bahwa seluruh

konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria construct reliability, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk pengujian model struktural (*inner model*).

4.6. Uji Fit Model / Uji F

Uji *model fit* dilakukan dengan melihat hasil estimasi output SmartPLS versi 4 dibandingkan dengan kriteria seperti penjelasan pada tabel berikut :

Tabel 20 Hasil Uji Model Fit

Parameter	Kriteria Pemanding	Nilai Parameter	Ket
SRMR	< 0,08	0,105	Tidak Fit
d_ULS	Nilai empiris < HI95/HI99 <i>bootstrap</i> → 3,100	2,335	Fit
d_G	Nilai empiris < HI95/HI99 <i>bootstrap</i> → 2,500	1,780	Fit
Chi Square	χ^2 statistik $\leq \chi^2$ tabel	464.596 > 31,410	Tidak Fit
NFI	> 0,90	0,587	Tidak Fit
GoF	0,1 (GoF kecil), 0,25 (GoF moderate), 0,36 (GoF kuat)	0,592	Fit (GoF Kuat)

Berdasarkan hasil pengujian *model fit*, diperoleh beberapa ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat kesesuaian model penelitian. Interpretasi masing-masing indeks adalah sebagai berikut.

- Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat perbedaan antara matriks korelasi yang diamati dengan matriks korelasi yang diprediksi oleh model. Hasil pengujian menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,105. Nilai tersebut sedikit berada di atas batas yang direkomendasikan (< 0,10), sehingga mengindikasikan bahwa model belum sepenuhnya memenuhi kriteria good fit berdasarkan indeks SRMR.
- Unweighted Least Squares Discrepancy (d_ULS) merupakan ukuran yang menggambarkan tingkat ketidaksesuaian antara matriks korelasi empiris

dengan matriks korelasi yang dihasilkan oleh model (Imam Ghazali, 2020). Pada penelitian ini diperoleh nilai d_ULS sebesar 2,335. Berdasarkan hasil prosedur *bootstrapping*, diperoleh nilai HI95 sebesar 3,100. Karena nilai d_ULS sebesar 2,335 lebih kecil daripada nilai HI95 sebesar 3,100 ($2,335 < 3,100$), maka dapat disimpulkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik berdasarkan ukuran d_ULS

- Geodesic Discrepancy (d_G) menunjukkan tingkat perbedaan antara matriks korelasi yang diobservasi dan matriks korelasi yang diprediksi oleh model berdasarkan jarak geodesik. Pada penelitian ini diperoleh nilai d_G sebesar 1,780, sedangkan berdasarkan hasil prosedur *bootstrapping* diperoleh nilai HI95 sebesar 2,500. Karena nilai d_G sebesar 1,780 lebih kecil daripada nilai HI95 sebesar 2,500 ($1,780 < 2,500$), maka dapat disimpulkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik berdasarkan ukuran d_G . Dengan demikian, hasil evaluasi d_ULS dan d_G menunjukkan bahwa model penelitian memenuhi kriteria kesesuaian model berdasarkan kedua ukuran tersebut.
- Chi-Square (χ^2) digunakan untuk membandingkan model yang diestimasi dengan data empiris. Hasil pengujian menunjukkan nilai Chi-Square sebesar 464,596, yang relatif tinggi. Namun demikian, pada metode PLS-SEM, indeks Chi-Square bukan merupakan ukuran utama dalam menilai kelayakan model karena sangat sensitif terhadap ukuran sampel dan kompleksitas model. Oleh sebab itu, interpretasi hasil Chi-Square perlu dipertimbangkan bersama ukuran *model fit* lainnya.
- Normed Fit Index (NFI) digunakan untuk membandingkan tingkat kesesuaian model yang diestimasi dengan model dasar (*null model*). Nilai NFI sebesar

0,587 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang masih berada pada kategori cukup, meskipun belum mencapai nilai yang umumnya direkomendasikan ($\geq 0,90$) untuk menunjukkan good fit.

- Goodness of Fit (GoF) merupakan ukuran yang menggambarkan kualitas model secara keseluruhan melalui kombinasi antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF sebesar 0,592 berada di atas batas kategori tinggi ($> 0,36$), sehingga menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik dan mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara memadai.

4.7. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui prosedur bootstrapping pada aplikasi SmartPLS versi 4. Prosedur bootstrapping merupakan teknik resampling yang digunakan untuk mengestimasi distribusi statistik dari koefisien jalur (path coefficient) tanpa mengharuskan data berdistribusi normal. Melalui prosedur tersebut diperoleh nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value yang digunakan sebagai dasar untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Kriteria pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$) dengan tingkat kepercayaan 95%. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Sebaliknya, apabila nilai t-statistic $\leq 1,96$ atau p-value $\geq 0,05$, maka hipotesis dinyatakan ditolak. Nilai path coefficient digunakan untuk melihat arah dan besarnya pengaruh antarvariabel.

Koefisien positif menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel memiliki arah yang positif, sedangkan koefisien negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS versi 4, diperoleh hasil bootstrapping sebagaimana disajikan pada Tabel 21.

Tabel 21 Hasil Path Coefficient Bootstrapping Uji Signifikansi

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistic	P Values	Ket
RO -> KK	0,289	0,282	0,109	2,640	0,008	Diterima
AK -> KK	0,154	0,163	0,128	1,198	0,231	Ditolak
GK -> KK	0,502	0,511	0,114	4,403	0,000	Diterima

Berdasarkan Tabel 21, hasil pengujian masing-masing hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

4.7.1 Pengujian Hipotesis Pertama (H1)

Hipotesis pertama menyatakan bahwa Restrukturisasi Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk. Berdasarkan hasil analisis *bootstrapping*, diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,289, *t-statistic* sebesar 2,640, dan *p-value* sebesar 0,008. Nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, Hipotesis Pertama (H1) diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Restrukturisasi Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin baik pelaksanaan restrukturisasi organisasi, maka semakin tinggi pula kecenderungan Kepuasan Kerja karyawan. Pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa penataan struktur organisasi, kejelasan tugas dan wewenang, komunikasi perubahan, sinkronisasi pekerjaan, efektivitas proses

kerja, serta kemampuan organisasi dalam merespons perubahan dapat mendukung peningkatan kepuasan kerja karyawan.

4.7.2 Pengujian Hipotesis Kedua (H2)

Hipotesis kedua menyatakan bahwa Adaptabilitas Karir berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk. Hasil analisis menunjukkan bahwa Adaptabilitas Karir memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,154, *t-statistic* sebesar 1,198, dan *p-value* sebesar 0,231. Nilai *t-statistic* lebih kecil dari 1,96 dan *p-value* lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, Hipotesis Kedua (H2) ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Adaptabilitas Karir memiliki arah hubungan positif, tetapi pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan karier belum mampu memberikan pengaruh yang nyata terhadap tingkat Kepuasan Kerja dalam penelitian ini. Temuan tersebut menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja karyawan lebih berkaitan dengan faktor-faktor organisasi yang secara langsung dirasakan dalam lingkungan kerja, seperti pelaksanaan restrukturisasi organisasi dan gaya kepemimpinan.

4.7.3 Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,502, *t-statistic* sebesar 4,403, dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut memenuhi kriteria pengujian karena *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, Hipotesis Ketiga (H3) diterima. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Nilai *path coefficient* sebesar 0,502 juga merupakan nilai terbesar dibandingkan variabel independen lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Semakin efektif pemimpin dalam menjaga integritas, membangun komunikasi, memberikan motivasi, memberikan dukungan, mengambil keputusan secara bijaksana, serta membuka peluang pengembangan karier, maka semakin tinggi pula Kepuasan Kerja yang dirasakan oleh karyawan.

4.7.4 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian terhadap ketiga hipotesis penelitian, dapat diketahui bahwa dua hipotesis diterima dan satu hipotesis ditolak. Restrukturisasi Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan *path coefficient* sebesar 0,289 dan *p-value* sebesar 0,008. Adaptabilitas Karir memiliki arah hubungan positif, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan *path coefficient* sebesar 0,154 dan *p-value* sebesar 0,231. Sementara itu, Gaya Kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan *path coefficient* sebesar 0,502 dan *p-value* sebesar 0,000.

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa Restrukturisasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan merupakan faktor yang terbukti berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Adaptabilitas Karir belum menunjukkan pengaruh yang signifikan. Gaya Kepemimpinan memiliki koefisien jalur terbesar

sehingga menjadi variabel yang paling dominan dalam menjelaskan Kepuasan Kerja dalam model penelitian ini.

4.8. Uji Persamaan Struktural (Persamaan Regresi)

Analisis persamaan regresi dilakukan untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen berdasarkan nilai Original Sample (O) yang dihasilkan dari pengujian model struktural menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) pada perangkat lunak SmartPLS versi 4. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) digunakan sebagai koefisien regresi yang menunjukkan besarnya perubahan pada variabel dependen akibat perubahan pada masing-masing variabel independen. Koefisien yang bernilai positif menunjukkan hubungan yang searah, sedangkan koefisien yang bernilai negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh persamaan struktural sebagai berikut:

$$KK = 0,289(RO) + 0,154(AK) + 0,502(GK) + \epsilon$$

Keterangan:

- **KK** = Kepuasan Kerja
- **RO** = Restrukturisasi Organisasi
- **AK** = Adaptabilitas Karir
- **GK** = Gaya Kepemimpinan
- **ϵ** = Error atau variabel lain di luar model penelitian

Berdasarkan persamaan regresi tersebut, dapat dijelaskan bahwa variabel Restrukturisasi Organisasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,289, yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada Restrukturisasi

Organisasi akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,289 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan restrukturisasi organisasi, maka kecenderungan kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat. Variabel Adaptabilitas Karir memiliki koefisien regresi sebesar 0,154. Nilai tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan adaptabilitas karir sebesar satu satuan akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,154 satuan, dengan asumsi variabel lainnya konstan. Koefisien yang positif menunjukkan adanya hubungan searah antara Adaptabilitas Karir dengan Kepuasan Kerja, meskipun berdasarkan hasil pengujian hipotesis sebelumnya pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Sementara itu, variabel Gaya Kepemimpinan memiliki koefisien regresi sebesar 0,502, yang merupakan nilai koefisien terbesar dibandingkan variabel independen lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada Gaya Kepemimpinan akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,502 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Besarnya koefisien tersebut mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap peningkatan Kepuasan Kerja karyawan.

Secara keseluruhan, persamaan regresi menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki arah hubungan yang positif terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, peningkatan kualitas Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, dan terutama Gaya Kepemimpinan akan cenderung meningkatkan tingkat Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk. Namun demikian, berdasarkan hasil uji signifikansi, hanya variabel Restrukturisasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan yang terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan

terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Adaptabilitas Karir belum menunjukkan pengaruh yang signifikan.

4.9. Uji Determinan (R^2)

Koefisien determinasi (R-Square atau R^2) merupakan salah satu ukuran dalam evaluasi *inner model* yang digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen pada model struktural. Nilai R^2 menunjukkan besarnya proporsi variasi pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan perubahan pada variabel endogen, sehingga menunjukkan tingkat kemampuan prediktif model yang semakin baik. Nilai R^2 berada pada rentang 0 hingga 1, di mana nilai yang mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan sebagian besar variasi variabel dependen. Sebaliknya, nilai yang semakin mendekati 0 mengindikasikan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen relatif rendah. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS versi 4, nilai R-Square pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut.:

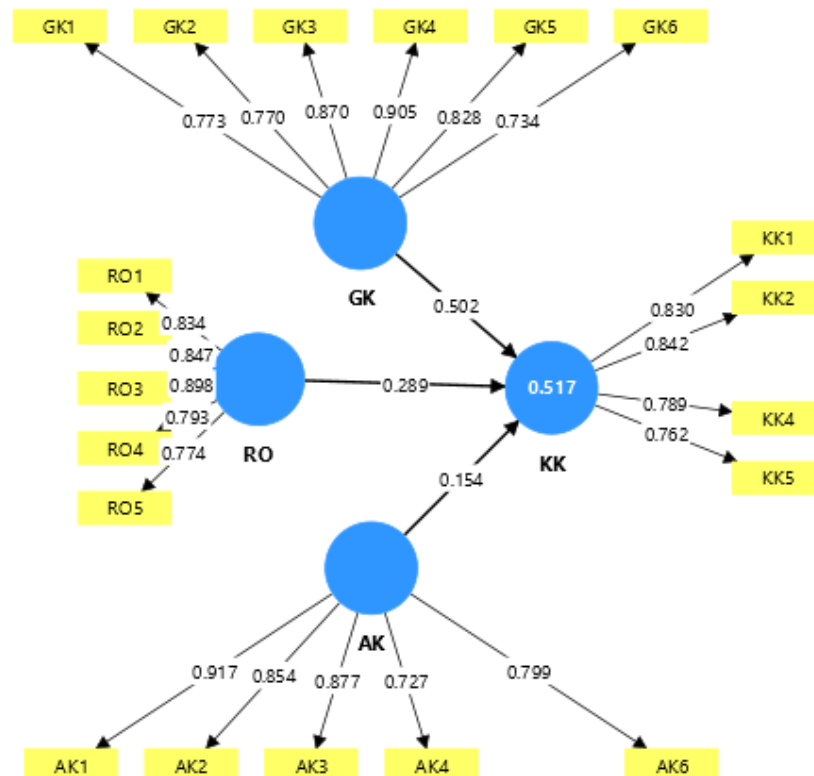
Tabel 22 Hasil Uji R Square (R^2)

Variabel Dependen	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0,517	0,491

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS versi 4, diperoleh nilai R-Square (R^2) untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,517. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, dan

Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 51,7%, sedangkan sisanya sebesar 48,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Gambar 4 Output Model PLS SEM Algorithm



4.10 Uji Effect Size (f^2)

Effect size (f^2) merupakan salah satu ukuran dalam evaluasi *inner model* pada metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan perubahan nilai R-Square (R^2) pada variabel endogen ketika suatu variabel eksogen dikeluarkan dari model. Dengan demikian, nilai *effect size* menunjukkan seberapa besar pengaruh suatu variabel independen dalam meningkatkan kemampuan

prediksi model. Menurut kriteria yang dikemukakan oleh (Cohen, 1988), nilai *effect size* (f^2) diinterpretasikan sebagai pengaruh kecil (small) apabila bernilai 0,02, pengaruh sedang (medium) apabila bernilai 0,15, dan pengaruh besar (large) apabila bernilai 0,35 atau lebih. Semakin besar nilai f^2 , semakin besar pula kontribusi variabel eksogen dalam menjelaskan perubahan pada variabel endogen. Melalui analisis *effect size*, peneliti dapat mengidentifikasi variabel independen yang memberikan kontribusi paling dominan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu, pengujian ini tidak hanya melengkapi hasil uji hipotesis, tetapi juga memberikan gambaran mengenai kekuatan pengaruh masing-masing variabel eksogen dalam model penelitian. Hasil pengujian *effect size* (f^2) pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut :.

Tabel 23 Hasil Uji Effect Size

R. Organisasi	Adaptabilitas Karir	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Ket
RO			0.136	Efek Kecil
AK			0.048	Efek Kecil
GK			0.418	Efek Besar
KK				

Berdasarkan hasil analisis *effect size* (f^2), variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai f^2 sebesar 0,418, yang berada di atas batas 0,35. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh yang besar (large effect) terhadap Kepuasan Kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan variabel yang memberikan kontribusi paling dominan dalam menjelaskan perubahan Kepuasan Kerja. Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan yang efektif, seperti kemampuan memotivasi, membangun komunikasi, memberikan dukungan, serta mengembangkan potensi karyawan,

berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Sementara itu, variabel Restrukturisasi Organisasi memperoleh nilai *effect size* (f^2) sebesar 0,136. Berdasarkan kriteria interpretasi *effect size*, nilai tersebut termasuk dalam kategori pengaruh kecil (small effect) karena berada di antara 0,02 dan 0,15. Hal ini menunjukkan bahwa Restrukturisasi Organisasi tetap memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kepuasan Kerja, meskipun besarnya pengaruh relatif lebih rendah dibandingkan dengan Gaya Kepemimpinan. Selanjutnya, variabel Adaptabilitas Karir memiliki nilai *effect size* (f^2) sebesar 0,048, yang juga termasuk dalam kategori pengaruh kecil (small effect). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kontribusi Adaptabilitas Karir terhadap Kepuasan Kerja relatif terbatas. Temuan ini sejalan dengan hasil pengujian hipotesis sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengaruh Adaptabilitas Karir terhadap Kepuasan Kerja tidak signifikan. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, Gaya Kepemimpinan merupakan faktor yang memiliki kontribusi paling besar terhadap peningkatan Kepuasan Kerja, sedangkan Restrukturisasi Organisasi dan Adaptabilitas Karir hanya memberikan kontribusi yang relatif kecil.

4.11 Pengaruh Restrukturisasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Tujuan pertama penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Restrukturisasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk. Hipotesis pertama (H1) yang diajukan menyatakan bahwa Restrukturisasi Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan metode PLS-SEM, diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,289, nilai t-statistic sebesar 2,640, dan p-value sebesar 0,008. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara

Restrukturisasi Organisasi dan Kepuasan Kerja bersifat positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan restrukturisasi organisasi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk. Restrukturisasi organisasi yang dilaksanakan melalui penyempurnaan struktur organisasi, kejelasan pembagian tugas dan wewenang, sinkronisasi proses kerja, serta kemampuan organisasi dalam merespons perubahan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terstruktur sehingga memberikan rasa aman dan nyaman bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Temuan tersebut dapat dijelaskan berdasarkan karakteristik responden penelitian yang didominasi oleh karyawan dengan masa kerja yang relatif cukup lama. Karyawan yang telah lama bekerja cenderung telah mengalami beberapa kali perubahan organisasi sehingga mampu membandingkan kondisi organisasi sebelum dan sesudah restrukturisasi. Apabila perubahan organisasi disertai dengan komunikasi yang jelas, pembagian tugas yang proporsional, dan penyederhanaan proses kerja, maka karyawan akan lebih mudah menerima perubahan tersebut sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam konteks PT Bank Maybank Indonesia Tbk, restrukturisasi organisasi merupakan salah satu strategi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, transformasi digital, peningkatan efisiensi operasional, serta perubahan kebutuhan layanan perbankan. Perubahan tersebut menuntut organisasi untuk menyesuaikan struktur kerja agar lebih adaptif dan efektif. Ketika restrukturisasi dilaksanakan secara transparan dan mempertimbangkan kepentingan karyawan, maka perubahan tersebut mampu meningkatkan persepsi positif terhadap organisasi sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Muslimin Nulipata, Alimatus Sahrah, dan Reny Yuniasanti (2019) yang menyimpulkan bahwa restrukturisasi birokrasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa penerapan struktur organisasi yang lebih proporsional mampu meningkatkan kepuasan kerja karena memberikan kejelasan peran dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Temuan penelitian ini juga mendukung pendapat Muchlisa (2022) yang menyatakan bahwa restrukturisasi organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui penyesuaian aspek manusia dan teknologi sehingga berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Setyorini (2020) yang menyimpulkan bahwa restrukturisasi organisasi tidak memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja dan bahkan menunjukkan pengaruh negatif signifikan. Perbedaan hasil tersebut diduga disebabkan oleh perbedaan karakteristik organisasi, budaya perusahaan, serta mekanisme pelaksanaan restrukturisasi. Pada PT Bank Maybank Indonesia Tbk, restrukturisasi organisasi merupakan bagian dari transformasi bisnis yang disertai dengan penyesuaian proses kerja dan komunikasi organisasi sehingga lebih mudah diterima oleh karyawan. Sebaliknya, pada penelitian Setyorini, restrukturisasi kemungkinan dipersepsikan sebagai perubahan yang menimbulkan ketidakpastian sehingga menurunkan kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa restrukturisasi organisasi yang dirancang secara sistematis, dikomunikasikan secara terbuka, dan didukung oleh pembagian tugas yang jelas mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk.

4.12 Pengaruh Adaptabilitas Karir terhadap Kepuasan Kerja

Tujuan kedua penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Adaptabilitas Karir terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk. Hipotesis kedua (H2) yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa Adaptabilitas Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,154, *t-statistic* sebesar 1,198, dan *p-value* sebesar 0,231. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara Adaptabilitas Karir dan Kepuasan Kerja memiliki arah positif, namun tidak signifikan secara statistik karena nilai *t-statistic* lebih kecil dari 1,96 dan *p-value* lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, Hipotesis kedua (H2) ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan karir belum mampu meningkatkan kepuasan kerja secara nyata. Meskipun karyawan memiliki kepedulian terhadap karir, kemampuan merencanakan karir, rasa ingin tahu, kepercayaan diri, fleksibilitas, serta keinginan untuk meningkatkan kompetensi, faktor-faktor tersebut belum menjadi penentu utama kepuasan kerja di lingkungan PT Bank Maybank Indonesia Tbk.

Jika dilihat dari hasil analisis deskriptif, Adaptabilitas Karir justru memperoleh nilai rata-rata tertinggi dibandingkan variabel penelitian lainnya, yaitu sebesar 4,29 dengan kategori sangat tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang sangat baik terhadap kemampuan mereka dalam menghadapi perubahan dan mengelola perkembangan karier. Namun, tingginya nilai rata-rata tersebut tidak diikuti oleh pengaruh yang signifikan terhadap

Kepuasan Kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat persepsi yang tinggi terhadap suatu konstruk tidak selalu berarti bahwa konstruk tersebut menjadi prediktor yang kuat ketika diuji secara simultan bersama variabel lain dalam model penelitian. Adaptabilitas karier yang relatif tinggi dapat menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi telah menjadi kompetensi yang relatif merata di antara karyawan, sehingga variasi kemampuan adaptasi antarresponden menjadi kurang mampu menjelaskan perbedaan tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian, meskipun karyawan memiliki kemampuan adaptasi karier yang sangat baik, kemampuan tersebut belum tentu secara langsung meningkatkan kepuasan kerja apabila tidak didukung oleh kondisi organisasi yang mampu memberikan pengalaman kerja yang positif. Dalam pekerjaan operasional perbankan, pelaksanaan pekerjaan lebih banyak diatur oleh standar operasional perusahaan, target kerja, kebijakan organisasi, dan arahan pimpinan. Oleh karena itu, kemampuan individu dalam beradaptasi terhadap perubahan karir belum secara langsung memengaruhi kepuasan kerja apabila tidak diikuti dengan dukungan organisasi, kesempatan pengembangan karir, maupun kebijakan perusahaan yang memberikan penghargaan terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Selain itu, transformasi digital yang sedang berlangsung di industri perbankan menyebabkan kemampuan beradaptasi menjadi tuntutan dasar bagi seluruh karyawan. Dengan demikian, adaptabilitas karir dipandang sebagai kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan agar mampu mempertahankan kinerja, bukan sebagai faktor yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Dalam kondisi tersebut, kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi, seperti kualitas kepemimpinan, kejelasan struktur organisasi, lingkungan kerja, serta sistem

penghargaan yang diterapkan perusahaan. Temuan tersebut juga menunjukkan adanya perbedaan antara kondisi deskriptif dan hasil pengujian struktural. Adaptabilitas Karir memperoleh skor rata-rata paling tinggi, tetapi kontribusinya dalam menjelaskan variasi Kepuasan Kerja relatif kecil, yang tercermin dari nilai *path coefficient* sebesar 0,154 dan *effect size* (f^2) sebesar 0,048. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kemampuan adaptasi karier secara individual belum cukup untuk menghasilkan perubahan yang berarti pada kepuasan kerja. Karyawan dapat memiliki kesiapan yang tinggi dalam menghadapi perubahan, tetapi kepuasan yang mereka rasakan dalam pekerjaan tetap bergantung pada bagaimana organisasi menyediakan lingkungan kerja, kepemimpinan, sistem penghargaan, dan peluang pengembangan yang mendukung. Oleh karena itu, adaptabilitas karier dalam konteks penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai sumber daya individu untuk menghadapi dinamika pekerjaan, sedangkan kepuasan kerja lebih berkaitan dengan bagaimana sumber daya tersebut didukung dan difasilitasi oleh lingkungan organisasi.

Temuan penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui Teori Sistem Sosial Talcott Parsons, yang menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu sistem sosial yang terdiri atas berbagai unsur yang saling berinteraksi untuk mencapai keseimbangan. Dalam sistem tersebut, kemampuan individu untuk beradaptasi merupakan salah satu unsur penting, tetapi kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu melainkan juga oleh bagaimana organisasi mampu menciptakan integrasi, koordinasi, dan dukungan terhadap anggotanya. Dengan kata lain, kemampuan adaptasi karyawan perlu diimbangi dengan dukungan organisasi agar dapat menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hasil

penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian M. Kardafi (2017) yang menyatakan bahwa adaptabilitas karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut penelitian tersebut, individu yang memiliki tingkat adaptabilitas karir yang tinggi cenderung lebih siap menghadapi perubahan pekerjaan sehingga memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Perbedaan hasil penelitian tersebut diduga disebabkan oleh perbedaan karakteristik organisasi, jenis pekerjaan, dan karakteristik responden. Penelitian Kardafi dilakukan pada lingkungan kerja yang memberikan kesempatan lebih besar terhadap pengembangan karir individu, sedangkan responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan yang lebih banyak dipengaruhi oleh kebijakan organisasi dibandingkan pengembangan karir secara individual. Oleh karena itu, adaptabilitas karir belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tingginya adaptabilitas karier yang dimiliki karyawan belum secara otomatis meningkatkan kepuasan kerja. Adaptabilitas karier lebih berperan sebagai modal kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, sedangkan peningkatan kepuasan kerja memerlukan dukungan dari faktor-faktor organisasi yang mampu memfasilitasi kemampuan tersebut. Oleh karena itu, peningkatan adaptabilitas karir perlu disertai dengan kebijakan organisasi, sistem pengembangan karir, lingkungan kerja yang mendukung, serta kepemimpinan yang mampu memfasilitasi proses adaptasi karyawan terhadap perubahan.

4.13 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Tujuan ketiga penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia

Tbk. Hipotesis ketiga (H3) yang diajukan menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,502, *t-statistic* sebesar 4,403, dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, Hipotesis ketiga (H3) diterima. Nilai koefisien jalur sebesar 0,502 merupakan koefisien terbesar dibandingkan variabel independen lainnya. Selain itu, hasil analisis *effect size* (f^2) menunjukkan nilai sebesar 0,418, yang termasuk kategori efek besar. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan variabel yang memberikan kontribusi paling dominan terhadap peningkatan Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk.

Menariknya, hasil tersebut perlu dilihat secara bersamaan dengan hasil analisis deskriptif. Gaya Kepemimpinan memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,99 dan merupakan nilai rata-rata terendah dibandingkan dengan Adaptabilitas Karir sebesar 4,29, Restrukturisasi Organisasi sebesar 4,09, dan Kepuasan Kerja sebesar 4,07. Meskipun demikian, Gaya Kepemimpinan justru memiliki pengaruh paling besar terhadap Kepuasan Kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat penilaian suatu variabel secara deskriptif tidak selalu sejalan dengan besarnya kemampuan variabel tersebut dalam menjelaskan variasi variabel lain. Nilai rata-rata Gaya Kepemimpinan yang relatif lebih rendah menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan masih memiliki ruang untuk ditingkatkan. Pada saat yang sama, besarnya koefisien jalur dan *effect size* menunjukkan bahwa perubahan atau peningkatan kualitas kepemimpinan memiliki sensitivitas yang lebih tinggi dalam menjelaskan perubahan Kepuasan Kerja dibandingkan variabel independen lainnya.

Dengan demikian, aspek kepemimpinan yang masih memiliki ruang perbaikan justru menjadi faktor yang paling strategis untuk diperhatikan oleh perusahaan. Peningkatan kualitas komunikasi, ketepatan pengambilan keputusan, pemberian dukungan, motivasi, integritas, dan kesempatan pengembangan karier dari pimpinan berpotensi memberikan dampak yang lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa perusahaan tidak cukup hanya mempertahankan tingkat kepemimpinan pada kondisi yang sudah dinilai baik, tetapi perlu mengidentifikasi aspek kepemimpinan yang masih belum optimal dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang sangat menentukan dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Pemimpin yang mampu menjaga integritas, membangun komunikasi yang efektif, memberikan motivasi, mengambil keputusan secara bijaksana, memberikan dukungan kepada bawahan, serta membuka peluang pengembangan karir akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Dalam kegiatan operasional perbankan, hubungan antara atasan dan bawahan berlangsung secara intensif sehingga kualitas interaksi dengan pimpinan menjadi salah satu faktor yang paling dirasakan oleh karyawan. Ketika pemimpin memberikan arahan yang jelas, mendengarkan masukan bawahan, memberikan penghargaan atas hasil kerja, dan mendukung pengembangan kompetensi, karyawan akan merasa dihargai sehingga tingkat kepuasannya meningkat. Temuan ini juga sesuai dengan Teori Dua Faktor Herzberg, yang menjelaskan bahwa kualitas hubungan dengan atasan, bentuk pengakuan atas hasil kerja, kesempatan berkembang, dan dukungan organisasi merupakan faktor yang

mampu meningkatkan kepuasan kerja. Dalam konteks penelitian ini, gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, tetapi juga memberikan motivasi intrinsik kepada karyawan untuk bekerja secara optimal.

Jika dikaitkan dengan hasil deskriptif pada masing-masing indikator, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada aspek yang masih dapat ditingkatkan dalam perilaku kepemimpinan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator Membangun Komunikasi dan Pengambilan Keputusan yang Bijak masing-masing memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,95. Kedua aspek tersebut dapat menjadi prioritas pengembangan karena berkaitan langsung dengan bagaimana karyawan memperoleh informasi, menyampaikan pendapat, memahami arahan pimpinan, serta menerima keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Penguatan komunikasi dua arah, *briefing* yang terstruktur, mekanisme umpan balik, serta pengambilan keputusan berdasarkan informasi dan kriteria yang jelas dapat membantu meningkatkan kualitas interaksi antara pimpinan dan karyawan. Dengan demikian, perbaikan pada aspek kepemimpinan tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kepuasan Kerja.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung Teori Manajemen Perubahan Kurt Lewin, yang menyatakan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengomunikasikan perubahan, mengurangi resistensi, serta membimbing karyawan selama proses transformasi organisasi. Pada PT Bank Maybank Indonesia Tbk yang sedang menghadapi transformasi digital dan restrukturisasi organisasi, peran pemimpin menjadi sangat penting dalam menjaga stabilitas organisasi sekaligus meningkatkan kepuasan

kerja karyawan. Dalam kondisi perubahan tersebut, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pemberi arahan, tetapi juga sebagai pihak yang membantu karyawan memahami tujuan perubahan, menyesuaikan pelaksanaan pekerjaan, dan memperoleh dukungan selama proses perubahan berlangsung. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan menjadi semakin penting karena karyawan berinteraksi secara langsung dengan pimpinan dalam memahami dan menjalankan berbagai tuntutan perubahan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Niken Herawati dan Asrah Tandirerung Ranteallo (2020) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan kontribusi pengaruh yang sangat kuat. Temuan penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Delvi Vahera dan Onsardi (2021), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan motivasi, arahan, serta membangun komunikasi yang baik akan meningkatkan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Selain itu, hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian Feriansyah Fauzi dan Syaiful Anwar (2025) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja dibandingkan variabel lainnya. Demikian pula dengan penelitian Indra Prawira (2020) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Meddy Nurpratama dan Agus Yudianto (2022), Nia Fitri dan Ade Parlaungan Nasution (2016), serta Meinard Maya Safitri dan Maya Ria Astuti (2021) yang menyatakan

bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan tersebut diduga disebabkan oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, serta jenis pekerjaan responden yang berbeda. Pada PT Bank Maybank Indonesia Tbk, perubahan organisasi yang sedang berlangsung menyebabkan peran pemimpin menjadi lebih strategis sebagai pengarah, motivator, sekaligus agen perubahan sehingga pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menjadi lebih kuat dibandingkan organisasi pada penelitian terdahulu.

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan faktor yang paling dominan dalam menjelaskan Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk. Meskipun memperoleh nilai rata-rata deskriptif paling rendah dibandingkan variabel lainnya, besarnya koefisien jalur dan *effect size* menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki peran paling kuat dalam menjelaskan variasi Kepuasan Kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus memperkuat kualitas kepemimpinan melalui pengembangan kompetensi manajerial, peningkatan kemampuan komunikasi, *coaching*, *mentoring*, mekanisme umpan balik, serta pengambilan keputusan yang transparan dan partisipatif. Upaya tersebut diharapkan dapat mengoptimalkan aspek kepemimpinan yang masih memiliki ruang perbaikan sekaligus mempertahankan aspek yang telah dinilai positif oleh karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Restrukturisasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk, sedangkan Adaptabilitas Karir tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini

mengindikasikan bahwa dalam konteks transformasi organisasi di sektor perbankan, faktor-faktor yang bersifat organisasional memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan faktor individual.

Hasil ini juga didukung oleh nilai R^2 sebesar 0,517, yang menunjukkan bahwa ketiga variabel independen mampu menjelaskan 51,7% variasi Kepuasan Kerja. Sementara itu, 48,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti, seperti sistem kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, beban kerja, komitmen organisasi, maupun peluang pengembangan karir. Temuan tersebut memberikan implikasi bahwa PT Bank Maybank Indonesia Tbk perlu terus memperkuat kualitas kepemimpinan dan memastikan implementasi restrukturisasi organisasi berjalan secara efektif, transparan, dan berorientasi pada kebutuhan karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.