

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Klinik Mata Tritya Surabaya

Fina Aprilia¹, Siti Mujanah² Ahmad Yanu Alif Fianto³

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

apriliafina5@gmail.com¹, sitimujanah@untag-sby.ac.id², achmadyanu@untag-sby.ac.id³

ABSTRACT

One of the things that can improve performance is employee job satisfaction. This study investigates the effect of employee empowerment and work engagement on employee satisfaction. It also investigates whether employee satisfaction is a good mediator. This study conducted a survey on employees at Tritya Eye Clinic Surabaya. Using saturated sampling method, 66 employees were surveyed. The data was then analyzed using Structural Equation Modeling. The findings show that employee empowerment and work engagement contribute positively to employee satisfaction. The study also proved that employee satisfaction mediates the relationship between employee empowerment and work engagement on employee performance. This study contributes to understanding employee behavior using the framework of employee satisfaction and employee performance at Tritya Eye Clinic Surabaya, which can also be applied to other general companies.

Keywords: employee empowerment; work engagement; employee satisfaction; employee performance.

ABSTRAK

Salah satu yang dapat meningkatkan kinerja adalah kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menyelidiki pengaruh *employee empowerment* dan *work engagement* terhadap *employee satisfaction*. Juga menyelidiki apakah *employee satisfaction* menjadi mediator yang baik. Studi ini melakukan survei pada karyawan di Klinik Mata Tritya Surabaya. Menggunakan metode sampling jenuh, pada 66 karyawan. Data kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modelling. Temuan menunjukkan bahwa *Employee empowerment* dan *Work engagement* memberikan kontribusi positif terhadap *employee satisfaction*. Penelitian juga membuktikan bahwa *employee satisfaction* memediasi hubungan *Employee empowerment* dan *Work engagement* terhadap *employee performance* karyawan. Studi ini berkontribusi dalam memahami perilaku karyawan dengan menggunakan kerangka *employee satisfaction* dan *employee performance* di Klinik Mata Tritya Surabaya, yang hal ini dapat juga diterapkan pada perusahaan umum lainnya.

Kata kunci: *employee empowerment; work engagement; employee satisfaction; employee performance.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah elemen kunci dalam mencapai tujuan perusahaan, di mana perusahaan memerlukan tenaga kerja yang kompeten dan

berkualitas (Salangka dan Dotulong, 2015). Salah satu tantangan yang sering dihadapi perusahaan terkait sumber daya manusia adalah bagaimana menjaga keterlibatan kerja karyawan dengan perusahaan, yang pada gilirannya memengaruhi kepuasan dan kinerja mereka. Penelitian oleh Rukanda & Faisal (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, berbeda dengan hasil tersebut, Renaldy & Sitio (2021) menemukan bahwa keterlibatan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, meskipun kepuasan kerja tetap berpengaruh.

Bakker et al. (2008) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan sikap dan perilaku karyawan yang terlibat secara penuh dalam pekerjaannya, baik secara fisik, kognitif, afektif, maupun emosional. Karyawan yang keterlibatan kerja merasa memiliki makna dalam pekerjaannya, bangga menjadi bagian dari organisasi, dan termotivasi untuk mencapai visi dan misi organisasi. Mereka cenderung bekerja lebih keras dan melebihi harapan dalam hal waktu dan energi yang mereka curahkan. Untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, perusahaan dapat berfokus pada peningkatan kepuasan kerja mereka. Handoko (2016) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang dirasakan karyawan terkait pekerjaannya, baik itu menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Parwita et al. (2013) menambahkan bahwa karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya akan memberikan upaya terbaik dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tingkat perasaan positif atau negatif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dengan perusahaan dan memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan (Iqbal et al., 2014).

Selain kepuasan kerja, terdapat faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu pemberdayaan karyawan. Menurut Fadzilah (2006), pemberdayaan karyawan sangat penting karena memberikan peluang lebih besar bagi karyawan untuk mengembangkan kreativitas, fleksibilitas, dan otonomi dalam pekerjaannya. Pemberdayaan ini membuat karyawan merasa dihargai, senang, dan tertantang dengan pekerjaan mereka. Baird dan Wang (2010) mengungkapkan bahwa persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk mengidentifikasi prasyarat utama dalam meningkatkan pemberdayaan karyawan.

Ismail et al. (2011) menyebutkan bahwa pemberdayaan karyawan adalah pendekatan yang demokratis di mana manajemen mendorong karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Karyawan cenderung merasa lebih nyaman jika mereka dilibatkan dalam proses tersebut. Penelitian Nursyamsi (2012) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja, dengan perusahaan mendorong karyawan untuk memanfaatkan semua sarana dan sumber daya yang tersedia. Selain itu, Kuo et al. (2010) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu yang dimiliki (Hasibuan, 2020). Kinerja juga bisa diartikan sebagai perilaku nyata yang ditunjukkan oleh individu sebagai hasil kerja sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Faktor individu seperti kemampuan dan usaha, serta faktor eksternal seperti keputusan orang lain, sumber daya yang tersedia, dan sistem di tempat kerja, turut memengaruhi kinerja perusahaan.

Tingkat kinerja karyawan sangat penting, karena karyawan adalah faktor kunci dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Kinerja terkait erat dengan moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku negatif, seperti kurang disiplin dan malas menyelesaikan tugas. Sebaliknya, karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya akan berusaha semaksimal mungkin dengan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya, sehingga meningkatkan kinerjanya. Prasetyo & Marlina (2019), dan Fajri et al. (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan saling mempengaruhi.

Klinik Mata Tritya, sebagai salah satu klinik kesehatan mata yang sedang berkembang, perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Keberhasilan Klinik Mata Tritya dalam mempertahankan dan meningkatkan jumlah pasien sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor tersebut. Berdasarkan data kunjungan pasien pada tahun 2022-2023, jumlah pasien umum di Klinik Mata Tritya rata-rata mencapai 2.000-3.000 per bulan. Angka ini termasuk tinggi dibandingkan dengan klinik mata lain di Surabaya, karena Klinik Mata Tritya juga melayani pasien BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, dan berbagai asuransi swasta lainnya. Oleh karena itu, penting bagi Klinik Mata Tritya untuk menjaga kinerja karyawan agar tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan tetap terjaga.

Hasil pengamatan awal menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di Klinik Mata Tritya masih belum mencapai tingkat yang diharapkan. Peran manajemen dalam pemberdayaan dan keterlibatan kerja karyawan masih belum optimal. Meskipun perusahaan telah berupaya meningkatkan kepuasan karyawan melalui berbagai program seperti peningkatan insentif serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, kinerja karyawan masih belum memenuhi harapan. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dan membangun model yang menempatkan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan *asset* vital yang ada dalam sebuah organisasi di perusahaan, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa tergantikan oleh sumber daya lainnya. Sekalipun teknologi yang digunakan, seberapa banyak dana yang dikeluarkan, tanpa adanya sumber daya manusia yang profesional semuanya tidak akan bermakna. SDM dituntut memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi

agar mereka tidak tergilas oleh laju perubahan itu sendiri. Dengan dukungan SDM ini, harus diimbangi dengan orientasi yang besar terhadap visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi dimana pun berada. Sumber daya manusia mempunyai peran strategis dalam menentukan keberhasilan dan pencapaian tujuan perusahaan. Dalam upaya mewujudkan tujuan tersebut, peran SDM akan terus dioptimalkan untuk bisa meningkatkan kinerjanya demi kelangsungan perusahaan.

Kinerja merupakan serangkaian kegiatan sebagai suatu proses yang dilakukan oleh karyawan dalam usahanya mencapai hasil sesuai yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2020). Edison et al. (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Adyaribowo et al (2023), menyebutkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, beberapa di antaranya meliputi Pemberdayaan karyawan, Keterlibatan kerja & kepuasan karyawan. Indikator kinerja karyawan adalah: efektif, efisien, kualitas, ketepatan waktu, dan produktivitas (Moehariono, 2012).

Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan merupakan suatu proses dimana seorang individu diberdayakan untuk menyelesaikan suatu masalah dalam perusahaan dan mendorong karyawan tersebut untuk ikut terlibat dalam berbagai aktivitas yang mempengaruhinya dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan yang nantinya mampu menumbuhkan rasa tanggung jawabnya. Pemberdayaan karyawan merupakan solusi dalam mengembangkan keberadaan unit usaha, yang pada gilirannya akan dicapai kinerja yang baik dan kemampuan bersaing di dunia yang penuh dengan persaingan (Sedarmayanti, 2016). Resnadita (2020) menyebutkan bahwa pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sementara Nurahmawati et al. (2022) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Fitriati (2020) menjelaskan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan. Indikator pemberdayaan karyawan adalah: membuat mampu, memudahkan, konsultasi, dan kerja sama (Ivancevich et al. 2014).

Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja adalah kondisi pikiran yang positif dan berkaitan dengan pekerjaan, yang dicirikan dengan vigor, *dedication*, dan *absorption*. Vigor merujuk pada tingkat energi dan resiliensi mental yang tinggi selama bekerja, kemauan untuk menyalurkan tenaga pada pekerjaan, dan ketahanan walaupun menghadapi kesulitan. *Dedication* merujuk pada keikutsertaan yang intens pada pengerjaan tugas dan merasakan adanya signifikansi, antusias, inspirasi, rasa bangga, dan tantangan terhadap pekerjaan yang dimiliki. *Absorption* merujuk pada konsentrasi penuh dan

dengan senang hati mengerjakan pekerjaannya, dimana biasanya waktu terasa cepat berlalu dan merasa sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Keterlibatan kerja merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan arti dalam bekerja kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi. Schaufeli et al. (2008), menyebutkan bahwa seorang karyawan yang tergolong memiliki keterlibatan kerja dengan melakukan pekerjaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam menyelesaikan semua penugasannya. Rukanda & Faisal (2023) membuktikan adanya pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Waruwu & Khoiri (2023) menyebutkan bahwa keterlibatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Indikator Keterlibatan kerja adalah: Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya, Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri, Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan, Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa. Vigor atau semangat, Absorpsi. (Schaufeli et al., 2008).

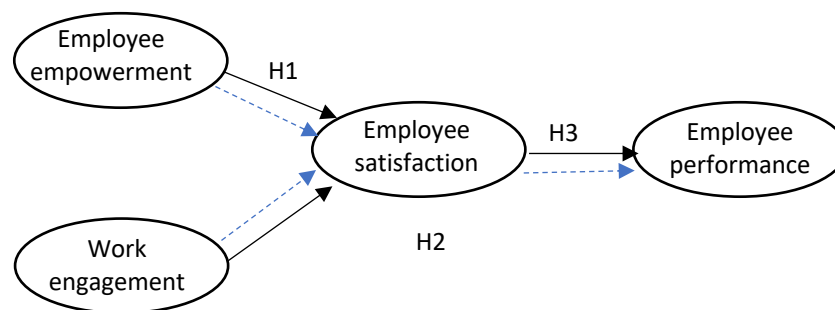
Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja karyawan merupakan motivasi moral karyawan, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan yang ingin diraih sebuah perusahaan (Hasibuan, 2020). Kepuasan kerja sebagai kondisi situasional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja karyawan mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Rosita & Yuniati, 2016). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor (Mangkunegara, 2019), yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaan. Faktor pegawai yaitu, kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja. Afianto & Utami (2017), membuktikan adanya pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan. Indikator kepuasan kerja adalah: pekerjaan yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, gaji atau upah yang pantas, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, rekan sekerja yang mendukung (Robbins, 2015).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan karyawan, juga untuk mengetahui apakah kepuasan karyawan menjadi mediator yang baik. Berdasarkan pada literatur yang tersedia, hipotesis berikut dikembangkan:

- H1: Pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan
- H2: Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan
- H3: Kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H3a: Kepuasan karyawan memediasi positif hubungan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan
- H3b: Kepuasan karyawan memediasi positif hubungan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan

Kerangka kerja penelitian yang menggambarkan hubungan antara variabel penelitian dapat dibangun berdasarkan permasalahan dan tinjauan literatur ditunjukkan pada gambar 1.



Gambar 1: Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kausal-komparatif yang bertujuan untuk menarik kesimpulan tentang hubungan sebab-akibat diantara variabel yang diteliti (Malhotra & Birks, 2007). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan di Klinik Mata Tritya, yaitu sebanyak 66 karyawan. Menggunakan metode sampling jenuh, yang termasuk dalam *non probability sampling*. Teknik analisis menggunakan SEM dengan bantuan *software* Warp PLS. Sumber data penelitian ini adalah data primer, yang diperoleh dari tanggapan responden menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert 5 tingkat dengan interval skor dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju), dan masing-masing indikator menggunakan dua item pernyataan. kemudian dilakukan analisis statistik deskriptif dan pengujian hipotesis (Kyriazos & Stalikas, 2018).

Setelah menguji instrumen, selanjutnya dilakukan uji *measurement model*, yaitu uji *outer model* dan *inner model*. Uji *Goodnes of fit overall* model dilakukan untuk melihat model struktural dan model pengukuran secara terintegrasi. Akhirnya, dilakukan uji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi responden meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan status perkawinan ditunjukkan pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Characteristics of respondents (N = 66)

Characteristics		Frequency	Percentage (%)
Gender	Male	24	36,36
	Famale	42	63,64
Age	< 30 years	45	68,18
	31-40 years	16	24,24
	> 40 years	5	7,58
Education Level	High school level	8	12,12
	College level	58	87,88
Status	Mate	36	54,55
	Single	30	45,45

Sumber: Peneliti

Analisis data deskriptif terhadap 66 responden menunjukkan bahwa: jenis kelamin responden didominasi perempuan (63,64%). Karakteristik responden berdasarkan usia, didominasi pada rentang usia < 30 tahun, yaitu 68,18%, di usia 31-40 tahun, sebanyak 24,24%, dan di usia >40 tahun, sebanyak 7,58% responden. Tingkat pendidikan mayoritas responden adalah *College level* yang mencapai 87,88%, sedangkan sisanya berpendidikan *High school level* 12,12%.

Goodness of fit model di analisis dari besaran nilai Average Path Coefficient (APC), Average R Squared (ARS), Average adjusted R-squared (AARS) dan nilai Average Variance Inflation Factor (AVIF). Tabel 2 menunjukkan hasil analisis. Dimana AVIF dan APC menunjukkan multikolinearitas variabel independen dan hubungannya. Data hasil evaluasi ini menginformasikan bahwa model dapat diterima.

Tabel 2. Goodness of fit model

Result	P-Value	Criteria	Description
Average path coefficient	0.393	< 0,001	Supported
Average R-squared	0.368	< 0,001	Supported
Average adjusted R-squared	0.361	< 0,001	Supported
Average block VIF	1.079	< 5.000	Supported

Sumber: *Output WarpPLS*

Uji Validitas Variabel Penelitian

Berdasarkan Tabel 3, nilai loading factor masing-masing indikator lebih besar dari 0,5, dan nilai AVE (Average Variances Extracted) lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, semua indikator dan ukuran *convergent validity* variabel penelitian memenuhi persyaratan.

Tabel 3. Loading Factor values, and AVE

Research variables	Indicator	Outer Loading Factor Value	AVE
Employee empowerment (Empower)	Empower.1	0.642	0.664
	Empower.2	0.679	
	Empower.3	0.645	
	Empower.4	0.647	
Work engagement (Engage)	Engage.1	0.688	0.639
	Engage.2	0.677	
	Engage.3	0.629	
	Engage.4	0.523	
Employee satisfaction (Satisfac)	Satisfac.1	0.701	0.624
	Satisfac.2	0.713	
	Satisfac.3	0.776	
	Satisfac.4	0.632	
	Satisfac.5	0.713	
Employee performance (Perform)	Perform.1	0.791	0.630
	Perform.2	0.715	
	Perform.3	0.854	
	Perform.4	0.755	
	Perform.5	0.753	

Sumber: Olahan Peneliti

Discriminant validity ditunjukkan dengan nilai AVE,s (square roots of average variance extracted), dimana nilai AVE,s terdapat pada posisi diagonal pada correlations among latent variables *output* WarpPLS, dan nilai yang diharapkan adalah lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi pada blok yang sama. Berdasarkan Tabel 4, nilai pada blok diagonal lebih besar dibandingkan dengan nilai pada blok yang sama. Dengan demikian, seluruh variabel memenuhi kriteria *discriminant validity*

Tabel 4. Correlations Among Latent Variables

Variable	Empower	Engage	Satisfac	Perform
Empower	0.681	0.325	0.231	0.237
Engage	0.325	0.662	0.184	0.160
Satisfac	0.231	0.184	0.751	0.690
Perform	0.237	0.160	0.590	0.775

Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Uji reliabilitas variabel penelitian diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*.

Tabel 5. Reliability Test Results

Cut Off Value		Empower	Engage	Satisfac	Perform	Notes
Cronbach's Alpha	> 0.6	0.682	0.658	0.669	0.689	All items meet the requirements
Composite Reliability	> 0.7	0.760	0.750	0.736	0.733	

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai cronbach alpha masing-masing variabel lebih besar dari 0,6. Juga, nilai reliabilitas komposit lebih besar dari 0,7. Oleh karena itu, semua konstruk telah memenuhi persyaratan.

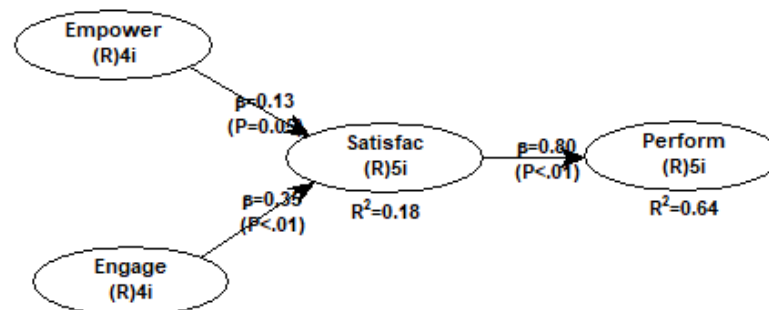


Figure 1. Coefficient of research model path
(B= coefficient; p=probability; R²=determination)

Hypothesis testing

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai estimasi signifikansi parameter model penelitian yang terlihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Hypothesis Testing

Hypothesis	Relationship	Coefficient	P Value	Decision
H1	Empower → Satisfac	0.135	0.046	accepted
H2	Engage → Satisfac	0.347	0.000	accepted
H3	Satisfac → Perform	0.798	0.000	accepted
H3a	Empower → Satisfac → Perform	0.107	0.029	accepted
H3b	Engage → Satisfac → Perform	0.277	0.000	accepted

Note: Empower=Employee empowerment, Engage=Work engagement, Satisfac=Employee satisfaction, Perform=Employee performance

Terdapat pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Employee Satisfaction* sebesar 0,135, dengan nilai p= 0,046. Hal Ini menunjukkan bahwa H1 diterima. Terdapat pengaruh *Work Engagement* terhadap *Employee Satisfaction* sebesar 0,347, dengan nilai p= 0,000. Hal Ini menunjukkan bahwa H2 diterima. Terdapat pengaruh *Employee Satisfaction* terhadap *Employee Performance* sebesar 0,798, dengan nilai p= 0,000. Hal Ini menunjukkan bahwa H3 diterima. Terdapat pengaruh *Employee*

Empowerment terhadap *Employee Performance*, melalui *Employee Satisfaction* sebesar 0,107. Hal Ini menunjukkan bahwa H3a diterima. Terdapat pengaruh *Work Engagement* terhadap *Employee Performance*, melalui *Employee Satisfaction* sebesar 0,277. Hal Ini menunjukkan bahwa H3b diterima.

Pembahasan

Penelitian ini menemukan bahwa *employee performance* karyawan di Klinik Mata Tritya Surabaya dapat dijelaskan secara signifikan oleh variabel *Employee empowerment*, *Work engagement* dan *employee satisfaction*. Penelitian ini juga membuktikan bahwa *employee satisfaction* adalah variabel *intervening* positif pada hubungan *Employee empowerment*, *Work engagement* dan *employee performance*. Untuk jelasnya pembahasan dan diskusi hasil penelitian, dilakukan satu persatu sebagai berikut:

Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Employee Satisfaction* dan terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Satisfaction*

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa *employee empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *employee satisfaction*. Dengan demikian bahwa *Employee empowerment* memberi penguatan terhadap *employee satisfaction*. Bukti ini menunjukkan bahwa *employee empowerment* di Klinik Mata Tritya Surabaya menurut responden sudah baik. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyebutkan bahwa manajemen berusaha memberi kesempatan pada semua karyawan untuk berusaha berbuat sesuatu sesuai dengan kemampuannya, juga manajemen berusaha mempermudah penugasan dengan konsisten melakukan komunikasi dua arah. Hal ini membuat karyawan merasa senang karena diperhatikan dan diberi kesempatan berbuat baik sebesar-besarnya. Penelitian ini, sesuai dengan hasil temuan Nurahmawati et al. (2022) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Juga sesuai dengan penjelasan Fitriati (2020), bahwa pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Indikator memudahkan berkontribusi dominan membentuk *employee empowerment*, sementara indikator membuat mampu berkontribusi terkecil pembentuk variabel *employee empowerment*. Oleh karena itu dalam pemberdayaan karyawan indikator membuat mampu karyawan masih perlu ditingkatkan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan masukan pada manajemen tingkat atas, agar mengevaluasi program-program pemberdayaan yang selama ini dilaksanakan masih perlu dikoreksi dan ditingkatkan, agar pemberdayaan karyawan pada perusahaan dapat berjalan sesuai dengan harapan.

Dalam penelitian ini juga ditemukan adanya pengaruh tidak langsung antara *employee empowerment* terhadap *employee performance* melalui *employee satisfaction*. Hal ini menginformasikan bahwa *employee satisfaction* adalah variabel *intervening* yang baik, pada hubungan *Employee empowerment* dengan *employee performance*. Dengan demikian untuk menaikkan nilai *employee performance* dapat juga dilakukan melalui evaluasi *employee empowerment* dan *employee satisfaction*.

Pengaruh *work Engagement* terhadap *Employee Satisfaction* dan terhadap *Performance* melalui *Employee Satisfaction*.

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee satisfaction*. Dengan demikian bahwa *work engagement* memberi penguatan terhadap *employee satisfaction*. Bukti ini menunjukkan bahwa *work engagement* di Klinik Mata Tritya Surabaya sudah berjalan dengan baik. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyebutkan bahwa *work engagement* di Klinik Mata Tritya Surabaya sudah berjalan dengan situasi yang baik. Setiap karyawan sudah fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya, Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri. Begitu juga karyawan merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan. Penelitian ini, sesuai dengan hasil temuan Rukanda & Faisal (2023), yang membuktikan adanya pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Juga sesuai dengan pernyataan Waruwu & Khoiri (2023), yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Indikator fokus berkontribusi dominan membentuk *Work engagement*, sementara indikator bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa berkontribusi terkecil pembentuk variabel *work engagement*. Oleh karena itu bekerja dengan perubahan masih perlu diperhatikan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan standar kerja untuk setiap hal yang akan dikerjakan, sehingga para karyawan dapat mengetahui, apakah yang sudah dilakukan, sudah memenuhi standar yang ditentukan apa belum, sebagai bahan evaluasi tentang keterlibatan dan hasil pekerjaannya

Dalam penelitian ini ditemukan juga adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara *work engagement* terhadap *employee performance* melalui *employee satisfaction*. Hal ini menginformasikan bahwa *employee satisfaction* adalah variabel *intervening* yang baik, pada hubungan *Work engagement* dengan *employee performance*.

Pengaruh *Employee Satisfaction* terhadap *Employee Performance*

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa *employee satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance* karyawan di Klinik Mata Tritya Surabaya. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa *employee satisfaction* memberi penguatan terhadap *employee performance* karyawan. Bukti ini menunjukkan bahwa *employee satisfaction* di Klinik Mata Tritya Surabaya sudah baik, dan berdampak pada *employee performance* karyawan. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyebutkan bahwa gaji yang diterima pantas dan sesuai ketentuan pemerintah. Begitu juga kondisi kerja mendukung karyawan berprestasi, karena manajemen membuka peluang untuk setiap karyawan melakukan yang terbaik dan akan diberi penghargaan. Teman kerja juga sangat mendukung karyawan bila dibutuhkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil temuan Afianto & Utami (2017) yang membuktikan adanya pengaruh *employee performance* kerja karyawan.

Indikator gaji atau upah yang pantas berkontribusi dominan pembentuk *employee satisfaction*, sementara indikator kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan berkontribusi terkecil pembentuk variabel *employee satisfaction*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee satisfaction*, mempunyai kaitan yang positif terhadap *employee performance* karyawan. Hal ini menginformasikan bahwa dengan meningkatkan *employee satisfaction*, maka akan mendorong naiknya nilai *employee performance*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *employee empowerment* dan *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee satisfaction*. *Employee satisfaction* adalah variabel *intervening* yang baik dalam menghubungkan variabel *employee empowerment* dan *work engagement* dengan *employee performance*. Hal ini mempertegas bahwa untuk meningkatkan *employee performance* karyawan dapat dilakukan dengan berusaha memperbesar nilai *work engagement* dan *employee satisfaction*. Dari kedua variabel yang dihipotesiskan, maka variabel *work engagement* dominan pengaruhnya terhadap *employee satisfaction*. Hal ini menginformasikan bahwa saat bekerja karyawan merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.

Untuk penelitian berikutnya perlu kiranya dilakukan penambahan ruang lingkup penelitian, juga disarankan untuk meneliti secara lebih jauh tentang pengaruh faktor-faktor lain yang mempengaruhi *employee performance*, seperti tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan dan variabel lainnya, yang belum menjadi bagian dari topik penelitian ini, dimana masih banyak variabel lain yang dapat berpengaruh pada *employee performance*

DAFTAR PUSTAKA

- Adyaribowo, M., Andjarwati, T., & Susanti, N. (2023). The Influence of Transformational Leadership, Work Stress & Organizational Commitment on the Performance of the Ship Building Project Team at PT. PAL Indonesia Mediated by the Job Satisfaction of Project Team Members. *IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 6(1), 47-52.
- Afianto, I. D., & Utami, H. N. (2017). *Pengaruh disiplin kerja dan komunikasi organisasi terhadap employee performance kerja dan kinerja karyawan (studi pada karyawan divisi marketing pt. victory international futures kota malang)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Baird, Kevin dan Haiyin Wang (2010). *Employee Empowerment: Extent of Personnel Review*. Vol. 39. No. 5. pp. 574-599.

- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M. P., & Turis, T.W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology, *Work and Stress*, Vol. 22, No.3 July-September 2008, 197-200. doi 10.1108/13620430810870476.
- Edison, Anwar, Komariyah (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung :Alfabeta
- Fadzilah, Ari (2006). Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self of Efficacy terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Studi Kasus pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol.3. No.1. pp. 12-27.
- Fajri, C., Amelya, A., & Suworo, S. (2022). Pengaruh Employee performance dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indonesia Applicad. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 369-373.
- Fitriati, R. (2020). Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Journal Teacherpreneur*, 1(1), 24-32.
- Handoko, T Hani (2016). *Manajemen Personalisa dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, M. S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Iqbal, Saba, Sadia Ehsan, Muhammad Rizwan dan Mehwish Noreen (2014). The Impact Of Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Stress and Leadership Support on Turnover Intention in Educational Institutes. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 4. No. 2. pp. 181-195.
- Ismail, Azman, Hasan Al-BannaMohamed, Ahmad Zaidi Sulaiman, Mohd Hamran Mohamad & Munirah HanimYusuf (2011). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*. Vol. 2. No. 1. pp. 89-107.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., dan Matteson, M. (2014), *Organizational Behavior And Management* 10th. USA: McGraw-Hill Book Co.
- Kuo, Tsung-Hsien, Li-An Ho, Chinho Lin dan Kuei-Kuei Lai (2010). Employee Empowerment in a Technology Advanced Work Environment. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 110. No. 1. pp. 24-42.
- Kyriazos, T. A., & Stalikas, A. (2018). Applied Psychometrics: The Steps of Scale Development and Standardization Process. *Psychology*, 09(11): 2531–2560.
- Malhotra, N. K. and Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: an Applied Approach*. 3rd Ed. Harlow: Pearson Education.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

- Moeheriono (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nurahmawati, S., Safitri, D. F., & Nurfadilah, I. (2022, December). Literature Review: Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. In *Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Bisnis* (Vol. 2).
- Nursyamsi, Idayanti (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Conference in Business, Accounting, and Management*. Vol.1. No. 1. pp. 405-423.
- Parwita, Gde Bayu Surya, I Wayan Gede Supartha dan Putu Saroyeni (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol. 02. No.11. pp. 737-760.
- Prasetyo, E. T., & Marlina, P. (2019). Pengaruh disiplin kerja dan employee performance kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 21-30.
- Renaldy, A., & Sitio, V. S. (2021). Pengaruh Employee Engagement, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Line Maintenance. Batam Aero Teknik Jakarta. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 1(2), 103-112.
- Resnadita, N. (2020). Pengaruh pemberdayaan karyawan, kerja tim, dan pelatihan terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 813-817.
- Robbins, Stephen, (2015), *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat,.
- Rosita, T., & Yuniati, T. (2016). Pengaruh Employee performance Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5(1)
- Rukanda, A. J., & Faisal, A. (2023). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mnc Wahana Wisata. *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*, 12(1).
- Rukanda, A. J., & Faisal, A. (2023). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mnc Wahana Wisata. *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*, 12(1).
- Salangka, Rian dan Lucky Dotulong. 2015. Pengaruh Self Efficacy, Self Esteem dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA*. Vol. 3. No. 3., 562-572.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25:293-315.
- Schaufeli, Wilmar B., Toon W. Taris, & Willem van Rhenen (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of

Employee Well-being? Applied Psychology: An International Review, 2008, 57 (2), 173–203. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x

Sedarmayanti. (2016). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cetakan kedua. Bandung: CV. Mandar Maju

Waruwu, S., & Khoiri, M. (2023). Pengaruh Keterlibatan, Kedisiplinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Dynacast Indonesia. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 10(6), 3109-3116.