

**PENGARUH SUPPORT BASED RELATIONSHIPS TERHADAP KEPUASAN  
KERJA DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN SEBAGAI PEMEDIASI  
(Studi Kasus PT.Bank SUMUT di Kota Medan)**

Winda Ardiani <sup>1)</sup>; Rizky Putra <sup>2)</sup>

<sup>1</sup> Prodi Manajemen STIE Harapan Medan  
([windaardiani.chan@gmail.com](mailto:windaardiani.chan@gmail.com))

<sup>2</sup> Prodi Manajemen STIE Harapan Medan  
([rizkyputrase@gmail.com](mailto:rizkyputrase@gmail.com))

***Abstract***

*This study aimed to analyze the influence of internal organizational relations and employee-customer relationship to job satisfaction through empowerment of employees. The method used in this study is a survey approach, this type of research is quantitative descriptive analytical method used is the analysis of the path, with 3 (three) the hypothesis being tested. The results of the study on the first hypothesis, it is known that simultaneously internal organizational relations and employee-customer relationships significantly influence employee empowerment. But partially employee-customer relationship and no significant effect on the empowerment of employees. For the second hypothesis, based on the partial test known that employee empowerment significant effect on job satisfaction. For the third hypothesis, based on the partial test in the know that the connection relationship of internal organization and employee empowerment, variables significantly influence job satisfaction, employee empowerment variables are variables that most influence on job satisfaction compared with a variable internal organizational relationships.*

*Keywords: Support Based Relationships, Job Satisfaction, Employee Empowerment*

**A. PENDAHULUAN**

Pada era globalisasi saat ini persaingan dunia perbankan sangat ketat, di mana setiap bank dituntut untuk memenuhi kebutuhan nasabah dengan memenuhi kepuasan nasabah. Untuk memenuhi kebutuhan nasabah setiap perbankan harus melakukan re-evaluasi dan re-orientasi secara efektif dan efisien dengan cara dilakukannya pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan perlu dilakukan dalam organisasi dengan fokus pada penyediaan produk dan jasa bagi nasabah.

Setiap perusahaan ingin memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya agar mampu meningkatkan kinerja perusahaan salah satunya dengan melakukan pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan dianggap dapat menumbuhkan dan meningkatkan kreatifitas setiap karyawan. Dengan tumbuhnya kreatifitas maka secara tidak langsung akan tumbuh berkembangnya inovasi. Karyawan yang memiliki kreatifitas akan selalu mencari cara agar menghasilkan suatu produk sehingga nasabah yang merasa terpuaskan akan memberikan dampak bagi perusahaan.

Sementara keluhan datang dari nasabah dapat dijadikan masukan bagi perusahaan yang nantinya dapat menjadi bahan evaluasi dalam pengkoreksian

pelayanan karyawan terhadap nasabah. Dalam kehidupan sehari-hari karyawan akan selalu berhubungan dengan nasabah, organisasi dan rekan kerja. Lingkungan kerja yang baik dan rekan kerja yang mendukung akan membawa karyawan untuk bekerja dengan optimal.

Hubungan kerja internal dapat didukung melalui perilaku karyawan dan dukungan lingkungan kerjanya. Jika hubungan karyawan dan lingkungan kerja tidak baik maka akan timbul suatu keluhan dan akhirnya akan mengganggu konsentrasi kerja. Dalam beberapa kondisi perlu diketahui bahwa pendekatan perilaku karyawan mengacu pada motivasi kerja, dimana setiap karyawan harus mengetahui apa yang perlu dikerjakan, serta dapat disiapkan lingkungan yang mendukung (*Support based relationship*) agar meningkatkan kesadaran individu karyawan dalam suatu perusahaan.

Dalam hal *support based relationship* yaitu hubungan karyawan –karyawan dimana karyawan diberi wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengambil keputusan. Sehingga dibutuhkan komunikasi dan saling tukar informasi, pengetahuan antara manajer serta karyawan sehingga para karyawan dapat memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi yang nyata pada pencapaian kepuasan kerja.

Persaingan bisnis perbankan juga terlihat di kota Medan yaitu banyaknya Bank umum dan Bank daerah yang mulai tampak di kota Medan dimana setiap bank bersaing untuk menarik nasabah agar menabung di tempat mereka. Apalagi dengan keberadaan bank internasional yang memiliki cabang di kota Medan, dimana setiap bank – bank tersebut melakukan promosi yang bermacam – macam untuk menarik nasabahnya.

Perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa, khususnya karyawan – karyawan yang bertugas di bagian *frontliner* yaitu *customer service* dan *teller* yang selalu menjalin hubungan dengan nasabah sehingga perlu mendapatkan perhatian yang lebih. Dalam hal ini dicerminkan melalui hubungan organisasi internal serta hubungan karyawan dengan nasabah.

Bank SUMUT yang merupakan Bank Daerah Sumatera Utara yang telah melayani masyarakat Sumatera sejak tahun 1961. Bank SUMUT telah banyak memberikan kontribusi pada pembangunan daerah Sumatera Utara dan menyadari bahwa bisnis perbankan sarat akan bisnis jasa, sehingga pelayanan adalah ujung tombak dari bisnis.

Bank daerah saat ini masih kurang diminatin sementara persaingan di dunia perbankan sangat ketat, dalam kondisi persaingan globalisasi saat ini hal utama yang perlu jadi prioritas oleh bank adalah kepuasan nasabah. Oleh karena itu agar bank ini dapat bertahan, bersaing dan menguasai pasar bank ini harus melakukan perubahan pelayanan yang membuat nasabahnya merasa nyaman dan aman untuk menabung di tempat tersebut dan selalu melakukan evaluasi kembali dan berorientasi pada kebutuhan nasabah (*Customer oriented*).

### ***Support Based Relationships (Hubungan Berdasarkan Dukungan)***

Lingkungan kerja yang ada di perusahaan diketahui dapat membentuk sikap dan perilaku para pekerja atau karyawan ke arah positif ataupun negatif (Katz dan Kahn, 1978). Dalam kehidupan para karyawan sehari-hari adalah menjalin hubungan

dengan konsumen, organisasi dan rekan kerjanya. Hubungan ini menciptakan realitas tertentu yang membimbing dan mengarahkan para karyawan. Lingkungan kerja yang menimbulkan hubungan berdasarkan dukungan di definisikan sebagai hubungan yang dicirikan dengan tolong menolong, partisipasi, kepercayaan dan atau keterlibatan yang memiliki pengaruh pada pemberdayaan karyawan (Corsun dan Enz, 1999).

#### *Internal Organizational Relationships* (Hubungan Organisasi Internal)

Hubungan organisasi internal menurut Corsun dan Enz (1999) dimaksudkan sebagai dukungan yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan sehingga tercipta suatu kemauan dari karyawan untuk saling membantu dalam setiap aktivitas kerjanya di dalam perusahaan.

Dukungan yang didapat dari rekan sekerja dapat menciptakan suatu opini selain itu mengungkapkan derajat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dalam suatu hubungan untuk metode kerja, skedul tugas dan kriteria tugas. Dukungan antar rekan sekerja memberikan pengaruh positif terhadap hasil kerja karyawan dalam jangka panjang dan membentuk suatu ikatan sosial (Yoon dan Lim, 1999).

#### *Employee Customer Relationships* (Hubungan Karyawan-Konsumen)

Hubungan antara karyawan jasa dengan konsumen secara psikologis dialami dalam penciptaan lingkungan kerja yang harmonis. Menurut Corsun dan Enz (1999) hubungan antara karyawan dengan konsumen dimaksudkan sebagai sejauh mana hubungan antara keduanya, dimana karyawan dalam menjalankan pekerjaannya diperlakukan dengan rasa hormat dan penghargaan akan jasa pelayanan yang telah diberikannya. Jika karyawan diperlakukan dengan rasa hormat dan penghargaan akan lebih mungkin memberikan layanan yang berarti dan penuh perhatian pada konsumen.

Karyawan jasa melakukan pekerjaan emosional dan harus menegakkan aturan yang berkaitan dengan penyampaian emosi berkenaan dengan hubungan jasa (Hochschild, 1983).

Pemberdayaan merupakan pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. Pemberdayaan (*empowerment*) adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 1998). Sedangkan Straub (1989; dalam Sadarusman, 2004), mengartikan pemberdayaan sebagai pemberian otonomi, wewenang, kepercayaan, dan mendorong individu dalam suatu organisasi untuk mengembangkan peraturan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Riggio (2000) bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan sikap individu mengenai pekerjaannya. Selanjutnya Robbins (2002) juga memandang kepuasan kerja sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya sebagai hasil penelitian dari gambaran positif yang diterima dengan jumlah yang dipercaya yang seharusnya diterima

1. Hubungan organisasi internal dan hubungan karyawan-nasabah berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan.
2. Pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
3. Hubungan organisasi internal dan hubungan karyawan-nasabah berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui pemberdayaan karyawan.

**B. METODE PENELITIAN**

Pendekatan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan sifat penelitian adalah deskriptif kuantitatif, sedangkan jenis penelitian adalah penelitian survei. Penelitian ini dilaksanakan di Bank SUMUT, mulai dari April – Oktober 2016. Hair et.al. (2007) tetap menyarankan untuk menggunakan sampel minimal 100 responden untuk memberikan hasil yang lebih baik. Teknik yang digunakan untuk menentukan sampel adalah metode *purposive sampling*. Teknik analisa data untuk pengujian hipotesisi menggunakan metode analisis jalur.

**C. HASIL PENELITIAN**

1. Pengaruh Hubungan Organisasi Internal dan Hubungan Karyawan-Nasabah Terhadap Pemberdayaan Karyawan

a. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui model dapat digunakan atau tidak. Apabila uji ini terpenuhi maka alat uji ini dimaksud dapat dipergunakan untuk menguji model, pengujian asumsi klasik terdiri dari:

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 1

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas Hipotesis 1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	6,90357691
Most Extreme Differences	Absolute	,091
	Positive	,056
	Negative	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,909
Asymp. Sig. (2-tailed)		,381

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data diolah, 2016

Pada Tabel 1. hasil uji kolmogorov-sumirnov yakni nilai signifikansi di atas 0,05 dengan nilai Asymp.Sig (2-tailed) sebesar 0,3 untuk model hipotesis 1, artinya bahwa data berdistribusi normal.

Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 2

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinieritas Hipotesis 1

Coefficients <sup>a</sup>		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
HOI	0,347	2,884
HKN	0,347	2,884

a. Dependent Variable: PK

Sumber: Data diolah, 2016

Tabel 2 menunjukkan nilai Tolerance dan VIF model hipotesis 1 yakni memiliki nilai tolerance lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF dibawah 10 sehingga tidak terdapat gejala multikolinieritas.

Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas Hipotesis 1 Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	5,955	3,722			,000	1,000
HOI	,000	,191	,000		,000	0,520
HKN	,000	,207	,000		,000	0,631

a. Dependent Variable: absolut

Sumber: Data diolah, 2016

Pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi pada uji glejser di atas 5% atau 0,05 menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

b. Analisis Jalur Tidak Langsung

Hasil penelitian menunjukkan analisis jalur tidak langsung untuk variabel hubungan organisasi internal dan karyawan-nasabah terhadap pemberdayaan karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini,

Tabel 4. Nilai R Square Jalur Tidak Langsung Hipotesis 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	<b>,550<sup>a</sup></b>	<b>,303</b>	,288	,491

a. Predictors: (Constant), HKN, HOI

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa nilai kedua variabel secara bersama hanya mempengaruhi variabel pemberdayaan karyawan sebesar 30,3%. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada 69,7% faktor lain yang mempengaruhi pemberdayaan karyawan di luar variabel hubungan organisasi internal dan karyawan-nasabah.

Tabel 5. Hasil Uji Anova Jalur Tidak Langsung Hipotesis 1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,153	2	5,076	21,037	<b>,000<sup>a</sup></b>
	Residual	23,407	97	,241		
	Total	33,560	99			

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa kedua variabel berpengaruh secara signifikan terhadap variabel pemberdayaan karyawan.

Tabel 6. Koefesien Jalur Tidak Langsung Hipotesis 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	1,194	,225		5,297	,000
	HOI	,290	,142	,295	2,052	<b>,043</b>
	HKN	,278	,141	,283	1,966	<b>,051</b>

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa kedua variabel berpengaruh secara signifikan terhadap variabel pemberdayaan karyawan dengan nilai masing-masing hubungan internal  $\alpha=0,043$  dan hubungan nasabah  $\alpha=0,051$ . Berdasarkan tabel juga diketahui bahwa variabel hubungan internal merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan dibandingkan dengan variabel hubungan nasabah.

Adapun persamaan yang dapat dijelaskan pada tabel di atas antara lain :

$$PK = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

$$PK = a + b_1HOI + b_2HKN$$

$$PK = 1,194 + 0,290HOI + 0,278HKN$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat disimpulkan bahwa peningkatan 1 kali pada variabel hubungan organisasi internal akan meningkatkan 0,290 kali variabel pemberdayaan karyawan begitu juga dengan peningkatan 1 kali variabel hubungan konsumen nasabah dapat meningkatkan 0,278 kali variabel pemberdayaan karyawan.

### c. Hasil Pengujian Korelasi

Hasil perhitungan korelasi antara hubungan internal organisasi dan hubungan karyawan-nasabah dapat dilihat pada Tabel 7 untuk menafsir angka tersebut digunakan kriteria:

- 0 – 0,25 : Korelasi sangat lemah
- 0,25 – 0,5 : Korelasi cukup
- 0,5 – 0,75 : Korelasi kuat
- 0,75 – 1 : Korelasi sangat kuat

Tabel 7 Hasil Pengujian Korelasi Hipotesis 1

<b>Correlations</b>				
		PK	HOI	HKN
Pearson Correlation	PK	1,000	,524	,522
	HOI	,524	1,000	,808
	HKN	,522	,808	1,000
Sig. (1-tailed)	PK	.	,000	,000
	HOI	,000	.	,000
	HKN	,000	,000	.
N	PK	100	100	100
	HOI	100	100	100
	HKN	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh angka korelasi sebesar 0,808. Hal ini berarti hubungan organisasi internal dan hubungan karyawan-nasabah memiliki hubungan yang kuat dan searah.

2. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

a. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui model dapat digunakan atau tidak. Apabila uji ini terpenuhi maka alat uji ini dimaksud dapat dipergunakan untuk menguji model, pengujian asumsi klasik terdiri dari:

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 8

Tabel 8. Hasil Uji Normalitas Hipotesis 2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,80535285
Most Extreme Differences	Absolute	,146
	Positive	,059
	Negative	-,146
Kolmogorov-Smirnov Z		1,664
Asymp. Sig. (2-tailed)		,057

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data diolah, 2016

Pada Tabel 8 hasil uji kolmogrov-sumirnov yakni nilai signifikansi di atas 0,05 dengan nilai Asymp.Sig (2-tailed) sebesar 0,057 untuk model hipotesis 2, artinya bahwa data berdistribusi normal.

b. Analisis Jalur Tidak Langsung

Hasil penelitian menunjukkan analisis jalur tidak langsung untuk variabel hubungan pemberdayaan karyawan dengan kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini,

Tabel 9. Nilai R Square Jalur Tidak Langsung Hipotesis 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	<b>,635</b>	<b>,404</b>	,398	,460

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 9 diketahui bahwa nilai variabel pemberdayaan karyawan sebesar 40,4% berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada 59,6% faktor lain yang mempengaruhikepuasan kerja di luar variabel pemberdayaan karyawan.

Tabel 10. Hasil Uji Anova Jalur Tidak Langsung Hipotesis 2

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,031	1	14,031	66,368	<b>,000<sup>a</sup></b>
	Residual	20,719	98	,211		
	Total	34,750	99			

Sumber: Data diolah, 2016

Hasil di atas menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 11. Koefisien Jalur Tidak Langsung Hipotesis 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,956	,213		4,488	,000
	PK	,647	,079	,635	8,147	,000

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 11 diketahui bahwa variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai masing  $\alpha=0,00$ .

Adapun persamaan yang dapat dijelaskan pada tabel di atas antara lain :

$$KK = a + b1x1$$

$$KK = a + b1PKI$$

$$KK = 0,956 + 0,647PK$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat disimpulkan bahwa peningkatan 1 kali pada variabel pemberdayaan karyawan akan meningkatkan 0,956 kali variabel kepuasan kerja.

### 3. Pengaruh Hubungan Organisasi Internal dan Hubungan Karyawan-Nasabah Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Pemberdayaan Karyawan

#### a. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui model dapat digunakan atau tidak. Apabila uji ini terpenuhi maka alat uji ini dimaksud dapat dipergunakan untuk menguji model, pengujian asumsi klasik terdiri dari:

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 12

Tabel 12. Hasil Uji Normalitas Hipotesis 3

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,58865575
Most Extreme Differences	Absolute	,105
	Positive	,053
	Negative	-,105
Kolmogorov-Smirnov Z		1,045
Asymp. Sig. (2-tailed)		,224

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data diolah, 2016



Pada Tabel 12 hasil uji kolmogrov-sumirnov yakni nilai signifikansi di atas 0,05 dengan nilai Asymp.Sig (2-tailed) sebesar 0,2 untuk model hipotesis 3, artinya bahwa data berdistribusi normal.

Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 13

Tabel 13. Hasil Uji Multikolinieritas Hipotesis 3

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	PK	,697	1,434
	HOI	,332	3,009
	HKN	,334	2,998

a. Dependent Variable: KK

Sumber: Data diolah, 2016

Tabel 13 menunjukkan nilai Tolerance dan VIF model hipotesis 3 yakni memiliki nilai tolerance lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF dibawah 10 sehingga tidak terdapat gejala multikolinieritas.

Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Tabel 14

Tabel 14. Hasil Uji Heteroskedstisitas Hipotesis 3

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,154	2,477			,000	1,000
	HOI	,000	,101	,000	,000	0,730
	HKN	,000	,110	,000	,000	0,620
	PK	,000	,053	,000	,000	0,610

a. Dependent Variable: absolut

Sumber: Data diolah, 2016

Pada Tabel 14 dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi pada uji glejser di atas 5% atau 0,05 menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

b. Analisis Jalur Langsung

Hasil penelitian menunjukkan analisis jalur langsung untuk keseluruhan variabel (hubungan internal dan nasabah, pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja) dapat dilihat pada tabel berikut ini,

Tabel 15. Nilai R Square Jalur Langsung Hipotesis 3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	<b>,692<sup>a</sup></b>	<b>,479</b>	,463	,434

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai kedua variabel secara bersama hanya mempengaruhi variabel kepuasan kerja sebesar 47,9%. Hal ini menunjukkan

bahwa masih ada 52,1% faktor lain yang memengaruhi kepuasan kerja di luar variabel hubungan internal dan pemberdayaan kerja.

Tabel 16 Uji Anova Jalur Langsung Hipotesis 3

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,638	3	5,546	29,397	<b>,000<sup>a</sup></b>
	Residual	18,112	96	,189		
	Total	34,750	99			

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa variabel berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja .

Tabel 17 Koefesien Jalur langsung Hipotesis 3

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	T	
1	(Constant)	,639	,226		2,823	,006
	PK	,505	,090	,496	5,627	<b>,000</b>
	HOI	,417	,128	,417	3,262	<b>,002</b>
	HKN	-,152	,127	-,152	-1,195	,235

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa dari ketiga variable hanya dua variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai masing-masing hubungan organisasi internal  $\alpha=0,002$  dan pemberdayaan karyawan  $\alpha=0,000$ , sedangkan variable hubungan karyawan-nasabah tidak berpengaruh signifikan. Berdasarkan tabel juga diketahui bahwa variabel pemberdayaan karyawan merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan variabel hubungan organisasi internal.

Adapun persamaan yang dapat dijelaskan pada tabel di atas antara lain :

$$KK = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

$$KK = a + b_1PK + b_2HI + b_3HN$$

$$KK = 0,639 + 0,505PK + 0,471HI$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat disimpulkan bahwa peningkatan 1 kali pada variabel hubungan organisasi internal akan meningkatkan 0,471 kali variabel kepuasan kerja begitu juga dengan peningkatan 1 kali variabel pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan 0,505 kali variabel kepuasan kerja.

### c. Hasil Pengujian Korelasi

Hasil perhitungan korelasi antara hubungan internal organisasi dan hubungan karyawan-nasabah dapat dilihat pada Tabel 18 untuk menafsir angka tersebut digunakan kriteria:

- 0 – 0,25 : Korelasi sangat lemah
- 0,25 – 0,5 : Korelasi cukup
- 0,5 – 0,75 : Korelasi kuat
- 0,75 – 1 : Korelasi sangat kuat

Tabel 18. Hasil Pengujian Korelasi Hipotesis 3

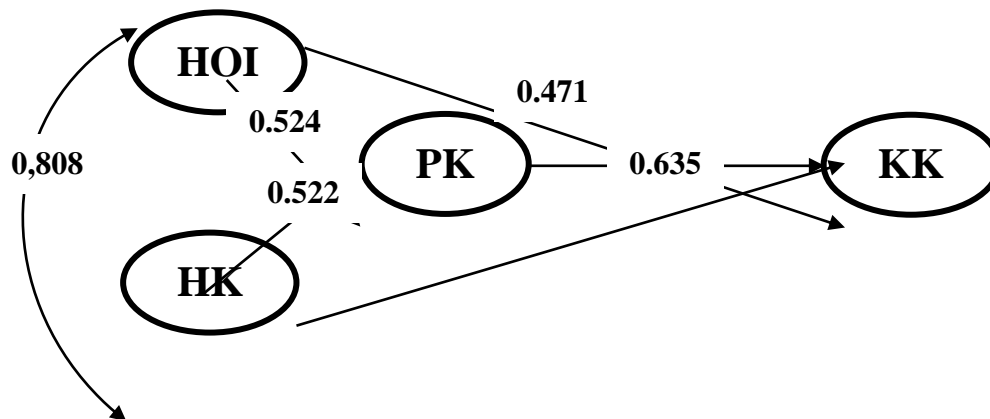
Correlations

		KK	PK	HOI	HKN
Pearson Correlation	KK	1,000	,635	,554	,444
	PK	,635	1,000	,524	,522
	HOI	,554	,524	1,000	,808
	HKN	,444	,522	,808	1,000
Sig. (1-tailed)	KK	.	,000	,000	,000
	PK	,000	.	,000	,000
	HOI	,000	,000	.	,000
	HKN	,000	,000	,000	.
N	KK	100	100	100	100
	PK	100	100	100	100
	HOI	100	100	100	100
	HKN	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh angka korelasi sebesar 0,803. Hal ini berarti hubungan organisasi internal dan hubungan karyawan-nasabah memiliki hubungan yang kuat dan searah.



**Gambar 1. Model Diagram Jalur Pengaruh Hubungan Organisasi Internal dan Hubungan Karyawan-Nasabah Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Pemberdayaan Karyawan.**

Sumber: Data diolah, 2016

**Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

a. Pengaruh Langsung

- Hubungan Organisasi Internal terhadap Pemberdayaan Karyawan = 0,524
- Hubungan Karyawan-Nasabah terhadap Pemberdayaan Karyawan = 0,522
- Hubungan Organisasi Internal terhadap Kepuasan Kerja = 0,471
- Pemberdayaan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja = 0,635

b. Pengaruh Tidak Langsung

- Hubungan Organisasi Internal terhadap Kepuasan Kerja melalui Pemberdayaan Karyawan =  $0,524 \times 0,635 = 0,332$
  - Hubungan Karyawan-Nasabah terhadap Kepuasan Kerja melalui Pemberdayaan Karyawan =  $0,522 \times 0,635 = 0,331$
- c. Total Pengaruh
- Total Pengaruh Hubungan Organisasi Internal terhadap Kepuasan Kerja =  $0,471 + 0,332 = 0,803$
  - Total Pengaruh Hubungan Karyawan-Nasabah terhadap Kepuasan Kerja =  $0,635 + 0,208 = 0,843$

#### D.KESIMPULAN

1. Variabel hubungan organisasi internal dan hubungan karyawan-nasabah berpengaruh terhadap variabel pemberdayaan karyawan. Variabel hubungan organisasi internal merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan dibandingkan dengan variabel hubungan karyawan-nasabah.
2. Variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Variabel hubungan organisasi internal dan pemberdayaan karyawan, berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, variabel pemberdayaan karyawan merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan variabel hubungan organisasi internal.
4. erusahaan harus membuat pelatihan yang khusus meningkatkan keharmonisan dengan nasabah agar hubungan dengan nasabah dalam mencapai target terbangun secara baik sehingga dapat mengurangi stress kerja
5. Perusahaan harus menjaga konsistensi hubungan internal yang baik dengan karyawan dengan membuat *gathering*, ataupun aktivitas lain yang menguatkan hubungan antar karyawan
6. Perusahaan harus menjaga ritme pemberdayaan karyawan dengan cara melakukan rotasi karyawan agar seluruh karyawan merasa terberdayakan.
7. Perusahaan dapat membuat suatu penilaian yang dilakukan nasabah terhadap pelayanan frontliner berupa sebuah sistem penilaian kepuasan pelayanan sehingga perusahaan mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan oleh front liner.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Chasanah, Nur. (2008). Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Tesis*. Semarang: Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- [2] Corsun, David L & Enz, Cathy A. (1999). Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships. *Human Relations*. Vol 52. No. 2.

- [3] Ferdinand, Augusty. (2000). Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategi. *Research Paper Series*. No.01. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- [4] Ghozali, Imam. (2008). *Model Persamaan Struktural. Konsep Aplikasi dengan Program AMOS16.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [5] Gist, M.E. (1987). Self Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*. Vol 12. No 3.
- [6] Hair F Joseph, Money Arthur H, Samouel Philip , Page Mike (2007). *Research Methodes for Business*. Jhon Willey & Sons Lt.
- [7] Koh, H.C., & E.H.Y.Boo. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A Study Of Managers In Singapore. *Journal of Bussiness Ethics*, 29, Page 309-324.
- [8] Luthans, Fred. (1998). *Organizational Behavior*. Elevent edition. Singapore: Mc Growth-Hill Book co.
- [9] Mahardian. (2004). Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Pemberdayaan di RS Roemani Semarang. *Tesis*. Semarang: Program Pascasarjana Magister Manajemen UNDIP (tidak dipublikasikan).
- [10] Rice, P. L. (1999). *Stress and Health (3rd ed.)*. California : Brooks Cole Publishing Company
- [11] Riggio, R.E. (2000). *Introduction to Industriall organizational psychology*. Third Edition. printice hall, upper saddle river. New Jersey: 07458
- [12] Robbins, S. P. (1996). *Organization Behavior:Concept, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [13] Robbins, S.P. (2002). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi* (Ed. 5 terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- [14] Roger et, al. (1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implication for Management. *Human Resources Planning*. Vol 19 ISS.2
- [15] Sprietzer, G.M. (1995). Psycological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. Vol 38. No.5.
- [16] Sprietzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psycological Empowerment. *Academy of Management Journal*. Vol 35. No.2.
- [17] Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelima Belas. Bandung: CV. Alfabeta.
- [18] Sutanto, Sri Handayani. (2001). Analisis Pengaruh Support Based Relationships Terhadap Pemberdayaan Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Umum di Kodya Semarang). *Tesis*. Semarang: Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- [19] Suyasa . Pande Bagus, Fridayana Yudiaatmaja. 2016. pengaruh kebijakan kompensasi dan komunikasi internal terhadap kepuasan kerja karyawan e-  
Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016)

- [20] Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an Enterpretative Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*. Vol.15. Page: 4-666.
- [21] Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- [22] Yoon dan Lim. (1999). Organizational Support in The Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*