

Peran Organizational Psychology dalam Membentuk Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan Syariah

Saifudin^{1*}, Dyah Kusumawati²

¹Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, IAIN Salatiga, Indonesia, ²Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, UNISFAT Demak, Indonesia

Abstract

The purpose of this paper is to determine the factors that influence employee job satisfaction in Islamic banking human resource (HR) management practices. The sample data used in this study were 27 respondents and were processed by SPSS to test the significance of the regression model. The independent variables in this study are training, empowerment, service orientation, and rewards which are tested for their effects on employee job satisfaction. The results showed that training had no effect on job satisfaction, while empowerment, service orientation and reward had a positive and significant effect on employee job satisfaction. Islamic banking institutions can predict employee behavior through this paper.

Keywords: *training; empowerment; service orientation; rewards; employee job satisfaction*

Abstrak

Tujuan paper ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia (SDM) perbankan syariah. Sampel data yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 27 responden dan diolah dengan SPSS untuk menguji signifikansi model regresi. Variabel independen dalam penelitian ini adalah pelatihan, pemberdayaan, orientasi pelayanan, dan penghargaan yang diuji pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan pemberdayaan, orientasi pelayanan dan penghargaan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lembaga perbankan syariah dapat memperkirakan perilaku karyawan melalui tulisan ini.

Kata Kunci: pelatihan; pemberdayaan; orientasi pelayanan; penghargaan; kepuasan kerja karyawan

***Corresponding Author**
saifudin@iainsalatiga.ac.id

Pendahuluan

Di dalam perkembangan bisnis dan industri yang semakin pesat ternyata membawa dampak terhadap peran organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya. Hal ini karena sumber daya manusia adalah yang menjalankan aktifitas usaha perusahaan sebagai tenaga kerja dan sekaligus sebagai konsumen baik secara perseorangan maupun sebagai kelompok. Sebagai seorang yang melaksanakan aktifitas usaha selain ketrampilan, mereka juga dituntut memiliki kemampuan wiraswasta yang mumpuni, baik secara *skill* maupun psikologi.

Di sinilah peran penting organisasi dalam mengelola tenaga kerjanya dengan memberikan pelatihan secara teratur, memberdayakan mereka sesuai dengan potensinya, menanamkan jiwa orientasi pelayanan dan memberikan penghargaan sebagai bentuk imbalan atas prestasi yang diraihinya. Keempat hal di atas merupakan hal penting yang harus dilakukan perusahaan supaya karyawan dapat berperan aktif dalam pengembangan perusahaan. Jika keempat hal tersebut tidak dapat berjalan dengan baik maka tidak mustahil akan memengaruhi kinerja dan psikologi para karyawan. Tak jarang pula dapat terjadi hal-hal yang tidak diinginkan karena adanya perasaan tidak puas pada hati karyawan. Seperti kasus pemecatan karyawan pada September 2020, yang terjadi di Bank BRI cabang Madiun, Jawa Timur. Pemecatan terjadi pada karyawan BRI KCP Dolopo yang terlibat korupsi dana nasabah senilai Rp. 2,1 miliar. Karyawan menggunakan uang hasil korupsi untuk judi bola online.

Contoh kasus di atas menunjukkan bahwa pentingnya diadakan pengelolaan psikologi karyawan. Memang semua kembali kepada masing-masing individu tetapi setidaknya pengelolaan psikologi yang dilakukan oleh perusahaan dapat memengaruhi psikologis dan kinerja karyawan, rasa puas dan tidak puas hati karyawan terhadap pekerjaan dan

lingkungan kerjanya. Sudah banyak penelitian-penelitian mengenai hal ini dilakukan dan ternyata tiap kasus memberikan hasil yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Osama, Haseeb, Waseem, Ayaz mengatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Johnson & Umoh pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. (Osama, Haseeb, Waseem, Ayaz, & Ijaz, 2016; Johnson & Umoh, 2016).

Penelitian yang dilakukan oleh Tetik menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ampauleng mengatakan bahwa pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Tetik, 2016; Ampauleng, 2016).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Purbawisesa, Wardana, dan Sukaatmadja (2018) menyatakan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Ali (2006) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi pelanggan dengan kepuasan.

Demikian juga dengan variabel penghargaan, di mana hasil penelitian Zaelani (2014) menyatakan bahwa penghargaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja sedangkan hasil penelitian Kurniawan (2018) menyatakan sebaliknya yaitu penghargaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dari contoh fenomena yang terjadi dan *research gap* yang ada, mendasari dilakukannya penelitian ini, untuk mengetahui pengaruh peran *organization psychology* (yang dalam hal ini terbagi atas pelatihan, pemberdayaan, orientasi pelayanan dan penghargaan) terhadap pembentukan kepuasan kerja karyawan.

Psikologi Organisasi

Secara umum, psikologi organisasi adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang perilaku individu dan perilaku kelompok dalam aturan organisasi formal. Ini artinya dalam suatu organisasi formal terdapat struktur organisasi, motif perilaku individu dan pedoman nilai. Sebuah organisasi tidak bisa hidup jika individu yang ada di dalamnya melakukan semua aktifitas secara sendiri tanpa melibatkan orang lain karena pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan peran orang lain dalam hidupnya.

Psikologi organisasi adalah ilmu yang mempelajari manusia dalam hubungannya dengan organisasi (perilaku manusia dalam suatu organisasi). Mempelajari psikologi organisasi lebih ke cara pengambilan keputusan dalam suatu organisasi didasari oleh sistem, budaya, leadership dan human capital (Jex & Brittr, 2008). Psikologi organisasi mengajarkan bagaimana suatu organisasi mempengaruhi anggota-anggotanya dalam berinteraksi. Psikologi organisasi lebih menekankan pada pengembangan sistem manajemen sumber daya manusia seperti merancang sistem rekrutmen karyawan, seleksi dan penempatan karyawan, penilaian potensi terstruktur, pelatihan pengembangan, pelatihan kinerja, hubungan industrial, dan budaya perusahaan.

Hal lain yang perlu dicatat adalah dalam mempelajari organisasi psikologi, kita harus dapat membedakan terlebih dahulu antara organisasi formal dan non formal, meskipun di dalam penerapannya yang terjadi adalah bahwa semua proses yang ada dalam organisasi formal tetap akan memakai proses yang terjadi secara non formal. Organisasi formal biasanya menunjukkan kegiatan yang bersifat kontinyu, teratur dan tertib karena diatur oleh aturan-aturan tertentu dari waktu ke waktu.

Dalam hal ini sebagai contoh adalah organisasi bisnis, organisasi nirlaba dan pemerintah atau lembaga.

Sebaliknya, sebuah organisasi informal biasanya memiliki tujuan yang kurang eksplisit daripada organisasi formal. Ini seperti yang dicontohkan oleh Riordan dan Griffith, 1995 (dalam Dotan, 2009) bahwa hubungan persahabatan resmi ada dalam organisasi, dan mereka memiliki implikasi penting untuk fungsi organisasi formal. Ini artinya bahwa perusahaan akan dapat berkembang jika menerapkan organisasi psikologi terhadap para karyawannya baik secara formal maupun non formal.

Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja dideskripsikan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan, yang merupakan hasil evaluasi dari setiap karakteristik pekerjaan. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, begitu juga sebaliknya seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2012). Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sutrisno (2017), seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif pada pekerjaannya.

Kepuasan kerja yang dimiliki seseorang merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Oleh sebab itu kepuasan kerja sangat penting bagi karyawan karena karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan faktor yang paling dominan dalam menentukan berhasil atau tidaknya kegiatan organisasi. Hal senada yang disampaikan oleh Martoyo (dalam Ahmadiansah, 2016) dijelaskan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah kondisi emosional karyawan, di

mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa karyawan dapat berupa uang (*financial*) maupun bukan uang (*non financial*).

Sementara itu pendapat lain mengenai kepuasan kerja berasal dari Hantula (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tanggung jawab pemimpin untuk mempertahankan karyawan dan organisasinya. Tanggung jawab yang dimaksud adalah menciptakan organisasi yang secara psikologis yang dapat memuaskan karyawannya. Aspek dari kepuasan kerja yaitu bisa berupa gaji, promosi, tunjangan, penghargaan, prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan dan komunikasi.

Saat ini kepuasan kerja masih menjadi perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia, karena kepuasan kerja merupakan hal penting untuk membentuk efektivitas organisasi. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang dapat bekerja secara efektif dan efisien (Masharyono, 2016). Organisasi akan lebih efektif apabila memiliki karyawan yang merasa lebih puas dengan pekerjaannya daripada organisasi dengan karyawan yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya (Zafeiti & Noor, 2017). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya merupakan hal yang harus diciptakan oleh sebuah perusahaan jika ingin perusahaan bisa lebih berkembang.

Pelatihan

Pelatihan yang baik akan menghasilkan karyawan yang bekerja secara lebih efektif dan produktif sehingga prestasi kerjanya pun akan meningkat. Menurut Siagian (dalam Lodjo, 2013) definisi pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode

tertentu secara konseptual sehingga dapat dikatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang.

Pelatihan sebagai upaya terencana oleh perusahaan untuk karyawan dalam mempelajari keterampilan kerja, dan keterampilan ini mencakup pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting bagi keberhasilan kinerja (Zu'bi & Al-Kharabsheh, 2016).

Untuk melihat tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan bisa dilihat melalui moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya. Oleh sebab itu maka sebaiknya perusahaan melakukan pelatihan dan pemberdayaan yang wajib diikuti oleh semua tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan (Hasibuan, 2006)

Hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan erat antara pelatihan dengan kepuasan kerja dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Lodjo (2013) yaitu pengaruh pelatihan, pemberdayaan dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja. Dari pernyataan ini, maka dapat dibangun hipotesis pertama:

H1o: Tidak terdapat pengaruh pada pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H1a: Terdapat pengaruh pada pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan proses yang menyediakan otonomi lebih besar melalui berbagi informasi yang relevan dan penyediaan kontrol atas faktor yang mempengaruhi prestasi kerja (Risher & Wilder, 2016). Ini artinya bahwa seorang karyawan diberi kebebasan berekspresi dalam

kinerja mereka untuk pengembangan perusahaan, tetapi semua itu tetap dalam koridor aturan-aturan yang telah ditetapkan perusahaan.

Pemberdayaan karyawan berarti memberi karyawan tanggung jawab dan wewenang untuk membuat keputusan tentang semua aspek pengembangan produk atau layanan pelanggan. Pemberdayaan dianggap mampu menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas karyawan (Indah, 2017 dalam Putri, 2019).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya ialah gaji atau upah, promosi, lingkungan kerja, semangat tim, keamanan kerja, citra perusahaan, kepiawaian pengawas, kerja sama, pengembangan profesi, rotasi kerja, komunikasi yang efektif, kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan pemberdayaan (Chien, 2015; Tran & Thao, 2015).

Sementara itu hasil dari penelitian Srinadi & Netra (2014), pemberdayaan, *self efficacy* dan pengembangan karier secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari pernyataan di atas maka dapat dibangun hipotesis kedua:

H2o: Tidak terdapat pengaruh pada pemberdayaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2a: Terdapat pengaruh pada pemberdayaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Orientasi Pelayanan

Pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun (Kotler & Keller, 2012). Menawarkan layanan berkualitas tinggi adalah elemen kunci untuk daya tahan dan kemajuan organisasi layanan dan industri, oleh sebab itu sangat

penting bagi pelaku industri untuk menciptakan layanan terbaik yang mampu memuaskan konsumen mereka (Alvani et al., 2012).

Menurut Seth et al. (2005) kualitas layanan selama beberapa dekade terakhir ini memiliki dampak yang cukup besar pada kinerja bisnis, efisiensi, kepuasan pelanggan dan profitabilitas. Hal ini ditunjukkan dengan perusahaan yang karyawannya memiliki orientasi pelayanan yang baik maka mereka akan memberikan pelayanan yang baik pula kepada konsumen dan dampak dari pemberian pelayanan yang baik itu karyawan akan memperoleh perlakuan yang baik dari konsumen dan kepuasan batin dalam bekerja.

Sementara itu menurut Zeithamel *et al.* (2006) kualitas layanan merupakan salah satu variabel yang menentukan kepuasan pelanggan disamping harga, situasi dan faktor personal. Dari pernyataan di atas maka dapat dibangun hipotesis ketiga:

H3o: Tidak terdapat pengaruh pada orientasi pelayanan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H3a: Terdapat pengaruh pada orientasi pelayanan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penghargaan

Pengertian penghargaan (*reward*) menurut Djamarah (2008: 182) adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenang-kenangan atau cinderamata. Pemberian penghargaan kepada karyawan merupakan bentuk perhatian perusahaan terhadap karyawannya yang berprestasi dan yang telah memberikan kontribusi jasa yang berguna bagi pengembangan usaha perusahaan.

Menurut Wijanarko (dalam Kurniawan, 2018), penghargaan (*reward*) adalah sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena telah

melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian. Penghargaan itu bisa berupa materi maupun non materi.

Ada beberapa hal dalam bidang personalia yang mempunyai hubungan dengan kepuasan, diantaranya adalah sikap kerja, gaji, tingkat absensi dan penghargaan (Aditya, 2009 dalam Adi, 2013). Sementara itu hasil penelitian dari Supatmi, Nimran dan Utami (2013) adalah bahwa pelatihan dan kompensasi berpengaruh signifikan dalam upaya meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan di lingkungan kerja. Dari pernyataan ini maka dapat dibangun hipotesis keempat:

H4o: Tidak terdapat pengaruh pada penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H4a: Terdapat pengaruh pada penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian jenis *field research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Tipe penelitian ini termasuk dalam *explanatory research* atau penelitian penjelasan. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan di Bank Syariah Mandiri KC Salatiga sejumlah 27 orang sehingga jumlah seluruh populasi dijadikan sampel. Oleh sebab itu untuk penentuan sampling menggunakan cara *convenience sampling* atau biasa juga disebut dengan sampel jenuh. *Convenience sampling* dilakukan dengan cara menunjuk semua karyawan di Perbankan Syariah Salatiga untuk menjadi responden tanpa syarat tertentu. Untuk menganalisis data hasil survey, menginterpretasi hasil penelitian maka digunakan teknik analisis regresi linear berganda, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan, pemberdayaan, orientasi

pelayanan dan penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner online dan skala pengukuran menggunakan skala likert. Sumber data yang digunakan yaitu data primer yakni data yang diperoleh secara langsung melalui kuesioner dan data sekunder yang diperoleh dalam bentuk dokumen-dokumen.

Adapun karakteristik sampel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Informasi Demografis

Demografi	Persentase
Gender	
Pria	63.0
Wanita	37.0
Usia	
20-25	18.5
26-30	29.6
31-35	18.5
36-40	22.2
40-45	11.1
Masa Kerja	
1 tahun	7.4
2 tahun	18.5
3 tahun	22.2
6 tahun	3.7
7 tahun	3.7
8 tahun	14.8
9 tahun	14.8
10 tahun	14.8

Sumber: Hasil Olah Data Tahun 2020

Tabel 1 menunjukkan gambaran demografi responden yang diambil dalam penelitian ini. Tabel tersebut menyajikan bahwa jenis kelamin responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini 63% adalah pria dan sisanya wanita 37%. Responden berusia antara 20-25 sebanyak 18.5%,

usia 26-30 sebanyak 29.6%, usia 31-35 sebanyak 18.5%, usia 36-40 sebanyak 22.2%, dan usia 40-45 sebanyak 11.1%. Kemudian jika dilihat dari masa kerja responden cukup variatif dan didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 3 tahun, sisanya dalam masa kerja 1 tahun 7.4%, 2 tahun 18.5%, 6 tahun 3.7%, 7 tahun 3.7%, 8 tahun 14.8%, 9 tahun 14.8%, dan masa kerja 10 tahun sebanyak 14.8%.

Tabel 2. The Result of KMO and Bartlett of Sphericity

Testing	Value
Sample Adequacy KMO	0.708
Bartlett of Sphericity	0.000*

*significant at $\alpha < 0.05$

Sumber: Hasil Olah Data Tahun 2020

Dari pengujian KMO *and Bartlett test of sphericity* dapat diketahui bahwa nilai KMO adalah sebesar 0.708 yang berarti nilai tersebut lebih baik. Sedangkan nilai *Bartlett of Sphericity* adalah sebesar 0.000 yang berarti hasil tes tersebut signifikan. Dari pengujian validitas juga dapat diketahui bahwa instrumen penelitian ini valid.

Tabel 3. Convergent Validity and Reliability Test

Item	P-Correlation
Pelatihan (CR=0.657)*	
PL1	0.812**
PL2	0.784**
PL3	0.737**
Pemberdayaan (CR=0.608)*	
PM1	0.816**
PM2	0.690**
PM3	0.749**
Orientasi Pelayanan (CR=0.799)*	
OP1	0.615**
OP2	0.667**

OP3	0.554**
Penghargaan (CR=0.799)*	
PH1	0.655**
PH2	0.786**
PH3	0.617**
Kepuasan Kerja Karyawan (CR=0.799)*	
KEP1	0.651**
KEP2	0.659**
KEP3	0.359**
KEP4	0.542**
KEP5	0.469**

*reliable (*Cronbach alpha*>0.6)

**valid (*Pearson Correlation*>r tabel 0.3809)

Sumber: Hasil Olah Data Tahun 2020

Tabel 3 menampilkan nilai uji reliabilitas instrumen dengan menunjukkan perhitungan nilai *cronbach alpha*. Dari perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* untuk variabel pelatihan sebesar 0.657, variabel pemberdayaan sebesar 0.608, variabel orientasi pelayanan 0.799, variabel penghargaan 0.799, dan variabel kepuasan kerja karyawan sebesar 0.799. Dari nilai *cronbach alpha* yang melebihi 0.6 maka dapat disimpulkan instrumen penelitian reliabel. Selain itu semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid, terbukti nilai *pearson correlation* setiap indikator lebih besar dari nilai r tabel 0.3809, kecuali indikator kepuasan kerja karyawan keempat (KEP4) sebesar 0.359, maka indikator tersebut di keluarkan dari variable kepuasan kerja karyawan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dari hasil pengujian hipotesis pertama (lihat tabel 4), didapatkan nilai R sebesar 0.348, nilai R *Square* sebesar 0.121, dan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.086. Dari nilai R *Square* dapat diartikan bahwa hanya

12% variasi kepuasan kerja karyawan terbentuk oleh variabel pelatihan. Dengan kata lain, sebesar 88% kepuasan kerja karyawan dibentuk oleh variabel lain selain pelatihan.

Pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil uji regresi sebesar 0.121, dengan nilai *t* hitung sebesar 1.858 dan nilai signifikansi 0.075. Nilai signifikansi yang lebih besar dari 0.05 artinya dalam penelitian ini pelatihan yang diberikan oleh perusahaan tidak mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya dari hasil pengujian hipotesis kedua, didapatkan nilai *R* sebesar 0.547, nilai *R Square* sebesar 0.299, dan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.271. Dari nilai *R Square* dapat diartikan bahwa hanya 30% variasi kepuasan kerja karyawan terbentuk oleh variabel pemberdayaan. Dengan kata lain, sebesar 70% kepuasan kerja karyawan dibentuk oleh variabel lain selain pemberdayaan.

Pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil uji regresi sebesar 0.299, dengan nilai *t* hitung sebesar 3.269 dan nilai signifikansi 0.003. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0.05 artinya jika pemberdayaan ditingkatkan, maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat pula.

Kemudian hasil pengujian hipotesis ketiga didapatkan nilai *R* sebesar 0.457, nilai *R Square* sebesar 0.209, dan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.177. Dari nilai *R Square* dapat diartikan bahwa 21% variasi kepuasan kerja karyawan dibentuk oleh variabel orientasi pelanggan. Dengan kata lain, sebesar 79% kepuasan kerja karyawan dibentuk oleh variabel lain selain orientasi pelanggan.

Orientasi pelanggan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil uji regresi sebesar 0.209, dengan nilai t hitung sebesar 2.568 dan nilai signifikansi 0.017. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0.05 artinya jika orientasi pelanggan ditingkatkan, maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat pula.

Tabel 4. Hasil Pengujian *Direct Effect Determinant Coefficient and Adjusted R Square*, Uji t, dan Uji F

Determinant Coefficient & Adjusted R	PL→KEP	PM→KEP	OP→KEP	PH→KEP
R	0.348	0.547	0.457	0.422
R ²	0.121	0.299	0.209	0.178
Adjusted R Square	0.086	0.271	0.177	0.145
Standardized Coefficient Beta				
T	1.858	3.269	2.568	2.326
Sig.	0.075	0.003	0.017	0.028
Result of F test				
F	3.453	10.688	6.593	5.412
Sig.	0.075	0.003	0.017	0.028

*Significance (Sig.<0.05)

Sumber: Hasil Olah Data Tahun 2020

Terakhir, hasil pengujian hipotesis keempat didapatkan nilai R sebesar 0.422, nilai R Square sebesar 0.178, dan nilai Adjusted R Square sebesar 0.145. Dari nilai R Square dapat diartikan bahwa 18% variasi kepuasan kerja karyawan dibentuk oleh variabel penghargaan. Dengan kata lain, sebesar 82% kepuasan kerja karyawan dibentuk oleh variabel lain selain penghargaan.

Penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil uji regresi

sebesar 0.0178, dengan nilai t hitung sebesar 5.412 dan nilai signifikansi 0.028. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0.05 artinya jika penghargaan yang diberikan perusahaan semakin bernilai bagi karyawan, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Untuk membentuk suatu kepuasan kerja diperlukan peran dari anggota-anggota kelompok dalam berperilaku sesuai dengan aturan yang berlaku dan motif masing-masing individu. Hal ini terangkum dalam psikologi organisasi yang dapat dijabarkan dalam bentuk kegiatan pelatihan, pemberdayaan, orientasi pelayanan dan penghargaan. Variabel-variabel pelatihan, pemberdayaan, orientasi pelayanan dan penghargaan inilah yang dianggap mampu memunculkan rasa kepuasan dalam kinerja seorang karyawan. Dengan adanya rasa kepuasan dalam diri karyawan diharapkan akan meningkatkan semangat kerja dan produktifitas kerja sehingga dapat membantu pengembangan perusahaan namun pada kenyataannya ternyata hal ini tidak selalu bisa terjadi.

Dalam penelitian ini misalnya, diperoleh hasil sebagai bahwa variabel pelatihan tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mendukung penelitian dari Johnson & Umoh (2016) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja tetapi bertentangan dengan hasil penelitian Lodjo (2013) yang hasilnya pelatihan dan efikasi diri berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Variabel pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Srinadi & Netra (2014) bahwa pemberdayaan, *self efficacy* dan pengembangan karier secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja namun bertentangan dengan hasil penelitian

Lodjo (2013) yang hasilnya adalah pemberdayaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil dari variabel penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini mendukung hasil penelitian dari Zaelani (2004) yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan pelaksanaan sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan, tetapi (menolak) hasil penelitian Kurniawan (2018) bahwa penghargaan tidak berpengaruh langsung positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Simpulan

Untuk membentuk kepuasan kerja karyawan dapat dibangun dengan melihat beberapa faktor seperti pelatihan, pemberdayaan, orientasi pelayanan, dan penghargaan yang diberikan. Dalam penelitian ini pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan pemberdayaan, orientasi pelayanan, dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang dikelola dengan baik akan menjadi prediktor yang kuat dalam perilaku karyawan pada perbankan syariah.

Daftar Pustaka

- Adi, S. P. (2013). *PENGARUH SIKAP KERJA, GAJI, DAN PENGHARGAAN TERHADAP KEPUASAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA CABANG SIDOARJO (STUDI KASUS KARYAWAN YANG BEKERJA PADA PT. POS INDONESIA Cabang Sidoarjo)* (Doctoral dissertation, UPN" Veteran" Jawa Timur).
- Ahmadiansah, R. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Salatiga. *INJECT (Interdisciplinary Journal of Communication)*, 1(2), 223-236. DOI: <https://doi.org/10.18326/inject.v1i2.223-236>
- Al Zefeiti, S. M. B., & Mohamad, N. A. (2017). The Influence of organizational commitment on Omani public employees' work performance. *International Review of Management and Marketing*, vol. 7(2), 151-160.
- Ali, B. (2006). Pengaruh Harga, Orientasi Layanan dan Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas, Studi pada PT. Astra Agro Lestari Tbk. Jakarta, *Jurnal Studi Manajemen*, Vol 22.
- Alvani, M., Moghimi, M., & Hafizi, R. (2012). Measuring and Comparing Service Quality in Melli Bank Branches in Isfahan Province using Systemic-Transactional Scale of Banking Service Quality (SYSTRASQ). *Journal of Organizational Culture Management*, vol. 7(2).
- Al-Zu'bi, H. A., & Al-kharabsheh, S. (2016). Investigating the Impact of Training Management Strategy on Core Competencies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 6(5), 437-445. DOI: 10.6007/IJARBS/v6-i5/2159
- Ampauleng. (2016). Analisis Pelatihan Dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Perusahaan PT. Sumber Cipta

-
- Multiniaga Cabang Makassar. *Jurnal Ilmiah BONGAYA*, No. XIX, 1-20.
<https://ojs.stiem-bongaya.ac.id/index.php/JIB/article/view/3>
- Chien, J. (2015). 'The Impact of Change Management on Employee Satisfaction and Engagement'. *World Academy of Science, Engineering and Technology, Open Science Index 101, International Journal of Economics and Management Engineering*, vol. 9(5), 1717–1722. doi.org/10.5281/zenodo.1106997
- Djamarah, S. B. (2008). *Psikologi Belajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dotan, H. (2009). Workplace Friendships: Origins and Consequences for Managerial Effectiveness. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. DOI: 10.5465/AMBPP.2009.44244633
- Hantula, D. (2015). Job Satisfaction: The Management Tool and Leadership Responsibility. *Journal of Organizational Behaviour Management*, vol. 35(1-2), 81-94. DOI: 10.1080/01608061.2015.1031430
- Hasibuan, M. S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jalil, A. (2020). Pegawai Bank BRI Madiun Korupsi Dana Nasabah Rp2,1 Miliar dipecat. Rabu (23/9/2020). <https://www.solopos.com/pegawai-bank-bri-madiun-korupsi-dana-nasabah-rp21-miliar-dipecat-1082797>
- Jex, M.S., & Britt, W. T. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist/practitioner Approach-2nd ed*. New Jersey: John Wiley & Sons, inc.
- Kotler., & Keller. (2012). *Manajemen Pemasaran*, Edisi Empat Belas jilid I. Jakarta: Erlangga
- Kurniawan, D. (2018). Pengaruh Tingkat Efisiensi, Sistem Penghargaan, dan Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya

-
- Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Bank Muamalat Cabang Lampung. *Jurnal Ilmiah FE-UMM Economic Sciences*, vol. 12(2), 16-29. DOI: 10.24127/jm.v12i2.295
- Lodjo, F. S. (2013) Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, vol. 1(3), 747-755. DOI: <https://doi.org/10.35794/emba.v1i3.1882>
- Purbawisesa, N., Wardana, I. M., Sukaatmadja, I. P. G. (2018). Peran Kualitas Layanan dalam Memediasi Hubungan Antara Karyawan Berorientasi Pelanggan dengan Kepuasan Pelanggan di Bulgari Resort Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. vol. 7(11), 2389-2416. DOI: 10.24843/EEB.2018.v07.i11.p03
- Putri, W. D., Nuryanti, B. L., & Masharyono. (2018). Analisis Pelatihan, Pemberdayaan, dan Kepuasan Kerja Pegawai di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kuningan. *Journal of Business Management Education (JBME)*, vol. 3(3), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.17509/jbme.v3i3.14292>
- Risher, H., & Wilder, W. (2016). *It's Time for High-Performance Government: Winning Strategies to Engage and Energize the Public Sector Workforce*. London: Rowman & Littlefield.
- Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). Service Quality Models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22(9), 913-949. <https://doi.org/10.1108/02656710510625211>
- Srinadi, N. M. E., & Netra, I. G. S. K. (2014). Pengaruh Pemberdayaan, Self Efficacy, Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, vol. 3(7), 1894-1910. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/8183>

Sumiyati, S., Masharyono, M., Pratama, K. F., & Purnama, R. (2016, August).

The Effect of Social Work Environment on Employee Productivity in Manufacturing Company in Indonesia. In *2016 Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship* (pp. 574-575). Atlantis Press.

Supatni, M. E., Nimran, U., & Utami, H. N. (2013). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, vol. 7(1), 25-37.

Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Tetik, N. (2016). The Effects of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Performance of Tourist Guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 6(2), 221–239. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i2/2026>

Zaelani, T. (2014). *PENGARUH PELAKSANAAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI DIVISI PELAYANAN SDM KANTOR PUSAT PT. POS INDONESIA BANDUNG* (Doctoral dissertation, Universitas Pendidikan Indonesia).

Zafeiti, S. M. B., & Noor, A. M. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, vol. 7(2), 151–160.

Zeithamel, Wilson, A., V., Bitner, M., & Gremier, D. (2006). *Services Marketing: Integrating Focus Across He Firm*. First European Edition. Mc Graw Hill, UK.