

BAB V

KESIMPULAN & SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk, yang dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

- a) Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa Restrukturisasi Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk dinyatakan diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Restrukturisasi Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,289, nilai t-statistic sebesar 2,640, dan p-value sebesar 0,008. Secara konseptual, hasil tersebut menunjukkan bahwa implementasi restrukturisasi organisasi yang dilakukan melalui penyesuaian struktur organisasi, kejelasan tugas dan wewenang, sinkronisasi proses kerja, serta kemampuan organisasi dalam merespons perubahan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Semakin baik pelaksanaan restrukturisasi organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
- b) Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Adaptabilitas Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk dinyatakan ditolak. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Adaptabilitas Karir

memiliki koefisien jalur sebesar 0,154, nilai t-statistic sebesar 1,198, dan p-value sebesar 0,231, sehingga pengaruhnya tidak signifikan. Secara konseptual, hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan karir belum mampu meningkatkan kepuasan kerja secara langsung. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi, khususnya restrukturisasi organisasi dan gaya kepemimpinan, dibandingkan oleh kemampuan adaptasi individu.

- c) Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk dinyatakan diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,502, nilai t-statistic sebesar 4,403, dan p-value sebesar 0,000. Selain memiliki koefisien pengaruh terbesar, hasil analisis *effect size* (f^2) juga menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memberikan kontribusi paling dominan terhadap Kepuasan Kerja. Secara konseptual, temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu menjaga integritas, membangun komunikasi yang efektif, memberikan motivasi, mendukung pengembangan karyawan, dan mengambil keputusan secara bijaksana berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, maka beberapa rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

- a) Bagi PT Bank Maybank Indonesia Tbk

- **Restrukturisasi Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Restrukturisasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memberikan perhatian lebih lanjut pada aspek efektivitas proses kerja, yang dalam penelitian ini memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,93. Peningkatan efektivitas proses kerja dapat dilakukan melalui penyederhanaan alur kerja, pengurangan duplikasi pekerjaan, pemetaan ulang beban kerja, serta evaluasi terhadap prosedur dan *Service Level Agreement* (SLA) setelah proses restrukturisasi dilakukan. Evaluasi secara berkala diperlukan untuk memastikan bahwa perubahan struktur organisasi tidak hanya menghasilkan perubahan pada pembagian unit atau jabatan, tetapi juga mampu menciptakan proses kerja yang lebih efisien, jelas, dan mendukung pencapaian target organisasi. Selain itu, setiap proses restrukturisasi perlu disertai dengan komunikasi yang jelas mengenai perubahan struktur, pembagian tugas dan wewenang, serta tujuan perubahan. Dengan demikian, karyawan dapat memahami posisi dan tanggung jawabnya dalam struktur organisasi yang baru sehingga ketidakpastian dalam pelaksanaan pekerjaan dapat diminimalkan.

- **Adaptabilitas Karir**

Meskipun Adaptabilitas Karir tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja dalam penelitian ini, perusahaan tetap disarankan untuk mengembangkan kemampuan adaptasi karir karyawan. Pengembangan tersebut lebih diarahkan sebagai upaya memperkuat kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi dan perkembangan lingkungan bisnis, bukan sebagai faktor utama dalam meningkatkan Kepuasan Kerja. Program

pengembangan dapat dilakukan melalui pelatihan, sertifikasi, *coaching*, *mentoring*, rotasi pekerjaan, serta program pengembangan kompetensi dan karir. Upaya tersebut dapat membantu karyawan meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan tugas, perkembangan teknologi, transformasi digital, serta tuntutan kompetensi yang semakin dinamis dalam industri perbankan.

- **Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kepuasan Kerja dalam penelitian ini. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memperkuat perilaku kepemimpinan, terutama pada aspek membangun komunikasi dan pengambilan keputusan yang bijak, yang masing-masing memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,95. Pada aspek komunikasi, pimpinan dapat meningkatkan efektivitas komunikasi melalui forum komunikasi dua arah, *briefing* perubahan yang terstruktur, serta mekanisme penyampaian dan penerimaan umpan balik dari karyawan. Komunikasi yang terbuka dan terarah diperlukan agar karyawan memperoleh informasi yang memadai mengenai kebijakan, target, perubahan pekerjaan, maupun kondisi organisasi. Pada aspek pengambilan keputusan, pimpinan disarankan untuk menerapkan proses pengambilan keputusan yang transparan dan berbasis kriteria yang jelas. Pimpinan dapat menjelaskan pertimbangan utama dalam keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan serta memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan masukan sebelum keputusan tertentu diterapkan. Perusahaan juga dapat memperkuat kompetensi pimpinan melalui pelatihan komunikasi manajerial, pengambilan keputusan, *coaching*, dan *mentoring*. Upaya tersebut diharapkan dapat memperkuat

kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan serta mendukung peningkatan Kepuasan Kerja.

b) Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen, yaitu Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, dan Gaya Kepemimpinan, yang secara bersama-sama mampu menjelaskan 51,7% variasi Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 48,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model dengan menambahkan variabel lain yang secara teoritis berpotensi memengaruhi Kepuasan Kerja, seperti kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, beban kerja, komitmen organisasi, *employee engagement*, maupun *work-life balance*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan prosedur penelitian yang telah direncanakan. Meskipun demikian, peneliti menyadari bahwa masih terdapat beberapa keterbatasan yang dapat menjadi pertimbangan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Adapun keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada PT Bank Maybank Indonesia Tbk dengan responden yang berasal dari karyawan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh industri perbankan maupun organisasi pada sektor lain yang memiliki karakteristik organisasi, budaya kerja, dan sistem manajemen sumber daya manusia yang berbeda.
2. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen, yaitu Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, dan Gaya Kepemimpinan,

untuk menjelaskan Kepuasan Kerja sebagai variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai R Square sebesar 0,517, yang menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan Kepuasan Kerja sebesar 51,7%, sedangkan 48,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, beban kerja, komitmen organisasi, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), maupun faktor organisasi lainnya.

3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner sebagai sumber data utama. Pendekatan ini menggambarkan persepsi responden pada saat penelitian dilakukan, sehingga jawaban responden sangat dipengaruhi oleh kondisi dan pengalaman yang dirasakan pada waktu pengisian kuesioner. Dengan demikian, penelitian ini belum mampu menggali secara lebih mendalam alasan atau faktor-faktor yang melatarbelakangi persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian.
4. Penelitian ini menggunakan desain penelitian cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu. Oleh karena itu, penelitian ini belum mampu menggambarkan perubahan persepsi karyawan terhadap restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, gaya kepemimpinan, maupun kepuasan kerja dalam jangka panjang, terutama mengingat industri perbankan terus mengalami perubahan akibat transformasi digital dan dinamika lingkungan bisnis.
5. Analisis penelitian menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang berfokus pada pengujian hubungan

kausal antarvariabel berdasarkan model yang telah dirumuskan. Meskipun metode ini memiliki keunggulan dalam mengakomodasi model penelitian yang kompleks dan tidak mensyaratkan asumsi normalitas yang ketat, hasil penelitian tetap bergantung pada model konseptual yang dibangun. Oleh karena itu, kemungkinan masih terdapat variabel lain yang memiliki kontribusi terhadap Kepuasan Kerja namun belum dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang relevan, memperluas objek penelitian pada sektor maupun perusahaan yang berbeda, menggunakan kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*), serta melakukan penelitian longitudinal agar mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.