



## Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Employee Engagement* Melalui *Job Satisfaction* pada Karyawan *Corporate Secretary* Bank Jatim

Rivanti Putri Kusuma Anwar

Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [rivantiputri26@gmail.com](mailto:rivantiputri26@gmail.com)

**Abstract.** PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (“Bank Jatim”) is a regional-owned company engaged in banking. The main activity of this company is to collect and channel funds and provide other banking services to all customers in the East Java region. With the tagline “Yang Terbaik Untuk Anda”, Bank Jatim maximizes the best potential ranging from services to the provision of products that continue to be developed and created technology-based to achieve BPD Regional Champion. It will not be achieved without the role of optimal human resources. The purpose of this study was to test and analyze the effect of employee empowerment on employee engagement through job satisfaction in employees of the corporate secretary division of Bank Jatim Surabaya Head Office. Where the employee empowerment variable has four indicators, the four of which will be studied, namely sense of meaning, sense of competence, self determination, impact. This research is causality research with a quantitative approach. Sampling technique used saturated samples with a total of 37 respondents in the corporate secretary division of Bank Jatim Surabaya Head Office. The statistical analysis used in this research is partial least square (PLS) with the help of smartPLS 3.0 software. The results of this study explain that employee empowerment has a positive and significant effect on employee engagement, employee empowerment has a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee engagement. Job satisfaction is able to mediate the relationship between employee empowerment and employee engagement.

**Keywords:** *Employee Empowerment*; *Employee Engagement*; *Job Satisfaction*; *Organizational Commitment*; *Work Motivation*

**Abstrak.** PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (“Bank Jatim”) merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak di bidang perbankan. Kegiatan utama dari perusahaan ini adalah menghimpun dan menyalurkan dana serta memberikan jasa-jasa perbankan lainnya kepada seluruh masyarakat di wilayah Jawa Timur. Dengan tagline “Yang Terbaik Untuk Anda” maka Bank Jatim memaksimalkan potensi terbaiknya mulai dari pelayanan hingga penyediaan produk yang terus dikembangkan dan diciptakan berbasis teknologi guna mencapai BPD Regional Champion. Hal itu tidak akan tercapai tanpa adanya peran dari sumber daya manusia yang optimal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee empowerment* terhadap *employee engagement* melalui *job satisfaction* pada karyawan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya. Dimana pada variabel *employee empowerment* memiliki empat indikator yang keempatnya akan diteliti yaitu *sense of meaning*, *sense competence*, *self determination*, *impact*. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dengan jumlah 37 responden pada divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *partial least square* (PLS) dengan bantuan software smartPLS 3.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. *Job satisfaction* mampu memediasi hubungan antara *employee empowerment* terhadap *employee engagement*.

**Kata Kunci:** *Employee Empowerment*; *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi; Motivasi Kerja.

### 1. LATAR BELAKANG

Era digital 4.0 menjadi peluang bagi perbankan di Indonesia untuk lebih berinovasi memberikan layanan kepada nasabah. Inovasi tersebut dibutuhkan dalam menyikapi persaingan seiring dengan pesatnya pertumbuhan *financial technology* (*fintech*) yang diharapkan dapat mempermudah nasabah untuk mengakses layanan keuangan tanpa mengenal

batasan waktu dan tempat (Maulidya & Afifah, 2021). Dengan adanya lingkungan eksternal yang semakin kompetitif menuntut organisasi untuk menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik dan lebih efisien dalam melakukannya (Gibson et al., 2012). Untuk memenuhi persyaratan tersebut, sumber daya manusia memiliki peran penting dalam produktivitas bisnis, perusahaan harus memastikan karyawannya engaged, hal ini akan membuat mereka bekerja secara optimal dengan mencurahkan seluruh kemampuannya agar dapat mengikuti persaingan bisnis dan tercapainya tujuan organisasi tersebut (Bellani et al., 2018a).

Bank dalam Pasal 1 ayat (2) UU No. 10 Tahun 1998 tentang perubahan UU No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan, Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat (Presiden Republik Indonesia, 1998). PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (“Bank Jatim”) merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak di bidang perbankan. Kegiatan utama dari perusahaan ini adalah menghimpun dan menyalurkan dana serta memberikan jasa-jasa perbankan lainnya kepada seluruh masyarakat di wilayah Jawa Timur. Dengan tagline “Yang Terbaik Untuk Anda” maka Bank Jatim memaksimalkan potensi terbaiknya mulai dari pelayanan hingga penyediaan produk yang terus dikembangkan dan diciptakan berbasis teknologi guna mencapai BPD *Regional Champion*. Fenomena yang terjadi pada Bank Jatim dalam menghadapi persaingan bisnis antar industri perbankan dikutip dari [www.bankjatim.co.id](http://www.bankjatim.co.id) adalah Inovasi dan konsistensi menjadi kunci utama untuk menghadapi persaingan bisnis. Artinya, konsistensi terhadap layanan, konsistensi terhadap produk dan komitmen untuk terus berinovasi serta menjalin sinergi dengan perusahaan lain. Salah satu strategi yang sudah Bank Jatim lakukan adalah pengembangan dalam sektor teknologi informasi. Adanya pengembangan layanan virtual account dan aplikasi *QR Code*. Hingga saat ini Bank Jatim telah memiliki layanan *e-banking* seperti atm, sms banking, internet banking, mobile banking dan yang terbaru adalah fitur *jatimcode* untuk memberikan kemudahan bertansaksi kepada nasabah. Hal tersebut tidak dapat terwujud tanpa adanya peran sumber daya manusia yang optimal dan fokus pada tujuan perusahaan.

Lingkungan eksternal yang semakin kompetitif menuntut organisasi untuk menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik dan lebih efisien dalam melakukannya. Untuk memenuhi persyaratan tersebut, semakin banyak perusahaan yang beralih pada sistem yang berfokus pada pemberdayaan karyawan, dengan mencari ide kreatif dan masukan dari mereka, serta memberikan otonomi yang lebih besar kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka (Gibson et al., 2012).

Pemberdayaan meliputi pada menghilangkan batasan dan mengakui kemampuan karyawan untuk menggunakan bakat, keterampilan, sumber daya, dan pengalaman mereka untuk membuat keputusan guna mencegah ketidakpuasan kerja. Dengan demikian, pemberdayaan menginspirasi perubahan dan mendorong tingkat keterikatan individu serta membantu tercapainya tujuan organisasi. Salah satu tanggung jawab utama departemen pengembangan sumber daya manusia (HRD) adalah menyadari dan memberikan penekanan pada pentingnya memberdayakan orang-orang di dalam organisasi (Sahoo & Das, 2011).

Pemberdayaan karyawan berarti bahwa manajemen mengakui karyawan dapat mengidentifikasi dan memecahkan banyak masalah atau hambatan dalam mencapai tujuan organisasi dengan memberikan kekuasaan atau wewenang tertentu untuk menyelesaikannya (Keerthika et al., 2018). Memberdayakan sumber daya manusia akan memaksimalkan sumber daya itu sendiri dan menghasilkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Selain itu, pekerja yang diberdayakan merasa lebih percaya diri dan mandiri untuk mempengaruhi lingkungan kerja mereka dengan menjadi lebih proaktif dan inovatif. Mengizinkan individu untuk memiliki kemandirian dan umpan balik di dalam perusahaan mereka membuat proses pemberdayaan berhasil (Zaraket et al., 2018). *Employee empowerment* dan *employee engagement* adalah dua area penting yang perlu menjadi fokus organisasi saat ini. Karyawan yang diberdayakan dan dilibatkan akan menyelaraskan diri mereka dengan visi perusahaan sehingga berkontribusi penuh pada tujuan perusahaan yang akan membuat karyawan tersebut lebih terikat (Natrajan et al., 2019).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa *employee empowerment* merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi tingkat *employee engagement*. Hal ini selaras dengan pendapat dari Marciano (2011) & Chandani et al (2016) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *empowerment* merupakan salah satu faktor yang mendorong tingkat *engaged* karyawan. Karyawan merasa bahwa mereka harus dapat mengekspresikan pandangan mereka terhadap keputusan yang dapat mempengaruhi fungsi mereka. Kemampuan karyawan untuk memberikan pandangan mereka kepada manajemen senior dan kontrol bersama, disertai dengan *rewards* dan *recognitions* yang didapat akan menghasilkan inovasi di tempat kerja dan memberikan motivasi serta rasa memiliki terhadap perusahaan sehingga membuat karyawan lebih terikat.

Hal tersebut berkaitan dengan hasil penelitian Chandani et al., (2016) yang menyebutkan bahwa *job satisfaction* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat *employee engagement*. Hal ini didukung dengan beberapa penelitian terdahulu dari Afifah (2020), Bellani et al. (2018), Shanty et al. (2022), Herminingsih (2020), Syahmirza &

Prawitowati (2022), Tepayakul & Rinthaisong (2018), Vorina et al. (2017), yang menunjukkan hasil bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Namun hubungan tersebut bertentangan dengan hasil penelitian dari Sari & Yuniawan (2021) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *employee engagement*, yang mana *job satisfaction* tidak cukup untuk membuat *employee engagement* semakin tinggi. Perusahaan perlu mengidentifikasi hal-hal lain yang menunjang tingkat *engaged* karyawannya.

Sebagai perusahaan perbankan, Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya yang berlokasi di Jl. Basuki Rahmat No.98-104 Surabaya, tentunya memiliki divisi *corporate secretary* yang terdiri dari tiga sub divisi yaitu komunikasi internal, komunikasi external, dan *investor relation unit*. Ketiga sub divisi tersebut memiliki tugas masing-masing yang mana antara lain, pertama untuk sub divisi komunikasi internal memiliki tugas sebagai protokoler dan kesekretariatan yaitu untuk mengawal dan membantu acara kegiatan direksi dan dewan komisaris supaya berjalan dengan baik seperti mengatur jadwal dan mengelola kegiatan rapat. Kedua, untuk sub divisi komunikasi external yang bertugas sebagai humas dan *corporate social responsibility* (CSR) memiliki tanggung jawab untuk membangun image perusahaan baik melalui media cetak, media elektronik, media siaran, media display dan lainnya serta menjalankan program CSR berupa menyalurkan bantuan kepada masyarakat untuk kegiatan sosial, kesehatan, pendidikan, maupun budaya. Ketiga, untuk sub divisi *investor relation unit* yang menjembatani antara manajemen dengan investor dan analisis tentang bank guna meningkatkan transparansi pada setiap aktivitas yang terjadi terutama bersifat material.

Divisi sekretaris perusahaan yang memiliki tugas pokok mensinergikan dan mengintegrasikan proses pengolahan komunikasi internal dan eksternal dengan baik, perlu adanya penerapan sistem pemberdayaan karyawan yang menghasilkan keterikatan karyawan serta kepuasan kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya beliau menjelaskan bahwa *empowerment* sudah diterapkan dengan baik oleh perusahaan yaitu berupa adanya struktur organisasi yang jelas, uraian jabatan dan tugas masing-masing di setiap divisi serta berjalannya sistem *top to down* dan *bottom to up*. Seperti contohnya, sekretaris perusahaan mampu menyampaikan pendapatnya untuk memberi masukan kepada Direksi dalam hal akuntabilitas dan tanggung jawab direksi terkait dengan penerapan tata kelola perusahaan yang baik, sekretaris perusahaan juga diberi sarana untuk menyalurkan ide guna membranding image perusahaan. Hal tersebut seharusnya mampu untuk menumbuhkan rasa *engaged* karyawannya, dalam wawancara ini pimpinan direksi menyatakan juga bahwa hal yang membuat karyawan semakin *engaged* dan

timbulnya kepuasan kerja adalah adanya gaji yang sesuai, pemberdayaan karyawan, serta prestasi dan pengembangan diri karyawan. Namun fenomena yang terjadi pada divisi *corporate secretary* ini, terdapat karyawan yang bekerja kurang optimal tidak mengerahkan seluruh kemampuannya untuk perusahaan karena kurang sesuai jobdesk dengan latar belakang pendidikan karyawan tersebut, pimpinan *divisi corporate secretary* juga menyebutkan dalam wawancara dengan peneliti bahwa terdapat karyawan pula yang bekerja sungguh-sungguh hingga lembur namun tidak mengajukan upah lembur, tetapi terdapat pula karyawan yang tidak bekerja dengan sungguh-sungguh namun pulang hingga larut malam dan mengajukan upah lembur. Perusahaan diharapkan mampu memberikan *reward* dan *punishment* yang jelas agar tidak terjadi kesenjangan sehingga terciptanya kepuasan kerja dan menumbuhkan rasa *engaged* karyawan.

Berdasarkan adanya perbedaan penelitian (*research gap*) dan fenomena yang terjadi pada divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya, maka hal tersebut dapat dijadikan dasar peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Employee Engagement* melalui *Job Satisfaction* pada karyawan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya.

Berdasarkan permasalahan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah Pertama, menguji dan menganalisis pengaruh *employee empowerment* terhadap *employee engagement* pada karyawan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya. Kedua, menguji dan menganalisis pengaruh *employee empowerment* terhadap *job satisfaction* pada karyawan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya. Ketiga, menguji dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee engagement* pada karyawan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya. Keempat, menguji dan menganalisis peran mediasi *job satisfaction* pada pengaruh *employee empowerment* terhadap *employee engagement* pada karyawan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya.

Manfaat dari penelitian ini yaitu Pertama, secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan dan mengembangkan teori yang ada dalam bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia mengenai *employee empowerment*, *employee engagement*, dan *job satisfaction* dalam praktik sebenarnya serta sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya. Kedua, secara praktis. Bagi peneliti, hasil dari penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengalaman baru bagi peneliti terkait *empowerment*, *employee engagement*, dan *job satisfaction* dalam penerapan pengetahuan yang di dapatkan selama bangku perkuliahan terhadap masalah yang dihadapi secara nyata di lapangan. Bagi Universitas

Negeri Surabaya, Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur wacana terkait *employee empowerment, job satisfaction, dan employee engagement* serta melengkapi koleksi pada perpustakaan Universitas Negeri Surabaya khususnya pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Bagi Perusahaan, Penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu rekomendasi dan analisis strategi kedepan bagi Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya untuk mengelola *employee empowerment* guna meningkatkan *employee engagement* melalui *job satisfaction*. Adapun batasan dalam penelitian ini yaitu Agar penelitian ini tidak terlalu luas kepada aspek-aspek yang jauh dari relevansi sehingga penelitian hanya berfokus pada Pengaruh *empowerment* terhadap *employee engagement* melalui *job satisfaction* pada divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### Employee Empowerment

Menurut Keerthika et al. (2018), *employee empowerment* berarti bahwa manajemen mengakui kemampuan karyawannya untuk dapat mengidentifikasi dan memecahkan banyak masalah atau hambatan dalam mencapai tujuan organisasi dengan memberikan kekuasaan atau wewenang tertentu. Karyawan yang diberdayakan akan merasa lebih percaya diri dan mandiri untuk mempengaruhi lingkungan kerja mereka dengan menjadi lebih proaktif dan inovatif. Mengizinkan individu untuk memiliki kemandirian dan umpan balik di dalam perusahaan mereka membuat proses pemberdayaan berhasil. Namun, pemberdayaan karyawan bukan berarti bahwa manajer melimpahkan tanggung jawab mereka, melainkan manajer menciptakan dan membina lingkungan di mana masukan dari karyawan dievaluasi dan dapat dikembangkan kembali (Zaraket et al., 2018). Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *employee empowerment* yaitu memberikan otonomi dan sarana kepada karyawan untuk mengambil keputusan terkait hal yang menjadi tanggung jawabnya atau pekerjaannya yang mana akan meningkatkan rasa percaya diri, paham akan makna dari pekerjaannya, menciptakan ide dan strategi baru untuk menyelesaikan pekerjaannya serta memiliki peran dalam perusahaan. Dalam penelitian Spreitzer (1995) terdapat empat indikator untuk mengukur *employee empowerment* yang juga sama dengan konsep dari Thomas & Velthouse (1990), yaitu : Pertama, *Sense of meaning* yaitu merupakan nilai dari suatu tujuan pekerjaan yang dinilai dengan standar individu tersebut. Dengan mencakup kepekaan karyawan terhadap tujuan dari pekerjaan mereka yang mana merupakan tanggung jawabnya. Kedua, *Sense of Competence* yaitu keyakinan seseorang atas kemampuannya untuk melakukan kegiatan-kegiatan dengan keterampilan yang dimilikinya. Ketiga, *Self-determination* yaitu perasaan seseorang yang berhubungan dengan

pilihan dalam membuat keputusan atau memulai dan mengatur tindakannya dalam melakukan suatu pekerjaan. Keempat, *Impact* atau dampak yaitu mengarah pada sejauh mana suatu karyawan percaya bahwa dia mampu mempengaruhi perusahaannya melalui hasil kinerjanya.

### **Job Satisfaction**

Menurut Robbins & Judge (2011) *job satisfaction* adalah perasaan positif tentang pekerjaan suatu karyawan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Suatu karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, sedangkan orang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya dan masing-masing akan memberikan dampak terhadap perusahaannya. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Karyawan yang sangat puas cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, mempelajari tugas-tugas baru yang berhubungan dengan pekerjaan dengan lebih cepat, mengalami lebih sedikit kecelakaan di tempat kerja, dan lebih sedikit menyampaikan keluhan (Luthans, 2011). Gibson et al. (2012) mendefinisikan *job satisfaction* adalah sikap yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Hal ini merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka, berdasarkan faktor-faktor lingkungan kerja, seperti gaya, kebijakan, dan prosedur atasan, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan tambahan. *Job satisfaction* dapat didefinisikan sebagai perasaan atau sikap emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari rasa syukur seseorang terhadap pekerjaan mereka sendiri, suasana kerja, dan imbalan pembayaran yang diperoleh berdasarkan pengalaman (Yousef, 2017). Kepuasan kerja adalah perasaan senang yang ditimbulkan karyawan ketika menyelesaikan pekerjaan yang penting dan merasa hasil kerjanya dihargai. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan menyelesaikan tugas mereka dengan lebih baik dan membuat lebih sedikit kesalahan, karena antusiasme yang tinggi dengan pekerjaan mereka (Mehmet, 2018). Berdasarkan definisi dari beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap puas, senang atau perasaan positif yang timbul dari hasil persepsi mereka tentang pekerjaan mereka berdasarkan faktor-faktor lingkungan kerja yang dianggap sesuai dengan harapannya. Menurut As'ad (2004) dalam Melani & Suhaji, (2012) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi Job Satisfaction yaitu Pertama, Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan minat, ketentraman kerja, perasaan kerja, sikap terhadap kerja. Kedua, Faktor fisik yaitu faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai. Ketiga, Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan sistem penggajian, jaminan sosial, fasilitas yang diberikan, besarnya tunjangan, adanya promosi. Keempat, Faktor sosial yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial

baik dengan atasan, dengan sesama karyawan, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Dalam buku Luthans (2011) menyatakan terdapat 5 indikator untuk mengukur *job satisfaction*, yaitu : Pertama, *The work it self* yaitu sejauh mana suatu pekerjaan memberikan individu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Kedua, *Pay* yaitu jumlah remunerasi keuangan yang diterima sebanding dengan orang lain yang berada di dalam organisasi atau sesuai dengan kinerjanya. Ketiga, *Promotion Opportunities* yaitu merupakan peluang untuk berkembang dalam organisasi. Keempat, *Supervision* yaitu merupakan kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan. Kelima, *Co-workers* yaitu sejauh mana rekan kerja terampil secara teknis dan saling support secara sosial.

### **Employee Engagement**

Robinson D (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilainya. Dimana seorang karyawan yang terikat mengetahui konteks bisnis dan bekerja untuk meningkatkan kinerja serta keuntungan perusahaan. Marciano (2011) berpendapat bahwa konsep *employee engagement* adalah tentang sejauh mana seseorang berkomitmen, berdedikasi, dan setia kepada organisasi, atasan, pekerjaan, dan rekan kerja. Dengan kata lain, karyawan yang sangat terikat akan tetap termotivasi meskipun dalam kondisi yang tidak menguntungkan, seperti sumber daya yang terbatas, kegagalan peralatan, tekanan waktu, dan sebagainya. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat keterikatan yang rendah akan cenderung terlihat termotivasi hanya dalam kondisi yang menguntungkan atau ketika berusaha mencapai tujuan jangka pendek yang akan menghasilkan imbalan pribadi saja. Menurut Priya & Vijayadurai (2014), *employee engagement* juga disebut dengan *worker engagement* adalah sebuah konsep manajemen bisnis. *Employee engagement* adalah tingkat keterikatan emosional positif atau negatif karyawan yang terukur terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi mereka yang sangat memengaruhi kesediaan mereka untuk belajar dan berkinerja di tempat kerja. Keterikatan karyawan merupakan pendekatan di tempat kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan berkomitmen terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi mereka, termotivasi untuk berkontribusi terhadap kesuksesan suatu organisasi. Terutama kesediaan karyawan untuk memberikan upaya yang lebih besar melampaui apa yang biasanya diperlukan dalam posisi tertentu (Vorina et al., 2017).

*Employee engagement* didefinisikan sebagai kehadiran yang positif selama melakukan pekerjaan dengan menyumbangkan upaya intelektual secara sukarela, mengalami emosi positif, dan hubungan yang bermakna dengan rekan kerja. Keterlibatan karyawan adalah sejauh mana karyawan merasa bergairah dengan pekerjaan mereka dan berkomitmen pada organisasi

serta berusaha keras dalam pekerjaan mereka (Sree & Lakshmi, 2020). *Employee engagement* mengacu pada suatu kondisi di mana karyawan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka dan terikat secara emosional dengan organisasi mereka (Priya & Vijayadurai, 2014). *Employee engagement* merupakan keadaan ketika karyawan terlibat dalam seluruh kegiatan organisasi dengan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif seperti energi yang tinggi, kemauan untuk bekerja, tidak mudah lelah, mampu menghadapi kesulitan-kesulitan, bangga, antusias, keterikatan yang kuat dengan pekerjaan, menikmati pekerjaannya dan berkonsentrasi penuh dalam bekerja.

Menurut (Marciano, 2011) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *employee Engagement* yaitu sebagai berikut : Pertama, *Recognition* (pengakuan) yaitu karyawan merasa kontribusinya diakui dan dihargai. Karyawan diberi penghargaan berdasarkan hasil dari kinerja karyawan tersebut, serta para atasan mengakui anggota tim berhak mendapatkannya. Kedua, *Empowerment* (pemberdayaan) yaitu Manajer memberikan karyawan peralatan kerja, pelatihan, dan sumber daya yang dapat digunakan untuk mendorong keberhasilan suatu karyawan. Karyawan diberi otonomi yang tinggi dan didorong untuk mengambil resiko. Ketiga, *Supportive feedback* (umpan balik yang mendukung) adalah karyawan diberi umpan balik yang spesifik dan tepat waktu secara suportif, tulus, dan konstruktif oleh supervisor. Umpan balik diberikan untuk penguatan dan perbaikan bukan untuk menghukum atau mempermalukan. Keempat, *Partnering* (bermitra) yaitu karyawan diperlakukan sebagai mitra bisnis dan secara aktif berkolaborasi dalam pengambilan keputusan bisnis. Karyawan menerima informasi keuangan, dan diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan. Supervisor berfungsi sebagai pendukung untuk perkembangan dan pertumbuhan karyawan. Anggota tim setiap departemen aktif berkomunikasi dan saling bertukar informasi. Kelima, *Expectations* (harapan) yaitu Supervisor memastikan bahwa tujuan, sasaran, dan prioritas bisnis harus ditetapkan dan dikomunikasikan dengan jelas. Sehingga karyawan dapat bertanggung jawab dan mengetahui standar untuk mengevaluasi kinerja mereka. Keenam, *Considerations* (perhatian) yaitu para atasan dan karyawan saling memberi perhatian satu sama lain Supervisor berupaya memahami pendapat dan kekhawatiran karyawan serta memahami dan mendukung saat karyawan saat mengalami masalah pribadi. Ketujuh, *Trust* (kepercayaan) adalah dimana para atasan menunjukkan rasa percaya dan yakin akan keterampilan dan kemampuan karyawannya. Sebaliknya, karyawan percaya bahwa para atasan akan melakukan yang benar menurut mereka. Serta para pemimpin menepati janji dan komitmen sehingga karyawan percaya oleh mereka.

Sedangkan untuk mengukur *employee engagement* terdapat tiga indikator menurut (Schaufeli et al., 2006), yaitu : Pertama, *Vigor* ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental saat bekerja, serta kemauan untuk berupaya dalam pekerjaan dan memiliki ketekunan dalam menghadapi kesulitan. Kedua, *Dedikasi* mengacu pada keterlibatan kuat dalam pekerjaan dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Ketiga, *Absorption* dicirikan dengan terkonsentrasi penuh dan dengan senang hati dalam bekerja, di mana waktu tak terasa berjalan dengan cepat dan seseorang kesulitan dalam melepaskan diri dari pekerjaan.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. metode ini digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data bersifat kuantitatif/statistic, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan (Sugiyono, 2013). Adapun lokasi yang digunakan dalam penelitian ini, bertempat di Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya Jl. Basuki Rahmat 98-104, Surabaya, Jawa Timur. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan seluruh karyawan pada divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya. Pada penelitian ini sampel yang diambil adalah seluruh populasi karyawan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya, yaitu sebanyak 37 orang. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *non probability sampling* dengan menggunakan teknik sampel jenuh, dimana teknik sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Alasan menggunakan sampel jenuh yaitu jumlah populasi yang relatif kecil dan mengurangi responden yang tidak valid (Sugiyono, 2013). Teknik pengumpulan data dikumpulkan melalui kuisioner sebagai instrumen penelitian.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### HASIL

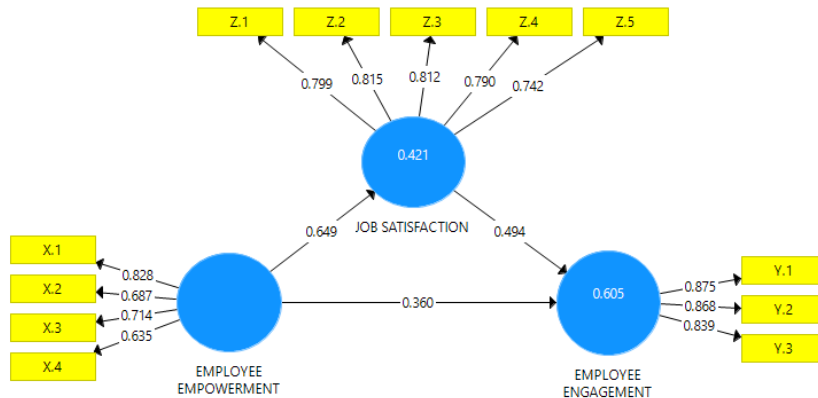
Penelitian ini menggunakan Pengujian hipotesis *Structural Equation Modeling* dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.0. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karenanya tidak mengansumsikan data dengan pengukuran skala dan sampel yang kecil. Sampel penelitian ini sebanyak 37 orang sehingga analisis menggunakan PLS lebih tepat. Analisis PLS-SEM dilakukan dengan beberapa penilaian diantaranya menilai model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Adapun analisis hipotesis yang telah diajukan yaitu mengenai peran *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* antara

*employee empowerment* terhadap *employee engagement* pada karyawan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya. Berikut penjelasannya.

**Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

**a. Convergent Validity**

Seluruh indikator dianggap valid jika memiliki nilai korelasi lebih dari 0,70. Tetapi, pada penelitian tahap awal jika nilai loading antara 0,50 hingga 0,60 dianggap cukup (Ghozali, 2014)



**Gambar 1.** Uji Measurement Model  
Sumber: *Output SmartPLS 3.0, 2024*

Berdasarkan uji measurement model gambar maka dapat dilihat loading factor dari ketiga variabel pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.** *Outer Loading Variabel Employee Empowerment*

Item	Outer Loading	Keterangan
X.1	0.828	Valid
X.2	0.687	Valid
X.3	0.714	Valid
X.4	0.635	Valid

Sumber: *Output SmartPLS 3.0, 2024*

Pada tabel 1 menunjukkan hasil bahwa outer loading masing-masing item pertanyaan untuk variabel *employee empowerment* lebih dari 0,50. Hal ini menjelaskan bahwa indikator valid.

**Tabel 2.** *Outer Loading Variabel Employee Engagement*

Item	Outer Loading	Keterangan
Y.1	0.875	Valid
Y.2	0.868	Valid
Y.3	0.839	Valid

Sumber : *Output SmartPLS 3.0, 2024*

Pada tabel 2. menunjukkan hasil bahwa outer loading masing-masing item pertanyaan untuk variabel *employee engagement* lebih dari 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator valid.

**Tabel 3.** Outer Loading Variabel Job Satisfaction

Item	Outer Loading	Keterangan
Z.1	0.799	Valid
Z.2	0.815	Valid
Z.3	0.812	Valid
Z.4	0.790	Valid
Z.5	0.742	Valid

Sumber: *Output SmartPLS 3.0, 2024*

Pada tabel 3. menunjukkan hasil bahwa outer loading masing-masing item pertanyaan untuk variabel *job satisfaction* lebih dari 0.50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator valid.

Berdasarkan tabel 1, 2, dan 3 membuktikan bahwa semua outer loading masing-masing variabel diatas 0.50. Sehingga dapat dipastikan bahwa variabel-variabel diatas memiliki *convergent validity* yang baik.

*b. Composite Reability*

*Composite Reability* digunakan untuk menguji nilai reabilitas yaitu antara blok indikator dan konstruk yang membentuknya. Selain itu bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap kompeten.

**Tabel 4.** Composite Reliability Variabel

Variabel	Composite Reliability
<i>Employee Empowerment</i>	0.810
<i>Employee Engagement</i>	0.895
<i>Job Satisfaction</i>	0.894

Sumber: *Output PLS 3.0, 2024*

*Composite reability* dikatakan baik apabila nilainya diatas 0,70. Pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *composite reability* untuk semua variabel lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, variabel tersebut memiliki reliabilitas yang baik.

*c. Cronbach's Alpha*

*Cronbach's alpha* dapat memperkuathasil uji reliabilitas dari hasil composite reliability sebelumnya. Atau bias dikatakan bahwa cronbach's alpha untuk mengevaluasi internal consistency. Berikut adalah tabel cronbach alpha pada penelitian ini:

**Tabel 5.** Cronbach's Alpha Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha
<i>Employee Empoerment</i>	0.703
<i>Employee Engagement</i>	0.826
<i>Job Satisfaction</i>	0.854

Sumber : *Output PLS 3.0, 2024*

Nilai *cronbach's alpha* dapat digunakan apabila lebih dari 0,60 Siregar ( 2014). Berdasarkan tabel xxx diatas menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* berada diatas 0,60. Maka dari itu, model variabel tersebut telah memenuhi *cronbach's alpha* atau memiliki reabilitas yang kuat.

### **Evaluasi Inner Model**

#### a. Analisis R-Square

**Tabel 6.** Nilai R-Square Model

Variabel	R-Square
<i>Employee Engagement</i>	0.605
<i>Job Satisfaction</i>	0.421

Sumber : *Output PLS 3.0, 2024*

Pada tabel 6 diatas, model pengaruh variabel *employee empowerment* terhadap *employee engagement* memberikan nilai R-Square sebesar 0,605. Hal ini menjelaskan bahwa variabel konstruk *employee engagement* mampu dijelaskan oleh variabel *employee empowerment* sebesar 60,5 %, sedangkan sebesar 39,5 % dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Kemudian pada tabel tersebut menunjukkan model pengaruh *employee empowerment* terhadap *job satisfaction* memberikan nilai R-Square sebesar 0,421 yang menunjukkan bahwa variabel konstruk *job satisfaction* dapat dijelaskan oleh variabel *employee empowerment* sebesar 42,1% sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan kepuasan kerja karyawan pada divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya sebesar 57,9%.

#### b. Uji Relevansi Prediksi

Model PLS juga bisa dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk selain dengan melihat nilai r-square. Adapun perhitungan nilai *Q-square predictive relevance* pada model penelitian ini :

$$\begin{aligned}
 &= 1 - (\sqrt{1 - R1^2}) \times (\sqrt{1 - R2^2}) \\
 &= 1 - (\sqrt{1 - 0,605^2}) \times (\sqrt{1 - 0,421^2}) \\
 &= 1 - (\sqrt{0,633}) \times (\sqrt{0,822}) \\
 &= 1 - ( 0,795 \times 0,906 ) \\
 &= 0,28
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas diperoleh nilai *Q-Square Predictive Relevance* sebesar 0,28 dimana nilai tersebut lebih besar dari nol. Hal itu menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang dapat menjelaskan model sbesar 28%.

c. Uji Kausalitas

Inner model digunakan untuk melihat hubungan antar konstruk dan nilai signifikansi pada tabel path coefficients seperti pada tabel 7 dibawah ini :

**Tabel 7.** Hasil *Path Coefficients*

Hubungan antar variabel	Original Sample	T - Statistics	Keterangan	Kesimpulan
<i>Employee Empowerment &gt; Employee Engagement</i>	0,306	2,415	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Employee Empowerment &gt; Job Satisfaction</i>	0,649	9,556	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Job Satisfaction &gt; Employee Engagement</i>	0,494	3,248	$\leq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima

Sumber: *Output PLS 3.0, 2024*

Berdasarkan tabel diatas nilai *t-statistics* pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Employee Engagement* adalah sebesar  $2,415 \geq 1,96$ . Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara hubungan variabel *Employee Empowerment* terhadap *Employee Engagement*. Sedangkan nilai koefisien *estimate* memperoleh hasil sebesar 0,306 yang berarti terdapat pengaruh positif dari hubungan antara *Employee Empowerment* terhadap *Employee Engagement*. Hal ini menunjukkan apabila semakin tinggi tingkat *Employee Empowerment* yang diterapkan maka akan semakin tinggi pula tingkat *Employee Engagement* karyawan. Berdasarkan analisis data tersebut dapat disimpulkan bahwa *Employee Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya, dengan demikian maka H1 diterima.

Nilai *t-statistics* pengaruh antara *employee empowerment* terhadap *job satisfaction* adalah sebesar  $9,556 \geq 1,96$  % yang berarti bahwa terdapat pengaruh signifikan antara hubungan variabel *employee empowerment* terhadap *job satisfaction*. Sedangkan nilai koefisien *estimate* menunjukkan hasil sebesar 0,649. Hal ini membuktikan bahwa koefisien tersebut memiliki tanda positif yang berarti apabila semakin tinggi tingkat *employee empowerment* yang diterapkan maka akan semakin tinggi pula tingkat *job satisfaction* karyawan pada karyawan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya, dengan demikian H2 diterima.

Kemudian, pengaruh hubungan antara variabel *job satisfaction* terhadap *employee engagement* memperoleh hasil nilai *t-statistics* sebesar  $3,248 \geq 1,96$  %. Hal ini membuktikan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Sedangkan nilai koefisien *estimate* yang didapat adalah sebesar 0,494 hasil tersebut memiliki tanda positif

yang berarti bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya, maka H3 diterima. Hasil analisis pengaruh tidak langsung dari *Employee Empowerment* terhadap *Employee Engagement* melalui *Job Satusfaction* dapat dilihat dari tabel berikut.

**Tabel 8.** Pengaruh Tidak Langsung

<i>Path</i>	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistics</i>	<b>Keterangan</b>	<b>Kesimpulan</b>
<i>Employee Empowerment - &gt; Job Satisfaction -&gt; Employee Engagement</i>	0,321	2,779	$\geq 1,96\%$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima

Berdasarkan hasil tabel diatas dapat diketahui bahwa besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung antara *Employee Empowerment* terhadap *Employee Engagement* melalui *Job Satisfaction* sebesar 0,321 dan signifikan pada 5% (t hitung = 2,779 lebih dari t- tabel = 1,96). Dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh hubungan *Employee Empowerment* terhadap *Employee Engaement*. Dengan demikian H4 diterima.

## PEMBAHASAN

### *Pengaruh Employee Empowerment terhadap Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini dapat diketahui dari nilai *t-statistics* yang lebih besar dari t-hitung yaitu sebesar  $2,415 \geq 1,96\%$  dan dengan nilai koefisien estimate sebesar 0,306 sehingga H1 diterima. Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil penelitian dari Asri et al.,(2020), Lukmansyah & Turangan, (2021), Saputra & Heryjanto, (2021), Natrajan et al., (2019), Afram et al., (2022) yang menunjukkan hasil bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hal ini terjadi karena karyawan merasa diberdayakan di perusahaan tempat mereka bekerja, sehingga mereka merasa dianggap oleh perusahaan dan membuat karyawan lebih terikat dengan perusahaan (Saputra & Heryjanto, 2021).

*Employee Empowerment* membentuk karyawan menjadi lebih memahami pekerjaan mereka, percaya diri akan kemampuan dan keterampilan diri mereka yang bermanfaat untuk pekerjaannya, mandiri dalam menentukan strategi-strategi pemecahan masalah dan percaya bahwa usaha-usaha yang dilakukannya dapat memberikan hasil yang baik. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapatnya pada akhirnya bisa mempengaruhi

pekerjaannya, menyebabkan timbulnya *engagement* dalam diri karyawan yang ditunjukkan karyawan dengan berpartisipasi memberikan seluruh kemampuan terbaik mereka demi tercapainya keberhasilan organisasi (Jessefina, 2018). Berdasarkan deskripsi jawaban responden, variabel *employee empowerment* memiliki nilai rata-rata tinggi sebesar 3,82. Sedangkan variabel *employee engagement* juga memiliki nilai rata-rata variabel yang tinggi yaitu sebesar 4,03. Nilai indikator tertinggi untuk variabel *employee empowerment* adalah *sense of competence* dengan nilai rata-rata sebesar 4,09, sedangkan nilai rata-rata indikator terendahnya adalah *impact* yaitu sebesar 3,56. Nilai indikator tertinggi untuk variabel *employee engagement* adalah *vigor* yaitu sebesar 4,12, sedangkan nilai rata-rata indikator terendahnya adalah *absorption* yaitu sebesar 3,86.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat *employee empowerment* yang diterapkan maka akan semakin tinggi pula tingkat *engagement karyawan*. Selaras dengan hasil wawancara bersama pimpinan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya, beliau menjelaskan bahwa *empowerment* sudah diterapkan dengan baik oleh perusahaan yaitu berupa berjalannya sistem *top to down* dan *bottom to up*. Seperti contohnya, sekretaris perusahaan mampu menyampaikan pendapatnya untuk memberi masukan kepada direksi dalam hal akuntabilitas dan tanggung jawab direksi terkait dengan penerapan tata kelola perusahaan yang baik, sekretaris perusahaan juga diberi sarana untuk menyalurkan ide guna membranding *image* perusahaan. Sehingga ide pemikiran karyawan didengar dan digunakan dalam pekerjaannya. Pimpinan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya merasakan bahwa dengan adanya *empowerment* yang diterapkan oleh perusahaan, lebih mampu meningkatkan rasa percaya diri karyawan akan kemampuannya. Maka dari itu tingkat keterikatan antara pegawai dan perusahaan semakin meningkat.

### ***Pengaruh Employee Empowerment terhadap Job Satisfaction***

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini dapat diketahui dari nilai *t-statistics* yang lebih besar dari *t*-hitung yaitu sebesar  $9,556 \geq 1,96$  % dan dengan nilai original sample sebesar 0,649 sehingga  $H_1$  diterima. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian dari AlKahtani et al (2021), Dewi & Suwandana (2016), Ganji et al (2021), Mon & Mulyadi (2021), Nuramalia (2019), Suriadnyana (2020), dan Uluta et al (2018) yang mengungkapkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, nilai positif menandakan semakin karyawan itu merasa diberdayakan maka tingkat kepuasan kerjanya akan meningkat.

Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan menyelesaikan tugas mereka dengan lebih baik dan membuat lebih sedikit kesalahan, karena antusiasme yang tinggi dengan pekerjaan mereka (Mehmet, 2018). Apabila karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya dalam pengambilan keputusan, mengerjakan tugas yang berbeda sehingga tidak monoton, serta mendapat dukungan dari atasan dengan itu pemberdayaan yang dipraktikkan sesuai dengan isinya akan menghasilkan hubungan antara tugas yang dilakukan dengan kepuasan kerja yang akan diperoleh karyawan (Pelit et al., 2011). Berdasarkan deskripsi jawaban responden, variabel *employee empowerment* memiliki nilai rata-rata tinggi sebesar 3,82. Sedangkan variabel *job satisfaction* juga memiliki nilai rata-rata variabel yang tinggi yaitu sebesar 4,0. Nilai indikator tertinggi untuk variabel *employee empowerment* adalah *sense of competence* dengan nilai rata-rata sebesar 4,09. Sedangkan nilai rata-rata indikator terendahnya adalah *impact* yaitu sebesar 3,56. Nilai indikator tertinggi untuk variabel *job satisfaction* adalah *co-workers* yaitu sebesar 4,2. Sedangkan nilai rata-rata indikator terendahnya adalah *promotion* yaitu sebesar 3,76.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat *employee empowerment* yang diterapkan maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil wawancara bersama pimpinan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya, beliau menyatakan bahwa *empowerment* sudah diterapkan dengan baik oleh perusahaan yaitu berupa berjalannya sistem *top to down* dan *bottom to up*, adanya sktruktur organisasi yang jelas, dan setiap unit kerja memiliki uraian jabatan masing-masing. Beliau mengutarakan bahwa, apabila karyawan sudah diberikan tanggung jawab atau kepercayaan untuk menyelesaikan suatu pekerjaannya hal itu akan membuat karyawan merasa diakui oleh perusahaan, karyawan diberi leluasa namun harus tetap sesuai dengan porsi yang ada. Hal tersebut tentunya akan menimbulkan kepuasan kerja yang mana kepuasan berasal mulai dari proses hingga hasil yang didapat.

### ***Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Empowerment***

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini dapat diketahui dari nilai *t-statistics* yang lebih besar dari *t*-hitung yaitu sebesar  $3,248 \geq 1,96$  % dan dengan nilai original sample sebesar 0,494 sehingga H1 diterima. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian dari Afifah (2020), Bellani et al (2018), Shanty et al (2022), Herminingsih (2020), Syahmirza & Prawitowati (2022), Tepayakul & Rinthaisong (2018), Vorina et al (2017), yang menunjukkan hasil bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee engagment*. Terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan adalah suatu hal yang penting. Upaya ini dapat didorong dengan

memberikan imbalan yang sesuai, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta adanya hubungan yang harmonis antar rekan kerja. Hal ini akan menyebabkan tingkat *engaged* karyawan meningkat (Afifah, 2020).

Berdasarkan deskripsi jawaban responden, variabel *job satisfaction* memiliki nilai rata-rata tinggi sebesar 4,0. Sedangkan variabel *employee engagement* juga memiliki nilai rata-rata variabel yang tinggi yaitu sebesar 4,3. Nilai indikator tertinggi untuk variabel *job satisfaction* adalah *co-workers* dengan nilai rata-rata sebesar 4,02. Sedangkan nilai rata-rata indikator terendahnya adalah *promotion* yaitu sebesar 3,78. Nilai indikator tertinggi untuk variabel *employee engagement* adalah *vigor* yaitu sebesar 4,12. Sedangkan nilai rata-rata indikator terendahnya adalah *absorption* yaitu sebesar 3,86.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan. Hasil wawancara bersama pimpinan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya, beliau menjelaskan bahwa dengan adanya gaji yang sesuai dengan pekerjaannya, adanya kesempatan naik jabatan atau promosi untuk pengembangan karir, dan tentunya dukungan dari rekan kerja. Beliau mengutarakan bahwa kepuasan kerja akan dirasakan mulai dari proses hingga hasil yang didapat, maka dari itu lingkungan kerja serta teamwork yang baik sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Sehingga karyawan akan semakin terikat terhadap perusahaan.

Hal tersebut sesuai dengan survey kepuasan pegawai yang dilakukan oleh perusahaan terkait dengan *employee engagement* tahun 2023 menunjukkan hasil karyawan yang *engaged* sebesar 83,1%. Survey ini dilakukan untuk lebih memahami kebutuhan dalam peningkatan kompetensi pegawai, perusahaan akan memiliki pegawai dengan sikap dan perilaku positif yang tentu akan mengarah pada pertumbuhan perusahaan yang lebih baik dari tahun sebelumnya, karyawan akan menjadi loyal dan menciptakan komitmen lebih kepada perusahaan (Laporan, 2023).

### **Job Satisfaction memediasi pengaruh Employee Empowerment terhadap Employee Engagement**

Hasil pengujian ini membuktikan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh antara *employee empowerment* terhadap *employee engagement*. Artinya variabel *job satisfaction* dapat memberikan pengaruh tidak langsung dari *employee empowerment* terhadap *employee engagement* melalui *job satisfaction*. Hasil olah data dengan menggunakan software smartPLS 3.0 mendapatkan nilai original sample untuk pengaruh tidak langsung yang positif sebesar 0,321. Sementara untuk nilai t-statistics sebesar 2,779, lebih besar dari nilai 1,96.

Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *job satisfaction* memediasi pengaruh *employee empowerment* terhadap *employee engagement*.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *employee empowerment* yang diterapkan, maka semakin meningkat pula *employee engagement* pada karyawan divisi *corporate secretary* Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya. Selain itu, *employee empowerment* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Kondisi ini membuktikan bahwa semakin baik penerapan *employee empowerment*, maka semakin tinggi pula *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Lebih lanjut, *job satisfaction* terbukti mampu memediasi pengaruh *employee empowerment* terhadap *employee engagement*, sehingga *job satisfaction* dapat memberikan pengaruh tidak langsung dalam meningkatkan *employee engagement* melalui penerapan *employee empowerment*.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini. Bank Jatim perlu memperkuat praktik *employee empowerment* dengan memberikan kewenangan yang lebih besar kepada karyawan dalam pengambilan keputusan, serta menyediakan pelatihan dan pengembangan secara berkelanjutan. Langkah ini penting untuk meningkatkan kompetensi, rasa percaya diri, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Selain itu, Bank Jatim juga perlu meningkatkan *job satisfaction* melalui penerapan sistem penghargaan yang adil, pemberian umpan balik yang terstruktur, serta penyediaan peluang promosi dan pengembangan karier yang transparan. Upaya tersebut diharapkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga berdampak positif terhadap peningkatan *employee engagement*. Di sisi lain, manajemen Bank Jatim perlu memastikan tersedianya sumber daya, fasilitas, dan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan dapat melaksanakan tugas secara optimal. Dengan adanya dukungan tersebut, karyawan akan merasa lebih dihargai, lebih puas terhadap pekerjaannya, serta semakin terikat secara emosional dan profesional terhadap organisasi.

## DAFTAR REFERENSI

- Afifah, A. Y. (2020). Pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan dimediasi oleh kerja tim (studi pada generasi milenial di Indonesia). *Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi Maret*, 53(9), 78–86. <https://doi.org/10.37303/a.v22i1.152>
- Afram, J., Manresa, A., & Mas-Machuca, M. (2022). The impact of employee empowerment on organisational performance: The mediating role of employee engagement and organisational citizenship behaviour. *Intangible Capital*, 18(1), 96–119. <https://doi.org/10.3926/ic.1781>
- AlKahtani, N. S., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. A. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11, 813–822. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.022>
- Asri, D. H., Ekonomi, F., Batam, U. I., Mada, J. G., Ladi, S., & Batam, K. (2020). Pengaruh employee empowerment terhadap employee performance dengan employee engagement sebagai. 4(2), 231–237.
- Bellani, E., Ramadhani, S. R., & Tamar, M. (2018). Job satisfaction as predictor of employee engagement. 127(ICAAP 2017), 15–19. <https://doi.org/10.2991/icaaip-17.2018.4>
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>
- Devi Berliana Shanty, Rini Nurahaju, & Tri Budi Marwanto. (2022). Pengaruh perceived organizational support dan job satisfaction terhadap employee engagement pada karyawan koperasi “TKBM” Pelabuhan Tanjung Perak. *Jurnal Psikologi Poseidon*, 5, 59–78. <https://doi.org/10.30649/jpp.v5i1.67>
- Dewi, I., & Suwandana, I. (2016). Pengaruh pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional dan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(4), 255321.
- Ganji, S. F. G., Johnson, L. W., Sorkhan, V. B., & Banejad, B. (2021). The effect of employee empowerment, organizational support, and ethical climate on turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 311–329. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.302333.674066>
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least squares (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Herminingsih, A. (2020). Transformational leadership positive influence toward employee engagement through job satisfaction and its effect on improving organizational commitment. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 13(2), 281–296. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v13i2.6290>
- Jessefina, K. R. (2018). Pengaruh psychological empowerment terhadap employee engagement pada karyawan PT. Socfin Indonesia (Head Office).
- Keerthika, R., S, H. E. R., & Karthikeyan, G. (2018). Employee empowerment – challenges and strategies. 20(6), 54–57. <https://doi.org/10.9790/487X-2006015457>
- Laporan, T. B. J. (2023). *Laporan keuangan Bank Jatim 2023*.

- Lukmansyah, J. F., & Turangan, J. A. (2021). Pengaruh employee empowerment dan psychological contract terhadap turnover intention dengan employee engagement sebagai variabel mediasi pada PT BBI. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(4), 1057. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i4.13501>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Marciano, P. L. (2011). *Carrots and sticks don't work*. Business Book Summaries.
- Maulidya, G. P., & Afifah, N. (2021). Perbankan dalam era baru digital: Menuju Bank 4.0. *Proceeding Seminar Bisnis Seri V*, 278–288.
- Melani, T., & Suhaji. (2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (studi pada karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi “Yayasan Pharmasi” Semarang). *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 1–22.
- Mon, M. D., & Mulyadi, S. (2021). Pengaruh kompensasi, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan karyawan terhadap turnover intention dan kepuasan kerja sebagai mediasi di hotel berbintang Kota Batam. *CoMBInES*, 1(1), 2165–2177.
- Natrajan, N. S., Sanjeev, R., & Singh, S. K. (2019). Achieving job performance from empowerment through the mediation of employee engagement: An empirical study. *Independent Journal of Management & Production*, 10(3), 1094. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v10i3.891>
- Nuramalia, R. (2019). Pengaruh pemberdayaan karyawan, komite organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus PT BPD Kaltim Kaltara Cabang Tana Paser). *Duke Law Journal*, 1(1).
- Pelit, E., Ozturk, Y., & Arslanturk, Y. (2017). The effect of employee empowerment on employee job satisfaction: A study hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Presiden Republik Indonesia. (1998). Undang-Undang Republik Indonesia No. 10 Tahun 1998 tentang perbankan. *Lembaran Negara Republik Indonesia*, 182.
- Priya, S., & Vijayadurai, J. (2014). Employee engagement in organizations. *European Journal of Business and Management*, 6(34), 5–10.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Robinson, D., & Perryman, S. (2004). The drivers of employee engagement. Report 408.
- Sahoo, D. (2011). Employee empowerment: A strategy towards workplace commitment. 3(11), 46–55.
- Saputra, A., & Heryjanto, A. (2021). Employee empowerment dan psychological contract terhadap turnover intention yang dimediasi employee engagement (studi empiris: karyawan PT XYZ). *Jurnal Program Studi Bisnis Digital*, 1(2), 31–41.
- Sari, A. P., Hermawan, A., & Affandi, M. J. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan keterikatan karyawan terhadap turnover intention karyawan (studi kasus: restoran). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 258–268. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.2.258>
- Sari, D. N., & Yuniawan, A. (2021). Pengaruh tanggung jawab sosial perusahaan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 10, 1–13.
- Siregar. (2014). *Statistik parametrik untuk penelitian kuantitatif*. Bumi Aksara.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Sree, M. K., & Lakshmi, K. S. (2020). Reviewed refereed open access international journal double-blind peer. 08(1), 1–13.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suriadnyana, I. G. (2020). The effect of employee empowerment and work stress on employee organizational commitment mediated by job satisfaction. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Jagaditha*, 7(2), 92–103. <https://doi.org/10.22225/jj.7.2.2156.92-103>
- Syahmirza, J., & Prawitowati, T. (2022). Peran kreativitas dan keterikatan karyawan sebagai pemediasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial. *INOBIS*, 5(4), 536–552. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v5i4.249>
- Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). Job satisfaction and employee engagement among human resources staff. *Journal of Behavioral Science*, 13(2), 68–81.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Uluta, M., Erbakan, N., & Fak, U. B. (2018). The effect of empowerment on employees' job satisfaction. *MANAS Sosial Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 589–600.
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243–262. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>
- Zaraket, W., Garios, R., & Malek, L. A. (2018). The impact of employee empowerment on organizational commitment. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 284. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i3.13528>