

Pemberdayaan Karyawan dan Loyalitas Karyawan: Efek Mediasi Kepuasan Kerja

Devi Septyaningtyas¹, Muhdiyanto^{2*}

Program Studi Manajemen / Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah
Magelang, Indonesia

*email: muhdiyanto@ummgl.ac.id

ABSTRACT

Keywords:

*Empowerment;
Employee
Loyalty; Social
Learning Theory*

The purpose of this study was to determine the mediating effect of job satisfaction on the influence of empowerment on employee loyalty. This study uses the point of view of social learning theory. There are 4 (four) hypotheses in this study. The population in this study were employees of PT BPR Bank BAPAS 69. The sampling technique in this study used purposive sampling. The criteria are that employees work for at least 1 (one) year and are part of frontliners and marketing. The number of samples in this study were 70 respondents. The analytical tool in this study uses SEM with Warp-PLS software. The results of this study are discussed in depth in the paper.

ABSTRAK

Kata Kunci:

*Pemberdayaan;
Loyalitas;
Kepuasan;
Social Learning
Theory*

Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh pemberdayaan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian ini menggunakan sudut pandang *social learning theory*. Ada 4 (empat) hipotesis dalam penelitian ini. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan PT BPR Bank BAPAS 69. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Adapun kriterianya yaitu karyawan bekerja minimal 1 (satu) tahun dan bagian *frontliner* serta *marketing*. Jumlah sampel penelitian ini sebanyak 70 responden. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan SEM dengan *software Warp-PLS*. Hasil penelitian ini didiskusikan secara mendalam pada paper.

PENDAHULUAN

Loyalitas karyawan sangat penting di dalam sebuah perusahaan, karena perusahaan membutuhkan kerjasama yang optimal dalam mencapai tujuan. Karyawan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keberhasilan perusahaan. Ketika sebuah perusahaan memiliki karyawan yang loyal, maka perusahaan akan semakin efektif dan kompetitif. Hal tersebut berdasarkan pada cara perusahaan dalam mengelola karyawannya. Salah satu caranya dibutuhkan strategi untuk mempertahankan karyawan dengan menerapkan kebijakan yang baik untuk menciptakan efek positif pada loyalitas karyawan.

Menurut Hasibuan (2016) loyalitas karyawan merupakan berbagai bentuk peran serta anggota dalam menggunakan tenaga dan pikiran serta waktunya dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Loyalitas karyawan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan

adalah perilaku yang mengarah kepada hal-hal positif atau loyalitas karyawan. Loyalitas mengakibatkan beberapa perilaku seperti kesediaan menjaga dan membela perusahaan di dalam maupun di luar pekerjaan. Dengan adanya loyalitas karyawan yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka tujuan perusahaan juga akan terwujud dengan baik.

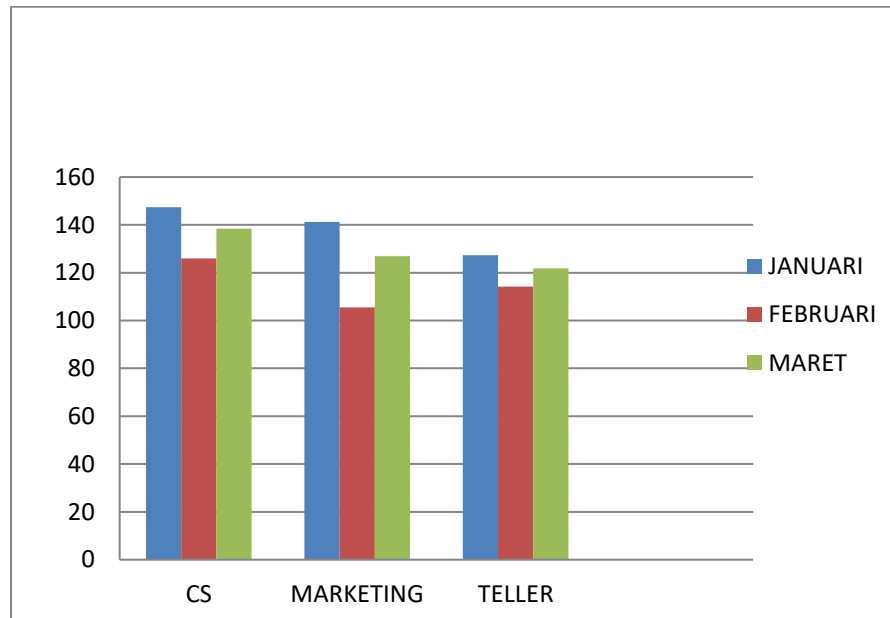
Loyalitas karyawan dipengaruhi oleh pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan disebut sebagai upaya perusahaan dalam mendorong atau membantu karyawan untuk memiliki kepercayaan dalam menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab. Menurut Nyoman dkk. (2021) pemberdayaan karyawan dapat dilakukan pada karyawan yang memiliki kemampuan sesuai dengan posisi dan *jobdesk* yang diberikan akan menghasilkan pekerjaan secara maksimal. Berbeda jika karyawan merasa kurang percaya diri dengan kemampuan yang dimiliki maka hasilnya kurang maksimal. Pemberdayaan karyawan dapat dimanfaatkan karyawan untuk melihat dan memanfaatkan peluang sehingga mampu mengambil keputusan dengan tepat.

Perusahaan dapat melihat perbuatan atau sikap karyawan yang mengarah pada kemampuan dalam mengendalikan diri atas kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan menjadi bagian pening dari loyalitas karyawan. Kepuasan kerja dianggap sebagai suatu nilai dari pengalaman yang dirasakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan karyawan dan hasil yang dirasakan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Apabila seorang karyawan memiliki kepuasan kerja yang cenderung tinggi dan positif, maka akan berpengaruh positif terhadap produktivitas. Karyawan akan bersemangat dalam bekerja dan juga memiliki kontribusi yang tinggi terhadap pekerjaannya. Menurut Waqas dkk., (2014) semakin karyawan merasa puas atas hasil kerjanya, maka mereka akan semakin loyal terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan dengan adanya tingkat kepuasan kerja yang tinggi, maka akan dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

Onsardi dkk., (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara pemberdayaan karyawan dengan loyalitas karyawan. Pemberdayaan karyawan yang diciptakan akan memberikan pengaruh pada loyalitas karyawan, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi pemberdayaan karyawan maka loyalitas karyawan akan semakin meningkat. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizana (2020) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap loyalitas karyawan. Artinya loyalitas karyawan hanya memuaskan pekerjaan untuk dapat bertindak lebih bagi perusahaan ini tidak dipengaruhi oleh adanya pemberdayaan karyawan yang dilakukan perusahaan.

Loyalitas menjadi salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan mencakup kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan dan perusahaan. Salah satunya adalah Bank Perkreditan Rakyat Bank Bapas 69 Magelang yang menyediakan jasa perbankan kepada masyarakat di wilayah Magelang. Karyawan Bank Bapas 69 dituntut untuk

memiliki tanggung jawab, kepercayaan dan loyalitas karyawan yang dapat dilihat dari pencapaian targetnya. Berdasarkan informasi dari PT BPR Bank Bapas 69 Magelang (PERSERODA) terdapat fenomena permasalahan yang muncul pada objek penelitian yang dapat dilihat dari data pada Gambar 1:



Gambar 1
Grafik Penilaian Kinerja Karyawan Bagian *Marketing* dan *Frontliner* PT BPR Bank Bapas 69 Magelang (Januari-Maret 2022)
Sumber: PT BPR Bank Bapas 69 Magelang (2022) diolah kembali

Berdasarkan grafik penilaian kinerja karyawan bagian *marketing* dan *frontliner* bulan Januari sampai Maret 2022, PT BPR Bank Bapas 69 Magelang terdapat 2 kategori pencapaian yaitu penurunan kinerja dan kenaikan kinerja. Data kinerja di atas dikatakan bahwa kinerja karyawan belum stabil, terlebih jika melihat penurunan kinerja pada semua bagian di bulan Februari menyebabkan para karyawan tidak produktif dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut berdampak pada penurunan loyalitas karyawan dalam melaksanakan kewajiban dan kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan.

Social Learning Theory

Social learning theory dicetuskan pertama kali oleh Albert Bandura pada tahun 1986 yang menekankan pada komponen kognitif dari pikiran, pemahaman dan evaluasi. Menurut Bandura, orang belajar melalui pengalaman langsung atau pengamatan. *Social learning theory* menjelaskan tingkah laku manusia karena adanya interaksi timbal-balik yang berkelanjutan antara pengaruh kognitif, perilaku dan lingkungan. Tokoh lain yang mencetuskan *social learning theory* adalah Julian Rotter. Rotter beragumen bahwa perilaku manusia dapat diprediksikan melalui pemahaman dari interaksi antara manusia

dengan lingkungan yang berarti untuk mereka. Ia menyimpulkan bahwa *social learning theory* adalah teori yang berusaha menjelaskan sosialisasi dan pengaruhnya terhadap perkembangan kepribadian. Menurut Rotter, *social learning theory* berlandaskan lima hipotesis dasar yaitu: teori belajar social, kepribadian manusia bersifat dipelajari, kepribadian mempunyai kesatuan mendasar, motivasi terarah berdasarkan tujuan dan manusia mampu untuk mengantisipasi kejadian.

Masalah pokok dalam *social learning theory* adalah menentukan pandangan dalam membentuk kepribadian individu sebagai respons atau stimulus sosial (Ainiyah, 2017). Teori ini menekankan bahwa identitas individu bukan hanya merupakan hasil alam bawah sadarnya, melainkan juga karena respons individu tersebut atas ekspektasi-ekspektasi orang lain. Perilaku dan sikap seseorang tumbuh karena dorongan atau penguatan dari orang-orang di sekitarnya.

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan menurut Chen, Chen, Tsui & Chiang (2016) dibentuk berdasarkan keyakinan anggota pada perusahaan yang membimbing mereka terhadap perilaku kolektif. Loyalitas karyawan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan adalah perilaku yang mengarah kepada hal-hal positif atau loyalitas karyawan. Menurut Tende dan Amah (2021) loyalitas karyawan merupakan konsep yang mewakili serangkaian emosi yang membuat karyawan merasa terikat dengan majikan (manajemen), pekerjaan dan perusahaan yang membuat mereka mengerahkan minat, waktu dan energi mereka demi perusahaan. Sikap ini banyak diharapkan perusahaan untuk dimiliki karyawan, karena dianggap dapat menguntungkan perusahaan. Loyalitas mengakibatkan beberapa perilaku seperti kesediaan menjaga dan membela perusahaan di dalam maupun di luar pekerjaan. Dengan adanya loyalitas karyawan yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka tujuan perusahaan juga akan terwujud dengan baik.

Menurut Jayanti & Wati (2020) karyawan yang memiliki loyalitas rendah terhadap perusahaan dapat mengganggu kinerja perusahaan. Rendahnya loyalitas karyawan juga berdampak pada penurunan produktivitas perusahaan, tingkat absen yang tinggi, dan ketidak patuhan karyawan terhadap peraturan. Dampak lainnya adalah terjadi kendala tercapainya visi dan tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Siagian (2005) loyalitas adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain sebab loyalitas dapat memengaruhi pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan. Melihat dari beberapa ahli yang mengungkapkan mengenai loyalitas karyawan, maka peneliti menyimpulkan bahwa loyalitas karyawan adalah tindakan yang menunjukkan kepatuhan dan dukungan kepada perusahaan tempatnya bekerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya dibalik perasaan yang dirasakannya. Menurut Luthans (1997) dalam Setiyanto & Selvi (2018) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Handayani (2011) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para pegawai memandang pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa senang terhadap pekerjaannya akan lebih leluasa melakukan banyak hal di tempat kerja. Karyawan tersebut akan mengalami keterikatan yang sangat erat terhadap pekerjaannya, sehingga mereka merasa tidak ingin meninggalkan pekerjaannya.

Kepuasan kerja harus diciptakan agar sikap, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat memberikan pengaruh yang baik bagi tiap individu dan organisasi di tempat individu tersebut berada. Hal ini dikarenakan seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan berpengaruh positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika seseorang tidak puas terhadap pekerjaannya maka akan menimbulkan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan di dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan karena pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap karyawan. Pemberdayaan karyawan yang diterapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya jika pemberdayaan karyawan tidak diterapkan maka akan terjadi penurunan produktivitas mereka. Pemberdayaan karyawan dikatakan baik apabila karyawan dapat berpartisipasi dalam membuat keputusan dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Arshad dkk., (2021) pemberdayaan karyawan merupakan akses yang dimiliki karyawan di dalam tempat kerja yang memfasilitasi realisasi tujuan mereka.

Menurut Abdullah dkk., (2015) pemberdayaan karyawan dapat dilihat sebagai cara untuk mendorong komitmen individu untuk perusahaan. Hal tersebut dapat meningkatkan kesesuaian antara peran kerja dan kepercayaan diri dalam kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian otoritas pengambilan keputusan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan mereka (Cobanoglu, 2021). Pemberdayaan juga diartikan oleh Ntwiga dkk., (2021) sebagai pemberian wewenang kepada karyawan untuk menilai dan membuat keputusan tentang apa yang mereka anggap benar, untuk mengendalikan pekerjaan sehari-hari, untuk mengambil risiko dan belajar dari kesalahan mereka. Pemberian kekuasaan dapat mendorong karyawan untuk melakukan upaya lebih atas nama perusahaan dan lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Loyalitas karyawan pada perusahaan disebabkan oleh pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu penyebab karyawan setia dengan perusahaan. Apabila karyawan mendapatkan pemberdayaan yang baik dari perusahaan, maka karyawan akan mampu menetapkan tujuan kerja mereka sendiri, membuat keputusan, menyelesaikan masalah dalam lingkup tanggung jawab dan wewenang mereka. Semakin tinggi pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan, maka loyalitas karyawan juga akan semakin tinggi. Jika karyawan merasa perusahaan sudah melakukan pemberdayaan, maka mereka akan merasakan rasa kepemilikan terhadap perusahaan. Kemudian akan memunculkan loyalitas terhadap perusahaannya. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara pemberdayaan karyawan terhadap loyalitas karyawan, yang artinya semakin tinggi pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan maka loyalitas karyawan juga akan semakin tinggi (Austyn dkk., 2017). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyati dkk (2018) yang juga terdapat pengaruh positif antara pemberdayaan karyawan terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Loyalitas Karyawan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Jika karyawan memiliki kepercayaan interpersonal yang baik terhadap perusahaan dan rekan kerjanya, maka karyawan akan merasa dirinya penting dan dapat bekerja sama dalam tim maupun membantu perusahaan mencapai tujuannya. Apabila karyawan memiliki rasa percaya terhadap rekan kerja maupun atasan, maka akan timbul rasa memiliki terhadap satu sama lain yang akan berpengaruh pada loyalitas. Kepercayaan memungkinkan perilaku kooperatif, mempromosikan bentuk-bentuk perusahaan berbasis jaringan, mengurangi konflik, mengurangi biaya transaksi, memfasilitasi perumusan cepat kelompok kerja ad hoc dan mempromosikan tanggapan yang efektif terhadap krisis (Rousseaudkk., 1998) dalam (Matzler & Renzl, 2006). Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepercayaan interpersonal terhadap loyalitas karyawan, yang artinya semakin tinggi kepercayaan interpersonal yang diberikan oleh perusahaan maka loyalitas karyawan juga akan semakin tinggi (Matzler & Renzl, 2006). Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Karyawan yang merasa puas akan terus meningkatkan loyalitas kerja untuk membantu pencapaian visi organisasi. Kepuasan kerja juga akan tercermin pada moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja yang mendukung adanya rasa loyalitas pada setiap karyawan. McShane dan Von Glinow dalam Citra & Fahmi (2019) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan

kerja terhadap loyalitas karyawan, artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka loyalitas karyawan juga akan semakin tinggi (Nasution & Hidayat, 2019). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Larastrini & Adnyani (2019) juga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

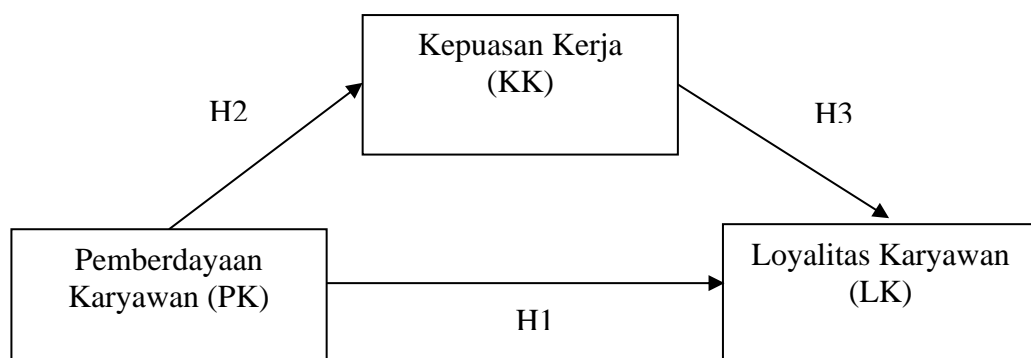
H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Pemberdayaan yang baik juga akan menimbulkan rasa puas pada karyawan dan berdampak positif terhadap loyalitas karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Onsardi dkk., (2019) dengan hasil pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Kepuasan kerja memediasi pemberdayaan karyawan terhadap loyalitas karyawan.

Model Penelitian

Loyalitas karyawan diyakini menjadi salah satu faktor penting dalam efisiensi dan efektivitas perusahaan. Loyalitas karyawan disebabkan oleh kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja dipengaruhi oleh pemberdayaan karyawan. Berdasarkan konsep model tersebut, maka model penelitian ditunjukkan pada gambar 2.



Gambar 2.
Model Penelitian

METODE

Penelitian ini didasarkan pada penelitian sebelumnya, yaitu terkait loyalitas karyawan, kepuasan kerja dan pemberdayaan karyawan. Hal ini dimaksudkan pada sektor perbankan yang mempunyai tuntutan tinggi. Sehingga diperlukan adanya pemberdayaan yang berdampak pada kepuasan kerja yang tinggi bahkan menumbuhkan rasa setia atau loyal terhadap perusahaan. Penelitian ini pada karyawan PT Bank Bapas 69 Magelang.

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini berbentuk *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel didasarkan kriteria tertentu. Adapun kriteria pengambilan sampel ini yaitu karyawan PT Bank Bapas 6 Magelang yang memiliki masa kerja di atas 1 (satu) tahun. Kriteria tersebut diharapkan karyawan sudah memiliki perencanaan untuk tetap atau tinggal di perusahaan tersebut (Muhdiyanto & Mranani, 2018). Selain itu, karyawan yang bekerja pada bagian *customer service*, *marketing* dan *teller*. Jumlah sampel yang diambil sebesar 70 karyawan pada karyawan PT Bank Bapas 6 Magelang.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Instrument pada penelitian ini menggunakan literature sebagai referensi yang dikembangkan peneliti-peneliti sebelumnya. Sehingga, instrumen ini dapat dipertanggungjawabkan terkait dengan validitas dan reliabilitasnya. Ada 3 (tiga) variabel dalam penelitian ini, yaitu Loyalitas Karyawan diadopsi dari Powers (2000), Kepuasan Kerja didasarkan pada Celluci, Anthony J dan David I (1978) dan Pemberdayaan Karyawan didasarkan pada Spreitzer (1995). Secara rinci dijabarkan sebagai berikut: (1) Loyalitas karyawan yaitu loyalitas karyawan merupakan konsep yang mewakili serangkaian emosi yang membuat karyawan merasa terikat dengan majikan (manajemen), pekerjaan dan perusahaan yang membuat mereka mengerahkan minat, waktu dan energi mereka demi perusahaan (Tende dan Amah, 2021). Loyalitas karyawan diukur dengan 16 pertanyaan dan diukur dengan 5 skala likert. Contoh item pertanyaan yaitu: “ Saya tetap bertahandalam perusahaan.” (2) Kepuasan kerja yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handayani, 2011). Variabel ini diukur dengan 20 item pertanyaan dan diukur dengan 5 skala likert. Contoh item pertanyaan yaitu: “Gaji saya sebanding dengan tanggung jawab pekerjaan”. (3) Pemberdayaan karyawan yaitu pemberdayaan karyawan merupakan akses yang dimiliki karyawan di dalam tempat kerja yang memfasilitasi realisasi tujuan mereka (Arshad dkk., 2021). Variabel ini diukur dengan 12 item pertanyaan dan diukur dengan 5 skala likert. Contoh item pertanyaan yaitu: “ Saya memiliki banyak kesempatan untuk mandiri dan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan.

Uji Kualitas Data

Pengujian kualitas data pada penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk menguji apakah item pertanyaan mengukur kuesioner yang dipakai secara cermat atau tidak (Muhdiyanto & Mranani, 2018). Item kuesioner dikatakan valid, jika di atas 0,40 dan memiliki KMO Barlett test di atas 0,50 (Hair dkk, 2011). Uji validitas pada penelitian ini menggunakan *confirmatory factor analysis*. Hal ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis dan permasalahan yang ada (Hair

dkk, 2011). Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa, variabel Loyalitas Karyawan (LK), Kepuasan Kerja (KK) dan Pemberdayaan Karyawan (PK) memperlihatkan valid dan factor loadingnya di atas 0,040, kecuali LK2, KK19, PK8, PK9, PK11, PK12 yaitu sebesar 0,34; 0,329; 0,204; 0,388; 0,391 dan 0,327. Hasil ini menunjukkan bahwa sebuah instrument dikatakan valid jika faktor *loading* di atas 0,40 (Hair dkk, 2011).

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur (Muhdiyanto & Mranani, 2018). Lebih lanjut, uji reliabilitas juga merupakan syarat tercapainya validitas. Variabel ini dikatakan reliabel jika Cronbach's Alpha nya di atas 0,60 (Ghozali, 2018). Hasil pengujian menunjukkan bahwa, variabel Pemberdayaan Karyawan (PK), Loyalitas Karyawan (LK) dan Kepuasan Kerja (KK) secara berturut-turut sebesar 0,916; 0,890 dan 0,915. Hasil pengujian instrumen pada penelitian ini dapat disimpulkan alat pengukurannya reliabel, karena terletak diatas 0,6.

Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM bisa terdapat di beberapa variabel *endogenous* (*dependent*) dan bisa juga sebagai variabel *independent* bagi variabel *independent* lain. Software yang dipakai dalam penelitian ini yaitu SEM-PLS khususnya WarpPLS. SEM PLS merupakan bentuk pendekatan pemodelan kausal yang memaksimalkan variabel dari variabel laten. Selain itu, pendekatan ini juga dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil. Adapun *goodness of fit model* sebagai berikut: (1) Nilai *average path coefisient* (APC) dan *average R-Squared* (ARS) $< 0,05$ (2) Nilai *average variance inflation factor* (AVIF) > 5 (Sholihin, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Model

Pengujian model menunjukkan hasil bahwa semua indikator model fit dan terpenuhi, seperti APC dan ARS dengan nilai signifikansi $< 0,01$. Sedangkan nilai AVIF sebesar 1,661 sehingga memenuhi syarat < 5 . Secara rinci ditunjukkan data sebagai berikut:

```

Model fit and quality indices
-----
Average path coefficient (APC)=0.472, P<0.001
Average R-squared (ARS)=0.457, P<0.001
Average adjusted R-squared (AARS)=0.445, P<0.001
Average block VIF (AVIF)=1.661, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.973, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Tenenhaus GoF (GoF)=0.471, small >= 0.1, medium >= 0.25, large >= 0.36
Simpson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if >= 0.7, ideally = 1
R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if >= 0.9, ideally = 1
Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if >= 0.7
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if >= 0.7

General model elements
-----
Missing data imputation algorithm: Arithmetic Mean Imputation
Outer model analysis algorithm: PLS Regression
Default inner model analysis algorithm: warp3
Multiple inner model analysis algorithms used? No
Resampling method used in the analysis: stable3
Number of data resamples used: 100
Number of cases (rows) in model data: 70
Number of latent variables in model: 3
Number of indicators used in model: 42
Number of iterations to obtain estimates: 6
Range restriction variable type: None
Range restriction variable: None
Range restriction variable min value: 0.000
Range restriction variable max value: 0.000
Only ranked data used in analysis? No
    
```

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dititik beratkan pada nilai koefisien *p-value*, di mana untuk mengetahui pengaruh variabel bebas pada terikat atau variabel terikat melalui variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan derajat kepercayaan sebesar 5% atau tingkat signifikan kurang dari 0,05. Pengujian hipotesis didasarkan pada uji secara keseluruhan seperti ditunjukkan gambar 3. Pengujian hipotesis pertama (H1), pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap loyalitas karyawan ditunjukkan data sebagai berikut:

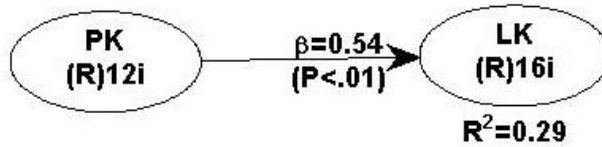
```

*****
* Path coefficients and P values *
*****
Path coefficients
-----
LK      LK      KK      PK
KK      0.501    0.248
          0.668

P values
-----
LK      LK      KK      PK
KK      <0.001    0.014
          <0.001

*****
* Standard errors for path coefficients *
*****
LK      LK      KK      PK
KK      0.102    0.110
          0.096
    
```

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 (H1) didukung. Hal ini diperoleh Pemberdayaan Karyawan (PK) ke Loyalitas Karyawan (LK) nilai β sebesar 0,25 dan nilai $p < 0,01$ (signifikan). Secara skematis ditunjukkan gambar 3.



Gambar 3 Uji Direct

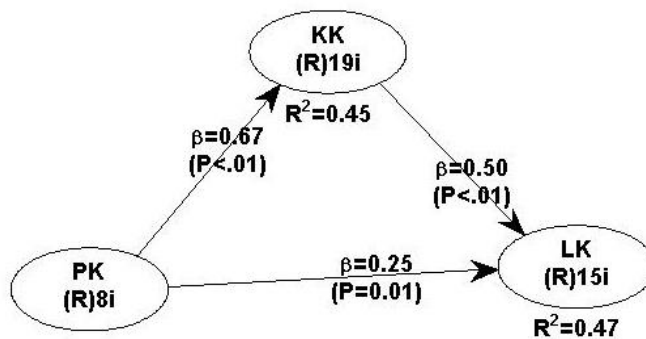
Hasil pengujian hipotesis dua (H2), pada pengaruh Pemberdayaan Karyawan (PK) terhadap Kepuasan Kerja (KK) dan pada pengaruh Kepuasan Kerja (KK) terhadap Loyalitas Karyawan (LK) ditunjukkan data sebagai berikut:

```

*****
* Path coefficients and P values *
*****
Path coefficients
-----
LK      LK      KK      PK
KK      0.501   0.248
        0.668

P values
-----
LK      LK      KK      PK
KK      <0.001  0.014
        <0.001
    
```

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 (H2) dan H3 juga didukung dengan nilai β sebesar 0,67 dan β sebesar 0,50 serta nilai $p < 0,01$ (signifikan). Secara rinci ditunjukkan gambar 4 sebagai berikut:



Gambar 4 Uji Indirect

Hasil uji tidak langsung (efek mediasi) diperoleh dengan membandingkan uji *direct* dan *indirect* yang ditunjukkan oleh gambar 3 dan 4. Hal ini diperoleh dengan path analysis Pemberdayaan Karyawan (PK) ke Loyalitas Karyawan (LK) dengan nilai β sebesar 0,25 dengan nilai $p < 0,01$ (gambar 3). Sedangkan PK ke KK dengan nilai β sebesar 0,67 ($p < 0,01$) dan KK ke LK dengan nilai β sebesar 0,50 ($p < 0,01$) dan PK ke LK dengan nilai β sebesar 0,25 ($p = 0,01$) (gambar 4). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (KK) *partial mediation*, karena koefisien jalur mediasi (kepuasan kerja) nilainya turun tetapi tetap signifikan atau dapat dikatakan bahwa efek variabel pemberdayaan karyawan terhadap loyalitas karyawan menurun namun tidak sama dengan nol dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai mediator, maka terjadi mediasi parsial.

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan pada Loyalitas Karyawan

Hasil pengujian pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap loyalitas karyawan (H1) menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil ini mendukung hasil penelitian Austyn dkk., (2017) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Semakin tinggi pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan, maka loyalitas karyawan juga akan semakin tinggi. Jika karyawan merasa diberdayakan, maka mereka akan merasakan rasa kepemilikan terhadap perusahaan. Kemudian akan memunculkan loyalitas terhadap perusahaannya. Oleh karena itu, pemberdayaan karyawan sangat penting dilakukan pada karyawan perbankan yang memiliki tanggung jawab dengan nasabah dan perusahaan.

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan pada Kepuasan Kerja

Hasil pengujian pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja (H2) menunjukkan hasil yang juga signifikan. Hasil ini mendukung hasil penelitian (Lestari & Siregar, 2021) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi pemberdayaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan maka kepuasan kerja juga akan semakin tinggi. Pemberdayaan yang dilakukan perusahaan dengan memberikan dan melepaskan kekuasaan serta memberikan karyawan kebebasan, sumber daya, informasi dan keterampilan untuk membuat keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif, tepat waktu. Hal tersebut akan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dan memberikan rasa puas terhadap karyawannya.

Pengaruh Kepuasan Kerja pada Loyalitas Karyawan

Hasil pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan (H3) juga menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil ini mendukung hasil penelitian Nasution & Hidayat, (2019) yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka loyalitas karyawan juga akan semakin tinggi.

Pengaruh Tidak Langsung Pemberdayaan Karyawan pada Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap loyalitas karyawan (H4) menunjukkan hasil yang signifikan dan mediasi parsial. Hasil ini mendukung hasil penelitian (Onsardi dkk., 2019) yang menunjukkan pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Jika pemberdayaan karyawan baik akan memengaruhi kepuasan kerja dan memiliki dampak positif. Karyawan akan melakukan kewajibannya dengan sungguh-sungguh. Pemberdayaan yang baik juga akan menimbulkan rasa puas pada karyawan dan berdampak positif terhadap loyalitas karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menggunakan 4 (empat) hipotesis. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tersebut, semua hipotesis didukung. Pertama, hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif pemberdayaan karyawan terhadap loyalitas karyawan. Kedua, pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Keempat, penelitian ini mendukung efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap loyalitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Ghani Kanesan Abdullah, ., Tareq Ziad Almadhoun, ., & Ying-Leh Ling, . (2015). Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Commitment Among Malaysian Secondary School Teachers. *Asian Journal of Educational Research*, 3(3), 34–42.
- Ainiyah, Q. (2017). Social Learning Theory dan Perilaku Agresif Anak dalam Keluarga. *Jurnal Ilmu Syari'ah Dan Hukum*, 2(1), 94–98. <http://ejournal.iainsurakarta.ac.id/index.php/al-ahkam/article/download/789/242>
- Arshad, A., Sun, P. Y. T., & Desmarais, F. (2021). Abusive Supervision and Employee Empowerment: The Moderating Role of Resilience and Workplace Friendship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(4), 479–494. <https://doi.org/10.1177/15480518211005449>
- Austyn, T., Lindawati, T., & Pradana, D. (2017). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Lingkungan Tempat Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Umkm Di Surabaya Dan Madura. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen (JUMMA)*, 6(2), 125–132.
- Celluci, Anthony J dan David I, D. (1978). *Measuring, Managerial Satisfaction : A Manual for the MJSQ Technical Report ii*.
- Chen, Y., Chen, H., Tsui, P., & Chiang, Y. (2016). Contributing causes of employee loyalty of service personnel in international hotels. *International Journal of*

Organizational Innovation (Online), 9(1), 107–118.

- Citra, L. M., & Fahmi, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 214–225. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3776>
- Cobanoglu, N. (2021). The relationship between shared leadership, employee empowerment and innovativeness in primary schools: A structural equation modeling. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 327–339. <https://doi.org/10.12973/EU-JER.10.1.327>
- Ester Widyati dkk. (2018). Pengaruh Pemberdayaan Dan Kepercayaan Terhadap Loyalitas Guru SMA Swasta di Kecamatan Pulogadung Jakarta Timur. *Jurnal Ilmiah Wawasan Pendidikan*, 4(3), 27–34.
- F. B. Tende dan E. Amah. (2021). Ethical Leadership: A Prerequisite For Actuating Employee Loyalty. *Research Journal of Management Practice*, 1(5), 991–102.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Universitas Diponegoro.
- Hair et.al. (2011). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. Pearson Prentice Hall.
- Handoko T. Handayani. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pt. Remaja Rosdakarya.
- Hasibuan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Jayanti, K. T., & Wati, L. N. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 9(1), 71–88. <https://doi.org/10.37932/j.e.v9i1.51>
- Larastrini, P. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Lingkungan Kerja Dan Work – Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3674. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i06.p14>
- Lestari, D. K., & Siregar, H. (2021). *Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Rotella Persada Mandiri Lubuk Pakam*. 1(3), 125–129.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1261–1271. <https://doi.org/10.1080/14783360600753653>
- Muhdiyanto dan Muji Mranani. (2018). Peran Work Family Conflict dan Role Conflict pada Intensi Keluar: Burnout sebagai Intervening. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 17(1), 27–39. <https://doi.org/10.12695/jmt.2018.17.1.3>
- N Ntwiga, P., Muchara, M., & Kiriria, P. (2021). The Influence of Employee Empowerment on Competitive Advantage in Hospitals within Nairobi, Kenya. *East African Health Research Journal*, 5(1), 26–35. <https://doi.org/10.24248/eahrj.v5i1.648>
- Nasution, M. H., & Hidayat. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Work Life Balance (Keseimbangan Kehidupan) Terhadap Loyalitas Karyawan

- Rumah Sakit Surya Insani Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*, 8(2), 42–53.
- Nyoman, A., Jenita, P., Priyono, R. T., Santoso, B., Studi, P., Universitas, M., & Pura, D. (2021). *Pengaruh Servant Leadership Dan Empowerment terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pada Karyawan di De Moskha Eco-Friendly Boutique*. 16(2), 78–91.
- Onsardi, Bahrun, K., & Ratnawili. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Pemberdayaan, terhadap Loyalitas Karyawan DENGAN VARIABEL INTERVENING KEPUASAN KERJA. *Makalah Seminar Nasional KKNMu, September 2019*, 1–15.
- Powers, E. L. (2000). Employee Loyalty in the New Millenium. *SAM. Advance Management Journal*, 65(3), 4–8.30.
- Rizana, D. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Pemberdayaan Terhadap Loyalitas Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 4(2), 179–191. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v4i2.222>
- Setiyanto, A. I., & Selvi, N. H. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention (pada perusahaan manufaktur di kawasan industri anbil kota Batam). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 1(1), 9–25. <https://mix.mercubuana.ac.id/media/293236-model-kelelahan-emosional-antaseden-dan-d69d4bd4.pdf>
- Sholihin, M. dan D. R. (2013). *Analisis SEM-PLS WarpPLS 3.0*. ANDI.
- Siagian. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sinar Grafika.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement And Validation In The Workplace. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., Aftab Ali, M., & Arshad, R. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 141–161. <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6095>