

Cek_Turnitin_-_Dwi_Amalia_Anisah.docx

by Sufi Ikrima Sa'adah

Submission date: 24-Aug-2026 02:18PM (UTC+0700)

Submission ID: 3016798764

File name: Cek_Turnitin_-_Dwi_Amalia_Anisah.docx (389.53K)

Word count: 25886

Character count: 184148

TESIS

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

59
Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Menyusun Tesis



Oleh :

DWI AMALIA ANISAH

NPM : 24450001

23
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA SURABAYA
2026**

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi, digitalisasi, globalisasi, serta meningkatnya persaingan bisnis telah mengubah cara perusahaan menjalankan aktivitas operasionalnya. Organisasi dituntut untuk lebih adaptif, efisien, dan inovatif agar mampu mempertahankan daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung sangat cepat. Perubahan ⁴tersebut tidak hanya memengaruhi strategi bisnis perusahaan, tetapi juga berdampak pada pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. Dalam kondisi tersebut, perusahaan dituntut untuk mampu menjaga keseimbangan antara pencapaian target bisnis dengan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Salah satu sektor yang mengalami transformasi paling signifikan adalah industri perbankan. Digitalisasi telah mengubah model bisnis bank dari layanan yang berorientasi pada kantor cabang menjadi layanan berbasis teknologi digital. Perkembangan *mobile banking*, *internet banking*, QRIS, BI-FAST, artificial intelligence (AI), dan analisis data telah mendorong bank untuk mempercepat transformasi digital guna meningkatkan efisiensi operasional sekaligus memenuhi kebutuhan nasabah yang menginginkan layanan cepat, mudah, dan aman.

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

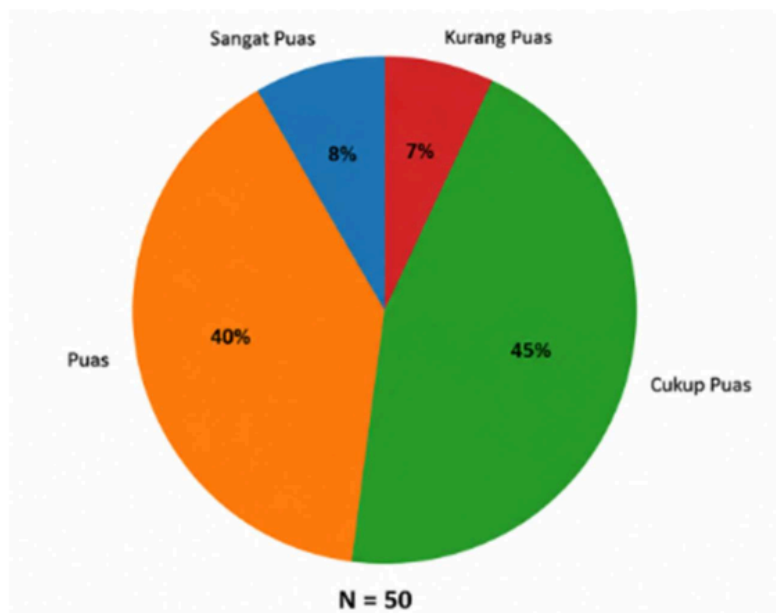
administratif, peningkatan target kinerja, hingga pengembangan kompetensi digital bagi karyawan. Kondisi ini menyebabkan perubahan yang cukup besar terhadap pola kerja dan tanggung jawab karyawan. Bagi organisasi, perubahan tersebut merupakan strategi untuk mempertahankan daya saing. Namun dari perspektif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

Menurut (Sutrisno E. , 2009), ⁴ **Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting dalam keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia.** Kepuasan kerja merupakan **suatu** reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, puas atau tidak puas.. Sedangkan menurut (Judge, 2015) ³ **Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya.** Sebagai ²⁴ **Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi, loyalitas, produktivitas, dan komitmen organisasi yang lebih baik.** Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja

dapat memengaruhi kualitas pelayanan, menurunkan kinerja individu maupun organisasi, meningkatkan tingkat absensi, serta mendorong munculnya niat untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, menjaga ³²kepuasan kerja menjadi tantangan penting bagi perusahaan, terutama ketika organisasi sedang berada dalam fase transformasi dan perubahan bisnis yang cepat.

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

Gambar 1 Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Deskripsi Awal Data Penelitian



Berdasarkan Gambar 1, diketahui bahwa 40% responden menyatakan puas, 8% sangat puas, 45% cukup puas, dan 7% kurang puas terhadap pekerjaannya. Hasil ²⁵ ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian karyawan telah merasa puas, masih terdapat 52% responden yang belum mencapai ²⁵tingkat kepuasan kerja yang optimal, karena masih berada pada kategori cukup puas maupun kurang puas. Kondisi

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

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

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah gaya kepemimpinan. Menurut (Robbins, 2006), Dalam situasi perubahan organisasi, pemimpin memiliki peran strategis dalam mengarahkan, membangun komunikasi, memberikan motivasi, serta menciptakan rasa aman bagi karyawan. Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan penerimaan terhadap perubahan sekaligus mempertahankan kepuasan kerja karyawan, sedangkan kepemimpinan yang kurang memberikan dukungan berpotensi memperbesar resistensi terhadap perubahan organisasi. Fenomena tersebut juga menjadi tantangan bagi PT Bank Maybank Indonesia, Tbk sebagai salah satu bank yang terus melakukan transformasi digital dan penyesuaian organisasi untuk meningkatkan daya saing. Perubahan strategi bisnis, digitalisasi layanan, penyesuaian proses kerja, serta meningkatnya tuntutan kompetensi menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam menjaga ⁵⁵kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan ⁹penelitian untuk mengetahui apakah restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, ⁹dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap ⁹kepuasan kerja karyawan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat ⁶memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pada industri perbankan yang sedang mengalami transformasi digital. Selain itu, ¹²hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi manajemen PT Bank Maybank Indonesia dalam merumuskan kebijakan ⁴pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menjaga ⁴kepuasan kerja karyawan sekaligus mendukung keberhasilan transformasi organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

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

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

1.3 Tujuan Penelitian

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

1.4 Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini bermanfaat bagi peneliti untuk memperdalam pemahaman teoritis dan empiris mengenai dinamika perilaku organisasi, khususnya dalam menganalisis bagaimana interaksi antara kebijakan strategis seperti restrukturisasi, kemampuan personal berupa adaptabilitas karir, dan intervensi gaya kepemimpinan secara simultan memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, proses penelitian ini mengasah kemampuan teknis peneliti dalam mengaplikasikan metodologi kuantitatif untuk mengidentifikasi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi moral kerja, sehingga memberikan bekal kompetensi profesional sebagai calon praktisi atau konsultan sumber daya manusia yang mampu memberikan solusi berbasis data dalam menghadapi perubahan organisasi yang kompleks.

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

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1. Ruang Lingkup Substansial

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

2. Ruang Lingkup Organisasi

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

3. Ruang Lingkup Waktu

Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu, mulai dari tahap penyusunan proposal, ³³ pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, hingga pengolahan dan analisis data yang dijadwalkan dari bulan Januari sampai dengan Juni tahun 2026. Batasan waktu ini penting untuk memastikan bahwa data yang diambil menggambarkan persepsi karyawan pada periode transisi atau pasca-restrukturisasi yang sedang berlangsung, sehingga hasil analisis tetap relevan dengan kondisi aktual di lapangan.

4. Ruang Lingkup Metodologis

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

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

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

5. Ruang Lingkup Geografis

Penelitian ini dibatasi secara kewilayahan pada PT Bank Maybank Indonesia Regional Jatim, Bali & Nusra. Penentuan batasan geografis ini bertujuan untuk mengontrol faktor lingkungan eksternal dan budaya kerja lokal yang spesifik, ⁴ sehingga hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang akurat dan mendalam mengenai dampak restrukturisasi pada populasi karyawan di wilayah hukum atau administrasi tersebut.

6. Batasan Penelitian

Untuk menjaga focus penelitian, Batasan diberlakukan sebagai berikut :

- Penelitian hanya mengkaji pengaruh variabel Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir dan Gaya Kepemimpinan. Faktor ¹² lain yang mungkin memengaruhi Kepuasan Kerja seperti kompensasi finansial, beban kerja fisik, atau budaya organisasi secara luas tidak dibahas dalam penelitian ini.
- Responden dibatasi pada karyawan yang bekerja di PT Bank Maybank Indonesia. ⁵² Karyawan yang mempunyai masa kerja kurang dari 1 tahun dan tidak mengalami perubahan peran tidak dijadikan sampel agar hasil penelitian objektif.
- Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bersifat cross-sectional, artinya data yang diambil hanya menggambarkan kondisi pada satu titik waktu tertentu (saat kuesioner disebar) dan tidak melihat perubahan perilaku karyawan dalam jangka panjang.

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

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 ⁶⁸ memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pelaksanaan restrukturisasi organisasi dari perspektif karyawan. ⁷² 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 : Dikarakteristikan 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 ³ 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 kritikal 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 ⁶³empat 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 ³ 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.

54

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

53 menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong kinerja dan pengembangan karir karyawan. Pemilihan 21 gaya kepemimpinan yang tepat akan memengaruhi sikap, perilaku, dan kepuasan kerja karyawan dalam menghadapi dinamika serta perubahan organisasi. Oleh karena itu, 2 dalam penelitian ini gaya kepemimpinan dipahami sebagai 2 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.

54 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 ³ 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 ³⁴kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau responden emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Pendapat dari (Hasibuan, 2016) menyatakan bahwa ³kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini

dicermin 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 ⁶⁰ untuk maju dalam organisasi
- d. Pengawasan, kemampuan penyedia ⁴⁰ untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku
- e. Rekan kerja.

(Sutrisno, 2009) menjelaskan berbagai ⁴⁰ faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. ²⁰ 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. ²⁷ 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 ³⁷ 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 ⁷⁴ 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), ⁶⁸ 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 ⁵¹kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan lebih mudah menerima perubahan organisasi, memiliki komitmen yang lebih tinggi, mempertahankan nilai-nilai organisasi, serta ²⁴menunjukkan 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, ²⁹kepuasan 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 ²⁷bahwa 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 ³⁷ 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 ⁷⁵ 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.
- ²⁹ Pekerjaan itu sendiri (The ²⁹ Work Itself), yaitu pekerjaan yang ²⁹ 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, ⁴⁴komunikasi 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 ²³bahwa 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 ⁷⁶Antara 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.² 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 tidak¹⁸ berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja lebih²⁹ dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja dan kinerja karyawan dibandingkan dengan faktor kepemimpinan.

8. (Meinard Maya Safitri, 2021)⁴¹ melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Perubahan Organisasi, Karakteristik Individu Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk Samarinda Square”.³⁵ 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.⁴² Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi, karakteristik individu, dan kepemimpinan tidak¹⁹ 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)²⁸ 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 menganalisis²⁸ pengaruh lingkungan kerja, beban kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan di Marketing Gallery Graha Raya PT Jaya Real Property Tbk.⁴ 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 “²² Pengaruh Work Life Balance, Gaya Kepemimpinan, dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Manufaktur Cikarang. Hasil penelitian ⁴³ menunjukkan bahwa secara parsial *work life balance*, gaya kepemimpinan, dan beban kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

13. (Kosidin, 2024) ⁶⁹ melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. ⁶ Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Sri Ratu. ⁶ 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 ⁸ Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Himawan Putra Medan. Tujuan penelitian ini adalah untuk ⁹ 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 Transformatif, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformatif, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif, 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)	a) Gaya Kepemimpinan (X1)	Populasi : Karyawan PT Karya	X1... Y : 3,463 (0,001)

	⁹ Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	b) Motivasi (X2) ⁶⁹ c) Lingkungan Kerja (X3) d) Kepuasan Kerja (Y)	Sawitindo Sampel Size : 94 responden Sampling : Sampel Jenuh Instrumen : Kuesioner	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”	¹⁶ 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 pada PT JMS Jakarta”	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) R² = 0,768 t = 9,954
6.	Muslimin Nulipata, Alimatus Sahrah,	a) Restrukturisasi Birokrasi (X1)	Populasi : Unit Pelaksana Perparkiran	X1...Z : -2,524 (p =0,012)

	Reny Yuniasanti (2019) “Pengaruh Restrukturisasi Birokrasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai”	b) Kepuasan Kerja (Y)	DKI Jakarta Sampel Size : 15 Pegawai Sampling : Purposive Sampling Instrumen : Kuesioner	
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, Karakteristik Individu, dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Ramayana Lestari	a) Perubahan Organisasi (X1) b) Karakteristik Individu (X2) c) Kepemimpinan (X3) d) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi :Karyawan PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk Samarinda Sampel Size : 48 Karyawan Sampling : Kuota Sampling Instrumen : Kuesioner	X1...Y : 0,780 (0,439) X2...Y : 1,862 (0,069) X3...Y : 1,138 (0,261)

	Sentosa Tbk Samarinda”				
9.	9 Feriansyah Fauzi, Syaiful Anwar (2025) “Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan	9 a) Lingkungan Kerja (X1) b) Beban Kerja (X2) c) Gaya Kepemimpinan (X3) d) Kepuasan Kerja (Y)	28 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”	3 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.	11 Endiet Jaloe Prasetyo, Sri Langgeng Ratnasari, Lukmanul Hakim (2020) “Analisis Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja	a) Gaya Kepemimpinan (X1) b) Komitmen Organisasional (X2) c) Budaya Organisasi (X3) d) Lingkungan Kerja (X4)	Populasi : Karyawan PT Bintang Bersatu Apparel Batam Sampel Size : 556 responden Sampling : Simple Random Sampling Instrumen : Kuesioner	X1... Y : 0,703 (0,483) X2... Y : 3,746 (0,000) X3... Y : 5,913 (0,000) X4... Y : 6,844 (0,000)	

	Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”	e) Kepuasan Kerja (Y)		
12.	Sarah Puspita Sari, Wachid Hasyim (2022) “Pengaruh Work Life Balance, Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Manufaktur Cikarang”	²² 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) ⁹ “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	⁵⁵ 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)
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	X1... Y : 17,741 (0,000)

			Instrumen : Kuesioner, Studi Dokumentasi dan Wawancara	
15.	Hari Subagio, Nabilla Rizkya Permata Putri (2024) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja”	9 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 Kerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia (Persero) Manado”	16 a) Gaya Kepemimpinan (X1) b) Lingkungan Kerja (X2) c) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Manado Sampel Size : 68 responden Sampling : Convenience Sampling Instrumen : Kuesioner,	X1... Y : 6,872 (0,000) X2... Y : 7,795 (0,000)
17.	Septian Aris Munandar, Prayekti (2020) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan	a) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) b) Motivasi Intrinsik (X2) c) Lingkungan Kerja (X3)	Populasi : Karyawan Waroeng SS Jln Bantul Sampel Size : 40 responden Sampling : Census Sampling	X1... Y : 4,629 (0,000) X2... Y : 7,150 (0,000) X3... Y : 5,706 (0,000)

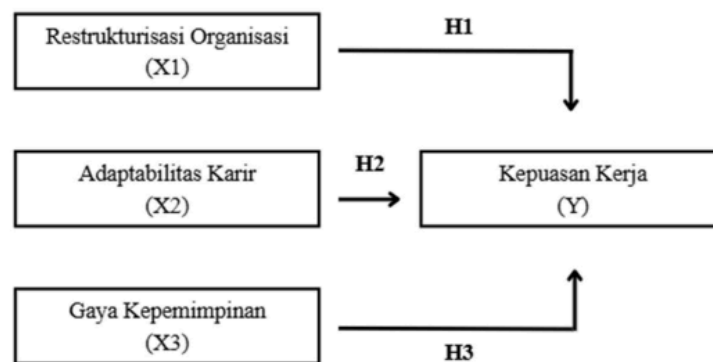
	Kerja Karyawan”	d) Kepuasan Kerja (Y)	Instrumen : Kuesioner,	
18	Zulfikar, Saban Echdar, Zainuddin Mustapa (2021) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang”	¹⁴ a) Gaya Kepemimpinan 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 Suwandana (2017) ⁵⁸ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	a) Gaya Kepemimpinan (X1) b) Iklim Organisasi (X2) c) Kepuasan Kerja (Y)	Populasi : Karyawan PDAM Tirta Mangutama Badung Sampel Size : 52 responden Sampling : Total Sampling Instrumen : Kuesioner,	X1...Y : 2,885 (0,006) X2...Y : 5,787 (0,000)
20.	Nisa Meitasari Gunawan, AA. Ayu Sriathi (2019) “Pengaruh Stress Kerja, Komitmen	a) Stress Kerja (X1) b) Komitmen Organisasional (X2)	Populasi : Karyawan Novotel Bali Ngurah Rai Airport Sampel Size : 58 responden	X1...Y : -2,529 (0,014) X2...Y : 4,688 (0,000) X3...Y : 3,492 (0,001)

	Organisasional, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”	c) Gaya Kepemimpinan (X3) d) Kepuasan Kerja	Sampling : Probability Sampling Instrumen : Kuesioner,	
--	---	--	---	--

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.

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian deskriptif dan asosiatif. Menurut (Sugiyono, 2019), Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur hubungan antar variabel secara objektif melalui data numerik yang dianalisis menggunakan metode statistik.² Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan di PT Bank Maybank Indonesia. Metode penelitian ini dipilih untuk memberikan gambaran mengenai kondisi restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, gaya kepemimpinan, serta kepuasan kerja karyawan, sekaligus⁴⁴ mengetahui hubungan dan pengaruh antar variabel yang diteliti.

3.1.1 Penelitian Deskriptif

Penelitian deskriptif merupakan⁵⁷ penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu fenomena, kondisi, maupun karakteristik objek penelitian secara sistematis, faktual dan akurat. Dalam penelitian ini, metode deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai kondisi restrukturisasi organisasi, tingkat adaptabilitas karir⁴⁰ karyawan, gaya kepemimpinan, dan tingkat kepuasan kerja karyawan di lingkungan PT Bank Maybank Indonesia. Melalui penelitian deskriptif, peneliti dapat mengetahui bagaimana persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner. Hasil analisis deskriptif disajikan dalam bentuk tabel, persentase, rata-rata (mean), dan interpretasi skor jawaban responden.

3.1.2 Penelitian Asosiatif

¹⁴ Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara pengaruh dua variabel atau lebih. ⁴² Dalam penelitian ini, penelitian asosiatif digunakan untuk menganalisis pengaruh restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hubungan antar variabel dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis dilakukan melalui evaluasi ³⁶ model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, serta model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel melalui nilai ⁶⁶ koefisien jalur (*path coefficient*), *bootstrapping*, koefisien determinasi (*R-Square*), dan *effect size* (f^2). ⁴¹ Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, dan ⁹ gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

3.2 Obyek Penelitian

Objek penelitian ini adalah karyawan dalam lingkungan PT Bank Maybank Indonesia. ⁴² Penelitian ini berfokus pada tiga variabel independen yaitu Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, dan ⁹ Gaya Kepemimpinan, serta satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja karyawan. Restrukturisasi Organisasi dikaji melalui perubahan struktur kerja, pembagian tugas, dan penyesuaian fungsi pekerjaan. Adaptabilitas Karir ditinjau dari kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja dan teknologi perusahaan. Sementara itu, gaya kepemimpinan dianalisis berdasarkan kemampuan ¹⁵ pimpinan dalam memberikan arahan, motivasi, komunikasi dan dukungan kepada karyawan selama proses perubahan organisasi berlangsung.

3.3 Populasi, Sampel & Teknik Sampling

3.3.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2019) **Populasi merupakan keseluruhan subjek** atau objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi sumber data dalam penelitian. **Populasi dalam penelitian ini adalah** seluruh karyawan aktif PT Bank Maybank Indonesia Tbk Regional Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara yang memenuhi cakupan penelitian. Berdasarkan data internal Human Resources (HR) PT Bank Maybank Indonesia Tbk tahun 2026, jumlah populasi karyawan yang menjadi dasar penelitian adalah sebanyak 575 orang ($N = 575$). Pemilihan karyawan sebagai populasi penelitian didasarkan pada keterkaitan mereka dengan variabel yang diteliti, yaitu Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja. Karyawan merupakan bagian dari organisasi yang secara langsung mengalami kebijakan perusahaan, perubahan struktur dan proses kerja, tuntutan pekerjaan, pola kepemimpinan, serta kondisi lingkungan kerja. Oleh karena itu, karyawan dinilai memiliki pengalaman dan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian.

Dengan demikian, populasi penelitian ini mencakup 575 karyawan aktif PT Bank Maybank Indonesia Tbk Regional Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara, berdasarkan data internal HR PT Bank Maybank Indonesia Tbk tahun 2026. Selanjutnya, dari populasi tersebut ditentukan sampel penelitian berdasarkan pertimbangan ukuran sampel dan kriteria responden yang telah ditetapkan. Sumber: Data internal HR PT Bank Maybank Indonesia Tbk, 2026.

3.3.2 Sampel

Menurut (Suharsimi, 2019) **sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi** yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Penggunaan sampel dilakukan untuk memperoleh data penelitian secara lebih efisien dengan

mempertimbangkan keterbatasan waktu, tenaga, dan sumber daya penelitian, dengan tetap memperhatikan kesesuaian karakteristik responden dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang dianalisis adalah sebanyak 60 responden dari populasi sebanyak 575 karyawan. Penetapan ukuran sampel dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan analisis menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Model penelitian ini memiliki tiga variabel prediktor, yaitu Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, dan Gaya Kepemimpinan, yang diarahkan kepada satu konstruk endogen, yaitu Kepuasan Kerja.

Ukuran sampel sebanyak 60 responden dipertahankan karena telah memenuhi kebutuhan minimum analisis PLS-SEM untuk model penelitian yang relatif sederhana dengan tiga prediktor menuju satu konstruk endogen. Selanjutnya, responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu menggunakan teknik *purposive sampling* agar responden yang terlibat memiliki karakteristik dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Dengan demikian, penelitian ini menggunakan 60 responden sebagai sampel penelitian dari populasi sebanyak 575 karyawan. Seluruh responden yang digunakan dalam analisis telah memenuhi kriteria penelitian dan memberikan jawaban kuesioner yang dapat digunakan untuk pengujian model menggunakan SmartPLS versi 4.

3.3.3 Teknik Sampling

Menurut (Sugiyono, 2019) teknik *sampling* merupakan metode yang digunakan untuk menentukan sampel penelitian dari suatu populasi. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pemilihan responden dilakukan dengan mempertimbangkan karakteristik yang relevan dengan variabel penelitian. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini meliputi:

1. Karyawan aktif PT Bank Maybank Indonesia Tbk Regional Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara.
2. Karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun.
3. Karyawan yang bersedia menjadi responden penelitian.

Teknik *purposive sampling* dipilih karena penelitian membutuhkan responden yang telah memiliki pengalaman kerja yang memadai serta memahami kondisi organisasi, perubahan pekerjaan, pola kepemimpinan, dan lingkungan kerja yang menjadi konteks penelitian. Masa kerja minimal satu tahun digunakan dengan pertimbangan bahwa responden telah memiliki pengalaman yang cukup untuk memberikan penilaian terhadap Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja. Dalam proses pengumpulan data, peneliti menyebarkan sebanyak 100 kuesioner kepada calon responden yang memenuhi kriteria penelitian. Dari jumlah tersebut, sebanyak 74 kuesioner dikembalikan oleh responden. Selanjutnya, dilakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan dan kesesuaian jawaban kuesioner. Berdasarkan hasil pemeriksaan, sebanyak 60 kuesioner dinyatakan lengkap dan memenuhi kriteria untuk digunakan dalam analisis penelitian, sedangkan kuesioner lainnya tidak digunakan karena tidak memenuhi kelengkapan data yang dipersyaratkan.

³² Dengan demikian, jumlah sampel akhir yang digunakan dalam penelitian ini adalah 60 responden. Jumlah tersebut dipertahankan karena telah memenuhi kebutuhan minimum analisis PLS-SEM untuk model penelitian yang memiliki tiga variabel prediktor, yaitu Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, dan Gaya Kepemimpinan, yang diarahkan kepada satu konstruk endogen, yaitu Kepuasan Kerja. Selanjutnya, seluruh 60 responden yang memenuhi kriteria digunakan dalam pengolahan dan analisis data menggunakan SmartPLS versi 4.

3.4 Variabel Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2019)¹⁷ Variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang menjadi objek pengamatan dalam penelitian dan memiliki variasi nilai antara satu objek dengan objek lainnya. Variabel digunakan untuk menjelaskan hubungan, pengaruh, maupun perbedaan antar fenomena yang diteliti.¹⁰ Dalam penelitian ini, variabel penelitian terdiri atas variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen), serta diklasifikasikan sebagai variabel eksogen dan variabel endogen.

3.4.1 Klasifikasi Variabel Penelitian

Klasifikasi variabel dalam penelitian ini dibedakan berdasarkan hubungan antar variabel, yaitu :

1. Variabel Bebas (Independent Variable)

Variabel bebas merupakan variabel yang memengaruhi atau menjadi penyebab perubahan terhadap variabel lain. Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari :

- Restrukturisasi Organisasi (X1)
- Adaptabilitas Karir (X2)
- Gaya Kepemimpinan (X3)

Ketiga variabel tersebut diduga memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

2. Variabel Terikat (Dependent Variable)

⁴⁵ Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah :

- Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kondisi Restrukturisasi Organisasi, kemampuan Adaptabilitas Karir dan Gaya Kepemimpinan dalam perusahaan.

3.4.2 Variabel Eksogen dan Endogen

3.4.2.1 Variabel Eksogen

Menurut (Sugiyono, 2019) Variabel Eksogen merupakan variabel yang memengaruhi variabel lain dan tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model penelitian. Dalam penelitian ini, yang termasuk variabel eksogen adalah :

- Restrukturisasi Organisasi (X1)
- Adaptabilitas Karir (X2)
- Gaya Kepemimpinan (X3)

Variabel tersebut berfungsi sebagai faktor yang memberikan pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja karyawan

3.4.2.2 Variabel Endogen

Menurut (Sugiyono, 2019) Variabel Endogen⁶⁵ merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam model penelitian. Variabel Endogen⁸ dalam penelitian ini adalah :

- Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Variabel kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir dan Gaya Kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan.

3.4.3 Hubungan Antar Variabel

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Restrukturisasi organisasi memengaruhi kepuasan kerja karyawan
- Adaptabilitas Karir memengaruhi³¹ kepuasan kerja karyawan
- Gaya Kepemimpinan memengaruhi⁴² kepuasan kerja karyawan

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas atau eksogen terhadap variabel terikat atau endogen dalam lingkungan perbankan.

3.4.4 ⁷⁶ Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjabaran konstruk penelitian ke dalam bentuk yang dapat diukur secara empiris melalui indikator dan item pernyataan. Definisi operasional dalam penelitian ini digunakan ⁵⁷ untuk memberikan batasan yang jelas mengenai aspek yang diukur dari masing-masing variabel, yaitu Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja. Pengukuran dilakukan menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert.

3.4.4.1 Restrukturisasi Organisasi (X1)

Variabel Restrukturisasi Organisasi (X1) didefinisikan secara operasional sebagai persepsi responden terhadap perubahan dan penataan kembali struktur, pembagian tugas dan wewenang, proses kerja, serta mekanisme koordinasi organisasi yang dilakukan PT Bank Maybank Indonesia Tbk dalam rangka meningkatkan efektivitas dan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan. Variabel Restrukturisasi Organisasi diukur melalui enam item pernyataan menggunakan skala Likert 1–5. Pengukuran Restrukturisasi Organisasi dalam penelitian ini mencakup aspek:

1. Kelayakan struktur organisasi
2. Transparansi tugas dan wewenang
3. Sosialisasi nilai perubahan
4. Sinkronisasi pekerjaan
5. Efektivitas proses kerja
6. Responsivitas terhadap perubahan.

Keenam aspek tersebut digunakan untuk menangkap persepsi karyawan mengenai sejauh mana proses restrukturisasi mampu menciptakan struktur dan mekanisme kerja yang lebih jelas, terkoordinasi, efektif, dan adaptif. Dengan demikian, semakin tinggi skor yang diberikan

responden menunjukkan semakin positif persepsi responden terhadap pelaksanaan Restrukturisasi Organisasi, sedangkan semakin rendah skor menunjukkan semakin rendah penilaian responden terhadap efektivitas pelaksanaan restrukturisasi organisasi.

3.4.4.2 Adaptabilitas Karir

Variabel Adaptabilitas Karir (X2) didefinisikan secara operasional sebagai persepsi responden terhadap kemampuan dirinya dalam mempersiapkan masa depan karir, mengendalikan dan bertanggung jawab terhadap pilihan karir, mengeksplorasi berbagai kemungkinan pengembangan karir, serta memiliki keyakinan dalam menghadapi tantangan dan perubahan pekerjaan. Variabel Adaptabilitas Karir dalam penelitian ini diukur melalui enam item pernyataan yang diadaptasi dari konstruk Career Adapt-Abilities Scale (CAAS) (Savickas, 2012) dengan menggunakan skala Likert 1–5. Secara konseptual, (Savickas, 2012) mengembangkan adaptabilitas karir ke dalam empat dimensi utama atau *four career adaptabilities*, yaitu *career concern*, *career control*, *career curiosity*, dan *career confidence*. *Career concern* menggambarkan orientasi dan kepedulian individu terhadap masa depan karir; *career control* menunjukkan tanggung jawab individu dalam menentukan dan mengelola perkembangan karirnya; *career curiosity* berkaitan dengan kecenderungan individu mengeksplorasi berbagai alternatif dan kemungkinan karir; sedangkan *career confidence* menunjukkan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan masalah serta menghadapi tantangan karir.

Dalam penelitian ini, keempat dimensi tersebut direpresentasikan melalui enam item yang mencakup kepedulian terhadap masa depan karir, perencanaan karir, rasa ingin tahu terhadap peluang karir, kepercayaan diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan, fleksibilitas dalam menghadapi perubahan karir, serta upaya peningkatan kompetensi. Penggunaan enam item tersebut merupakan bentuk adaptasi dan pemilihan item yang disesuaikan dengan konteks karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk. Oleh karena itu, instrumen penelitian ini tidak

dinyatakan sebagai penggunaan CAAS 24 item secara utuh, melainkan sebagai instrumen yang diadaptasi berdasarkan empat dimensi adaptabilitas karir. Semakin tinggi skor Adaptabilitas Karir menunjukkan semakin tinggi kemampuan responden dalam mempersiapkan, mengendalikan, mengeksplorasi, dan menghadapi perubahan karir. Sebaliknya, semakin rendah skor menunjukkan semakin rendah tingkat adaptabilitas karir responden.

3.4.4.3 Gaya Kepemimpinan

Variabel Gaya Kepemimpinan (X3) didefinisikan secara operasional sebagai persepsi responden terhadap pola perilaku dan kemampuan pimpinan dalam memengaruhi, mengarahkan, berkomunikasi, memotivasi, memberikan dukungan, mengambil keputusan, serta memfasilitasi pengembangan karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Variabel Gaya Kepemimpinan diukur melalui enam item pernyataan menggunakan skala Likert 1–5 dengan mengadaptasi konsep kepemimpinan yang dikemukakan oleh (Yukl, 2013) serta (Mulyadi, 2012) aspek Gaya Kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Menjaga integritas
2. Mengembangkan motivasi karyawan
3. Membangun komunikasi
4. Mengambil keputusan secara bijaksana
5. Memberikan dukungan kepada karyawan
6. Membuka peluang pengembangan karir.

Indikator tersebut menggambarkan perilaku kepemimpinan yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan kerja, memberikan arahan dan dukungan, serta memfasilitasi perkembangan bawahannya. Semakin tinggi skor yang diberikan responden menunjukkan semakin positif persepsi karyawan terhadap efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan. Sebaliknya, semakin rendah skor menunjukkan semakin rendah penilaian responden terhadap efektivitas perilaku kepemimpinan.

3.4.4.4 Kepuasan Kerja

Variabel Kepuasan Kerja (Y) didefinisikan secara operasional sebagai persepsi dan respons evaluatif responden terhadap pekerjaan serta berbagai aspek yang menyertai pengalaman kerjanya, meliputi pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, penerimaan hasil kerja oleh pimpinan, hubungan dengan rekan kerja, penghargaan yang diberikan pimpinan, dan kebijakan pengembangan karir perusahaan. Variabel Kepuasan Kerja diukur melalui enam item pernyataan menggunakan skala Likert 1–5 dengan mengadaptasi konsep kepuasan kerja dari (Luthans, 2006).

Aspek yang digunakan untuk mengukur Kepuasan Kerja meliputi :

1. Penghargaan terhadap pekerjaan sendiri
2. Penerimaan terhadap lingkungan kerja
3. Penerimaan hasil kerja oleh pimpinan
4. Penerimaan terhadap peran rekan kerja
5. Penerimaan terhadap penghargaan pimpinan
6. Penerimaan terhadap kebijakan karir perusahaan.

Indikator tersebut digunakan untuk menggambarkan evaluasi karyawan terhadap pengalaman kerja yang diperolehnya dalam organisasi. Semakin tinggi skor Kepuasan Kerja menunjukkan semakin positif evaluasi dan tingkat kepuasan responden terhadap pekerjaan serta kondisi organisasi yang menyertainya. Sebaliknya, semakin rendah skor menunjukkan semakin rendah tingkat kepuasan kerja responden.

3.5 Jenis Data

3.5.1 Data Kuantitatif

² Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau data yang dapat diukur dan dihitung secara statistik. Dalam penelitian ini, data kuantitatif diperoleh dari hasil penyebaran

3.6.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui sumber lain yang telah tersedia sebelumnya. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari

:

- Buku Referensi
- Jurnal Ilmiah
- Penelitian Terdahulu
- Artikel & Literatur yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia

Data sekunder digunakan sebagai pendukung dalam penyusunan landasan teori, pengembangan variabel penelitian, serta memperkuat hasil analisis penelitian.

3.7 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dijelaskan secara rinci sebagai berikut :

3.7.1 Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab sesuai dengan kondisi dan pendapat masing-masing. Kuesioner dalam penelitian ini disusun berdasarkan indikator variabel restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan. Adapun pengukuran jawaban responden menggunakan skala Likert dengan lima tingkat jawaban sebagai berikut:

Tabel 2 Skala Likert

KODE	PERNYATAAN	SKOR
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2

Tabel 3 Indikator pada Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	No Pertanyaan
Restrukturisasi Organisasi (X1)	1. Kelayakan Struktur Organisasi 2. Transparansi Tugas dan Wewenang 3. Sosialisasi Nilai Perubahan 4. Sinkronisasi Pekerjaan 5. Efektivitas Proses Kerja 6. Responsif Terhadap Perubahan	1 s/d 6
Adaptabilitas Karir (X2)	2. Kepedulian Karir 3. Perencanaan Karir 4. Rasa Ingin Tahu 5. Kepercayaan Diri 6. Fleksibilitas Karir 7. Peningkatan Kompetensi	7 s/d 12
Gaya Kepemimpinan (X3)	1. Menjaga Integritas 2. Mengembangkan Motivasi 3. Membangun Komunikasi 4. Pengambilan Keputusan yang Bijak 5. Support Karyawan 6. Membuka peluang karir	13 s/d 18
Kepuasan Kerja (Y)	1. Menghargai Pekerjaan Sendiri 2. Menerima Lingkungan Kerja 3. Hasil Kerjanya Diterima oleh Pimpinan 4. Menerima Peran Rekan dalam Kerja 5. Menerima Bentuk Penghargaan dari Pimpinan 6. Menerima Kebijakan Karir dari Lembaga	19 s/d 24

3.7.2 Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan mempelajari berbagai sumber literatur seperti buku, jurnal ilmiah, penelitian terdahulu, dan artikel akademik yang berkaitan dengan restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan. Studi

pustaka bertujuan untuk memperoleh landasan teori, konsep penelitian, serta referensi yang mendukung penyusunan penelitian secara ilmiah.

3.8 Teknik Analisis Data

Menurut (Sugiyono, 2019) Teknik analisis data merupakan metode yang digunakan untuk mengolah, menganalisis, dan menginterpretasikan data penelitian sehingga dapat menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui bantuan program statistik untuk memperoleh hasil penelitian yang objektif dan sistematis.

3.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kondisi masing-masing variabel penelitian, yaitu restrukturisasi organisasi, adaptabilitas karir, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan. Analisis ini dilakukan dengan melihat nilai rata-rata (mean), persentase, frekuensi, dan distribusi jawaban responden. Menurut (Sugiyono, 2019), Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap variabel yang diteliti sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan interpretasi data.

3.8.2 Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan dalam kuesioner mampu mengukur konstruk penelitian secara valid dan reliabel. Dalam penelitian ini, pengujian instrumen dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 4. Evaluasi instrumen dilakukan melalui pengujian model pengukuran (*measurement model* atau *outer model*) yang terdiri atas uji validitas dan uji reliabilitas (Hair, 2022)

3.8.2.1 Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Menurut (Hair, 2022), pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai Outer Loading dan Average Variance Extracted (AVE). Nilai Outer Loading menunjukkan besarnya korelasi antara indikator dengan konstruk laten. Suatu indikator dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$. Selain itu, validitas konvergen juga dievaluasi menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). Konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila memiliki nilai AVE $\geq 0,50$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang digunakan.

3.8.2.2 Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dengan konstruk lainnya sehingga benar-benar mengukur konsep yang berbeda. Dalam penelitian ini, validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria Fornell-Larcker. Menurut (Hair, 2022), suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Dengan demikian, setiap konstruk memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan konstruk lain.

3.8.2.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Menurut (Hair, 2022), reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR).

Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur konsistensi internal antar indikator dalam satu konstruk. Sementara itu, Composite Reliability memberikan estimasi reliabilitas yang lebih

akurat dalam analisis PLS-SEM karena mempertimbangkan besarnya kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk laten. Suatu konstruk ³⁶ dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$ dan Composite Reliability $\geq 0,70$.

⁵ 3.8.3 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap model struktural (*inner model*). Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel laten serta menguji hipotesis penelitian (Hair, 2022)

3.8.3.1 Uji Koefisien Determinasi (*RSquare*)

Menurut (Ghozali, 2021), ³⁰ koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berada pada rentang 0 sampai 1. Semakin besar nilai R^2 , ³³ semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen, ¹⁵ sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

3.8.3.2 Uji Effect Size (f^2)

Effect Size (f^2) digunakan ⁵⁹ untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian ini menunjukkan seberapa besar perubahan nilai R^2 apabila suatu variabel independen dihilangkan dari model penelitian.

Menurut (Cohen, 1988), nilai *Effect Size* dikategorikan sebagai berikut:

- $f^2 = 0,02$ menunjukkan pengaruh kecil (*small effect*);
- $f^2 = 0,15$ menunjukkan pengaruh sedang (*medium effect*);
- $f^2 = 0,35$ menunjukkan pengaruh besar (*large effect*).

3.8.3.3 Uji Kelayakan Model (Model Fit)

Evaluasi kelayakan model dalam pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa ukuran kesesuaian model, antara lain *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *unweighted least squares discrepancy* (d_{ULS}), *geodesic discrepancy* (d_G), *Normed Fit Index* (NFI), dan *Chi-Square*. Namun demikian, evaluasi *model fit* dalam PLS-SEM perlu dilakukan secara hati-hati karena pendekatan PLS-SEM pada dasarnya lebih berorientasi pada kemampuan prediksi dan penjelasan varians dibandingkan dengan reproduksi matriks kovarians sebagaimana pada *covariance-based structural equation modeling* (CB-SEM). Oleh karena itu, ukuran *model fit* tidak sebaiknya digunakan sebagai satu-satunya dasar untuk menentukan diterima atau ditolaknya suatu model penelitian (J Henseler, 2016). Salah satu ukuran yang dapat digunakan adalah *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), yaitu ukuran yang menunjukkan rata-rata perbedaan terstandarisasi antara korelasi yang diamati dengan korelasi yang diprediksi oleh model. (J Henseler, 2016) menjelaskan bahwa nilai SRMR yang semakin kecil menunjukkan tingkat kesesuaian model yang semakin baik. Secara umum, nilai SRMR di bawah 0,10 masih dapat dipertimbangkan sebagai indikasi kesesuaian model yang dapat diterima, sedangkan batas di bawah 0,08 dapat digunakan sebagai kriteria yang lebih konservatif. Dengan demikian, nilai SRMR perlu diinterpretasikan sebagai salah satu indikator diagnostik terhadap tingkat ketidaksesuaian model, bukan sebagai satu-satunya kriteria penilaian kelayakan model.

Selain SRMR, SmartPLS menyediakan ukuran *exact model fit* berupa *unweighted least squares discrepancy* (d_{ULS}) dan *geodesic discrepancy* (d_G). Kedua ukuran tersebut digunakan untuk menunjukkan tingkat perbedaan (*discrepancy*) antara matriks korelasi empiris dan matriks korelasi yang dihasilkan oleh model. Penilaian d_{ULS} dan d_G tidak dilakukan berdasarkan batas tetap tertentu, seperti 0,05. Sebaliknya, pengujian *exact model fit* dilakukan

dengan membandingkan nilai *discrepancy* empiris dengan distribusi nilai yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*. Model tidak ditolak apabila nilai *discrepancy* empiris tidak menunjukkan perbedaan yang secara statistik signifikan dari distribusi hasil *bootstrapping*. (J Henseler, 2016) menjelaskan bahwa nilai empiris d_ULS dan d_G perlu dibandingkan dengan batas atas distribusi *bootstrap*, yaitu HI95 atau HI99. Model dinilai memiliki kesesuaian yang memadai apabila nilai empiris d_ULS dan d_G lebih kecil daripada batas atas distribusi *bootstrap* yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*. Dengan demikian, interpretasi kedua ukuran tersebut tidak didasarkan pada *cut-off* probabilitas tertentu, melainkan pada perbandingan antara nilai *discrepancy* empiris dan distribusi *bootstrap*.

Ukuran kesesuaian model berikutnya adalah *Normed Fit Index* (NFI), yang menunjukkan tingkat peningkatan kesesuaian model penelitian dibandingkan dengan *null model*. Nilai NFI berada pada rentang 0 sampai dengan 1, dengan nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat kesesuaian model yang semakin baik. Dalam praktik PLS-SEM, nilai NFI di atas 0,90 dapat digunakan sebagai salah satu indikasi *approximate model fit*. Namun, NFI tidak sebaiknya digunakan sebagai satu-satunya dasar dalam menentukan kelayakan model, melainkan perlu diinterpretasikan bersama dengan ukuran *model fit* lainnya. SmartPLS juga menempatkan NFI sebagai salah satu ukuran *approximate fit*, bersama dengan SRMR. Selanjutnya, *Chi-Square* merupakan ukuran *discrepancy* yang menggambarkan perbedaan antara matriks kovarians/korelasi yang diobservasi dan matriks yang dihasilkan oleh model. Dalam PLS-SEM, *Chi-Square* dapat digunakan sebagai informasi tambahan dalam mengevaluasi kesesuaian model. Namun, ukuran ini perlu diinterpretasikan secara hati-hati karena dapat dipengaruhi oleh ukuran sampel dan kompleksitas model. Oleh karena itu, *Chi-Square* tidak sebaiknya digunakan sebagai satu-satunya dasar dalam menentukan kelayakan model PLS-SEM, tetapi dipertimbangkan bersama ukuran lainnya seperti SRMR, d_ULS , d_G ,

dan NFI, serta hasil evaluasi model pengukuran dan model struktural. SmartPLS saat ini memang mencantumkan SRMR, d_ULS, d_G, NFI, dan *Chi-Square* sebagai ukuran *model fit*.

3.8.3.4 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *Bootstrapping* pada SmartPLS. *Bootstrapping* merupakan teknik resampling yang digunakan untuk memperoleh nilai estimasi parameter secara statistik sehingga dapat diketahui signifikansi hubungan antar variabel. Menurut (Hair, 2022), pengujian hipotesis dilakukan dengan memperhatikan nilai *Path Coefficient*, T-Statistics, dan P-Values. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-Statistics > 1,96 dan nilai P-Values < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Nilai *Path Coefficient* menunjukkan arah dan besarnya pengaruh antar variabel dalam model penelitian.

3.8.4 Model Persamaan Struktural

Penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 4 untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel laten. PLS-SEM mengestimasi hubungan antar konstruk laten yang diukur melalui beberapa indikator. Model struktural dalam penelitian ini menggambarkan pengaruh Restrukturisasi Organisasi (X_1), Adaptabilitas Karir (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Persamaan struktural penelitian dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \zeta$$

Keterangan:

Y = Kepuasan Kerja Karyawan

β_1 = Koefisien jalur (*path coefficient*) pengaruh Restrukturisasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

β_2 = Koefisien jalur (*path coefficient*) pengaruh Adaptabilitas Karir terhadap Kepuasan Kerja

β_3 = Koefisien jalur (*path coefficient*) pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

X_1 = Restrukturisasi Organisasi

X_2 = Adaptabilitas Karir

X_3 = Gaya Kepemimpinan

ζ = Residual atau kesalahan (error) model struktural

Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh melalui proses estimasi menggunakan algoritma PLS (*PLS Algorithm*), sedangkan signifikansi hubungan antar variabel diuji menggunakan prosedur *Bootstrapping*. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai *Path Coefficient*, T-Statistics, dan P-Values. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-Statistics > 1,96 dan P-Values < 0,05 pada tingkat signifikansi 5% (Hair, 2022)

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, ¹⁰ 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 ¹⁵ 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 ² 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, ⁸⁶ 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, ³⁹ sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menjaga kualitas pelayanan kepada nasabah. ³² Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan menjadi ¹⁵ salah satu indikator penting dalam mengukur keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia. Karyawan ²² yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih baik, loyalitas terhadap organisasi, produktivitas yang lebih tinggi, serta ³² 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 ⁹ gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian yang diperoleh dari objek ² penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan perubahan organisasi pada sektor perbankan. ³⁶ Selain itu, hasil penelitian juga diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen PT Bank Maybank Indonesia Tbk dalam merumuskan ¹² 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, ⁶¹ gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja di PT Bank Maybank Indonesia Tbk.

³ 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

¹⁵ Berdasarkan Tabel 11 diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,99 yang termasuk kategori tinggi. ³ 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 ²⁵ berada pada kategori tinggi sehingga mencerminkan persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

⁸ 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 ¹⁰ 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

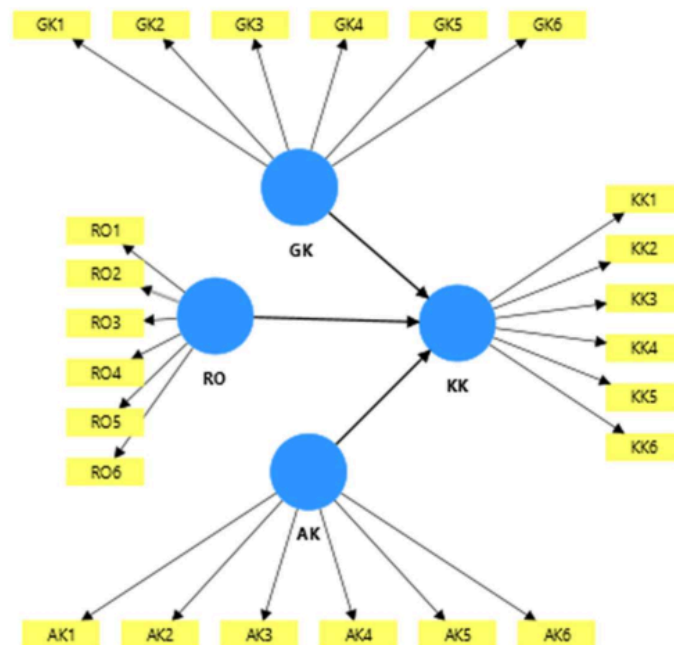
Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian memperoleh penilaian positif dari responden. Variabel Adaptabilitas Karir memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,29 (sangat tinggi), diikuti Restrukturisasi Organisasi sebesar 4,09 (tinggi), Kepuasan Kerja sebesar 4,07 (tinggi), dan Gaya Kepemimpinan sebesar 3,99 (tinggi). Hasil tersebut⁸ 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 Ghozali, 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 data⁷³ 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 ⁴⁷ 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 ⁴⁵ analisis yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator yang membentuknya. Pengujian ini bertujuan ²² untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabel laten secara akurat dan konsisten, sehingga instrumen ¹ 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 ⁵ memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dengan konstruk lainnya, serta construct reliability ⁵ 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 ¹⁶ 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.

34 b. Average Variance Extracted (AVE)

Selain melalui nilai loading factor, pengujian convergent validity juga dilakukan dengan melihat 81 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 46 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 7 sebesar 0,651. Seluruh nilai AVE tersebut berada di atas batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0,50. 5 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 Criterion⁴⁶ merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi discriminant validity pada model pengukuran dalam analisis PLS-SEM. Pengujian ini dilakukan⁵² 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 validity¹ 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.⁷ Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan memiliki

kemampuan yang baik dalam membedakan setiap variabel laten sehingga memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

⁵ Berdasarkan hasil pengujian Fornell-Larcker Criterion pada tabel 17, diketahui bahwa nilai akar kuadrat Average Variance Extracted ($\sqrt{AVE}$) untuk variabel Restrukturisasi Organisasi sebesar 0,831, Adaptabilitas Karir sebesar 0,838, dan Gaya Kepemimpinan sebesar 0,816. Nilai $\sqrt{AVE}$ pada masing-masing konstruk tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasinya terhadap konstruk lain ⁴⁷ 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 ²⁵ 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 ⁵ 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 ³⁶ 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.

1. 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

44 Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Restrukturisasi Organisasi	0,888	Reliabel
Adaptabilitas Karir	0,907	31 Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,899	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,825	75 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	13 > 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.

- ¹³ Goodness of Fit (GoF) merupakan ukuran yang menggambarkan kualitas model secara keseluruhan melalui kombinasi ¹³ antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF sebesar 0,592 berada di atas batas kategori tinggi ($> 0,36$), sehingga ¹ menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik dan mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara memadai.

4.7. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ² 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 ² 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 ⁵⁷ tingkat kepercayaan 95%. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic ¹³ lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Sebaliknya, ¹ 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 ⁵⁶berpengaruh 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 ¹⁴tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan *path coefficient* sebesar 0,154 dan *p-value* sebesar 0,231. Sementara itu, Gaya Kepemimpinan terbukti ⁵⁶berpengaruh 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 ³⁵Organisasi dan Gaya Kepemimpinan merupakan faktor yang terbukti berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Adaptabilitas Karir belum ³⁵menunjukkan 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 ¹⁴dilakukan untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen berdasarkan nilai Original Sample (O) yang dihasilkan dari pengujian model struktural menggunakan metode ⁶⁷Partial 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.

⁴Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh persamaan struktural sebagai berikut:

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

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.:

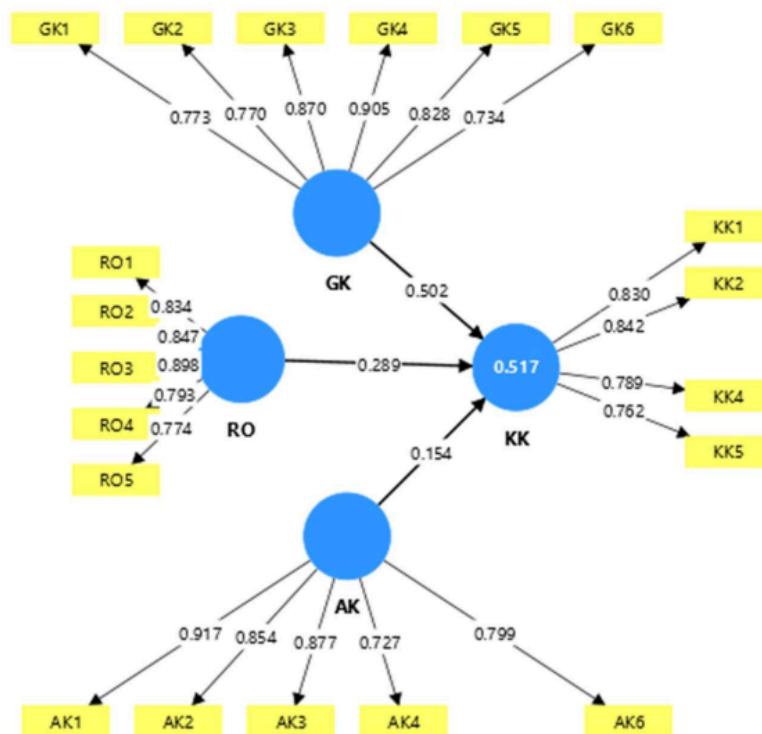
Tabel 22 Hasil Uji R Square (R^2)

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 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 ³ **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 ³⁹ terhadap Kepuasan Kerja

Tujuan pertama **penelitian ini** adalah **untuk** menganalisis **pengaruh** Restrukturisasi Organisasi **terhadap Kepuasan Kerja** karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk. ⁴⁸ **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 ²² **tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara Restrukturisasi Organisasi dan Kepuasan Kerja** bersifat positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima. Hasil penelitian ²⁷ **menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan restrukturisasi organisasi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan** ³² **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 ⁷ 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 ³⁷ kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Muslimin Nulipata, Alimatus Sahrah, dan Reny Yuniasanti (2019) yang menyimpulkan bahwa restrukturisasi birokrasi organisasi ¹⁹ 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 ¹⁸ (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.

Namun⁴³ 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.⁶⁸ Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa restrukturisasi organisasi yang dirancang secara sistematis, dikomunikasikan secara terbuka, dan didukung oleh pembagian tugas yang jelas mampu⁵¹ meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Bank Maybank Indonesia Tbk.

4.12 Pengaruh Adaptabilitas Karir³⁹ 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 diajukan¹⁹ 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. Nilai²² 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 0,05.¹³ Dengan demikian, Hipotesis kedua (H2) ditolak. Hasil penelitian

ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan karir ⁴⁹ 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 ³² 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 ¹⁸ 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, ¹⁸ 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. ¹² 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 ¹ 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 karir 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 karir 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 ⁷⁴ 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 ¹ 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 tersebut⁴⁸ 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) menunjukkan⁷ nilai sebesar 0,418, yang termasuk kategori efek besar. Hal ini menunjukkan bahwa⁸ 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,⁹ 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.

⁴ 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 ²⁹ kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Dalam kegiatan operasional perbankan, hubungan antara atasan dan bawahan berlangsung secara intensif sehingga kualitas interaksi ²⁹ 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 kepuasan kerjanya 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 ³⁸ 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 ² antara pimpinan dan karyawan. Dengan demikian, perbaikan pada aspek **kepemimpinan** tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi ⁴ 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 ² menjadi sangat penting dalam menjaga stabilitas organisasi sekaligus meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam kondisi perubahan tersebut, ² 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.

⁴¹ 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. ⁵ Temuan penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Delvi Vahera dan Onsardi ³¹ (2021), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa ² 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, ⁵⁰ 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 ³⁵ tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks transformasi organisasi di sektor perbankan, faktor-faktor yang bersifat organisasional ¹⁸ memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan faktor individual. Hasil ini juga didukung oleh nilai ²⁸ R^2 sebesar 0,517, yang menunjukkan bahwa ketiga variabel independen mampu menjelaskan 51,7% variasi Kepuasan Kerja. Sementara itu, 48,3% ⁴ 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.

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 ¹⁸ 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 ⁸ 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

⁴² Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen, yaitu Restrukturisasi Organisasi, Adaptabilitas Karir, dan Gaya Kepemimpinan, yang ¹² secara bersama-sama mampu menjelaskan 51,7% variasi Kepuasan Kerja, ⁷ sedangkan sisanya sebesar 48,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Oleh karena itu, ¹² 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 ⁷³ penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang relevan, ⁶ memperluas objek penelitian pada sektor maupun perusahaan yang berbeda, menggunakan kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*), serta melakukan penelitian longitudinal agar mampu ⁴ memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

ORIGINALITY REPORT

21 %
SIMILARITY INDEX

11 %
INTERNET SOURCES

19 %
PUBLICATIONS

5 %
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Adelia Wulandari, Fajar Suryatama, Nunuk Supraptini. "Pengaruh Fitur Aplikasi, Dukungan Organisasi, dan Keadilan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Driver Maxim di Kabupaten Semarang", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 Publication	1 %
2	Fikahan Melda, Ibrahim Siregar, Utari Evy Cahyani. "Pengaruh Disiplin Kerja dan Etos Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi", Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology, 2026 Publication	1 %
3	eprints.pancabudi.ac.id Internet Source	1 %
4	journal.yrpiiku.com Internet Source	1 %
5	Juniar Sitinjak, Susi Hendriani. "Membangun Polda Riau yang sejahtera", Jurnal Bisnis Mahasiswa, 2025 Publication	1 %
6	Sisi Purnama Sari, Zusmawati Zusmawati. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Kencana Sawit Indonesia di Kabupaten Solok Selatan", ARZUSIN, 2026 Publication	1 %
7	Muhammad Alif Hidayat, Muhammad Faisal Yul Zamrudi. "Peran Mediasi Motivasi Kerja terhadap Kepemimpinan Transformasional dan Knowledge Sharing dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan", ARZUSIN, 2026 Publication	1 %
8	www.scribd.com Internet Source	1 %
9	id.123dok.com Internet Source	<1 %
10	core.ac.uk Internet Source	<1 %

11	Internet Source	<1 %
12	Anggi Herdian, Endah Murtiana Sari, Ali Muhammad. "Pengaruh Work-Life Balance, Pengembangan Karier dan Transparansi Informasi terhadap Kepuasan Kerja", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 Publication	<1 %
13	Sutrisno, Widyo Nur Prasetyo. "Pengaruh Social Media Marketing, Brand Awareness dan Brand Trust Terhadap Keputusan Pembelian Ulang", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 Publication	<1 %
14	ejournal.unsrat.ac.id Internet Source	<1 %
15	Shandy Aditya, Raisa Hillia Aini Syifa. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Widi Baja Pusat Depok", Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research, 2026 Publication	<1 %
16	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1 %
17	Submitted to UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Student Paper	<1 %
18	ejournal.indo-intellectual.id Internet Source	<1 %
19	Rizky Aprilia, Nurman Nurman, Tenri Sayu Puspitaningsi Dipoatmodja, Romansyah Sahabuddin, Uhud Darmawan Natsir. "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Enrekang", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 Publication	<1 %
20	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	<1 %
21	ejournal.pelitaIndonesia.ac.id Internet Source	<1 %
22	Komang Viona Sri Kandi, Made Amanda Dewanti. "Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan: Peran Work Life Balance dan Beban Kerja di Puskesmas Busungbiu 1", Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research, 2026 Publication	<1 %
23	Sayyida Nabeela Nurmezhiya Qosyasyh, Cecep Haryoto. "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT	<1 %

-
- | | | |
|-------|---|------|
| 24 | Azzura Putri Maharani, Supriadi Supriadi, Julkarnain Julkarnain. "Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Stovia Garuda Yaksa Medan", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 | <1 % |
| <hr/> | | |
| 25 | Hasna Nursyfa, Andhika Mochamad Siddiq. "Pengaruh Motivasi, Kedisiplinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Perusahaan CV. HD Trijaya Abadi.", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 | <1 % |
| <hr/> | | |
| 26 | Submitted to stie-pembangunan | <1 % |
| <hr/> | | |
| 27 | docplayer.info | <1 % |
| <hr/> | | |
| 28 | Jonathan Dave Christian, Rini Anggriani, Irwan Cahyadi, Makiah Makiah, Ika Yuliana. "Pengaruh Beban Kerja, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 | <1 % |
| <hr/> | | |
| 29 | Sarjono. "Kepuasan Kerja Guru Pada Lembaga Paud Islam di Kabupaten Cilacap (Studi Komparatif Pada TK IT Insan Kamil dan RA AL Barokah Cisumur Kecamatan Gandrungmangu).", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia) | <1 % |
| <hr/> | | |
| 30 | eprints.ulm.ac.id | <1 % |
| <hr/> | | |
| 31 | eprints.iain-surakarta.ac.id | <1 % |
| <hr/> | | |
| 32 | Saskia Nadila, Chalid Imran Musa, Agung Widhi Kurniawan. "Pengaruh Work Life Balance dan Flexible Working Arrangement Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BRI Cabang Sidenreng Rappang", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 | <1 % |
| <hr/> | | |
| 33 | Florenza Florenza, Jeane Tandirerung, Kordiana Sambara. "Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Agung Sarana Persada Kota Kendari", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 | <1 % |
-

34	Ismindari, Sri. "Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Profesional, dan Emotional Stability Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 Publication	<1 %
35	Prapti Siswi Utami, Wyati Saddewisasi, Yuli Budiati. "DISIPLIN KERJA KARYAWAN : PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA STUDI EMPIRIS DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SEMARANG, INDONESIA", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2025 Publication	<1 %
36	Ritonga, Lilis Suriani. "Pengaruh Motivasi Instrinsik Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Sumber daya Manusia (SDM) (Studi Kasus Pada Tenaga Ahli Pemberdayaan Masyarakat Kementerian desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi di Tingkat Kabupaten Provinsi Sumatera Utara)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 Publication	<1 %
37	Hilma Harmen, Aulia Ramadhani, Enzi Anastasya Br Sembiring, Etri Br Kaban, Krisdamayanti Hia, Nabila Umaira, Salamah Tumangger. "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Indah Logistik Kargo Medan", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 Publication	<1 %
38	Sugino, Sugino. "Engaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Puskesmas Randulawang Blora)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 Publication	<1 %
39	jurnalfe.ustjogja.ac.id Internet Source	<1 %
40	Muh Asdar. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) RAYON WATAMPONE", Journal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi STIE Wira Bhakti Makassar Internasional, 2020 Publication	<1 %
41	jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id Internet Source	<1 %
42	Nafi, Zidni Choiron. "Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia) Publication	<1 %

43	Vivi Alayda Zoelfa, Isyana Emita. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Jun Guan Tong", Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan, 2025 Publication	<1 %
44	Dini Azmawaroh Nasution, Ilham Daniswarah Darzimal, Ludgardis Intania Kolin. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sumber Buana Jaya Jakarta Barat", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 Publication	<1 %
45	Utami, Yuli Hana Puji. "Pengaruh Wisata Religi Terhadap Penguatan Spiritual dan Pemahaman Keislaman Bagi Siswa MTs di Kabupaten Cilacap.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia) Publication	<1 %
46	Fernando, Frendi. "Efektivitas Qur'anic Forgiveness Therapy Berbasis Q.S. Ali Imran Ayat 159 Dalam Meningkatkan Regulasi Emosi Anak Binaan di Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA) Kutoarjo Kabupaten Purworejo", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia), 2025 Publication	<1 %
47	I Gusti Made Arya Darma Wiguna, Rahutama Atidira. "Kepuasan Kerja Karyawan pada Industri Hospitality: Kajian Terkait Servant Leadership dan Reward di Villa Sumberkima Hill Retreat", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 Publication	<1 %
48	Submitted to Universitas Kristen Wira Wacana Sumba Student Paper	<1 %
49	Abelio Endru Malau, Elperida Juniarni Sinurat, Kristanty Nadapdap. "Pengaruh Kompensasi, Employee Wellness, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Airnav (Air Navigation) Kualanamu Medan", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025 Publication	<1 %
50	repository.unisma.ac.id Internet Source	<1 %
51	Budi Widadi, Fania Mutiara Savitri. "FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. Bank XYZ (Persero) Tbk. Area Tegal)", Solusi, 2019 Publication	<1 %
52	Sasando, Adam. "Peningkatan Readiness for Change Berbasis Pada job Crafting, Work Engagement, dan Religiosity (Studi Kasus Pada Generasi z di Kota Semarang)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 Publication	<1 %

53	Sisilia Vivin Panggau, Ocky Sundari. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Manado", Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, 2024 Publication	<1 %
54	Imron, Moh. "Pengaruh Budaya Sekolah Islami Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru di Sd Islam Sultan Agung 4 Semarang", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023 Publication	<1 %
55	jurnal.penerbitdaarulhuda.my.id Internet Source	<1 %
56	stie-yappas.ac.id Internet Source	<1 %
57	Setiadi, Hari. "Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Banyumas Perspektif Ekonomi Syariah.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia) Publication	<1 %
58	123dok.com Internet Source	<1 %
59	Nadlif, Muhammad Naufal. "Model Penurunan Niat Pindah Kerja Berbasis Beban Kerja dan Lingkungan Kerja (Studi CV. Jaya Setya Plastik)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023 Publication	<1 %
60	Fahmi, Moh Hisyam. "Pengaruh Employee Engagement Melalui Religiosity Terhadap Job Satisfaction dan Employee Performance Aparatur Sipil Negara Kabupaten Batang", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 Publication	<1 %
61	ojs.stie.ypupmks.ac.id Internet Source	<1 %
62	repository.unhas.ac.id Internet Source	<1 %
63	Ahmad Rofi Suryahadikusumah. "Pengembangan Microblog Untuk Meningkatkan Career Adaptability Mahasiswa", Thesis Commons, 2023 Publication	<1 %
64	Hurint, Genoveva Dian Roty. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai" (Studi Pada Kantor Kejaksaan Tinggi Nusa Tenggara Timur)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024	<1 %

65	ocs.unud.ac.id Internet Source	<1 %
66	Burhanuddin, Irfan. "Meningkatkan Innovation Performance Melalui Knowledge Donating dan Self-Efficacy", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023 Publication	<1 %
67	Ngope, Margaret Mosima. "Constructing a Career Guidance Framework to Enhance Employability of Graduates at a University of Technology", University of South Africa (South Africa) Publication	<1 %
68	Rahayuningsih, Esti. "Strategi Komunikasi Organisasi Untuk Meningkatkan Citra Madrasah di MTs Muhammadiyah Purwokerto.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia) Publication	<1 %
69	Misdiana Misdiana, Iranita Iranita, Roni Kurniawan. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Karwikarya Wisman Graha Tanjungpinang", Bahtera Inovasi, 2019 Publication	<1 %
70	Mustajab, Dodi. "Pengaruh person-organization fit, etos kerja Islami dan kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi (studi pada PT. Bank Muamalat di Purwokerto)", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia), 2024 Publication	<1 %
71	S., Endang Sarwiningsih. "Peran Mardatilah Curiosity Motivation Menuju Human Resources Performance", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023 Publication	<1 %
72	Three, Ermit. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Manajemen Stres Guru terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Ajibarang.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia) Publication	<1 %
73	Harmita. "Paya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Pemimpin Transformasi dan Motivasi Intrinsik", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 Publication	<1 %
74	Ulum, Afif Saeful. "Manajemen Strategi Fundraising Lembaga Amil Zakat Dalam Meningkatkan Dana Zakat, Infaq, dan Shadaqah (Studi Komparatif Baznas, dan	<1 %

Laz di Purwokerto, Banyumas).", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia)

Publication

-
- 75 Fery Susanto, Dewi Mustikasari Immanuel. "Pengaruh Motivasi, Komunikasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsource Universitas Ciputra", JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 2026
Publication <1 %
-
- 76 Zulher Zulher, Muliadi Muliadi, Yusup Yusup. "Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Pada PT. Salim Ivomas Pratama Area 1 Balai Jaya", eCo-Fin, 2022
Publication <1 %
-
- 77 Aprilia, Grahfita Rahma. "Peran Work Placement dan Job Crafting Terhadap Employee Performance Pada Kejaksan Tinggi Jawa Tengah", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024
Publication <1 %
-
- 78 Sepyenita Sepyenita, Ngaliman Ngaliman, Ana Faizah. "Efikasi diri sebagai mediator antara insentif, lingkungan kerja, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Tenaga Kesehatan Program Nusantara Sehat di Provinsi Kepulauan Riau", Journal of Management and Digital Business, 2024
Publication <1 %
-
- 79 Vincentius Ivan Irdianta, Endang Rusdianti, Wyati Saddewisasi. "PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KSP SAHABAT BINTANG MANDIRI SEMARANG", Sustainable Business Journal, 2025
Publication <1 %
-
- 80 I Putu Yogi Bismawan, Ni Nyoman Yulianthini. "Beban Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja: Studi Pada Karyawan Bagian Teknik Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026
Publication <1 %
-
- 81 Fauzan, Reza. "Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024
Publication <1 %
-
- 82 Indriyani, Titek Pudji. "Pengaruh Citra Merk, Kualitas Produk dan Persepsi Harga Terhadap Kepuasan Konsumen dan Loyalitas (Studi Kasus Pada Jamu Iswari)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024
Publication <1 %
-
- 83 Krisman Daniel Hutagalung, Farida Efriyanti. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pada Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Unit Operasional Tulang Bawang Lampung", eCo-Fin, 2025 <1 %

84	Puspita, Ersintha Sapta. "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Implementasi Program Sekolah Adiwiyata di Man 1 Cilacap", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia)	<1 %
Publication		
85	Tiksnayana Vipraprastha, Bagus Nyoman Kusuma Putra, I Gede Rihayana. "PENGARUHWORK LIFE BALANCE, BEBAN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PT. INDAH PERMAI DEPO NEGARA", Widya Amerta, 2025	<1 %
Publication		
86	Tjokorda Istri Dharmayanti, I Gede Putu Kawiana, I Made Astrama. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar", Widya Amrita, 2021	<1 %
Publication		
87	Aldi Rohmadon, Prayekti Prayekti. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Spiritual, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Super Dazzle Gejayan Yogyakarta", Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah, 2022	<1 %
Publication		

Exclude quotes

On

Exclude matches

< 7 words

Exclude bibliography

On

FINAL GRADE

GENERAL COMMENTS

/100

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35

PAGE 36

PAGE 37

PAGE 38

PAGE 39

PAGE 40

PAGE 41

PAGE 42

PAGE 43

PAGE 44

PAGE 45

PAGE 46

PAGE 47

PAGE 48

PAGE 49

PAGE 50

PAGE 51

PAGE 52

PAGE 53

PAGE 54

PAGE 55

PAGE 56

PAGE 57

PAGE 58

PAGE 59

PAGE 60

PAGE 61

PAGE 62

PAGE 63

PAGE 64

PAGE 65

PAGE 66

PAGE 67

PAGE 68

PAGE 69

PAGE 70

PAGE 71

PAGE 72

PAGE 73

PAGE 74

PAGE 75

PAGE 76

PAGE 77

PAGE 78

PAGE 79

PAGE 80

PAGE 81

PAGE 82

PAGE 83

PAGE 84

PAGE 85

PAGE 86

PAGE 87

PAGE 88

PAGE 89

PAGE 90

PAGE 91

PAGE 92

PAGE 93

PAGE 94

PAGE 95

PAGE 96

PAGE 97

PAGE 98

PAGE 99

PAGE 100

PAGE 101

PAGE 102

PAGE 103

PAGE 104

PAGE 105

PAGE 106

PAGE 107

PAGE 108

PAGE 109

PAGE 110

PAGE 111

PAGE 112

PAGE 113

PAGE 114

PAGE 115

PAGE 116

PAGE 117

PAGE 118

PAGE 119

PAGE 120

PAGE 121

PAGE 122

PAGE 123

PAGE 124

PAGE 125

PAGE 126

PAGE 127

PAGE 128

PAGE 129

PAGE 130

PAGE 131

PAGE 132

PAGE 133