

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menjadi salah satu aspek paling penting, terutama bagi bisnis yang mengedepankan pelayanan dan kepuasan pelanggan. Pada berbagai bidang bisnis, kualitas pelayanan pelanggan menjadi hal krusial pada bisnis pelayanan, termasuk bisnis di bidang perbankan, apalagi di era disrupsi teknologi, yang telah membentuk perilaku pelanggan menjadi semakin penuntut (*demanding*) dan ketatnya persaingan antar pelaku bisnis yang sama, apalagi dengan kemunculan bisnis-bisnis perbankan alternatif berbasis teknologi semakin memperketat persaingan pada bisnis keuangan. Oleh karena itu kepuasan kerja, khususnya para pegawai perbankan, menjadi isu yang menarik bagi peneliti untuk ditelaah lebih jauh dengan cara mengkonfirmasi ulang beberapa faktor yang memengaruhinya.

Sebagai sebuah penelitian akademik yang menuntut unsur kebaruan yang mengacu pada celah penelitian (*research gap*) maka peneliti terlebih dahulu menelusuri variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja pada penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya. Berikut beberapa studi yang mengidentifikasi factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Studi terdahulu yang dilakukan oleh dari (P. C. Smith, L. M. Kendall, C. L. Hulin 1969) bahwa terdapat 6 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: 1) The work itself (Pekerjaan itu sendiri); 2). Pay (Upah atau gaji); 3). Promotion opportunities (Kesempatan Promosi); 4) Supervision (Pengawasan); 5) Co-worker (Rekan kerja); 6). Working condition (Kondisi kerja).

Studi literatur yang dilakukan oleh (Ghazzawi 2008) menyimpulkan bahwa antecedent kepuasan kerja atau ketidakpuasan yaitu: Personality-Dispositional/Genetic; nilai-ekstrinsik dan intrinsik; situasi kerja; pengaruh sosial; dan kepuasan hidup.

Analisis empiris yang dilakukan oleh (Erro-Garcés, Ferrei 2019) yang didasarkan pada kerangka teori Seashore dan Taber, menyimpulkan bahwa variabel yang berkorelasi dengan kepuasan kerja dapat diklasifikasikan menjadi lima kelas utama yaitu karakteristik individu (individual characteristics), karakteristik pekerjaan dan organisasi (job & organizational characteristics), Kondisi kontrak kerja (contract conditions), kondisi lingkungan kerja (workplace environmental conditions), kondisi ekonomi makro (Macroeconomic factors). Kelima faktor diatas dapat dikelompokkan menjadi faktor individu, faktor internal organisasi, dan faktor eksternal organisasi.

Merujuk pada hasil studi *Grounded Theory* kepuasan kerja yang dilakukan oleh (Monica et., al 2019) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi 6 (enam) kelompok variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu motivasi, interaksi sosial, karakteristik pegawai, karakteristik lingkungan organisasi, persepsi terhadap organisasi, dan yang keenam yaitu faktor-

faktor pengganggu.

Berdasarkan rujukan studi-studi eksploratif tersebut diatas peneliti bermaksud melakukan studi konfirmatif terhadap beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dalam menentukan dan memilih faktor atau variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam penelitian ini, selain berdasarkan studi empirik juga dilakukan studi literatur untuk mencari celah penelitian (*research gap*). Peneliti melihat ada celah penelitian yang penting dan menarik untuk diteliti lebih lanjut. Penting untuk melakukan penelitian ini karena kepuasan kerja memang krusial terhadap kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi dan menarik karena kepuasan kerja termasuk salah satu obyek penelitian yang banyak dikaji oleh banyak peneliti. Akan tetapi, belum terlalu banyak penelitian yang mengeksplorasi topik tersebut yang berkaitan dengan faktor-faktor tersebut dalam konteks Bank Rakyat Indonesia (BRI). Merujuk pada studi yang diuraikan diatas dilakukan oleh (Smith at. al 1969), (Ghazzawi (2008), (Err-Garcés & Ferrei 2019) dan (Izverciana. et.al 2019) bahwa budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi adalah dua variabel yang secara ekstrinsik dan intrinsik berkaitan dengan kepuasan kerja. Berdasarkan rujukan studi diatas, maka perlu untuk melakukan penelitian menganalisa keterkaitan budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dalam konteks Brank Rakyat Indonesia (BRI) sebagai pemenuhan *research gap* dari studi – studi sebelumnya.

Walaupun banyak rujukan yang menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, namun sebagian besar penelitian menjadikan kedua variabel --yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut-- secara terpisah.

namun yang menarik ternyata pengaruh kedua variabel hampir jarang digunakan secara bersamaan nya Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja secara terpisah. Penelitian yang dilakukan oleh (Spector 1997), (Belias et al.2015), (Jiang & Klen 2000); (Mckinnon, Harrison, Chow, & Wu 2003); (Navaie-Waliser, Linkoln, Karutri & Resich 2004); (Rad, Mohammad et.,al 2006); (Arnold & Spell 2006), (Chang & Lee 2007); (Mansoor & Tayib 2010), (Sempene, Rieger & Roodt 2002),(Zahari & Shurbagi 2012), (McKinnon et al., 2004) hanya melihat hubungan pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Çınar & Koçak,2019),(C Bravo-Yanez & A Jimenez- Figueroa 2011), (Yáñez & Figueroa 2011), (Thevanes & Saranraj 2018), (Zumrah & Boyle 2015), (Judeh 2012),(Eisenberger et al., 1997), (Sarıkaya & Kara (2020), Alcover et al., 2015), (Baran et al., 2012), (Eisenberger et al., 1986), (Rhoades & Eisenberger 2002), (George et al., 1993), sebaliknya hanya meneliti pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja saja. Peneliti hingga saat ini, belum dapat menemukan sebuah penelitian yang menjadikan kedua variabel tersebut sebagai independen variabel dari variabel kepuasan kerja. Peneliti menemukan sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Emerson 2013) yang menggabungkan keduanya, tetapi ternyata variabel independen yang digunakan bukan variabel budaya organisasi tetapi variabel humanistic culture dan prescriptive culture. Dari hasil pemetaan atas penelitian-penelitian yang telah dilakukan terhadap ketiga variabel tersebut, peneliti melihat adanya celah penelitian untuk menggabungkan kedua variabel independen terhadap kepuasan kerja.

Celah penelitian ini menjadi semakin tegas manakala peneliti menambahkan satu variabel independen lain yaitu variabel keterikatan kerja (*work engagement*) yang mempengaruhi kepuasan kerja. Berikut beberapa penelitian yang secara terpisah menjadikan variabel keterikatan kerja sebagai independen variabel kepuasan kerja yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Mróz & Kaleta, 2019), (Van Beek et al., 2014); (Caesens et al., 2014), (Van Beek et al., 2014); (Caesens et al., 2014), (Murray et al., 2015), (Yeh 2013), (Anwar & Qadir, 2017), (Yan et al., 2017), (Soon, 2014), (Purba et al., 2020), (Simpson 2009), (Crawford, et.al 2010), (Shahpouri et.al 2016); (Spence Laschinger 2012); (Van Bogaert et.,al (2013), (Orgambídez-Ramos & de Almeida, 2017), (Shahpouri et al., 2016); (Spence Laschinger 2012); (Van Bogaer et al., 2013).

Dari uraian diatas, secara gamblang dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, variabel persepsi dukungan organisasi dan variabel keterikatan kerja secara masing-masing telah berhasil dibuktikan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, namun belum pernah ketiganya digabungkan dalam sebuah penelitian.

Peneliti menganggap penting dan perlu dilakukan penelitian kepuasan kerja di perusahaan perbankan di Indonesia. Menurut penjelasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang terdapat pada laman www.ojk.go.id bahwa terdapat tiga jenis perbankan yaitu bank umum, bank perkreditan rakyat dan bank syariah. Per jan 2019 terdapat 115 bank umum di Indonesia. Sedangkan dari sisi kepemilikan dapat dibedakan menjadi bank BUMN, BUMD, Bank Asing dan Bank Swasta. Terkait dengan akses penelitian dan besaran sampel yang dimabil, maka peneliti hanya

memfokuskan penelitian ini pada salah satu bank BUMN saja yaitu Bank BRI.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja tanggal 16 Desember 1895. Berdasarkan data yang disajikan pada laporan keuangan tahun 2019 (Annual Report BRI, 2019) bahwa jumlah pegawai BRI mencapai 125.602 orang dengan komposisi pegawai tetap 61.449 orang (48,92%), pekerja kontrak 29.899 orang (23,80%), Trainee 272 orang (0,22%) dan outsourcing 33.982 orang (27,06%).

Tabel 1. 1. Jumlah pekerja BRI

Jumlah Pekerja Berdasarkan Status Kepegawaian				
Status	2016	2017	2018	2019
Pekerja Tetap	58.811	60.764	60.947	61.449
Pekerja Kontrak	34.262	31.994	28.970	29.899
<i>Trainee</i>	64	100	63	272
<i>Outsourcing</i>	36.197	37.929	33.949	33.982
Total	129.334	130.787	123.929	125.602

Bisnis perbankan adalah bisnis pelayanan kepada nasabah sebagaimana diuraikan di dalam Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan bahwa “bank disebutkan sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat”. Sebagai bisnis pelayanan maka poin terpenting dari bisnis perbankan adalah kepuasan pelanggan.

Berbicara kepuasan pelanggan maka pada akhirnya membicarakan mengenai kepuasan kerja pegawai, karena yang memberikan pelayanan kepada nasabah

adalah pegawai. Kepuasan pelanggan (pihak yang dilayani) dan kepuasan kerja pegawai (pihak yang melayani) jelas tidak dapat dipisahkan. Kepuasan pelanggan memberikan dampak yang signifikan bagi kinerja perbankan dan dipengaruhi oleh pegawai yang merasakan kepuasan kerja. Kepuasan pelanggan atas pelayanan pegawai, merupakan manifestasi kepuasan pegawai atas pelayanan perusahaan (dan atasannya) kepada mereka.

Pentingnya kedudukan pelanggan, maka BRI memberi perhatian khusus terhadap bidang pengembangan layanan. Berikut beberapa kegiatan yang dilakukan terkait tanggung jawab produk kepada nasabah selama 2019 adalah sebagai berikut (Annual Report BRI, 2019):

1). Mengembangkan *Chatbot Artificial Intelligence* yang diberi nama “Sabrina” Sabrina merupakan Chatbot berbasis artificial intelligence yang memberikan layanan informasi produk; promo dan event; lokasi BRI; dan bantuan langsung oleh Agen Contact Center. Sabrina memiliki tujuan agar nasabah dapat dengan mudah berkomunikasi dan mendapat informasi terkait perbankan.

2). Transformasi Nilai Budaya Layanan Yang Berbasis *Customer Centric*. BRI telah melakukan beberapa langkah strategis guna meningkatkan kualitas layanan melalui transformasi nilai Budaya Layanan yang *Customer Centric* sebagai strategi Layanan Bank BRI untuk mewujudkan Service Excellence dengan menciptakan Wow Customer Experience yang melebihi harapan nasabah. Adapun transformasi Nilai Budaya Layanan tersebut mencakup 5 poin yang disingkat SMART, sebagai berikut: 1. Sigap 2. Mudah 1. Akurat 2. Ramah 3. Terampil. Implementasi Nilai Budaya Layanan SMART pada seluruh aspek layanan akan memberikan

pengalaman yang lebih baik sehingga berdampak pada peningkatan kualitas layanan Bank BRI.

3). Mengembangkan Sistem Complain Handling Yang Terintegrasi. Sistem complain handling yang terintegrasi di Bank BRI diimplementasikan melalui pemanfaatan aplikasi BRICare dan BRISolutions.

Dari uraian kegiatan usaha perbankan dan pentingnya peningkatan pelayanan pelanggan untuk memastikan kepuasan pelanggan, maka semakin menegaskan pentingnya kepuasan kerja pegawai sebagai salah satu faktor penentu kesuksesan organisasi bisnis perbankan. Kepuasan terhadap pekerjaan dan kepuasan terhadap organisasinya sangat penting agar pegawai tersebut mempunyai kinerja tinggi. Kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu aspek mental dan emosional yang menjadi faktor pendorong bagi pegawai di sebuah organisasi bisnis.

Visi BRI yaitu menjadi the most valuable bank di Asia Tenggara dan home to the best talent. Sedangkan misi BRI yaitu: 1). Memberikan Yang Terbaik; Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada segmen mikro, kecil, dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat. 2). Menyediakan Pelayanan Yang Prima; Memberikan pelayanan prima dengan fokus kepada nasabah melalui sumber daya manusia yang profesional dan memiliki budaya berbasis kinerja (performance-driven culture), teknologi informasi yang handal dan future ready, dan jaringan kerja konvensional maupun digital yang produktif dengan menerapkan prinsip operational dan risk management excellence. 3). Bekerja dengan Optimal dan Baik; Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan

(stakeholders) dengan memperhatikan prinsip keuangan berkelanjutan dan praktik Good Corporate Governance yang sangat baik

Penuh komitmen dalam menyediakan pelayanan yang prima serta bekerja dengan optimal dan baik telah membawa BRI ke level usaha yang lebih tinggi. Hasilnya, BRI berhasil mempertahankan posisinya sebagai bank terbesar di Indonesia dengan jumlah aset yang mencapai Rp1.416,8 triliun pada tahun 2019.

Melihat uraian visi, misi, strategi dan profile serta karakteristik bisnis BRI di atas, lalu bagaimana keterkaitannya dengan kepuasan kerja pegawai BRI. Kepuasan kerja perlu mendapat perhatian khusus dalam mengelola SDM di BRI karena selain BRI bertumpu pada kekuatan finansial, jaringan dan teknologi atau non SDM lainnya namun tidak dapat dipungkiri bahwa peranan SDM di BRI masih sangat besar bahkan sangat signifikan. Bahkan aspek kepuasan kerja menjadi krusial bagi BRI karena beberapa alasan berikut:

(1). Kepuasan kerja kunci terwujudnya Visi -Misi BRI; Dalam rangka mewujudkan Visi BRI untuk menjadi the most valuable bank di Asia Tenggara dan home to the best talent serta agar mampu mengemban 3 (tiga) misinya untuk (1) dapat memberikan yang terbaik, (2) menyediakan pelayanan yang prima, (3) bekerja dengan optimal dan baik maka tidak dapat pungkiri lagi bahwa salah kunci suksesnya mewujudkan visi misi BRI adalah aspek sumber daya manusia terutama aspek kepuasan kerja. Kata-kata yang muncul pada visi misi dibawah ini seperti best talent, kegiatan perbankan terbaik, mengutamakan pelayanan, pelayanan prima, SDM yang profesional, budaya berbasis kinerja, bekerja dengan optimal dan baik, Good Corporate Governance jelas berkaitan erat dengan aspek kepuasaan

kerja para pegawai BRI. Tanpa kepuasan kerja yang baik maka kemungkinan besar visi- misi hanya akan menjadi rangkaian kata-kata yang menarik untuk dibaca namun tidak menarik bagi pegawai untuk mewujudkannya. Kepuasan kerja pegawai yang rendah dapat menghambat terwujudnya visi-misi, strategi dan rencana kerja BRI.

(2). Kepuasan kerja menjaga jaringan pelayanan terluas dan pelayanan UMKM . Seperti diuraikan diatas bahwa BRI dengan bank dengan jumlah jaringan cabang terluas di Indonesia dan fokus mendapat amanah dari negara untuk fokus pada segmen UMKM. Bank dengan pelayanan hingga ke pelosok-pelosok negeri yang terpencil tentu menuntut dedikasi dan pengorbanan pegawai BRI yang berbeda dengan perbankan lain pada umumnya yang lebih senang melayani nasabah di perkotaan. Belum lagi pegawai BRI harus dituntut kesabarannya dalam memberikan pelayanan kepada UMKM atau masyarakat kecil dan menengah. Kepuasan kerja pegawai BRI jelas harus mendapat perhatian khusus agar pegawai BRI tetap memiliki dedikasi yang tinggi untuk memberikan pelayanan yang baik hingga ke daerah-daerah terpencil dan tetap terjaga kesabarannya dalam melayani UMKM dan masyarakat marginal.

(3). Kepuasan kerja semakin krusial di era transisi digitalisasi industri perbankan. Industri perbankan adalah industri pelayanan, dan salah satu ciri konsumen di era digitalisasi ini yang makin demanding (penuntut), mudah complain (mengajukan keluhan) dan semua dengan ingin serba cepat. Di Indonesia karakteristik konsumen seperti ini masih terfokus di perkotaan, sedangkan dipedesaan memang masih belum seperti itu, namun bukan tidak mungkin dalam

waktu dekat dengan penetrasi teknologi yang begitu gencar maka masyarakat pedesaan juga akan menjadi konsumen yang sama dengan ciri-ciri konsumen perkotaan.

Salah satu ciri era digitalisasi di satu sisi terkesan menyusutkan peran pegawai, namun disisi yang lain (terutama di masa transisi) malah meningkatkan peran pegawai. Harus diakui bahwa tidak semua pelayanan perbankan sudah dapat dilayani secara digital, masih banyak pelayanan manual yang harus dilakukan oleh pegawai. Kondisi ini seringkali tidak dapat dipahami oleh konsumen. Sehingga tidak heran, kecepatan pelayanan manual dituntut kecepatannya sama dengan pelayanan digital. Disisi yang lain perkembangan digitalisasi proses kerja yang menuntut efisiensi berimbas pada tingkat kebutuhan sumber daya manusia yang kian menyusut.

Para pegawai di sektor perbankan belakangan ini memang sedang menghadapi tantangan. Kondisi seperti ini tentu menimbulkan dilema bagi pegawai perbankan, antara tuntutan jaman dengan keberlangsungan pekerjaan. Perbankan wajib mengadopsi teknologi terkini, namun teknologi digital yang berkembang menjadi berita buruk bagi pegawai bank. Pelan-pelan tapi pasti mereka terpinggirkan. Dalam kondisi transisi dan dilematis seperti ini maka aspek kepuasan kerja menjadi penting untuk diperhatikan.

BRI secara rutin juga melakukan survei atas tingkat keterikatan kerja (*employee engagement survey*). Hasil survei tingkat keterikatan kerjapada tahun 2019 yang diselenggarakan secara internal menunjukkan bahwa 78.2% pekerja menyatakan terikat dengan perusahaan (*engaged*) atau 21,8% menyatakan tidak

memiliki keterikatan kerja (*dis-engage*) dengan perusahaan. Hasil survei keterikatan kerjayang cukup tinggi tersebut ini perlu dikaji lebih lanjut, apakah tingkat engagement pegawai BRI yang mencapai 78,2% tersebut berapa persen yang berada pada level keterikatan yang tinggi atau penuh (*fully engage*) dan berapa persen yang berada pada level terikat (*engage*). Penelitian lebih mendalam untuk membedakan level keterikatan kerja tersebut perlu dilakukan karena semakin besar proporsi pegawai yang berada pada keterikatan kerja level penuh maka semakin

Hasil kajian peneliti atas serangkaian penelitian yang bertemakan kepuasan kerja bahwa tidak ada penelitian yang menggunakan pertanyaan tunggal dengan opsi jawaban ya-tidak, melainkan penelitian yang menggunakan beberapa indikator pertanyaan untuk menggali tingkat kepuasan dengan dimensi karakteristik kerja, dimensi manajemen organisasi dan dimensi lingkungan organisasi. Dengan dilakukannya penelitian ini untuk memastikan keakuratan hasil penelitian yang dilakukan perusahaan dan memastikan faktor-faktor yang menjadi variabel yang mempengaruhinya.

Uraian diatas menjadi dasar bagi peneliti untuk melakukan penelitian terkait kepuasan kerja pegawai BRI.

B. Identifikasi Masalah

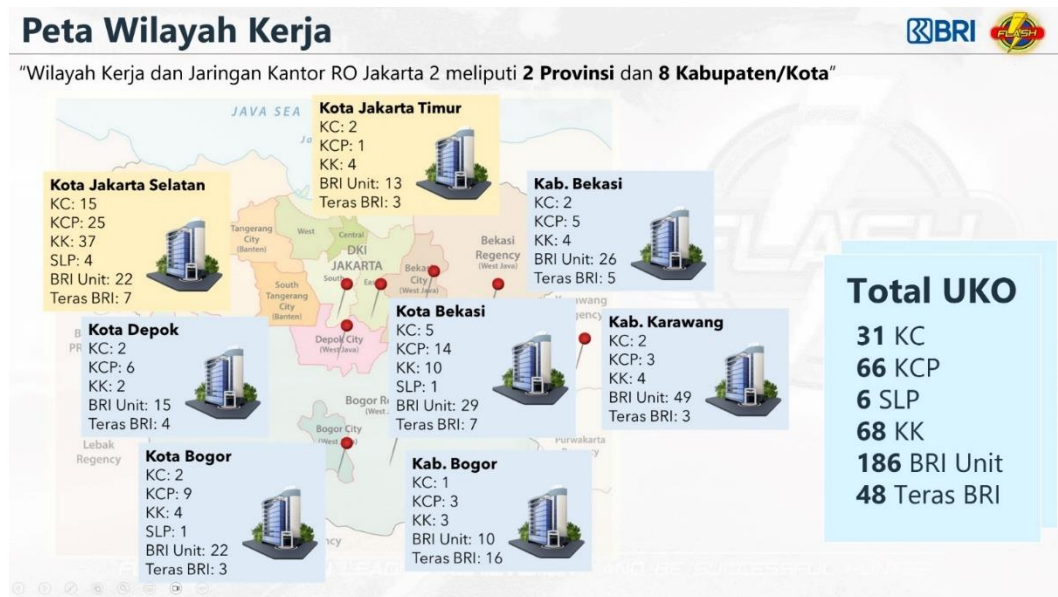
Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat diidentifikasi masalah yang dialami sebagai berikut :

1. Keterbatasan integrasi dan pendekatan pengelolaan budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan keterikatan kerja di Bank Rakyat

Indonesia (BRI) sebagai faktor penentu kepuasan kerja pegawai.

2. Kepuasan kerja pegawai di BRI yang berkaitan langsung dengan pelayanan terhadap pelanggan, yang merupakan elemen penting bagi pencapaian visi dan misi BRI sebagai bank terkemuka di Asia Tenggara.
3. Kesenjangan antara ekspektasi dan realitas kondisi kerja pegawai di BRI dalam era transisi digitalisasi industri perbankan yang dapat berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja organisasi.
4. Keterbatasan pengukuran tingkat kepuasan kerja yang dilakukan oleh BRI dalam survei internal, memungkinkan adanya potensi untuk lebih mendalami tingkat keterikatan kerja dan variabel-variabel yang memengaruhinya.
5. Perlunya rekomendasi strategi dan intervensi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja Pekerja BRI melalui penguatan budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan keterikatan kerja.
6. Kepentingan memahami secara lebih mendalam variabel-variabel budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan keterikatan kerja serta keterkaitannya dengan kepuasan kerja pegawai BRI.
7. Perlu adanya kajian dan penelitian lebih lanjut yang menggabungkan variabel-variabel kunci seperti budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan keterikatan kerja sebagai faktor penentu kepuasan kerja pegawai di BRI.

C. Pembatasan Penelitian



Gambar 2. 0. Gambar Peta penyebaran kantor cabang BRI Regional 2 Jakarta

Sebagaimana diuraikan dalam latar belakang dan identifikasi masalah bahwa sangat banyak variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Mengingat keterbatasan waktu, keterbatasan biaya, lingkup pemahaman dan tenaga yang tersedia maka penelitian ini hanya dibatasi untuk beberapa cabang BRI Regional 2 Jakarta serta permasalahannya dibatasi pada 3 (tiga) variabel yang diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu :

1. budaya organisasi;
2. persepsi dukungan organisasi dan ;
3. keterikatan kerja.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti menyusun rumusan masalah penelitian sebagai berikut untuk mengetahui

Pepengaruh langsung

1. Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja.
4. Budaya organisasi terhadap keterikatan kerja.
5. Persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja.

Mengetahui tidak langsung

6. Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui keterikatan kerja.
7. Persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja melalui keterikatan kerja.

Model penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian

1. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keterikatan kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja?

6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui keterikatan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja melalui keterikatan kerja?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui, menganalisis dan memberikan pemecahan masalah terhadap kondisi-kondisi berikut ini:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dengan tujuan untuk memperbaiki budaya organisasi sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, dengan tujuan untuk memperbaiki persepsi dukungan organisasi sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja, dengan tujuan untuk memperbaiki keterikatan kerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keterikatan kerja, dengan tujuan untuk memperbaiki budaya organisasi sehingga dapat memperbaiki keterikatan kerja.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja, dengan tujuan untuk memperbaiki persepsi dukungan organisasi sehingga dapat memperbaiki keterikatan kerja.

6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui keterikatan kerja, dengan tujuan untuk memperbaiki budaya organisasi melalui upaya memperbaiki keterikatan kerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja melalui keterikatan kerja, dengan tujuan untuk memperbaiki persepsi dukungan organisasi melalui upaya memperbaiki keterikatan kerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

F. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

a. Secara Teoritis

Berdasarkan hasil pemetaan atas penelitian terhadap kepuasan kerja dalam rangka mencari celah penelitian (*Research Gap*). Maka peneliti melihat ada celah penelitian yang penting dan menarik untuk diteliti lebih lanjut. Dari uraian diatas secara gamblang dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, variabel persepsi dukungan organisasi dan variabel keterikatan kerja masing-masing telah berhasil dibuktikan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, namun belum pernah ketiga independen variabel tersebut digabungkan dalam sebuah penelitian. Sehingga secara teoritis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi penelitian (*research contribution*) atau tambahan pengetahuan mengenai kepuasan kerja dan variabel-variabel yang mempengaruhinya dalam konteks penelitian ini yaitu variabel budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan keterikatan

kerja.

b. Secara Praktis

a) Bagi Pegawai

Secara praktis, bagi pegawai diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan mengenai pentingnya meningkatkan kepuasan kerja untuk mencapai visi, misi, dan nilai perusahaan.

b) Bagi BRI

Secara praktis, bagi BRI diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan pentingnya kepuasan kerja ditinjau dari variabel budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja. Dengan kata lain perbaikan budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja.

c) Bagi Peneliti Lain

Secara praktis, bagi peneliti lain diharapkan penelitian ini akan memberikan pengetahuan untuk mengembangkan variabel-variabel lain untuk berbagai tujuan penelitian.

G. State of The Art

Mengutip pengertian *State Of The Art* panduan penulisan karya ilmiah Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta 2018 bahwa “*State Of The Art*” dalam sebuah penelitian adalah unsur kebaruan dari penelitian yang dilakukan peneliti dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Kebaruan dapat berupa topik, penemuan, inovasi, model, objek, kasus subjek, metode, maupun hal lainnya”.

Dalam penelitian ini kebaruan penelitian dari aspek teoritis yaitu dengan melakukan sintesis definisi variabel penelitian berdasarkan pengembangan atau

modifikasi sub variabel yang baru. Merujuk pada definisi-definisi sebelumnya dan sub variabel yang digunakan serta berdasarkan pemahaman peneliti sebagai praktisi maka peneliti melakukan sintesa definisi berdasarkan kerangka sub variabel yang dibangun. Peneliti merumuskan sintesis definisi atas seluruh variabel penelitian ini yaitu kepuasan kerja, budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja.

Kebaruan aspek teoritis lainnya yaitu dari sisi konfigurasi variabel yang diteliti yaitu kepuasan kerja, budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja. Berdasarkan hasil penelusuran peneliti terhadap penelitian lain yang menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel terpengaruh, dimana peneliti belum menemukan penelitian sejenis yang menjadikan variabel budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja sebagai variabel bebas atau variabel yang mempengaruhi variabel kepuasan kerja. Berikut hasil penelusuran peneliti atas penelitian dengan dependen variabel kepuasan kerja:

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

Tabel 1. 2. Penelitian sebelumnya dengan variabel dependen kepuasan kerja

No	Jurnal Rujukan	Variabel		
		Dependen	Independen	Moderator
1	Hosseinkhanzadeh, A. A., Hosseinkhanzadeh, A., & Yeganeh, T. (2013). Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 84, 832–836. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.656 (Hosseinkhanzadeh et al., 2013).	Job Satisfaction	Organizational Culture	
2	Sami, P., Sabri, U., Ilyas, M., & Amjad, Z. (2011). Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore Pirzada Sami Ullah Sabri. International Journal of Business and Social Science, 2(24), 121–129. (Sami et al., 2011)	Job Satisfaction	Organizational Culture Related To Managers, Leaders (Ocm), Organizational Culture Related To Employees (Oce)	
3	Lund,D.B.(2003). Organizational culture and job satisfaction. Journal of Business and Industrial Marketing, V18, PP 219-236. (Lund, 2003)	Job Satisfaction	Organizational Culture Related To Managers, Leaders (Ocm), Organizational Culture Related To Employees (Oce)	
4	Amburgy,W.O & Dale,ED.D.(2005). An analysis of the relationship between job satisfaction, organizational culture, and perceived	Job Satisfaction	Organizational Cultures Type (Clan, Adhocracy, Hierarchy, And	

	leadership characteristics. University of Central Florida, 111. (Amburgey, 2005),	Market)	
5	Chang,S.,&Lee.M.(2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees job satisfaction. The learning organization 14, PP 50-63. (Chang & Lee, 2007)	Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization	
6	Bilgin, N., & Demirer, H. (2012). The Examination of the Relationship Among Organizational Support, Affective Commitment and Job Satisfaction of Hotel Employees. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 51, 470–473. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.08.191 . (Bilgin & Demirer, 2012)	Organizational Support, Affective Commitment	
7	Gok, S., Karatuna, I., & Karaca, P. O. (2015). The Role of Perceived Supervisor Support and Organizational Identification in Job Satisfaction. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 177(July 2014), 38–42. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.328 . (Gok et al., 2015)	Perceived Supervisor Support And Organizational Identification	
8	Cheng, J. C., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. International Journal of Hospitality Management,	Employee Job Crafting, Burnout	Perceived Organizational Support

	72(January),	78–	85.	
	https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005			
	5. (Cheng & O-Yang, 2018)			
9	R. Richards, K. A., Wilson, W. J., Holland, S., & Haegele, J. (2019). The Relationships Among Perceived Organization Support, Resilience, Perceived Matterng, Emotional Job Exhaustion, and Job Satisfaction in Adapted Physical Educators. Adapted Physical Activity Quarterly, 1–22		Perceived Organization Support, Resilience, Perceived Matterng, Emotional Exhaustion	
	https://doi.org/10.1123/apaq.2019-0053 .			
	(R. Richards et al., 2019)			
10	Pan, Y., & Han, W. (2010). The study on organization support to job satisfaction based on OCB and organization commitment.	Job Satisfaction	Organization Support, OCB	
	https://doi.org/10.1109/ICISE.2010.5688882 .			

Berdasarkan rujukan penelitian-penelitian yang dijabarkan pada tabel diatas maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdapat unsur kebaruan bahwa sampai saat ini peneliti belum menemukan penelitian yang mengkonfigurasi variabel kepuasan kerja sebagai variabel terpengaruh dan 3 (tiga) variabel bebas yaitu budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja dalam sebuah penelitian. Sehingga penelitian ini menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Lebih dari itu, peneliti juga melihat ada unsur kebaruan dari sisi praktis yaitu

dari aspek objek penelitian atau dari lokasi unit penelitiannya yaitu kepuasan kerja pegawai BRI yang lokasinya ada di regional Jakarta. Unit penelitian BRI regional Jakarta belum pernah dilakukan penelitian oleh peneliti lainnya dengan variabel penelitian yang sama.



*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*