



JOB SATISFACTION OF BANK SYARIAH INDONESIA EMPLOYEES POST-MERGER

Surya Hendrawan¹, Nur Hendrasto², Muhammad Fahri Farid³,
Desmy Riani⁴✉

^{1,2,3}Institut Agama Islam Tazkia, Bogor, Indonesia

⁴Universitas Ibn Khaldun Bogor, Indonesia

¹nawardnehayrus@gmail.com, ²nurhendrasto@tazkia.ac.id,

³mfahrifarid@tazkia.ac.id, ⁴✉desmyriany@gmail.com

<https://doi.org/10.46367/jps.v4i2.1398>

Received: Aug 19, 2023 Revised: Sep 21, 2023 Accepted: Sep 29, 2023 Published: Oct 26, 2023

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of rewards, supervision, career development, co-workers, and the nature of work on the job satisfaction of Bank Syariah Indonesia employees. This research uses a quantitative approach with primary data. The population of this research is Bank Syariah Indonesia employees who work at the head office and the network undergoing a merger. The sampling technique used random samples, and the number was determined using Slovin's measurements so that 354 respondents were obtained. The data collection technique uses a questionnaire with a Likert scale. Data analysis uses a structural equation model with the help of SmartPLS 3 software. This research shows that rewards, supervision, career development, co-workers, and the nature of work positively and significantly affect the job satisfaction of Bank Syariah Indonesia employees after the merger. Theoretical research results complement existing theory and can be a reference for merging companies regarding management programs to increase employee performance satisfaction.

Keywords: reward, supervision, career development, co-workers, nature of work.

KEPUASAN KERJA PEGAWAI BANK SYARIAH INDONESIA PASCA MERGER

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *reward, supervision, career development, co-workers*, dan *nature of work* terhadap kepuasan kerja pegawai Bank Syariah Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer. Populasi penelitian ini adalah pegawai Bank Syariah Indonesia yang bertugas di kantor pusat dan jaringan yang mengalami *merger*. Teknik sampel menggunakan sampel acak dan penentuan jumlahnya menggunakan pengukuran Slovin sehingga diperoleh 354 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Analisis data menggunakan model persamaan struktural dengan bantuan software SmartPLS 3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *reward, supervision, career development, co-workers*, dan *nature of work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Bank Syariah Indonesia pasca *merger*. Hasil penelitian ini secara teoritis dapat digunakan sebagai pelengkap teori yang sudah ada dan secara praktis dapat menjadi rujukan bagi perusahaan *merger* mengenai program manajemen dalam meningkatkan kepuasan kinerja pegawai.

Kata kunci: *reward, supervision, career development, co-workers, nature of work.*



PENDAHULUAN

Bank Syariah Indonesia merupakan bank syariah terbesar di Indonesia hasil penggabungan (*merger*) tiga bank syariah yang tergabung dalam himpunan bank milik negara (Himbara) yang resmi beroperasi pada tanggal 1 Februari 2021. *Merger* dan akuisisi (M&A) merupakan fenomena global dan dianggap sebagai strategi untuk pertumbuhan bisnis (Rahman, Ali, and Jebran 2018). Pemikiran dibalik M&A adalah bahwa dua perusahaan yang bersatu lebih baik dari pada dua perusahaan terpisah dalam bersinergi, bertumbuh dan dalam melakukan ekspansi bisnis dan jenis kegiatan ini sebagian besar terjadi di sektor perbankan (Meditinos, Theriou, and Demitriades 2009). M&A juga merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan untuk membentuk cara yang baru dan kreatif untuk melanggengkan bisnis dan menghasilkan keuntungan di era global yang penuh dengan persaingan (González-Torres et al. 2020).

Perubahan organisasi karena *merger* sangat berdampak pada perusahaan dan pegawai (Soundarya, Lavanya, and Hemalatha 2019). *Merger* merupakan kejadian yang penuh dengan tekanan (*stressful*), karena adanya ketidakpastian yang berdampak pada sikap, intensi dan perilaku pegawai (Ngirande And Mjoli 2020). Pada suatu perusahaan, kejadian yang penuh dengan tekanan ini akan menyebabkan rendahnya komitmen dan produktifitas pegawai, meningkatnya ketidakpuasan dan ketidakloyalan pegawai, tingginya *turnover* pegawai pada level manager, juga menyebabkan permasalahan kepemimpinan dan perebutan kekuasaan diantara para manager (Buono and Bowditch 1989).

Kepuasan kerja banyak faktor yang mempengaruhinya seperti *reward*, *supervision*, *career development*, *co-workers*, dan *nature of work*. Beberapa penelitian sudah dilakukan berkaitan dengan kepuasan pegawai pasca *merger*. Penelitian dilakukan oleh Shrestha et al. (2021) menyatakan bahwa *reward*, *supervision*, dan *career development* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan pegawai pada bank Nepal pasca *merger*. Namun, penelitian Mabaso and Dlamini (2021) menemukan bahwa *reward* tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan penelitian Devkota et al. (2023) menemukan *reward* dapat meningkatkan motivasi pegawai, tetapi tidak dapat meningkatkan kepuasan pegawai pasca *merger*.

Selanjutnya penelitian Abdolshah, Khatibi and Moghimi (2018) menemukan bahwa *co-worker* paling besar mempengaruhi kepuasan pegawai. Namun, penelitian Shrestha (2023) menemukan bahwa *supervision* yang paling besar mempengaruhi kepuasan kerja, dimana dukungan yang diberikan supervisi dapat meningkatkan perilaku positif di antara pegawai perusahaan pasca *merger*. Sedangkan, penelitian Onyebu and Omotayo (2017) menemukan bahwa *reward* yang paling memotivasi kepuasan kerja pegawai. Kemudian penelitian Devkota et al. (2023) menemukan bahwa *nature of work* memiliki pengaruh besar terhadap kepuasn pegawai pasca *merger*. Faktor *reward*, *supervision*, *career development*, *co-workers*, dan *nature of work* harus menjadi pertimbangan utama dalam perencanaan *merger* agar pegawai tetap termotivasi dan memuaskan mereka.

Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat kesenjangan hasil, sehingga dengan adanya kesenjangan tersebut maka penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan dengan objek dan data yang berbeda. Oleh sebab itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepuasan kerja pasca *merger* pada Bank Syariah



Indonesia. Fokus pada dampak merger terhadap kepuasan pegawai diukur dengan *reward*, *supervision*, *career development*, *co-workers*, dan *nature of work*. Hal ini akan dapat membantu untuk mengetahui kondisi yang berkaitan dengan sumber daya manusia pasca *merger* yang memiliki perbedaan budaya kerja.

TELAAH LITERATUR

Maslow's Hierarchy Theory

Teori ini berbicara mengenai faktor-faktor kebutuhan, nilai dan harapan individu dalam menentukan tingkat kepuasan kerja. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa setiap individu memiliki hierarki lima kebutuhan yang harus dipenuhi dalam urutan tertentu. “Teori hirarki kebutuhan” oleh Maslow (1943) yang kemudian dikembangkan oleh Herzberg, Mausner, and Snydermann (1959) menjadi “teori dua faktor”, yang terdiri dari faktor motivator dan faktor *hygiene*. Faktor motivator merupakan kepuasan kerja timbul karena adanya faktor-faktor intrinsik dalam situasi bekerja, seperti pencapaian, pengakuan atas prestasi kerja, ketertarikan terhadap pekerjaan (penuh dengan tantangan), atau pertumbuhan pribadi. Sedangkan, faktor *hygiene* merupakan ketidakpuasan kerja timbul karena faktor-faktor ini tidak memadai didapatkan oleh individu, namun bila memadai, tidak menimbulkan kepuasan kerja. Faktor-faktornya tersebut yaitu seperti gaji, tunjangan, fasilitas kesehatan, asuransi, keamanan, dan kondisi fisik kantor.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau positif, yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman bekerja (Gruneberg 1979). Spector (2022) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan berdasarkan aspek-aspeknya. Dalam hal ini, sejauhmana seseorang merasa suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) terhadap pekerjaannya berdasarkan suatu kontinum penilaian dari yang tidak menyenangkan sampai dengan menyenangkan.

Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai perasaan positif seseorang terhadap pekerjaan berdasarkan penilaian karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sementara seseorang dengan kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya (Mitchell et al. 2018). Kepuasan kerja tergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah dari pada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas (Hartika, Fitridiani, and Asbari 2023).

Indikator kepuasan pegawai adalah metrik yang digunakan untuk mengukur tingkat kebahagiaan, kepuasan, dan kesejahteraan pegawai dalam lingkungan kerja mereka. Pemahaman tentang kepuasan pegawai penting bagi organisasi karena pegawai yang puas cenderung lebih produktif dan berkomitmen. Indikator kepuasan kerja pada penelitian ini yaitu komitmen organisasi terhadap *job security*, ketepatan waktu dalam bekerja, kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi pegawai, dan kinerja (Devkota et al. 2023).



Reward

Reward merupakan insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan mereka dalam organisasi (Dessler 2003). *Reward* terdiri atas gaji, tunjangan, dan apresiasi. Gaji atau upah adalah bayaran yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan terhadap apa yang sudah dikerjakan pada perusahaan. Tunjangan adalah penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai. Apresiasi atau penghargaan yang diberikan baik materi maupun non materi atas kinerja maksimal. Penghargaan tersebut sebagai bentuk pengakuan, penghormatan dan kepedulian terhadap kinerja pegawai (Weiss, Dawis, and England 1967; Smith, Kendall, and Hulin 1969; Hackman and Oldham 1975; Locke 1976; Spector 1985). Indikator *reward* yaitu kepuasan pegawai terhadap gaji atau upah, apresiasi, kenaikan gaji, tunjangan-tunjangan (tunjangan cuti, tunjangan kesehatan, bonus tahunan) yang diberikan oleh perusahaan dan apresiasi (Gruneberg 1979; Spector 2022).

Supervision

Supervision yaitu pengawasan terhadap pekerjaan orang lain (Robbins and DeCenzo 2006). *Supervision* didefinisikan juga sebagai dukungan dari atasan dalam pekerjaan seperti pengawasan langsung terhadap kompetensi atau memberikan bantuan teknis terkait penugasan yang diberikan (Weiss, Dawis, and England 1967; Smith, Kendall, and Hulin 1969; Hackman and Oldham 1975; Locke, 1976; Spector 1985). Supervisi menjadi suatu hal yang penuh tantangan pada perusahaan yang melakukan *merger*, hal ini dikarenakan pegawai-pegawai dari *legacy* sebelumnya terdapat perbedaan budaya kerja, kebijakan dan prosedur (Mbundu 2011). Indikator *supervision* yaitu kepuasan pegawai terhadap kompetensi, perlakuan adil, perhatian dan sikan pegawai terhadap supervisor (Weiss, Dawis, and England 1967; Smith, Kendall, and Hulin 1969; Hackman and Oldham 1975; Locke 1976; Spector 1985).

Career Development

Career development merupakan proses sepanjang hidup dimana individu menemukan diri mereka sendiri dan mengembangkan diri mereka seiring dengan peluang dan batasan yang mereka hadapi dalam organisasi tempat mereka bekerja (Schein 1995). *Career development* merupakan kesempatan untuk meningkatkan jabatan pegawai yang diberikan oleh perusahaan (Weiss, Dawis, and England 1967; Smith, Kendall, and Hulin 1969; Hackman and Oldham 1975; Spector 1985). Indikator *career development* yaitu kepuasan pegawai terhadap kesempatan promosi, pelatihan-pelatihan atau *coaching* dan kesempatan pengembangan karir (Weiss, Dawis, and England 1967; Smith, Kendall, and Hulin 1969; Hackman and Oldham 1975; Spector 1985).

Co-workers

Co-workers merupakan individu yang bekerja pada tugas-tugas yang serupa, seringkali pada tingkat yang sama dalam hirarki organisasi (Dessler 2003). *Co-workers* juga didefinisikan sebagai sekelompok orang yang berada dalam satu perusahaan. Aspek ini mengacu pada hubungan kerja sama pada rekan kerja yang memiliki semangat, kompetensi dan mampu bekerjasama (Weiss, Dawis, and England 1967; Smith, Kendall, and Hulin 1969; Hackman and Oldham 1975;



Locke 1976; Spector 1985). Indikator *co-workers* yaitu kepuasan pegawai terhadap rekan kerja yang bekerjasama, kompetensi rekan kerja, sikap rekan kerja dan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan (Weiss, Dawis, and England 1967; Smith, Kendall, and Hulin 1969; Hackman and Oldham 1975; Locke 1976; Spector 1985).

Nature of Work

Nature of work merupakan karakteristik pekerjaan yang mencakup aspek-aspek seperti tugas-tugas yang harus dilakukan, kualifikasi yang dibutuhkan, kondisi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja (Armstrong 1977). Ini menggarisbawahi bahwa sifat pekerjaan melibatkan rincian mengenai pekerjaan itu sendiri, persyaratan, dan lingkungan di mana pekerjaan itu dijalankan. *Nature of Work* juga didefinisikan sebagai sifat pekerjaan berdasarkan jenis pekerjaan dan tugas yang dilakukan di tempat kerja (Smith, Kendall, and Hulin 1969; Locke 1976; Spector 1985). Indikator *nature of work* yaitu kepuasan pegawai terhadap pentingnya pekerjaan yang dilakukan, sikap suka terhadap pekerjaan, kebanggaan terhadap pekerjaan dan menyenangkannya pekerjaan yang dilakukan (Smith, Kendall, and Hulin 1969; Locke 1976; Spector 1985).

Merger

Merger dapat didefinisikan sebagai penggabungan dua atau lebih perusahaan yang kemudian hanya ada satu perusahaan yang tetap hidup sebagai badan hukum, sementara yang lainnya mengganti aktivitasnya atau bubar (Moin 2010). Penggabungan dua atau lebih perusahaan dimana perusahaan yang lebih besar akan mempertahankan identitasnya, sedangkan konsolidasi yaitu penggabungan dua atau lebih perusahaan dimana akan terbentuk perusahaan baru (Kurniati and Asmirawati 2022). Adanya kesamaan antara *merger* dan konsolidasi maka penggabungan dua atau lebih perusahaan biasanya diistilahkan dengan *merger* (Gitman, Juchau, and Flanagan 2015). Permasalahan yang paling sensitif dalam *merger* yaitu sumber daya manusia, namun ini juga permasalahan yang paling diabaikan (Soundarya, Lavanya, and Hemalatha 2019). Pada saat perusahaan memutuskan untuk *merger*, maka perusahaan akan melakukan analisa studi kelayakan dalam hal keuangan dan teknis pelaksanaan penggabungan namun tidak memasukan faktor sumber daya manusia sebagai faktor yang penting juga dalam *merger*. Oleh karena itu, kemampuan bagian manajemen sumber daya manusia dalam menangani dan menyelesaikan permasalahan-permasalahan kepegawaian pada saat proses *merger* akan menentukan kesuksesan *merger*.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan *merger* (Baker 2009), karena kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja (Gupta 2012; Abdolshah, Khatibi and Moghimi 2018; Spector 2021). Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan terhadap pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi terhadap karakteristiknya atau faktor-faktornya. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan negatif mengenai pekerjaannya (Mitchell et al. 2018). Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menampilkan kinerja yang lebih baik (Spector 2021). Sedangkan, pegawai dengan tingkat kepuasan yang rendah akan menampilkan kinerja yang rendah (Loan 2020; Andreas 2022).



Pengembangan Hipotesis

Kebutuhan fisiologis, seperti makanan, minuman, dan tempat tinggal, adalah bagian dari tingkat terendah dalam teori hierarki kebutuhan Maslow. *Reward* dalam pekerjaan yang mencukupi adalah aspek penting dalam memenuhi kebutuhan fisik ini. Pegawai yang tidak menerima *reward* yang mencukupi mungkin akan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka karena mereka kesulitan memenuhi kebutuhan fisik mereka. *Reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang meliputi gaji, tunjangan dan tunjangan prestasi (Spector 1997; Shrestha et al. 2021). Gaji merupakan faktor penentu kepuasan kerja, terutama pada saat pegawai merasa digaji dengan adil dan telah sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan (Brophy 1981). Bagi sebagian pegawai gaji sangat berarti, tidak hanya sebatas uang yang dapat dibelanjakan untuk membeli barang-barang sesuai dengan keinginan akan tetapi gaji merupakan bentuk pencapaian dan penghargaan. Hal-hal yang berkaitan dengan gaji yang berpengaruh terhadap kepuasan pegawai yaitu besaran gaji yang diterima, gaji sesuai dengan jabatan pegawai, sistem pembayaran gaji (Gruneberg 1979). H_1 : *Reward berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.*

Kebutuhan harga diri (*esteem*) yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, dan pengakuan dari orang lain merupakan tingkat kedua dalam teori hierarki kebutuhan Maslow. Salah satu peran utama dari supervisi yang efektif adalah memberikan umpan balik positif dan pengakuan atas pencapaian pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan diakui oleh atasan atau supervisor mereka cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi karena kebutuhan harga diri mereka terpenuhi. Supervisi dan level setingkatnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang meliputi pengetahuan teknis pekerjaan, hubungan supervisor dengan bawahan, keahlian dan koordinasi dalam bekerja (Wang, Wang, and Xia 2018). Abdolshah, Khatibi and Moghimi (2018) menyatakan bahwa atasan yang ramah terhadap bawahannya akan membuat bawahannya memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Supervisi menjadi suatu hal yang penuh tantangan pada perusahaan yang melakukan *merger*, hal ini dikarenakan pegawai-pegawai di *legacy* memiliki perbedaan budaya kerja, kebijakan dan prosedur (Mbundu 2011). Ketika pegawai merasa didukung oleh atasan atau supervisor mereka, mereka cenderung mengalami lebih sedikit stres dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya mengurangi keinginan mereka untuk pindah dari pekerjaan atau organisasi tersebut, sehingga, dukungan supervisi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Fukui, Wu, and Salyers 2019; Nisar and Rasheed 2020). H_2 : *Supervision berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.*

Bagian puncak teori hierarki kebutuhan Maslow adalah aktualisasi diri, yang mencakup pencapaian potensi pribadi dan pencapaian tujuan hidup yang lebih tinggi. Pengembangan karier yang efektif dapat membantu pegawai mencapai potensi mereka dan mencapai tujuan karier yang diinginkan. Ketika pegawai merasa sedang mengembangkan karier dan mencapai ambisi, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. *Career development* termasuk perubahan-perubahan yang menyertainya seperti kenaikan gaji, pengawasan pekerjaan yang berkurang, tantangan pekerjaan yang meningkat dan kebebasan untuk membuat keputusan akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Abdolshah, Khatibi and Moghimi 2018). Shrestha et al. (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perkembangan karir berpengaruh terhadap

kepuasan kerja pegawai. Peningkatan kompetensi, pertumbuhan pegawai dan pengembangan karir merupakan faktor-faktor yang penting dalam rangka membuat pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya. *H₃: Career development berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.*

Hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat memenuhi kebutuhan sosial pegawai. Hal ini terkait dengan teori hirarki kebutuhan Maslow dalam hal kebutuhan hubungan sosial. Ketika pegawai memiliki teman-teman di tempat kerja dan merasa diterima dalam tim atau departemen mereka, ini dapat meningkatkan kepuasan sosial. Interaksi positif dengan rekan kerja juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan mendukung. Rekan kerja yang memiliki karakteristik sosial, sikap, dan keyakinan yang sama akan menciptakan suasana yang menjamin kepuasan kerja (Abdolshah, Khatibi and Moghimi 2018). Mbundu (2011) menyatakan bahwa hubungan dengan rekan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pegawai-pegawai yang memiliki kesamaan latar belakang atau minat akan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya karena mereka akan saling memahami satu sama lain, saling berkoordinasi dan saling berkomunikasi. Hal ini membuat mereka nyaman meminta bantuan kepada sesama rekan kerja pada saat mereka membutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan (Shrestha et al. 2021). *H₄: Co-workers berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.*

Sifat pekerjaan yang menciptakan lingkungan kerja yang aman, prediktabel, dan bebas dari ancaman dapat mendukung kepuasan kebutuhan rasa aman. Pegawai yang merasa aman dalam pekerjaan mereka dan memiliki kontrol yang cukup atas tugas-tugas mereka cenderung merasa lebih puas. Selain itu, pekerjaan yang memungkinkan pegawai untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan dan potensi pribadi mereka dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketika pekerjaan memberikan kesempatan untuk mencapai potensi tertinggi dan merasa prestasi dalam pekerjaan. Hal ini sesuai dengan kebutuhan aktualisasi diri dan rasa aman dalam teori hierarki Maslow. Penelitian Elian et al. (2020) menyimpulkan bahwa *nature of work* (kondisi alami pekerjaan), manajemen, atasan, rekan kerja, gaji, promosi, organisasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemudian peneliti Wang, Wang, and Xia (2018) menyatakan bahwa terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu *physical-economic* (kesesuaian kondisi fisik lingkungan pekerjaan), *social* (efektivitas pengawasan/supervisi dan kohesivitas kelompok kerja), dan *nature of work* (yaitu tingkat kepuasan perasaan terhadap suatu pekerjaan/tantangan yang diberikan kepada seorang pegawai). *Nature of work* seperti karakteristik pekerjaan, tanggung jawab, beban kerja, dan mekanisme kontrol ditemukan memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan pegawai pasca *merger*, sehingga, hal ini menjadi pertimbangan utama dalam perencanaan *merger* agar pegawai tetap termotivasi (Devkota et al. 2023). *H₅: Nature of work berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan data primer. Data primer dikumpulkan langsung dari subjek atau objek penelitian yang menjadi sampel penelitian dan dari penyebaran kuesioner. Populasi dalam



penelitian ini adalah pegawai Bank Syariah Indonesia yang bertugas di kantor pusat dan jaringan (kantor wilayah) yang mengalami *merger* dari *ex legacy* bank syariah mandiri (BSM), BRI syariah (BRIS), dan BNI syariah (BNIS) dengan status sebagai pegawai tetap yaitu sebanyak 5.582 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel acak, tanpa mempertimbangkan struktur dalam populasi, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi sampel. Dalam menentukan jumlah sampel menggunakan pendekatan Slovin dengan tingkat signifikansi 0,05, sehingga diperoleh 354 responden dari pegawai kantor pusat, dan kantor wilayah.

Variabel penelitian terdiri dari *reward*, *supervision*, *career development*, *co-workers*, *nature of work* sebagai variabel eksogen dan kepuasan kerja sebagai variabel endogen. Kepuasan kerja pada umumnya diukur dengan menggunakan kuesioner karena kuesioner dapat disampaikan kepada banyak responden, terutama pada saat harus disampaikan secara *online*, mudah dalam pengukurannya dan respon kuesioner yang terstandarisasi (Spector 2022). Pengukuran pengisian kuesioner menggunakan skala *likert* dengan lima alternatif jawaban, yaitu: (1) sangat tidak puas; (2) tidak puas; (3) netral; (4) puas; dan (5) sangat puas. Analisis data menggunakan model persamaan struktural dengan bantuan software SmartPLS 3. Model pengukuran dilakukan pada *outer model*, untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari variabel serta keandalan dan konsistensi dalam mengukur variabel-variabelnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Statistik Deskriptif

Data penelitian diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada pegawai Bank Syariah Indonesia melalui *google form* dalam kurun waktu 1 bulan yakni dari 27 Desember 2022 s.d. 25 Januari 2023. Responden yang telah melakukan pengisian kuesioner berjumlah 354 pegawai dari kantor pusat dan kantor wilayah 1 sampai 10. Jumlah responden terdiri dari 26,8% berasal dari pegawai kantor pusat, 5,9% pegawai kantor wilayah 1; 2,8% pegawai kantor wilayah 2; 8,2% pegawai kantor wilayah 3; 15,3% pegawai kantor wilayah 4; 13 % pegawai kantor wilayah 5; 5,1% pegawai kantor wilayah 6; 6,5% pegawai kantor wilayah 7; 4,2% pegawai kantor wilayah 8; 3,7% pegawai kantor wilayah 9; dan 8,5% pegawai kantor wilayah 10.

Tabel 1 Statistik Deskriptif

Variabel	N	Mean	Min	Max	SD
<i>Reward</i>	354	3,442	1	5	1,018
<i>Supervision</i>	354	3,884	1	5	0,883
<i>Career Development</i>	354	3,593	1	5	1,001
<i>Co-Workers</i>	354	3,985	1	5	0,802
<i>Nature of Work</i>	354	4,198	1	5	0,754
<i>Job Satisfaction</i>	354	3,932	2	5	3,932

Sumber: data primer (diolah, 2023)

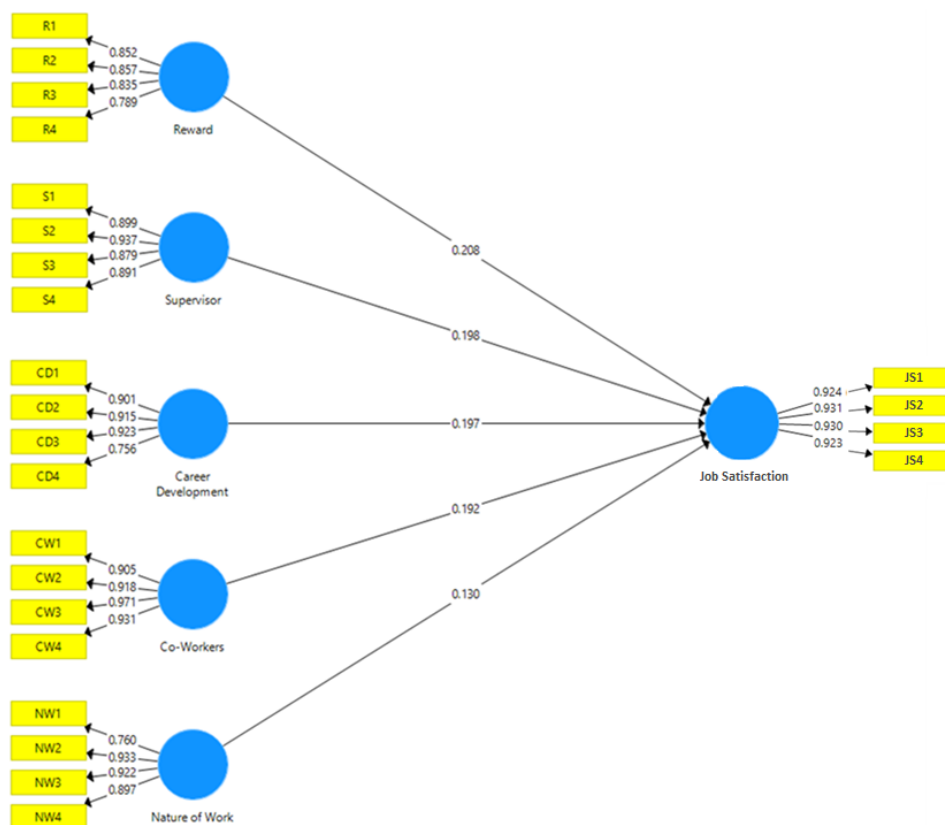
Tabel 1 menunjukkan nilai *mean*, standar deviasi, minimum dan maksimum dari setiap variabel dalam penelitian ini. Jumlah responden yang



dikumpulkan sebanyak 354 responden. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel diatas nilai 3 menunjukkan respon yang positif terhadap keseluruhan variabel. Responden 65% berasal dari *legacy* bank mandiri syariah, 25% dari BRI syariah, dan 10 % dari BNI syariah. Hal ini karena jumlah pegawai yang berasal dari *legacy* bank syariah mandiri mendominasi 45% dari total populasi pegawai Bank Syariah Indonesia saat dilakukan *merger*.

Uji Validitas dan Reabilitas

Pengujian validitas digunakan untuk mengukur tingkat kevalidan dari data kuesioner. Gambar 1 dan Tabel 3 merupakan hasil pengujian *outer model* yang menunjukkan bahwa semua variabel konstruksinya dengan *loading factor* > 0,6 dan AVE >0,5, sehingga dikatakan bahwa semua variabel latennya memenuhi persyaratan validitas konvergen.



Gambar 1 Model Pengukuran Kepuasan Kerja

Sumber: data primer (diolah, 2023)

Tabel 2 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Reward	0,695	Valid
Supervision	0,813	Valid
Career Development	0,768	Valid
Co-Workers	0,868	Valid
Nature of Work	0,776	Valid
Job Satisfaction	0,859	Valid

Sumber: data primer (diolah, 2023)



Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat reliabel dari data kuesioner, dimana kuesioner dapat dikatakan reliabel ketika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali 2018). Semakin tinggi tingkat reliabilitas suatu alat ukur maka semakin stabil pula alat ukur tersebut. Adapun untuk mengukur reliabilitas dapat dilakukan dengan uji statistik *Cronbach's Alpha* (α), suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ (Ghozali 2018).

Tabel 3 Construct Reliability and Validity

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Reward</i>	0,853	0,854	0,901	Reliabel
<i>Supervision</i>	0,923	0,926	0,946	Reliabel
<i>Career Development</i>	0,897	0,900	0,929	Reliabel
<i>Co-Workers</i>	0,949	0,950	0,963	Reliabel
<i>Nature of Work</i>	0,901	0,909	0,932	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0,923	0,928	0,946	Reliabel

Sumber: data primer (diolah, 2023)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 3, diketahui bahwa kuesioner dari lima variabel yang diteliti memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$, sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dikatakan reliabel atau handal sehingga hasil kuesioner dapat dilanjutkan ke tahap pengujian selanjutnya.

Uji Hipotesis

Tabel 4 Path Coefficients

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Keterangan
H ₁ : <i>Reward</i> $\rightarrow$ <i>Job Satisfaction</i>	0,208	7,145	0,000	Signifikan
H ₂ : <i>Supervision</i> $\rightarrow$ <i>Job Satisfaction</i>	0,198	5,875	0,000	Signifikan
H ₃ : <i>Career Development</i> $\rightarrow$ <i>Job Satisfaction</i>	0,197	6,203	0,000	Signifikan
H ₄ : <i>Co-Workers</i> $\rightarrow$ <i>Job Satisfaction</i>	0,192	5,053	0,000	Signifikan
H ₅ : <i>Nature of Work</i> $\rightarrow$ <i>Job Satisfaction</i>	0,130	3,230	0,001	Signifikan

Sumber: data primer (diolah, 2023)

Berdasarkan hasil Tabel 4, dapat dilihat bahwa signifikansi terdapat pada setiap jalur dengan ditunjukkan oleh *p-values* lebih kecil dari 0,05 dan nilai *t-statistics* yang lebih besar dari 1,96. *Reward* terhadap kepuasan kerja, memiliki nilai *t-statistic* 7,145 $> 1,96$, *p-value* 0,000 $< 0,05$ dan *original sample* 0,208, artinya *reward* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga H₁ diterima. *Supervision* terhadap kepuasan kerja, memiliki nilai *t-statistic* 5,875 $> 1,96$, *p-value* 0,000 $< 0,05$, dan *original sample* 0,198, artinya *supervision* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga H₂ diterima.



Career development terhadap kepuasan kerja, memiliki nilai *t-statistic* 6,203 > 1,96, *p-value* 0,000 < 0,05 dan *original sample* 0,197, artinya *career development* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga H_3 diterima. *Co-workers* terhadap kepuasan kerja, memiliki nilai *t-statistic* 5,053 > 1,96, *p-value* 0,000 < 0,05 dan *original sample* 0,192, artinya *co-workers* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga H_4 diterima. *Nature of work* terhadap kepuasan kerja, memiliki nilai *t-statistic* 3,230 > 1,96, *p-value* 0,001 < 0,05 dan *original sample* 0,130, artinya *nature of work* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga H_5 diterima.

Pengaruh Reward Terhadap Kepuasan Kerja

Indikator reflektif variabel *reward* yang diajukan dalam penelitian ini adalah gaji, tunjangan dan apresiasi. Hasil penelitian ini mendapatkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa semakin besar *reward* yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai, maka akan semakin besar kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya bahwa *reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, termasuk di dalamnya yaitu gaji, tunjangan dan tunjangan prestasi (Shrestha et al. 2021; Spector 2021). Gaji merupakan faktor penentu kepuasan kerja, terutama pada saat pegawai merasa digaji dengan adil dan telah sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan (Brophy 1981). Hal-hal yang berkaitan dengan gaji yang berpengaruh terhadap kepuasan pegawai yaitu besaran gaji yang diterima, gaji sesuai dengan jabatan pegawai, sistem pembayaran gaji (Madigan and Kim 2021).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata *reward* adalah 3,442. Angka tersebut memiliki nilai terendah dari nilai rata-rata variabel lain. Hal ini berarti bahwa dari 354 responden pegawai rata-rata merasa tidak puas terhadap *reward* (gaji dan tunjangan-tunjangan) yang diperoleh. Berdasarkan data demografi, nilai rata-rata *reward* dari masing-masing asal bank *legacy* yaitu BNIS (3,49), BSM (3,45) dan BRIS (3,12). Hal ini berarti bahwa pegawai-pegawai yang berasal dari bank *legacy* BRIS memiliki kepuasan kerja yang lebih kecil pada variabel *reward* (gaji dan tunjangan-tunjangan) yang diterima. Kepuasan terhadap *reward* dipengaruhi *social comparisons*, yaitu bagaimana seseorang membandingkan *reward* yang diterima dengan orang lain. Besarnya *reward* yang diterima berhubungan terhadap intensitas persaingan didalamnya (Zeng et al. 2021). Sehingga, ketika pegawai membandingkan *reward* yang diterima dari masing-masing *legacy* pasca *merger*, hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja dari pegawai tersebut.

Pengaruh Supervision Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini mendapatkan bahwa *supervision* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi, sikap adil, perhatian dan sikap menyenangkan atasan, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nisar and Rasheed (2020), bahwa supervisi dan level supervisi berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang meliputi pengetahuan teknis pekerjaan, hubungan supervisor (atasan) dengan bawahan, keahlian dan koordinasi dalam bekerja. Kemudian juga didukung oleh penelitian Abdolshah, Khatibi and Moghimi (2018) yang menyatakan bahwa supervisor

(atasan) yang ramah terhadap bawahannya akan membuat bawahannya memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

Supervisi menjadi suatu hal yang penuh tantangan pada perusahaan yang melakukan *merger*, hal ini dikarenakan pegawai-pegawai dari masing-masing *legacy* sebelumnya memiliki perbedaan dalam hal budaya kerja, kebijakan dan prosedur (Qureshi and Hamid 2017). Dukungan supervisi terhadap para pegawai memiliki peran penting dalam memastikan lingkungan kerja tetap positif dan produktif pasca *merger*, sehingga tidak berdampak buruk pada seluruh organisasi. Indikator pada penelitian ini yang memiliki dampak terbesar pada variabel *supervision* yaitu: “atasan saya berlaku adil kepada saya”, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Shrestha et al. (2021), dimana pada saat supervisor tidak berlaku adil terhadap semua bawahan menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif dalam organisasi, hal ini membuat bawahan tidak nyaman untuk berkomunikasi dengan atasan karena tidak merasa mendapat *support* dari atasan yang akan berpengaruh terhadap penyelesaian pekerjaan. Namun, nilai rata-rata *supervision* adalah 3,884, artinya bahwa dari 354 responden pegawai rata-rata merasa cukup puas terhadap *support* dari supervisinya.

Pengaruh Career Development Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini mendapatkan bahwa *career development* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa semakin besar kesempatan promosi, keikutsertaan pada pelatihan dan *coaching*, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Abdolshah, Khatibi and Moghimi (2018) yang menyatakan bahwa perkembangan karir (promosi), termasuk perubahan-perubahan yang menyertainya seperti kenaikan gaji, pengawasan pekerjaan yang berkurang, tantangan pekerjaan yang meningkat dan kebebasan untuk membuat keputusan akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kemudian penelitian Shrestha et al. (2021) yang menyatakan bahwa perkembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Peningkatan kompetensi, pertumbuhan pegawai dan pengembangan karir merupakan faktor-faktor yang penting dalam rangka membuat pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya.

Indikator pada penelitian ini yang memiliki dampak terbesar pada variabel *career development* yaitu “perusahaan memberikan pelatihan-pelatihan atau *coaching* untuk pengembangan karir”. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Shrestha et al. (2021) bahwa pelatihan atau pengembangan yang diberikan oleh perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Seleksi dan pengangkatan dengan sistem yang adil memiliki pengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai (Shrestha 2023). Sehingga, dengan sistem yang terprogram dengan baik mengenai *career development*, dapat menjadi motivasi kepuasan kerja pegawai karena merasa memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan karirnya dalam organisasi.

Pengaruh Co-Workers Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini mendapatkan bahwa *co-workers* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa semakin kompeten dan menyenangkan serta dukungan yang diberikan oleh rekan kerja, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh



penelitian Abdolshah, Khatibi and Moghimi (2018) yang menyatakan bahwa rekan kerja yang memiliki karakteristik sosial, sikap, dan keyakinan yang sama akan menciptakan suasana yang menjamin kepuasan kerja. Kemudian penelitian Mbundu (2011) menyatakan bahwa hubungan dengan rekan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pegawai-pegawai yang memiliki kesamaan dalam hal latar belakang atau minat akan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya karena mereka akan saling memahami satu sama lain, saling berkoordinasi dan saling berkomunikasi. Hal ini membuat mereka nyaman meminta bantuan kepada sesama rekan kerja pada saat mereka membutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan (Shrestha et al. 2021).

Indikator pada penelitian ini yang memiliki nilai tertinggi terhadap variabel *co-workers* yaitu “rekan kerja saya menyenangkan”. Pegawai-pegawai yang memiliki kesamaan dalam hal latar belakang atau minat akan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya karena mereka akan saling memahami satu sama lain, saling berkoordinasi dan saling berkomunikasi. Hal ini membuat mereka nyaman meminta bantuan kepada sesama rekan kerja pada saat mereka membutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Salah satu penyebab gagalnya *merger* dan akuisisi mencapai level operasional dan *financial* yang telah direncanakan yaitu adanya konflik dan ketegangan yang muncul pada saat perusahaan berusaha untuk menggabungkan budaya kerja yang berbeda (Thiele 2018). Budaya kerja merujuk pada nilai-nilai, norma dan keyakinan yang membentuk perilaku dan sikap pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Pada saat dua perusahaan dengan budaya kerja yang berbeda bergabung, pegawai dari masing-masing *legacy* harus beradaptasi dengan budaya baru dan menyesuaikan diri dengan norma-norma baru. Jika tidak ditangani dengan baik, perbedaan budaya kerja dapat menyebabkan ketegangan antar pegawai, mengganggu produktivitas, dan memperburuk keadaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan budaya kerja pada saat *merger*.

Pengaruh *Nature of Work* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini mendapatkan bahwa *nature of work* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa pegawai yang menyukai pekerjaannya, maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Panghal and Bhambu (2013) yang menyatakan bahwa *nature of work*, manajemen, atasan, rekan kerja, gaji, promosi, organisasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian Locke (1976) menyatakan bahwa *nature of work* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. *Nature of work* merupakan ukuran kepuasan perasaan terhadap suatu pekerjaan/tantangan yang diberikan kepada seorang pegawai seperti karakteristik pekerjaan, tanggung jawab, beban kerja, dan mekanisme kontrol (Blau 1999).

Indikator pada penelitian ini yang memiliki dampak terbesar pada variabel *nature of work* yaitu: “saya melakukan sesuatu yang saya suka dalam pekerjaan saya”. Ini mencerminkan pemahaman bahwa pegawai yang merasa pekerjaan mereka sesuai dengan minat atau keinginan mereka lebih merasa puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Pegawai yang merasa pekerjaan mereka menarik dan bermakna, mereka cenderung menyukai pekerjaannya dan menjadi lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik (Spector 2022).



KESIMPULAN

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel *reward*, *supervision*, *career development*, *co-workers*, dan *nature of work* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Bank Syariah Indonesia pasca *merger*. Ketika kebutuhan hirarki Maslow terpenuhi, meliputi *reward*, *supervision*, *career development*, *co-workers*, dan *nature of work* maka akan menciptakan rasa puas pada pegawai perusahaan pasca *merger*. Nilai rata-rata kepuasan kerja tertinggi adalah variabel *nature of work* dan nilai rata-rata kepuasan terendah adalah *reward*. Pegawai yang merasa pekerjaan mereka sesuai dengan minat atau keinginan mereka lebih merasa puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Artinya, perusahaan telah berhasil memenuhi kebutuhan aktualisasi diri sesuai dengan hirarki kebutuhan Maslow untuk menciptakan kepuasan kerja.

Hasil penelitian secara teoritis dapat digunakan sebagai pelengkap teori yang sudah ada dan secara praktis dapat menjadi rujukan bagi perusahaan *merger* mengenai program manajemen dalam meningkatkan kepuasan kinerja pegawai. Penelitian ini tidak melihat kepuasan kerja pegawai dari masing-masing *legacy* sebelum *merger*, sehingga tidak dapat mengetahui tingkat kepuasan kerja sebelum dan setelah *merger* dari masing-masing variabel yang diukur. Oleh sebab itu penelitian selanjutnya dapat mengukur kepuasan kerja sebelum dan setelah *merger*, sehingga dapat mengetahui perbandingan tingkat kepuasan kerja sebelum dan setelah *merger*. Selanjutnya dapat menggunakan metode kualitatif untuk mengukur kepuasan kerja, sehingga memberikan model peningkatan kepuasan kerja pada perusahaan. Kemudian manajemen yang diwakili oleh *human capital (HC)* agar dapat meningkatkan komunikasi terhadap pegawai atas kebijakan-kebijakan baru mengenai sumber daya manusia setelah *merger*, karena komunikasi *HC* berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. *Reward* juga menjadi hal yang perlu diperhatikan, karena merupakan variabel yang paling rendah nilai kepuasannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdolshah, Mohammad, Seyed Amir Mohammad Khatibi and Mostafa Moghimi. 2018. "Factors Influencing Job Satisfaction of Banking Sector Employees." *Journal of Central Banking Theory and Practice* 7(1): 207–22. <https://doi.org/10.2478/jcbtp-2018-0009>.
- Armstrong, Michael. 1977. *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
- Andreas, Deden. 2022. "Employee Performance: The Effect Of Motivation And Job Satisfaction." *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi* 1(1): 28–35. <http://jurnalpustek.org/index.php/sdmo/article/view/10>.
- Baker, Shelly A. 2009. An Examination of Bank Employees' Job Satisfaction After a Merger and Acquisition. *Northcentral University*. <https://www.proquest.com/openview/6bf45436e906729253da5ec387efb85c/>
- Blau, Gary. 1999. "Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job



- Satisfaction.” *Human Relations* 52(8): 1099–113.
<https://doi.org/10.1023/A:1016987725663>.
- Brophy, Jere. 1981. “Teacher Praise: A Functional Analysis.” *Review of Educational Research* 51(1): 5–32.
<https://doi.org/10.3102/00346543051001005>.
- Buono, Anthony F., and James L. Bowditch. 1989. *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, And Organizations*. Washington DC.: Beard Books.
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management* (9th Edition). New Jersey: Pearson Education.
- Devkota, Niranjana, Eliza Shrestha, Surendra Mahato, Sahadeb Upretee, Udaya Raj Paudel, and Devid Kumar Basyal. 2023. “Effects of Merger and Acquisition on Employee Satisfaction in Nepalese Banking Sectors.” *Journal of Business and Management* 7(1): 28–47.
<https://doi.org/10.3126/jbm.v7i01.54543>.
- Elian, Shirley, Cindy Diva Paramitha, Hendra Gunawan, and Anita Maharani. 2020. “The Impact of Career Development, Work-Family Conflict, and Job Satisfaction on Millennials’ Turnover Intention in Banking Industry.” *JBMR: Journal of Business Management Review* 1(4): 223–47.
<https://doi.org/10.47153/jbmr14.422020>.
- Fukui, Sadaaki, Wei Wu, and Michelle P. Salysers. 2019. “Impact of Supervisory Support on Turnover Intention: The Mediating Role of Burnout and Job Satisfaction in a Longitudinal Study.” *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research* 46(4): 488–97.
<https://doi.org/10.1007/s10488-019-00927-0>.
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gitman, Lawrence J., Roger Juchau, and Jack Flanagan. 2015. *Principles of managerial finance*. Australia: Pearson Australia.
- González-Torres, Thais, José-Luis Rodríguez-Sánchez, Eva Pelechano-Barahona, and Fernando E. Garcia-Muiña. 2020. “A Systematic Review of Research on Sustainability in Mergers and Acquisitions.” *Sustainability* 12(2): 1–18.
<https://doi.org/10.3390/su12020513>.
- Gruneberg, Michael M. 1979. *Understanding Job Satisfaction*. New York: Wiley.
- Gupta, Pradeep Kumar. 2012. “Mergers and Acquisitions (M&A): The Strategic Concepts for the Nuptials of Corporate Sector.” *Innovative Journal of Business and Management* 1(4): 60–68.
<https://www.researchgate.net/publication/283316000>.
- Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. 1975. “Development of the Job Diagnostic Survey.” *Journal of Applied Psychology* 60(2): 159–70.
<https://doi.org/10.1037/h0076546>.
- Hartika, Adelia, Mutiara Fitridiani, and Masduki Asbari. 2023. “The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review.” *Journal of Information Systems and Management (JISMA)* 2(3): 9–15. <https://jisma.org/index.php/jisma/article/view/309>.
- Herzberg, F., B. Mausner, and B. Snydermann. 1959. *The Motivation to Work*. New York: Wiley & Sons.



- Kurniati, Mia, and Asmirawati Asmirawati. 2022. "Efek Merger Dan Akuisisi Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Go Public". *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)* 3(1): 72–84. <https://doi.org/10.46367/jps.v3i1.473>.
- Loan, Le Thi Minh. 2020. "The Influence of Organizational Commitment on Employees' Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction." *Management Science Letters* 10(14): 3307–312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>.
- Locke, Edwin A. 1976. "The Nature and Causes of Job Satisfaction", In Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*: 1297–349. Chicago: Rand McNally.
- Mabaso, Calvin Mzwihlanhla, and Bongani Innocent Dlamini. 2021. "Recent Study on the Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction." *Insights into Economics and Management* 7: 55–68. <https://doi.org/10.9734/bpi/ieam/v7/1575c>.
- Madigan, Daniel J., and Lisa E. Kim. 2021. "Towards an Understanding of Teacher Attrition: A Meta-Analysis of Burnout, Job Satisfaction, and Teachers' Intentions to Quit." *Teaching and Teacher Education* 105: 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103425>.
- Maditinos, Dimitrios, Nikolaos G. Theriou, and Efstathios Demetriades. 2009. "The Effect of Mergers and Acquisitions on the Performance of Companies – The Greek Case of Ioniki-Laiki Bank and Pisteos Bank." *European Research Studies Journal* 12(2): 111–30. https://ersj.eu/repec/ers/papers/09_2_p8.pdf.
- Maslow, Abraham H. 1943. "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review* 50(4): 370–96. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>.
- Mbundu, Irene Ntombentsha. 2011. A Critical Evaluation of Job Satisfaction Levels During the Transitional Period of a Merger: The Case of Walter Sisulu University. *Master's Thesis University of South Africa, Pretoria*. <https://uir.unisa.ac.za/handle/10500/5301>.
- Mitchell, Marie S., Michael Baer, Maureen L. Ambrose, Robert Folger, and Noel F. Palmer. 2018. "Cheating Under Pressure: A Self-Protection Model of Workplace Cheating Behavior." *Journal of Applied Psychology* 103(1): 54–73. <https://doi.org/10.1037/apl0000254>.
- Moin, Abdul. 2010. *Merger, Akuisisi & Divestasi* (2nd ed.). Yogyakarta: Ekonisia.
- Ngirande, Hlanganipai, and Themba O. Mjoli. 2020. "Uncertainty as a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Occupational Stress." *SA Journal of Industrial Psychology* 46: 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1676>.
- Nisar, Sehran Khan, and Muhammad Imran Rasheed. 2020. "Stress and Performance: Investigating Relationship Between Occupational Stress, Career Satisfaction, and Job Performance of Police Employees." *Journal of Public Affairs* 20(1): 1–9. <https://doi.org/10.1002/pa.1986>.
- Onyebu, Chinwe Monica, & Olalekan Abdul-Rasaq Omotayo. 2017. "Employee Job Satisfaction and Organizational Performance: An Insight from Selected Hotels in Lagos Nigeria." *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* 6(10): 48–59. <https://doi.org/10.12816/0039071>.



- Panghal, S., and Bhambu, S. 2013. "Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in India." *International Journal of New Innovations in Engineering and Technology* 1(3): 41–44.
- Qureshi, Muhammad Asif, and Kamal bin Ab Hamid. 2017. "Impact of Supervisor Support on Job Satisfaction: A Moderating role of Fairness Perception." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 7(3): 235–42. <https://www.researchgate.net/publication/318779324>.
- Rahman, Zahoor, Arshad Ali, Khalil Jebran. 2018. The Effects of Mergers and Acquisitions on Stock Price Behavior in Banking Sector of Pakistan. *The Journal of Finance and Data Science* 4(1): 44–54. <https://doi.org/10.1016/j.jfds.2017.11.005>.
- Robbins, Stephen P., and David A. DeCenzo. 2006. *Supervision Today!*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schein, Edgar H. 1995. "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture." *Family Business Review* 8(3): 221–38. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00221.x>.
- Shrestha, Eliza, Niranjana Devkota, Uday R. Paudel, and Seepatra Parajuli. 2021. "Post-merger Employee Satisfaction in Commercial Banks of Nepal: Findings from Employee Satisfaction Index." *Journal of Business and Social Sciences Research* 6(1), 45–62. <https://doi.org/10.3126/jbssr.v6i1.38128>.
- Shrestha, Nimisa Dey. 2023. "Factors Affecting Employee's Job Satisfaction: A Case of Nepalese Commercial Banks." *Doctoral Dissertation, Faculty of Management, Tribhuvan University*. <https://elibrary.tucl.edu.np/handle/123456789/15773>.
- Smith, Patricia Cain, Lorne M. Kendall, and Charles L. Hulin. 1969. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Soundarya, M. Baby, S. Moghana Lavanya, and S. Hemalatha. 2019. "Merger and Acquisition of Business Organization and Its Impact on Human Resources." *Journal of Business Strategy Finance and Management* 1 (1,2): 69–72. <https://doi.org/10.12944/JBSFM.01.0102.07>.
- Spector, Paul E. 1985. "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey." *American Journal of Community Psychology* 13: 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>.
- Spector, Paul E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California: Sage Publications.
- Spector, Paul E. 2021. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Spector, Paul E. 2022. *Job Satisfaction: From Assessment to Intervention*. New York: Routledge.
- Thiele, Kai Oliver. 2018. "Employee Reactions to M&As and Theoretical Model Development for Japanese Crossborder M&As." In *The Views of Japanese Employees on Cross-Border M&As*: 115–55. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22525-4_5.



- Wang, Dan, Xueqing Wang, and Nini Xia. 2018. "How Safety-Related Stress Affects Workers' Safety Behavior: The Moderating Role of Psychological Capital." *Safety Science* 103: 247–59. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.11.020>.
- Weiss, David J., Rene V. Dawis, and George W. England. 1967. "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire." *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation* 22: 120.
- Zeng, Fue, Ying Huang, Zhenxin Xiao, Cheng Lu Wang, and Maggie Chuoyan Dong. 2021. "The Dark Side of Channel Rewards for Observer Distributors: A Social Comparison Perspective." *Journal of Business Research* 132: 441–52. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.046>.

