



PERBEDAAN KINERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) SEBELUM DAN SESUDAH MERGER

Virkanita Aprillyanti¹, Isra Misra², Hasnita³, & Jelita⁴

^{1,2,3&4} *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya*
Email : virkanitaaprillyanti@gmail.com, isra.misra@iain-palangkaraya.ac.id, hasnita@iain-palangkaraya.ac.id, jelitamuslimah@iain-palangkaraya.ac.id

ABSTRAK

Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan hasil penggabungan (merger) dari tiga bank syariah yaitu Bank Syariah Mandiri, BRI Syariah, dan BNI Syariah yang mulai beroperasi pada tanggal 1 Februari 2021. Adanya proses penggabungan ini menciptakan proses adaptasi dan budaya baru pasca merger yang dapat menimbulkan perbedaan pada kondisi sumber daya manusia di dalamnya, seperti kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan kinerja dan kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) sebelum dan sesudah merger. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian komparatif. Lokasi penelitian bertempat di BSI KC Palangka Raya Diponegoro. Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, sehingga didapatkan 42 sampel yang menjadi responden untuk penelitian ini. Dalam penelitian ini pengumpulan data melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan uji non parametrik uji Wilcoxon, yang sebelumnya telah dilakukan uji instrumen penelitian yaitu uji validitas, uji reliabilitas, dan selanjutnya uji normalitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada variabel kinerja karyawan H0 diterima dan H1 ditolak, artinya tidak terdapat perbedaan signifikan sebelum dan sesudah merger yang ditunjukkan dari nilai signifikansinya yaitu $0,432 > 0,05$. Sedangkan pada variabel kepuasan kerja H2 diterima dan H0 ditolak, artinya terdapat perbedaan signifikan kepuasan kerja sebelum dan sesudah merger yang ditunjukkan dengan hasil nilai signifikansinya yaitu $0,000 < 0,05$.

Kata Kunci : Kinerja, Kepuasan Kerja, Merger.

ABSTRACT

Bank Syariah Indonesia (BSI) is the result of a merger of three Islamic banks, namely Bank Syariah Mandiri, BRI Syariah, and BNI Syariah, which began operating on February 1, 2021. The existence of this merger process creates a process of adaptation and a new post-merger culture that can lead to differences in the conditions of human resources in it, such as employee performance and job satisfaction. This study aims to determine the differences in performance and job satisfaction of Bank Syariah Indonesia (BSI) employees before and after the merger. This research uses a quantitative approach with a comparative research type. The research location is at BSI KC Palangka Raya Diponegoro. The sample selection was carried out using purposive sampling technique, so that 42 samples were obtained as respondents for this study. In this study, data were collected through questionnaires distributed to respondents. Data analysis in this study was carried out with the Wilcoxon test non-parametric test, which had previously been carried out a research instrument test, namely validity test, reliability test, and then normality test. The results of this study indicate that on the employee performance variable H0 is accepted and H1 is rejected, meaning that there is no significant difference before and after the merger as shown by the significance value of $0,432 > 0,05$. While on the job satisfaction variable H2 is accepted and H0 is rejected, meaning that there is a significant difference in job satisfaction before and after the merger as indicated by the results of the significance value of $0,000 < 0,05$.

Keywords : Performance, Job Satisfaction, Merger.

PENDAHULUAN

Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan perbankan syariah di Indonesia yang terbentuk melalui adanya penggabungan dari 3 perusahaan bank sebelumnya (merger), yaitu BNI Syariah, BRI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) secara resmi mengeluarkan izin merger tiga usaha bank syariah tersebut pada 27 Januari 2021 melalui surat Nomor SR-3/PB.1/2021. Selanjutnya, pada 1 Februari 2021 Bank Syariah Indonesia resmi beroperasi. Merger adalah istilah yang biasa digunakan untuk menggambarkan penggabungan perusahaan atau aset mereka. Arti lain dari merger adalah proses penggabungan dua perusahaan atau lebih menjadi satu, di mana perusahaan yang menggabungkan diri dapat mengambil alih semua aset dan kewajiban perusahaan yang bertahan (Putri & Warsitasari, 2022). Dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 pasal 1 ayat (9) tentang Perseroan Terbatas menyebutkan bahwa merger adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan perseroan lain yang mengakibatkan aktiva dan pasiva pindah karena perbuatan hukum tersebut.

Dengan adanya penggabungan beberapa bank syariah yaitu BNI Syariah, BRI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri, tentunya akan ada penyesuaian atau bahkan perubahan yang cukup signifikan. Misalnya, proses adaptasi nilai dan budaya dari bank yang bergabung, harmonisasi untuk lebih mengintegrasikan tata kelola yang ada di masing-masing bank, pemetaan produk dan layanan yang ada, proses migrasi nasabah dan memastikan produk dan layanan untuk dapat bersaing dengan bank konvensional (Putri & Warsitasari, 2022). Hal ini tentunya juga berdampak pada sumber daya manusia yaitu karyawan di Bank Syariah Indonesia (BSI) itu sendiri. Setelah merger (pasca merger) karyawan harus menyesuaikan diri dengan nilai, budaya, dan peraturan dari bank hasil merger.

Sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai salah satu sumber daya

yang sangat penting bahkan tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi, baik itu institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan faktor penentu dalam perkembangan suatu perusahaan. Manusia memiliki peran aktif dalam kegiatan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan, karena manusia merupakan perancang, pelaksana, dan penentu tujuan perusahaan. Meskipun dengan bantuan perkembangan teknologi saat ini, tujuan perusahaan tidak akan terwujud jika tidak menyertakan peran aktif karyawan. Oleh karena itu, sangat penting untuk memperhatikan kondisi sumber daya manusia agar jalannya sebuah perusahaan dapat lebih optimal.

Sumber daya manusia dapat dinilai berdasarkan kinerjanya. Kinerja merupakan alat ukur untuk mencapai tujuan, namun bagi karyawan kinerja merupakan suatu kewajiban. Kinerja dapat diartikan sebagai penanganan tugas yang dilakukan sesuai dengan prosedur, sehingga tujuan perusahaan tercapai. Kinerja merupakan konsekuensi dari pekerjaan. Kinerja berbeda dengan prestasi karena kinerja merupakan hasil yang harus dicapai atas suatu kegiatan kerja (Fajri et al, 2021). Kinerja merupakan hasil atau *output* yang diperoleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan atau tugasnya secara efisien dan efektif sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan ini dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi (Misra et al, 2023). Berdasarkan penelitian yang dilakukan Rika Nurjannah menjelaskan bahwa diukur dari lingkungan kerja merger memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan sedangkan jika diukur dari kenyamanan dan gaji karyawan merger tidak memberikan dampak terhadap kinerja karyawan (Nurjannah, 2022).

Kinerja karyawan memiliki dampak yang sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuan. Karyawan dengan kualitas kinerja yang baik tentu akan dipertahankan. Kinerja dapat diukur melalui kuantitas dan kualitas kerja, serta ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Kurniati, 2018). Perusahaan pasti menginginkan keuntungan, efisiensi, dan efektivitas dalam mengelola

perusahaannya dan hal tersebut harus dicapai melalui kinerja karyawan yang optimal.

Sumber daya manusia dalam sebuah institusi tidak hanya bekerja, namun akan dihadapkan pada berbagai situasi seperti hubungan dengan rekan kerja, kebijakan atau peraturan dari institusi tempat mereka bekerja, upah yang diterima, dan beberapa hal lainnya. Berbagai situasi tersebut dapat menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami oleh karyawan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja dan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya (Sunyoto, 2015). Kepuasan kerja mengandung aspek interaksi antar personil, perilaku pemimpin, lingkungan kerja, fisik, psikologis, serta kebijakan administrasi dan organisasi. Kepuasan terhadap tugas-tugas pekerjaan ini dapat mewarnai sikap individu dalam mengerjakan sejumlah proyek (Lubis et al, 2018).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap positif karyawan, termasuk emosi dan perilaku terkait pekerjaan, melalui evaluasi pekerjaan sebagai ungkapan menghargai atas pencapaian nilai-nilai pekerjaan yang penting (Saputra, 2021). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Seseorang yang merasakan kepuasan dalam bekerja akan mencurahkan usaha maksimal dengan segala kemampuan yang dimilikinya untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya. Sehingga hasil kerja dan produktivitas karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan meningkat secara optimal (Badriyah, 2015). Berdasarkan penelitian yang dilakukan M. Masrukhan, Nadhiyah Rahmah, Winda Nur Sella, dan Lu'luatul Jannah menyebutkan bahwa merger berdampak pada budaya kerja yang memerlukan penyesuaian atau adaptasi (Masrukhan et al, 2024).

Kinerja dan kepuasan kerja karyawan termasuk faktor penting dalam hal mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu diketahui bagaimana kinerja dan kepuasan kerja karyawan di BSI sebelum dan sesudah merger guna memahami dampak yang ditimbulkan serta merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan efektivitas perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. kinerja merupakan suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tingkatan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Oleh karena itu kinerja merupakan elemen penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Karena kinerja merupakan cerminan bagaimana sebuah organisasi itu berjalan ke arah yang benar atau hanya berjalan di tempat (Sadikin et al. 2021). Berikut merupakan pengertian kepuasan kerja menurut pendapat para ahli, yaitu:

Menurut Fahmi (2016), kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi yang berorientasi pada laba (*profit-oriented*) dan tidak berorientasi pada laba (*non profit-oriented*) yang dihasilkan selama periode waktu tertentu. Menurut Yani (2012), kinerja dapat diartikan sebagai perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap individu, mencerminkan prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peran mereka di perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2013), Kinerja atau prestasi kerja, merujuk pada hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Hal ini selaras dengan tanggung jawab yang diemban oleh pegawai tersebut. Dari penjelasan yang diungkapkan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang

diperoleh seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Ginting et al, 2019). Ada beberapa teori yang menjelaskan pembentukan kinerja individu karyawan di antaranya adalah:

1) Teori Kinerja dan Pengembangan (*A Theory of Performance and Development*)

Teori kinerja ini dikembangkan oleh Atkinson dan Winston yang mengungkapkan bahwa (a) prestasi kumulatif (*cumulative achievement*) seseorang di masa depan akan ditentukan oleh interaksi antara tingkat kinerja secara keseluruhan saat bekerja dan waktu yang dihabiskan untuk menjalankan pekerjaan tersebut; (b) tingkat keseluruhan kinerja dalam bekerja dipengaruhi oleh efisiensi yang berasal dari sifat tugas yang dihadapi, serta beberapa kemampuan pribadi. Sementara itu, waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan pekerjaan dipengaruhi oleh kekuatan motivasi terhadap tugas-tugas dan aktivitas lainnya. Motivasi ini bersumber dari pengetahuan, keyakinan, dan pandangan pribadi, serta insentif dan kesempatan yang diberikan melalui lingkungan yang mendukung tindakan tersebut; dan (c) Kemampuan, motivasi, pengetahuan, keyakinan, dan pandangan pribadi seseorang dipengaruhi oleh faktor keturunan dan lingkungan yang membentuknya selama masa pertumbuhan dan perkembangan di masa lalu (Ridwan et al, 2024).

2) *Motivation and Performance Model*

Karyawan yang berkontribusi dalam suatu organisasi biasanya mulai dengan menetapkan harapan dan tujuan yang ingin dicapai dalam menyelesaikan tugas mereka. Setelah pekerjaan selesai, organisasi melakukan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai hasil pekerjaan yang telah dilakukan, serta untuk menentukan jumlah imbalan yang pantas diberikan. Jika imbalan yang diterima karyawan dianggap adil dan sebanding dengan kinerjanya, maka karyawan akan menetapkan kembali tujuan dan harapan baru, berdasarkan pengalaman yang telah mereka peroleh sebelumnya (Bagia, 2015).

3) *A Job Performance Model of Motivation*

Input individu, yang mencakup kemampuan, pengetahuan kerja, watak, emosi, keadaan jiwa, keyakinan, dan nilai-nilai yang dibawa karyawan ke tempat kerja, serta konteks kerja, yang meliputi lingkungan fisik, kelengkapan tugas, pendekatan organisasi terhadap penghargaan dan imbalan, kemampuan penyelia dalam memberikan dukungan dan pelatihan, serta budaya organisasi, merupakan dua kategori faktor penting yang memengaruhi motivasi. Kedua kategori ini memiliki peran krusial dalam memengaruhi proses motivasi itu sendiri. Perilaku yang termotivasi dipengaruhi secara langsung oleh kemampuan dan pengetahuan kerja individu, motivasi itu sendiri, serta kombinasi faktor yang terkait dengan isi dan batasan pekerjaan. Semua ini berdampak pada perilaku karyawan, termasuk fokus, intensitas, kualitas, serta durasi atau daya tahan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja mereka (Bagia, 2015).

Menurut Robbins indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

- 1) Kualitas kerja, dapat direpresentasikan melalui sejauh mana hasil kerja karyawan mencerminkan baik buruknya penyelesaian tugas, serta kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan.
- 2) Kuantitas, mengacu pada jumlah hasil kerja yang dihasilkan oleh unit atau banyaknya siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat dievaluasi berdasarkan angka (unit/siklus) tersebut.
- 3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat di mana aktivitas diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, yang dilihat dari koordinasi dengan output yang dihasilkan dan upaya memaksimalkan waktu untuk aktivitas lainnya.

- 4) Efektifitas, mengacu pada pemanfaatan sumber daya, baik yang berupa sumber daya manusia maupun teknologi, modal, informasi, dan bahan baku, secara optimal oleh karyawan dalam organisasi.
- 5) Kemandirian, merupakan kemampuan seseorang untuk menjalankan fungsi kerjanya secara mandiri, tanpa memerlukan bantuan, bimbingan, atau pengawasan dari orang lain (Robbins, 2016).

Kinerja dalam pandangan Islam adalah cara individu untuk merealisasikan diri mereka. Hal ini mencerminkan nilai, keyakinan, dan pemahaman yang dijunjung tinggi, serta didasari oleh prinsip-prinsip moral yang kokoh. Dengan demikian, kinerja tidak hanya menjadi pencapaian, tetapi juga sumber motivasi untuk menciptakan karya-karya yang berkualitas.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surah Al-Fath ayat 29 yang berbunyi:

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ ۗ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ
رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ ۖ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّنَ
اللَّهِ وَرِضْوَانًا ۖ سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ
السُّجُودِ ۗ ذَٰلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ ۗ وَمَثَلُهُمْ فِي
الْإِنجِيلِ كَرَّعٍ كَرَّعٍ شَطَطُهُ ۖ فَفَازَرَهُ ۖ فَاسْتَغْلَظَ
فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوْقِهِ ۖ يُعَجِّبُ الزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ
الْكُفَّارَ ۗ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ
مِنْهُمْ مَّغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا ﴿٢٩﴾

Artinya : “Muhammad adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia bersikap keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu melihat mereka rukuk dan sujud mencari karunia Allah dan keridaan-Nya. Pada wajah mereka tampak tanda-tanda bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Taurat dan sifat-

sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Injil, yaitu seperti benih yang mengeluarkan tunasnya, kemudian tunas itu semakin kuat lalu menjadi besar dan tegak lurus di atas batangnya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan di antara mereka, ampunan dan pahala yang besar.”(Q.S. Al-Fath ayat 29)

Dan Surah Al-Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا
مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya : “Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung.” (Q.S. Al-Jumua'ah ayat 10)

Ayat-ayat yang telah disebutkan di atas menjelaskan bahwa tujuan utama seorang muslim dalam bekerja adalah untuk meraih keridhaan Allah SWT serta memperoleh keutamaan, baik dalam kualitas maupun hikmah dari hasil yang didapatkan. Apabila dua hal ini menjadi dasar dalam pelaksanaan kerja seseorang, maka akan terwujud kinerja yang baik dan berkualitas.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, yang terkait dengan kondisi kerja dan hubungan kerja sama di antara para pegawai. Berikut merupakan pengertian kepuasan kerja menurut pendapat para ahli, yaitu :

Menurut Robbins dan Judge, “Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai perasaan positif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, yang diperoleh dari evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan tersebut. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung merasakan

banyak hal positif tentang pekerjaannya. Sebaliknya, individu yang merasa tidak puas akan mengalami perasaan negatif terhadap pekerjaan yang dijalani” (Yusuf & Maliki, 2021).

Sedangkan Davis dalam Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang mendukung atau sebaliknya, dalam diri seorang pegawai saat menjalani tugasnya. Kemudian Usman (2011) menyatakan kepuasan kerja dapat diartikan sebagai tercapainya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya selama periode tertentu (Harahap & Khair, 2019).

Menurut Wexley dan Yukl menyatakan tiga macam teori tentang kepuasan kerja yang sudah umum dikenal, yaitu *discrepancy theory*; *equity theory*; dan *two factor theory* (Wexley & Yukl, 1997). Masing-masing diuraikan sebagai berikut:

1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja individu dengan cara menghitung selisih antara harapan dan kenyataan yang dirasakan. Ketika tingkat kepuasan yang diperoleh melebihi tujuan yang diinginkan, seseorang akan merasa lebih puas; hal ini mencerminkan ketidaksesuaian yang positif. Sebaliknya, jika tujuan yang diinginkan tidak tercapai dan hasil yang didapat tidak memuaskan, maka itu menjadi ketidaksesuaian yang negatif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja seseorang menurut teori ini ditentukan oleh selisih antara apa yang diharapkan dan apa yang sebenarnya dicapai (Permanasari & Soebiantoro, 2024).

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa tingkat kepuasan seseorang sangat dipengaruhi oleh adanya keadilan dalam situasi kerja. Inti dari teori ini terdiri dari tiga komponen penting: input, hasil, dan penilaian terhadap keadilan atau ketidakadilan. Input merujuk pada faktor-faktor yang dianggap berharga oleh karyawan dalam mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman,

keterampilan, jumlah tugas yang diemban, serta peralatan yang digunakan. Sedangkan hasil adalah nilai yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya, seperti gaji, kompensasi, simbol, status, penghargaan, manfaat tambahan seperti asuransi sosial, kesempatan untuk promosi, fasilitas, serta peluang untuk meraih keberhasilan atau aktualisasi diri. Menurut teori ini, setiap karyawan cenderung membandingkan rasio antara input dan hasil yang mereka terima dengan rasio milik orang lain. Jika perbandingan tersebut dirasa adil, maka karyawan akan merasa puas. Namun, jika perbandingan itu terasa tidak seimbang baik menguntungkan maupun merugikan maka dampaknya bisa bervariasi; karyawan bisa merasa puas atau justru sebaliknya (Permanasari & Soebiantoro, 2024).

3) *Two Factor Theory*

Two factor theory menjelaskan bahwa Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda dan tidak dapat dipandang sebagai ukuran yang berkelanjutan. Dalam teori ini, situasi yang mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka dibagi menjadi dua kelompok utama. Pertama, ada kelompok *satisfier* atau *motivator*, yang mencakup faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan kerja, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, dan kesempatan untuk berkembang. Kedua, terdapat kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factors*, yang mencakup aspek-aspek seperti gaji, pengawasan, hubungan antarpersonal, kondisi kerja, dan status. Dengan demikian, pemahaman yang jelas mengenai kedua kelompok ini dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi karyawan (Indahingwati & Nugroho, 2020).

Menurut Afandi (2018), indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan, isi pekerjaan mencakup elemen kepuasan yang dirasakan seseorang dalam menjalani tugasnya.
- 2) Upah, jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, dan hal ini harus sesuai

dengan kebutuhan serta dirasakan sebagai hal yang adil.

- 3) Promosi, menjadi peluang bagi seseorang untuk berkembang melalui kenaikan jabatan, yang erat kaitannya dengan adanya kesempatan untuk meningkatkan karir selama masa kerja.
- 4) Pengawas, sosok yang selalu memberikan arahan atau petunjuk dalam proses pelaksanaan pekerjaan.
- 5) Rekan kerja, individu yang secara aktif berinteraksi saat menjalankan tugas, di mana seseorang dapat merasakan bahwa rekannya menyenangkan atau sebaliknya, tidak menyenangkan.

Kepuasan kerja dalam pandangan ajaran Islam memiliki hubungan yang erat dengan konsep ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga nilai ini sangat penting dalam menentukan sejauh mana seseorang merasa puas dengan pekerjaannya. Ketika seseorang melaksanakan tugasnya dengan penuh keikhlasan, didukung oleh kesabaran, dan disertai rasa syukur, tingkat kepuasan kerja akan meningkat secara alami. Dengan menjalani pekerjaan yang berlandaskan pada nilai-nilai ini, kepuasan yang dirasakan tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari makna yang terkandung dalam setiap proses yang dijalani.

Pernyataan tersebut sejalan dengan firman Allah SWT dalam Surah Ibrahim ayat 7:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ
 وَإِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

Artinya : “Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti azab-Ku sangat berat.”(Q.S. Ibrahim ayat 7)

Merger

Merger merupakan proses penggabungan beberapa perusahaan menjadi

satu, di mana perusahaan yang melakukan penggabungan akan mengambil alih semua aset dan liabilitas dari perusahaan yang dimerger. Dalam hal ini, perusahaan yang melakukan penggabungan akan memiliki setidaknya 50% saham, sementara perusahaan yang dimerger akan berhenti beroperasi, dan para pemegang sahamnya akan menerima kompensasi berupa uang tunai atau saham di perusahaan baru tersebut. Selain itu, merger juga dapat dipahami sebagai penyerapan satu perusahaan oleh perusahaan lain, di mana perusahaan yang mengakuisisi akan tetap menggunakan nama dan identitasnya. Dalam proses ini, semua kewajiban dan aset dari perusahaan yang dibeli akan beralih kepada perusahaan yang melakukan akuisisi. Sebagai akibatnya, perusahaan yang sebelumnya dimerger tidak akan lagi beroperasi. Secara keseluruhan, merger ini dilakukan oleh satu atau beberapa badan usaha untuk mencapai integrasi dalam suatu aspek ekonomi. Hal ini dilakukan tanpa menghilangkan identitas perusahaan yang melakukan merger, sehingga tercipta efisiensi, peningkatan kinerja, dan pengurangan persaingan, sambil tetap menjaga kesinambungan bisnis perusahaan tersebut (Mutammimah et al, 2021).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian komparatif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BSI KC Palangka Raya Diponegoro yang berlokasi di Jl. Diponegoro No. 10, Kel. Langkai, Kec. Pahandut, Kota Palangka Raya, Provinsi Kalimantan Tengah dengan jumlah 50 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu agar mendapatkan sampel yang sesuai dengan kriteria penelitian. Sampel yang digunakan adalah 42 orang, dikarenakan 42 orang tersebut yang memenuhi persyaratan untuk menjadi responden yaitu karyawan dengan lama waktu bekerja mulai dari Bank Syariah Indonesia belum merger hingga sudah merger. Dalam penelitian ini pengumpulan data melalui kuesioner yang disebar

kepada sampel responden. Uji instrumen dalam penelitian ini adalah uji validitas dan reliabilitas. Uji prasyarat analisisnya adalah uji normalitas. Analisis data menggunakan uji beda yaitu pengujian yang dilakukan adalah *wilcoxon signed rank test*. Pengujian menggunakan SPSS 26.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Kriteria pengujian uji validitas sebagai berikut:

- Jika r hitung $>$ r tabel, maka instrumen penelitian dikatakan valid.
- Jika r hitung $<$ r tabel, maka instrumen penelitian dikatakan tidak valid.

Untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu pernyataan atau item, dilakukan taraf signifikansi yang digunakan sebesar 5% atau 0,05, dengan $N=42$. Ketentuannya adalah $df = N-2$. Artinya $df = 42-2=40$, jadi signifikansinya berdasarkan r tabel = 0.3044.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan Sebelum Merger

No Item	r-hitung		r-tabel 5%	Keterangan
P1	0,82	>	0,30	Valid
P2	0,76	>	0,30	Valid
P3	0,84	>	0,30	Valid
P4	0,85	>	0,30	Valid
P5	0,92	>	0,30	Valid
P6	0,80	>	0,30	Valid
P7	0,94	>	0,30	Valid
P8	0,89	>	0,30	Valid
P9	0,82	>	0,30	Valid
P10	0,87	>	0,30	Valid

Sumber: Data Olahan (2025)

Berdasarkan tabel di atas hasil uji coba variabel kinerja karyawan sebelum merger menunjukkan bahwa r hitung $>$ r -tabel, pada nilai signifikansi 5% dengan total sampel 42 responden sebesar 0,30. Oleh

karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat 10 item pernyataan dalam kuesioner ini dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan Sesudah Merger

No Item	r-hitung		r-tabel 5%	Keterangan
P1	0,89	>	0,30	Valid
P2	0,94	>	0,30	Valid
P3	0,94	>	0,30	Valid
P4	0,94	>	0,30	Valid
P5	0,95	>	0,30	Valid
P6	0,87	>	0,30	Valid
P7	0,81	>	0,30	Valid
P8	0,87	>	0,30	Valid
P9	0,87	>	0,30	Valid
P10	0,87	>	0,30	Valid

Sumber: Data Olahan (2025)

Berdasarkan tabel di atas hasil uji coba variabel kinerja karyawan sesudah merger menunjukkan bahwa r hitung $>$ r -tabel, pada nilai signifikansi 5% dengan total sampel 42 responden sebesar 0,30. Oleh

karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat 10 item pernyataan dalam kuesioner ini dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja Sebelum Merger

No Item	r-hitung		r-tabel 5%	Keterangan
P1	0,80	>	0,30	Valid
P2	0,82	>	0,30	Valid
P3	0,89	>	0,30	Valid
P4	0,65	>	0,30	Valid
P5	0,86	>	0,30	Valid
P6	0,73	>	0,30	Valid
P7	0,61	>	0,30	Valid
P8	0,79	>	0,30	Valid
P9	0,82	>	0,30	Valid

Sumber: Data Olahan (2025)

Berdasarkan tabel di atas hasil uji coba variabel kepuasan kerja sebelum merger menunjukkan bahwa r hitung > r -tabel, pada nilai signifikansi 5% dengan total sampel 42 responden sebesar 0,30. Oleh

karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat 9 item pernyataan dalam kuesioner ini dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja Sesudah Merger

No Item	r-hitung		r-tabel 5%	Keterangan
P1	0,91	>	0,30	Valid
P2	0,88	>	0,30	Valid
P3	0,86	>	0,30	Valid
P4	0,91	>	0,30	Valid
P5	0,74	>	0,30	Valid
P6	0,78	>	0,30	Valid
P7	0,83	>	0,30	Valid
P8	0,84	>	0,30	Valid
P9	0,78	>	0,30	Valid
P10	0,82	>	0,30	Valid

Sumber: Data Olahan (2025)

Berdasarkan tabel di atas hasil uji coba variabel kepuasan kerja sesudah merger menunjukkan bahwa r hitung > r -tabel, pada nilai signifikansi 5% dengan total sampel 42 responden sebesar 0,30. Oleh karena itu,

dapat disimpulkan bahwa terdapat 10 item pernyataan dalam kuesioner ini dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Uji Reliabilitas

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kinerja Karyawan Sebelum Merger	0,945	Reliabel
Kinerja Karyawan Sesudah Merger	0,969	Reliabel
Kepuasan Kerja Sebelum Merger	0,914	Reliabel
Kepuasan Kerja Sesudah Merger	0,956	Reliabel

Sumber: Data Olahan (2025)

- Apabila hasil $\alpha > 0,60$ maka reliabel atau konsisten.
- Apabila hasil $\alpha < 0,60$ maka tidak reliabel atau tidak konsisten.

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji reliabilitas dari empat variabel (kinerja karyawan sebelum dan sesudah merger, serta kepuasan kerja sebelum dan sesudah

merger), dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai berada pada kategori sangat tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item pernyataan tersebut dinyatakan reliabel (konsisten).

Uji Normalitas

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Kinerja Karyawan

Variabel	N	Asymp. Sig. (2-tailed)	Taraf Sig.	Keterangan
Kinerja Karyawan Sebelum Merger	42	0,000	0,05	Data tidak berdistribusi normal
Kinerja Karyawan Sesudah Merger	42	0,001	0,05	Data tidak berdistribusi normal

Sumber: Data Olahan (2025)

Hasil analisis data berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan sebelum merger nilai signifikansinya sebesar $0,000 < 0,05$, dan kinerja karyawan sesudah merger nilai signifikansinya sebesar $0,001 < 0,05$. Hal

tersebut menunjukkan bahwa data tidak berdistribusi normal karena masing-masing nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga langkah selanjutnya untuk pengujian hipotesis akan menggunakan uji *Wilcoxon signed rank test*.

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Kepuasan Kerja

Variabel	N	Asymp. Sig. (2-tailed)	Taraf Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja Sebelum Merger	42	0,009	0,05	Data tidak berdistribusi normal
Kepuasan Kerja Sesudah Merger	42	0,000	0,05	Data tidak berdistribusi normal

Sumber: Data Olahan (2025)

Hasil analisis data berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebelum merger nilai signifikansinya sebesar $0,009 < 0,05$, dan kepuasan kerja sesudah merger nilai signifikansinya sebesar $0,000 < 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa data

tidak berdistribusi normal karena masing-masing nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga langkah selanjutnya untuk pengujian hipotesis akan menggunakan uji *Wilcoxon signed rank test*.

Tabel 8. Hasil Uji Wilcoxon Signed Rank Test Kinerja Karyawan

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Kinerja Karyawan Sesudah Merger - Kinerja Karyawan Sebelum Merger	Negative Ranks	10 ^a	19.50	195.00
	Positive Ranks	20 ^b	13.50	270.00
	Ties	12 ^c		
	Total	42		

Sumber: Data Olahan (2025)

Berdasarkan hasil uji di atas dapat diketahui bahwa

1. Selisih (negatif) atau *negative ranks* terdapat 10 responden, dengan *mean rank* sebesar 19,50, dan *sum of ranks* adalah 195,00. Artinya terdapat 10 responden yang mengalami penurunan kinerja setelah merger.
2. *Positive ranks* terdapat 20 responden, dengan *mean rank* sebesar 13,50, dan *sum of ranks* adalah 270,00. Artinya terdapat 20 responden yang mengalami peningkatan kinerja setelah merger.
3. Ties adalah kesamaan nilai kinerja sebelum dan sesudah merger yaitu 12.

Artinya terdapat 12 responden yang memiliki kinerja yang sama sebelum dan sesudah merger.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa 20 dari 42 responden yang merasakan kinerja meningkat setelah merger, namun ada 10 responden yang mengalami penurunan, dan 12 lainnya tetap sama. Pada *negative ranks* nilai mean rank lebih tinggi yaitu 19,50 dibanding *positive ranks* hanya 13,50. Sehingga meskipun 20 responden mengalami peningkatan kinerja, rata-rata kenaikannya kecil (13,50), dibandingkan dengan 10 responden yang mengalami penurunan kinerja dengan rata-rata penurunannya lebih besar (19,50).

Tabel 9. Hasil Test Statistics Kinerja Karyawan

Variabel	Asymp. Sig. (2-tailed)	Taraf Sig.	Keterangan
Kinerja Karyawan Sesudah Merger - Kinerja Karyawan Sebelum Merger	0,432	0,05	Tidak terdapat perbedaan yang signifikan

Sumber: Data Olahan (2025)

Berdasarkan hasil uji di atas dapat diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,432. Karena nilai Asymp. Sig. (2-tailed) 0,432 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_1

ditolak, artinya tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia sebelum dan sesudah merger.

Tabel 10. Hasil Uji Wilcoxon Signed Rank Test Kepuasan Kerja

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Kepuasan Kerja Sesudah Merger - Kepuasan Kerja Sebelum Merger	Negative Ranks	3 ^a	40.00	120.00
	Positive Ranks	39 ^b	20.08	783.00
	Ties	0 ^c		
	Total	42		

Sumber: Data Olahan (2025)

Berdasarkan hasil uji di atas dapat diketahui bahwa

- Selisih (negatif) atau *negative ranks* terdapat 3 responden, dengan *mean rank* sebesar 40,00, dan *sum of ranks* adalah 120,00. Artinya terdapat 3 responden yang mengalami penurunan kepuasan kerja setelah merger.
- Positive ranks* terdapat 39 responden, dengan *mean rank* sebesar 20,08, dan *sum of ranks* adalah 783,00. Artinya terdapat 39 responden yang mengalami peningkatan kepuasan kerja setelah merger.
- Ties adalah kesamaan nilai kepuasan kerja sebelum dan sesudah merger yaitu

0. Artinya tidak ada responden yang memiliki kepuasan kerja yang sama sebelum dan sesudah merger.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa 39 dari 42 atau mayoritas responden merasakan kepuasan kerja meningkat setelah merger dan hanya 3 responden yang mengalami penurunan. Pada *negative ranks* nilai *mean rank* lebih tinggi yaitu 40,00 dibanding *positive ranks* hanya 20,08. Sehingga meskipun 39 responden mengalami peningkatan kepuasan kerja, rata-rata kenaikannya kecil (20,08), dibandingkan dengan 3 responden yang mengalami penurunan kepuasan kerja dengan rata-rata penurunannya lebih besar (40,00).

Tabel 11. Hasil Test Statistics Kepuasan Kerja

Variabel	Asymp. Sig. (2-tailed)	Taraf Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja Sesudah Merger - Kepuasan Kerja Sebelum Merger	0,000	0,05	Terdapat perbedaan yang signifikan

Sumber: Data Olahan (2025)

Berdasarkan hasil uji di atas dapat diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,000. Karena nilai Asymp. Sig. (2-tailed) 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_2 diterima dan H_0 ditolak, artinya terdapat perbedaan yang signifikan kepuasan kerja karyawan Bank

Syariah Indonesia sebelum dan sesudah merger.

Perbedaan Kinerja Karyawan Sebelum dan Sesudah Merger

Berdasarkan pengujian menggunakan SPSS 26 untuk melakukan uji *Wilcoxon*

signed rank test diperoleh hasil kinerja karyawan nilai signifikansinya adalah 0,432 yang berarti lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja karyawan sebelum dan sesudah merger dengan mengacu kepada kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_2 ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Rompas et al, (2024) yaitu hasil penelitiannya menyebutkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada kualitas hasil kerja pegawai sebelum dan sesudah diberikan tunjangan. Dalam penelitian ini variabel kinerja karyawan tidak terdapat perbedaan signifikan dikarenakan hasil uji menunjukkan bahwa *sum of ranks* untuk *positive ranks* tidak jauh berbeda yaitu 270,00, dengan *negative ranks* yaitu 195,00. Kinerja karyawan sebelum dan sesudah merger ini bervariasi karena ada yang sebagian tetap merasa sama, meningkat, atau menurun.

Berdasarkan ketiga teori yang telah disebutkan sebelumnya, terdapat satu teori yang relevan dengan hasil penelitian tentang kinerja karyawan yaitu teori *motivation and performance model*. Dalam teori tersebut kinerja karyawan tergantung pada harapan, tujuan karyawan, dan evaluasi organisasi terhadap kinerja. Setelah merger target dan tujuan karyawan di Bank Syariah Indonesia (BSI) tetap sama. Begitu pula dengan metode penilaian kinerja yang juga tetap sama sehingga tidak ada perbedaan signifikan.

Perbedaan Kepuasan Kerja Sebelum dan Sesudah Merger

Berdasarkan pengujian menggunakan SPSS 26 untuk melakukan uji *Wilcoxon signed rank test* diperoleh hasil kepuasan kerja nilai signifikansinya adalah 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan kepuasan kerja sebelum dan sesudah merger dengan mengacu kepada pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak. Hasil penelitian

ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Zulkifli (2017) yaitu hasil penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada variabel kepuasan kerja karyawan sebelum dan sesudah akuisisi saham pada PT. Asuransi BRI Life.

Perbedaan kepuasan kerja ini dapat terjadi karena setelah merger para karyawan bisa mendapatkan promosi peningkatan karir dengan peluang yang lebih besar karena bergabungnya 3 bank syariah yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah. Hal ini sejalan dengan penelitian Yeni Septiyana pada tahun 2022 yang menyebutkan bahwa mergernya tiga Bank Syariah di Indonesia berdampak pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengalami peningkatan status karyawan (Septiyana, 2022). Berdasarkan nilai *sum of ranks* untuk *positive ranks* jauh lebih besar yaitu 783,00, dibandingkan *negative ranks* yaitu 120,00. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini kepuasan kerja cenderung meningkat setelah merger dikarenakan mayoritas responden mengalami peningkatan. Kepuasan kerja bisa lebih dipengaruhi oleh kenyamanan lingkungan kerja dan aspek emosional seperti indikator yang dijelaskan sebelumnya yaitu faktor pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja. Di mana setelah merger semua faktor tersebut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) setelah merger sehingga terdapat perbedaan signifikan kepuasan kerja sebelum dan sesudah merger.

Berdasarkan ketiga teori yang telah disebutkan sebelumnya, terdapat satu teori yang relevan dengan hasil penelitian tentang kepuasan kerja yaitu *two factor theory*. Dalam teori tersebut kepuasan kerja dipengaruhi dua faktor yaitu *satisfier* atau *motivator* (meliputi faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan (*recognition*) tanggung jawab, kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang) dan kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factors* (meliputi hal-hal seperti gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi

kerja, dan status). Di mana setelah Bank Syariah Indonesia (BSI) merger kedua faktor tersebut mengalami dampak positif sehingga kepuasan kerja karyawan meningkat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada variabel kepuasan kerja terdapat perbedaan signifikan sebelum dan sesudah merger. Di mana setelah merger terjadi peningkatan kepuasan kerja karena setelah merger terdapat peluang peningkatan karir melalui promosi jabatan yang akan diperoleh karyawan. Selain itu terdapat faktor lain yang memengaruhi peningkatan kepuasan kerja seperti jenis pekerjaan, upah, pengawas, dan rekan kerja yang ada di lingkungan setelah merger. Sedangkan untuk variabel kinerja karyawan tidak terdapat perbedaan signifikan sebelum dan sesudah merger karena kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian para karyawan tetap sama. Begitu juga dengan metode penilaian kinerja dan tujuan perusahaan tetap sama sehingga kinerja karyawan tidak memiliki perbedaan yang signifikan setelah merger.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing. Riau.

Badriyah, Mila. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung.

Bagia, Wayan I. 2015. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.

Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Mitra Wacana Media. Jakarta.

Fajri, Chotamul., Rahman, Yasir Terza., & Wahyudi. 2021. Membangun Kinerja Melalui Lingkungan Kondusif, Pemberian Motivasi Dan Proporsional Beban Kerja. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(1), p. 211-220.

Ginting, Immanuel Maranatha., Bangun, Try Aprina., Munthe, Davin Veri., &

Sihombing, Sumiati. 2019. Pengaruh Disiplin Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. PLN (Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara). *Jurnal Manajemen*, 5(1), p. 35-44.

Harahap, Dewi Suryani., & Khair, Hazmanan. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), p. 69-88.

Indahingwati, Asmara., & Nugroho, Novianto Eko. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. PT Scopindo Media Pustaka. Surabaya.

Kurniati, Hanum. 2018. Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. United Tractors Tbk. Branch Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 6(2), p. 1-16.

Lubis, Yusniar., Hermanto, Bambang., & Edison, Emron. 2018. *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.

Mankunegara, A. A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Masrukhan, M., Rahmah, Nadhiyah., Sella, Winda Nur., & Jannah, Lu'luatul. 2024. Literature Review : Dampak Merger Bank Syariah Indonesia (BSI) Terhadap Karyawan dan Nasabah. *Jurnal Nuansa : Publikasi Ilmu Manajemen Dan Ekonomi Syariah*, 2(4), p. 87-99.

Misra, Isra., Sadikin, Ali., & Sholehudin, Muhammad. 2023. What Factors Affect The Employee's Performance at The Ministry of Religion in Kalimantan? *Keberlanjutan: Jurnal Manajemen Dan Jurnal Akuntansi*, 8(1), p. 8-23.

Mutammimah, Mamik., Shofa Bisri, Abdus., Hariyanto, Aziz., & Maulana Malik, Nofan. 2021. Merger dan Akuisisi. *Muhasabatuna : Jurnal Akuntansi Syariah*, 3(2), p. 1-9.

- Nurjannah, Rika. 2022. Analisis Dampak Merger Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Simpang. *Skripsi*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
- Permanasari, Engelian Yusniar., & Soebiantoro. 2024. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. PT. Adab Indonesia. Indramayu.
- Putri, Nurul Laily Abdulloh., & Warsitasari, Wahyu Dwi. 2022. Pengaruh Kinerja Bank Terhadap Kepercayaan Nasabah Bank Syariah Indonesia (BSI) Pasca Merger. *WADIAH: Jurnal Perbankan Syariah*, 6(1), p. 121-140.
- Ridwan, Thayeb, Amna Fuad Ahmad., & Bater, Ratna. 2024. Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Economics and Digital Business Review*, 5(1), p. 267-278.
- Robbins, Stephen P. 2016. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta Selatan.
- Rompas, Medrico F. R., Dotulong, Lucky O. H., & Walangitan, Mac Donal B. 2024. Analisis Perbandingan Kinerja Pegawai Sebelum Dan Sesudah Diberikan Tunjangan (Studi Kasus Bagian Kesra Kantor Walikota Kota Manado). *Jurnal Emba*, 12(1), p. 839-848.
- Sadikin, Ali., Misra, Isra., & Sholehudin, Muhammad. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi*. LP2M IAIN Palangka Raya. Palangka Raya.
- Saputra, Agung Aditya. 2021. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), p. 68-77.
- Septiyana, Yeni. 2022. Dampak Merger Tiga Bank Syariah Di Indonesia Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi di BSI KC Bengkulu Panorama). *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Fatmawati Sukarno (UINFAS) Bengkulu.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Center of Academic Publishing Service. Yogyakarta.
- Wexley, Kenneth N., & Yukl, Gary A. 1997. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Yani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gelora Aksara Pratama. Jakarta.
- Yusuf, Furtasan Ali., & Maliki, Budi Ilham. 2021. *Perilaku Organisasi*. PT RajaGrafindo Persada. Depok.
- Zulkifli. 2017. Perbandingan Kepuasan Kerja Pegawai Sebelum Dan Sesudah Akuisisi Saham Pada PT Asuransi BRI Life, Jakarta. *Skripsi*, Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Ujung Pandang.