

**PENGARUH EMPOWERMENT, SELF EFFICACY, BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA DEMI MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN (STUDY KASUS PADA PT. MAYORA TBK CABANG MALANG
DAN SURABAYA)**

Oleh:

M. Hafidz Ubaidillah

Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Narotama Surabaya

Email: hafidz_03@ymail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh empowerment, self efficacy, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Mayora Tbk Cabang Malang dan Surabaya. Sampel yang digunakan sebanyak 161 responden dengan metode penelitian kuantitatif dengan analisa data menggunakan path analysis. Perusahaan senantiasa menginginkan agar kinerja karyawannya baik, dengan demikian untuk meningkatkan kontribusi para karyawan kepada organisasinya, maka organisasi perlu menerapkan program pemberdayaan. Pemberdayaan dianggap mampu menumbuhkan kreativitas karyawan. Karyawan yang memiliki kreativitas akan selalu mencari cara untuk menghasilkan metode baru yang tepat dalam upaya menghasilkan suatu produk yang berkualitas atau dalam upaya untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen. Oleh Karena itu pemberdayaan menjadi bagian yang penting dalam rangka menjamin maju berkembangnya perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa empowerment, self efficacy berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja tetapi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: *Empowerment, Self Efficacy, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, kinerja*

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of empowerment, self-efficacy, and organizational culture on work satisfaction and employee performance PT Mayora Tbk in Malang and Surabaya branch. Samples using 161 respondents with quantitative research methods and analyze the data using path analysis. Companies always ask good performance from employees, thereby to increase the contribution of the employee to the organization, organization needs to implement empowerment programs. Empowerment is considered able to foster employee creativity. Employees with creativity will always be looking for ways to generate new and appropriate methods in order to produce a quality product or in an effort to provide satisfactory service to consumers. Empowerment as an important element in order to ensure the advanced development of the company for competitive environment. Based on the results of this study concluded that empowerment, self efficacy, effect on job satisfaction and employee performance. The organizational culture does not affect the job satisfaction but having an effect on employee performance.

Keywords: *Empowerment, Self Efficacy, Organizational Culture, Job Satisfaction, performance*

PENDAHULUAN

Pada perusahaan PT. Mayora Cabang Malang dan Surabaya program pemberdayaan telah banyak dilakukan yaitu berupa pelatihan dan pemeliharaan aset-aset sumberdaya manusia melalui sistem pengembangan sumberdaya manusia dengan memberikan kesempatan karyawan untuk melaksanakan studi penyetaraan pendidikan.

Sedangkan untuk budayanya sendiri pada perusahaan ini menerapkan budaya 5 R (*resik, rapi, rajin, ringkas, dan ramah*), budaya tersebut wajib dilaksanakan oleh semua karyawan baik terhadap dirinya sendiri maupun terhadap konsumen.

Walaupun program pemberdayaan dan budaya organisasi telah dilakukan, namun permasalahan terkait dengan sumberdaya manusia masih saja terjadi di perusahaan ini. Permasalahan tersebut meliputi tingkat kedisiplinan, selain tingkat kehadiran kurangnya kedisiplinan karyawan juga ditunjukkan dengan ruang kerja mereka yang kurang tertata rapi. Permasalahan lain yang muncul adalah masih adanya karyawan yang keluar masuk tiap tahunnya. Permasalahan-permasalahan tersebut merupakan indikasi bahwa karyawan kurang mendapatkan kepuasan selama mereka bekerja.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini akan di arahkan untuk mengetahui apakah faktor Empowerment (pemberdayaan), *self efficacy* dan budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja. Selanjutnya apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh langsung dari variable X1 (empowerment), X2 (self efficacy) dan X3 (budaya organisasi) terhadap Y1 (kepuasan kerja) secara parsial
2. Apakah terdapat pengaruh langsung dari variable X1 (empowerment), X2 (self efficacy) dan X3 (budaya organisasi) terhadap Y1 (kepuasan kerja) secara simultan
3. Apakah terdapat pengaruh langsung dari variable X1 (empowerment), X2 (self efficacy) dan X3 (budaya organisasi) terhadap Y2 (Kinerja) secara parsial
4. Apakah terdapat pengaruh langsung dari variable X1 (empowerment), X2 (self efficacy) dan X3 (budaya organisasi) terhadap Y2 (Kinerja) secara simultan
5. Apakah ada pengaruh tidak langsung dari variable X1 (empowerment), X2 (self efficacy) dan X3 (budaya organisasi) terhadap Y2 (kinerja) melalui variable Y1 (Kepuasan kerja)

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh *empowerment* terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
4. Menganalisis pengaruh *empowerment* terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
6. Menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan.
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Manfaat Praktis:

Pihak PT. Mayora Tbk cabang Malang dan Surabaya

Menjadi bahan masukan bagi pihak pengambil keputusan di perusahaan PT. Mayora Tbk cabang Malang dan Surabaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya yang nantinya akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja. Karena kepuasan yang terbentuk dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja dalam hal ini yaitu produktivitas karyawan juga akan meningkat.

Manfaat Teoritis:

Dapat digunakan sebagai bahan kajian empiris dan acuan dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

Akademisi dari bidang sumber daya manusia khususnya dan bidang manajemen pada umumnya yang ingin mengetahui dan mengembangkan penelitian yang berhubungan dengan kepuasan kerja.

Batasan Penelitian

Penelitian ini hanya berlaku untuk PT. Mayora TBK cabang Malang dan Surabaya.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian Terdahulu

Debora (2006) melakukan penelitian terhadap dosen tetap yang berjumlah 2.327 orang yang tersebar pada 119 buah PTS di lingkungan kopertis Wilayah XI Kalimantan. Dia ingin mengetahui pengaruh pemberdayaan kerja dan psikologis terhadap kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja dosen tetap perguruan tinggi swasta. Hasil penelitiannya adalah pemberdayaan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pemberdayaan psikologis dan kepercayaan organisasional, pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepercayaan organisasional dan kepercayaan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Paulus Joko Sigiro dan Suyono (2005) melakukan penelitian terhadap karyawan non produksi PT Kusumahadi Santoso Surakarta. Tujuan penelitiannya adalah ingin mengetahui perbedaan kepuasan kerja ditinjau dari *locus of control*, tipe kepribadian dan *self efficacy*. Hasil penelitiannya adalah bahwa kaum eksternal mengalami kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan kaum internal. Kemudian orang yang memiliki tipe kepribadian A mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada orang yang berkepribadian tipe B. Sedangkan orang yang memiliki *self efficacy* tinggi cenderung mengalami kepuasan kerja yang tinggi daripada orang yang memiliki *self efficacy* yang rendah.

Kerangka Teori

Empowerment

Thomas dan Veltahouse (1990) berargumentasi bahwa pemberdayaan merupakan suatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*).

Self Efficacy

Menurut Bandura (1997) *self Efficacy* adalah belief atau keyakinan seseorang bahwa ia dapat menguasai situasi dan menghasilkan hasil (*outcomes*) yang positif (Santrock, 2001). Menurut Dale Schunk (1995, dalam Paulus Joko Sigiro dan Cahyono, 2005) *self efficacy* mempengaruhi siswa dalam memilih kegiatannya. Siswa dengan *self efficacy* yang rendah mungkin menghindari pelajaran yang banyak tugasnya, khususnya untuk tugas-tugas yang menantang, sedangkan siswa dengan *self efficacy* yang tinggi mempunyai keinginan yang besar untuk mengerjakan tugas-tugasnya.

Menurut Bandura (1997) dalam Tesis yang berjudul *Goal Orientation, Self Efficacy dan Prestasi Belajar pada Siswa Peserta dan Non Peserta Program Pengajaran Intensif di Sekolah oleh Retno Wulansari tahun 2001*, ada beberapa faktor yang mempengaruhi *self efficacy* yaitu:

- (1) Pengalaman Keberhasilan (*mastery experiences*)
- (2) Pengalaman Orang Lain (*vicarious experiences*)
- (3) Persuasi Sosial (*Social Persuasion*)
- (4) Keadaan fisiologis dan emosional (*physiological and emotional states*)

Sedangkan Jones (1986) mengungkapkan sumber atau indikator dari *self efficacy* yang tidak jauh berbeda dengan yang dikemukakan oleh Bandura, yaitu: perasaan mampu

melakukan pekerjaan, kemampuan yang lebih baik, senang pekerjaan yang menantang dan kepuasan terhadap pekerjaan.

Budaya Organisasi

Robbin (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memberikan para karyawan suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi, mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan. Budaya organisasi juga dapat membina kekohesifan, kesetiaan dan komitmen bersama. Apabila karyawan diberikan pemahaman tentang budaya organisasi maka setiap karyawan akan termotivasi dan semangat kerja untuk melakukan setiap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal, sehingga produktivitas meningkat untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins (2007) menyatakan bahwa hasil-hasil penelitian yang mutakhir menemukan bahwa ada tujuh ciri-ciri utama yang secara keseluruhan, mencakup esensi dari budaya organisasi. Ketujuh ciri-ciri tersebut adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi ke keluaran. Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada kepada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut.
4. Orientasi ke orang. Sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut mempertimbangkan dampak dari keluarannya terhadap para karyawannya.
5. Orientasi team. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi seputar kelompok-kelompok (teams) daripada seputar perorangan.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan *status quo* dibandingkan dengan pertumbuhan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan dalam bekerja merupakan keinginan yang wajar bagi setiap karyawan. Secara sederhana kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins 1996).

Bisa juga dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan yang mereka lakukan. Umumnya mengacu pada sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam hal ini kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan. Lebih lanjut, Lock dalam Luthans (1995) memberikan definisi bahwa: "job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience." (kepuasan kerja adalah suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan, sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja).

Sehubungan dengan hal itu, setidaknya terdapat dua dimensi gaya supervisor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja:

- (1) Supervisor yang berorientasi pada karyawan (Employee Centeredness).
- (2) Supervisor yang mengutamakan partisipasi karyawan (employee participation).

Kepuasan pada Rekan Kerja (Satisfaction with Coworkers)

Rekan kerja dapat menjadi sumber kepuasan karyawan, manakala antar karyawan diberi kesempatan untuk berinteraksi satu sama lain. Dalam sebuah penelitian di industri mobil, Walter & Guest dalam Feldman & Arnold (1983) menemukan fakta bahwa karyawan

yang terisolasi ternyata tidak menyukai pekerjaannya, dan sengaja mengisolasi diri dari lingkungan sosial karena ada alasan pribadi.

Kinerja

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Dessler (1997) mengatakan ada 6 kategori yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual, sebagai berikut:

- (1). Kualitas
- (2). Kuantitas
- (3). Ketepatan waktu
- (4). Efektivitas
- (5). Kemandirian
- (6). Komitmen kerja

Kerangka Penelitian

Dalam meningkatkan kontribusi para karyawan kepada organisasi, maka organisasi perlu menerapkan program pemberdayaan. Beberapa pakar manajemen sepakat menyatakan bahwa pemberdayaan akan mendatangkan manfaat dan keuntungan bagi organisasi (Holosko et al., 2001). Pemberdayaan dipandang mampu menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas para karyawan. Sedangkan kreativitas sendiri merupakan landasan bagi tumbuh dan berkembangnya inovasi. Karyawan yang memiliki kreativitas akan selalu mencari cara atau metode baru yang murah dan tepat dalam upaya menghasilkan suatu produk yang berkualitas atau dalam memberika pelayanan yang memuaskan kepada pelanggannya.

Sedangkan *self efficacy* merupakan sebuah keyakinan tentang probabilitas bahwa seseorang dapat melaksanakan dengan sukses beberapa tindakan atau masa depan dan mencapai beberapa hasil. Menurut Bandura (1992); dalam Gardner dan Pierce (2006), efikasi diri mencerminkan suatu keyakinan individu sesaat disaat kemampuan mereka melaksanakan tugas spesifik pada suatu tingkatan kinerja yang spesifik pula.

Budaya organisasi merupakan persepsi individu atau kelompok dalam organisasi (Gibson, 2000). Budaya organisasi menentukan identitas dari suatu kelompok, dalam kelompok ini diartikan sebagai suatu organisasi (Hofstede, 1996). Hasil studi Kotter dan Heskett (1988; dalam Suharto dan Cahyono, 2005) budaya perusahaan dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang dan perusahaan akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Hipotesis

Langkah Pertama, adalah menguji apakah indikator yang dipergunakan dalam dua atau lebih variabel yang dihipotesiskan sesuai untuk menguji hipotesis yang dikembangkan (Ferdinand A, 2006). Penelitian ini bekerja dengan lima variabel. Peneliti harus mengembangkan variabelnya agar data yang diperoleh dan digunakan untuk menyusun informasi guna penarikan kesimpulan adalah data yang sesungguhnya yang ingin diketahui atau apa yang disebut dengan validitas yaitu mengukur apa yang seharusnya diukur (*to measure what should be measured*).

Penelitian ini dikembangkan dari berbagai indikator atau proksi yang datanya digunakan untuk menjelaskan atau mendefinisikan variabel yang hendak diketahui datanya itu. Dengan perkataan lain, penelitian ini ingin mendapatkan sebuah data dan data itu dihasilkan dari data yang lain. Data yang dibentuk itu disebut data variabel laten,

sedangkan data yang membentuk disebut dengan variabel proksi atau variabel indikator. Penelitian ini akan mengembangkan proksi untuk variabel *empowerment*, *self efficacy*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil pengujian yang dilakukan pada langkah di atas menghasilkan dimensi konstruk penelitian seperti yang tersaji berikut ini:

1. Konstruk yang dibangun dari 10 (sepuluh) indikator yang memberi ciri *empowerment* yang tidak mempunyai hubungan kausalitas dengan variabel latennya masing-masing mengenai pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, pekerjaan yang dilakukan sangat penting bagi individu, pekerjaan yang dilakukan sangat berarti bagi individu, keinginan untuk dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan, Rasa percaya diri pada kemampuan individu, keinginan untuk mencapai target, ketepatan pilihan pekerjaan, ketepatan dalam penempatan dengan rekan kerja, kemampuan menentukan cara dalam melakukan pekerjaan, kemampuan dalam mengelola pelanggan.
2. Konstruk yang dibangun dari 4 (empat) indikator yang memberi ciri *self efficacy* yang tidak mempunyai hubungan kausalitas dengan variabel latennya masing-masing mengenai perasaan mampu melakukan pekerjaan, kemampuan yang lebih baik, senang pekerjaan yang menantang dan kepuasan terhadap pekerjaan.
3. Konstruk yang dibangun dari 7 (tujuh) indikator yang memberi ciri budaya organisasi yang tidak mempunyai hubungan kausalitas dengan variabel latennya masing-masing mengenai inovasi dan pengambilan resiko, stabilitas dan keamanan, penghargaan terhadap orang, orientasi hasil, orientasi team dan kolaborasi serta keagresifan.
4. Konstruk yang dibangun dari 5 (lima) indikator yang memberi kepuasan kerja yang tidak mempunyai hubungan kausalitas dengan variabel latennya masing-masing mengenai tingkat absensi, tingkat perputaran karyawan, disiplin kerja, loyalitas, dan konflik di lingkungan kerja.
5. Konstruk yang dibangun dari 6 (enam) indikator yang memberi ciri kinerja karyawan yang tidak mempunyai hubungan kausalitas dengan variabel latennya masing-masing mengenai kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

Langkah Kedua seperti yang telah diuraikan pada langkah pertama, pengujian ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan telah mencerminkan variabel latennya, karena itu dapat diterima sebagai variabel indikator yang sesuai untuk variabel laten yang digunakan.

Untuk melihat apakah variabel indikator yang digunakan sesuai untuk pengujian hipotesis yang dikembangkan, maka dilakukan pengujian muka (*face validity test*) terhadap berbagai hubungan logis (*logical connection*) antar variabel indikator dari dua variabel yang dihipotesiskan hubungan atau kausalitasnya. Selanjutnya adalah merencanakan penelitian apakah variabel indikator tersebut layak digunakan dalam pengujian hipotesis ini, karena itu layak untuk dikumpulkan responden penelitian, maka dilakukan uji *logical connection* antara variabel indikator sesuai dengan hipotesis dasarnya. Langkah ini dilakukan terhadap enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini (Ferdinand, 2006).

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan dibantu dengan program SPSS, jenis penelitian ini yaitu dengan memperoleh informasi yang akurat mengenai kinerja karyawan PT. Mayora TBK cabang Malang dan Surabaya dengan cara menyebarkan kuisioner kepada para karyawan untuk memperoleh data yang akurat. Pendekatan

kuantitatif digunakan untuk mencari informasi faktual secara mendetail yang sedang menggejala dan mengidentifikasi masalah-masalah atau untuk mendapatkan justifikasi keadaan dan kegiatan-kegiatan yang sedang berjalan (Wahyuni dan Mulyono, 2006).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Mayora Tbk cabang Malang dan Surabaya yang keseluruhan berjumlah 250 karyawan.

Besarnya sampel dalam penelitian ini mengacu pada pendekatan rumus Slovin (Husain Umar, 2002), yaitu sebagai berikut:

Rumus 1. Penentuan sampel

$$n = \frac{N}{1 + Ne}$$

Dimana:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = prosentase kelonggaran kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Dalam penelitian ini, N = 250

E = 5 %

jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{250}{1 + 250 \times 0,05^2} = 161$$

Untuk mendapat sampel sebanyak 161 karyawan dari seluruh populasi yang berjumlah 250 karyawan dilakukan dengan bantuan komputer untuk membuat tabel nomor karyawan secara acak. Kemudian dilakukan pemilihan sampel terhadap nomor 1-161 secara acak.

Tabel 3 Distribusi sampel pada masing-masing bagian

No	Jabatan	Populasi	Presentase	Sample
1	Driver	30	18,48%	18
2	Task Force	45	27,72%	31
3	Merchandiser	55	33,88%	32
4	Sales Promotion Girl	74	45,584%	48
5	Staff Administrasi	17	10,472%	12
6	Supervisor	25	15,4%	15
7	Manager	4	2,464%	2
	Total	250	100%	161

Sumber: HRD Mayora Tbk Cabang Malang dan Surabaya

Jenis Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Data subyek yaitu jenis data yang berupa karakteristik dari seorang, yaitu terdiri dari jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja.
2. Data fisik yaitu jenis penelitian yang berupa bangunan perusahaan.

3. Data dokumenter, yaitu data-data yang diperoleh dari perusahaan terkait dengan kondisi subjek yang diteliti.

Sumber Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder :

1. Data Primer
Dalam hal ini data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden yaitu karyawan PT Mayora Cabang Malang
2. Data Sekunder
diperoleh dari dokumen-dokumen yang dipublikasikan oleh PT Mayora Tbk cabang Malang yang relevan dengan penelitian ini.

Variabel dan Definisi Operasional

Definisi Operasional Variabel

Berikut ini diuraikan definisi operasional variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Definisi-definisi operasional variabel sebagai dasar pengukuran nilai konstruk dapat dilihat pada table:

Tabel 2

Variabel	Keterangan	Pengukuran
<i>Empowerment</i>	Program yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam rangka untuk mengevaluasi informasi tentang kemampuan diri sendiri yang akan mempengaruhi pilihan dan upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan	Skala Likert 1 – 5 dengan 1(sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju)
<i>Self Efficacy</i>	Keyakinan seseorang untuk menjalankan tugas pada tingkat tertentu yang mempengaruhi aktifitas pribadi terhadap pencapaian tugas.	Skala Likert 1 – 5 dengan 1(sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju)
Budaya organisasi	sistem atau pola-pola nilai, simbol, ritual, mitos dan paraktek - praktek yang terus berlanjut; mengarahkan orang untuk berperilaku dan dalam upaya memecahkan masalah	Skala Likert 1 – 5 dengan 1(sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju)
Kepuasan Kerja	Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan	Skala Likert 1 – 5 dengan 1(sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju)
Kinerja	Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu	Skala Likert 1 – 5 dengan 1(sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju)

Indikator Variabel

Tabel 3

Konstruk	Indikator Variabel
<i>Empowerment</i>	X1: pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu
	X2: pekerjaan yang dilakukan sangat penting bagi individu
	X3: pekerjaan yang dilakukan sangat berarti bagi individu
	X4: Keinginan untuk dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan
	X5: Rasa percaya diri pada kemampuan individu
	X6: Keinginan untuk mencapai target

	X7: Ketepatan pilihan pekerjaan
	X8: Ketepatan dalam penempatan dengan rekan kerja
	X9: Kemampuan menentukan cara dalam melakukan pekerjaan
	X10: Kemampuan dalam mengelola pelanggan (Thomas dan Velthohouse, 1990)
<i>Sel Efficacy</i>	X11 : Perasaan mampu melakukan pekerjaan
	X12: Kemampuan yang lebih baik
	X13: Senang pekerjaan yang menantang
	X14: Kepuasan terhadap pekerjaan (Jones,1986)
Budaya Organisasi	X15 : Inovasi dan pengambilan resiko
	X16: Perhatian terhadap detail
	X17; Orientasi ke keluaran
	X18: Orientasi ke orang
	X19: Orientasi ke team
	X20: Keagresifan
	X21: Stabilitas (Robbins,2007)
Kepuasan Kerja	X22 : Tingkat absensi
	X23: Tingkat perputaran pegawai
	X24: Disiplin kerja
	X25: Loyalitas
	X26: Konflik dilingkungan kerja (Lawler III,1996)
Kinerja	X27 : Kualitas
	X28: Kuantitas
	X29: Ketepatan waktu
	X30: Efektivitas
	X31: Kemandirian
	X32: Komitmen Kerja (Dessler, 1992)

Teknik Analisa Data

Di dalam analisis ini digunakan diagram jalur untuk membantu konspetualisasi masalah atau menguji hipotesis yang kompleks.. Hubungan variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) dan variabel mediasi (Y_1) dapat dijelaskan di bawah ini :

Persamaan Struktur 1 :

$$Y_1 = Y_1X_1 + Y_1X_2 + Y_1X_3 + e$$

Y_1 : *Kepuasan Kerja*

X_1 : *Empowerment*

X_2 : *Self Efficacy*

X_3 : Budaya Organisasi

e : Tingkat error

Sedangkan hubungan variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) dan variabel terikat (Y_2) dapat dijelaskan di bawah ini :

Persamaan Struktur 2 :

$$Y_2 = \beta_{21}X_1 + \beta_{22}X_2 + \beta_{23}X_3 + e$$

Keterangan :

Y_2 : Kinerja

X_1 : *Empowerment*

X_2 : *Self Efficacy*

X_3 : Budaya Organisasi

e :Tingkat error

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini disajikan gambaran dan penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

Analisis data deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

Deskripsi Operasional

Pada Sub bab ini akan dibahas kondisi riil pada perusahaan PT. Mayora Indah Cabang Malang dan Surabaya.

Gambaran Umum Perusahaan

PT. Mayora Tbk cabang Surabaya beralamat di Jl. Punokawan Km.27 No.08 Krian. Berdiri sejak tgl 15 Oktober 1984. Sedangkan untuk PT. Mayora Tbk cabang Malang beralamat di Jl. Sunandar Priyo Sudarmo No. 24 berdiri sejak 15 Oktober 1986. Adapun barang – barang yang di distribusikan antara lain: Biscuit, Candy, Wafer, Coklat, Coffe, Cereal, Instand Food, Beverage.

Peranan Perusahaan

PT. Mayora Indah cabang Malang dan Surabaya berfungsi sebagai distributor barang sedangkan kantor pusatnya berada di Jakarta. PT. Mayora Indah cabang Surabaya berperan untuk mendistribusikan product Mayora khusus di daerah Surabaya total outlet yang di cover sebanyak 150 outlet terdiri dari Outlet Hypermarket, Supermarket dan minimarket sedangkan untuk PT. Mayora cabang Malang berperan untuk mendistribusikan product Mayora area Malang yang berjumlah 90 outlet terdiri dari outlet Hypermarket, Supermarket, dan minimarket.

Visi & Misi

Visi, Menjadi Produsen makanan dan minuman yang berkualitas dan terpercaya dimata konsumen domestic maupun internasional dan menguasai pangsa pasar terbesar dalam kategori sejenis.

Misi, Dapat memperoleh laba bersih diatas rata-rata industry dan memberikan value added yang baik bagi seluruh stakeholders. Dapat memberikan kontribusi positif terhadap

lingkungan dan Negara dimana perusahaan berada

Analisa Data

Hasil Uji Path Analisis Model 1

1) Empowerment berkontribusi terhadap Kepuasan Kerja

Uji secara individual oleh Tabel Coeficiente, bahwa hasil koefisien jalur $Py_{1x1} = 0,201$. Terlihat bahwa pada kolom Sig (signifikan), didapat nilai sig 0,000 (lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,05 > 0,000$). Jadi secara langsung Empowerment berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2) Self Efficacy berkontribusi terhadap Kepuasan Kerja

Uji secara individual oleh Tabel Coeficiente, bahwa hasil koefisien jalur $Py_{1x2} = 0,083$. Terlihat bahwa pada kolom Sig (signifikan), didapat nilai sig 0,041 (lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,05 > 0,041$). Jadi secara langsung Self Efficacy berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

3) Budaya Organisasi berkontribusi terhadap Kepuasan Kerja

Uji secara individual oleh Tabel Coeficiente, bahwa hasil koefisien jalur $Py_{1x3} = -0,054$. Terlihat bahwa pada kolom Sig (signifikan), didapat nilai sig 0,179 (lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,05 < 0,179$). Jadi secara langsung Budaya Organisasi berkontribusi secara negative dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kerangka hubungan kausal empiris antara X1, X2, X3 dan Y1 dapat dibuat persamaan struktur model 1 sebagai berikut :

$$Y1 = Py_{1x1} X1 + Py_{1x2} X2 + Py_{1x3} X3 + e1$$

$$Y1 = 0,201X1 + 0,083X2 + (-0,54) X3 + (1 - 0,056)$$

$$= 0,201 X1 + 0,083 X2 - 0,54 X3 + 0,944$$

Hasil Uji Path Analisis Model 2

1) Empowerment berkontribusi terhadap Kinerja

Uji secara individual oleh Tabel Coeficiente, bahwa hasil koefisien jalur $Py_{2x1} = -0,250$. Terlihat bahwa pada kolom Sig (signifikan), didapat nilai sig 0,000 (lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,05 > 0,000$). Jadi secara langsung Empowerment berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap Kinerja.

2) Self Efficacy berkontribusi terhadap Kinerja

Uji secara individual oleh Tabel Coeficiente, bahwa hasil koefisien jalur $Py_{2x2} = -0,168$. Terlihat bahwa pada kolom Sig (signifikan), didapat nilai sig 0,000 (lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,05 > 0,000$). Jadi secara langsung Self Efficacy berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Terlihat bahwa pada kolom Sig (signifikan), didapat nilai sig 0,000 (lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,05 > 0,000$). Jadi secara langsung Self Efficacy berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap Kinerja.

3) Budaya organisasi berkontribusi terhadap Kinerja

Uji secara individual oleh Tabel Coeficiente, bahwa hasil koefisien jalur $Py_{2x3} = -0,082$. Terlihat bahwa pada kolom Sig (signifikan), didapat nilai sig 0,000 (lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,05 > 0,034$). Jadi secara langsung Self Efficacy berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap Kinerja.

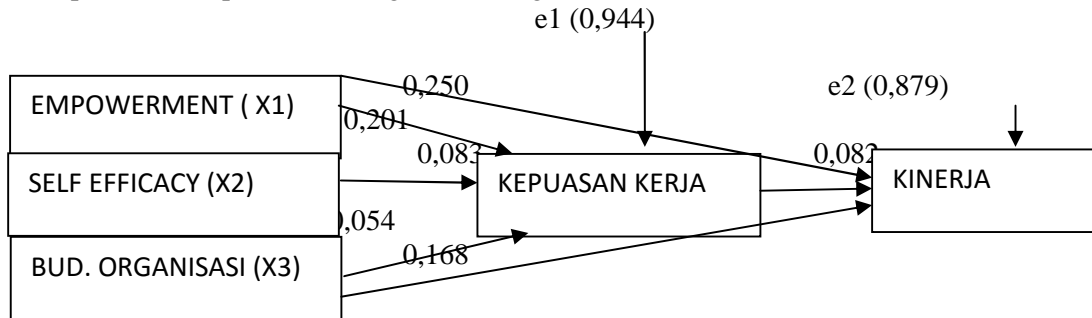
Kerangka hubungan kausal empiris antara X1, X2, X3, Y1 dan Y2 dapat dibuat persamaan struktur model 2 sebagai berikut:

$$Y_2 = \beta_{21} X_1 + \beta_{22} X_2 + \beta_{23} X_3 + \beta_{24} Y_1 + e_2$$

$$Y_2 = -0,250X_1 + (-0,168) X_2 + 0,082 Y_1 + (1 - 0,121)$$

$$= -0,250X_1 - 0,168 X_2 + 0,082 Y_1 + 0,879$$

Besarnya kontribusi langsung dan tidak langsung masing – masing variabel independen terhadap variabel dependen dituangkan dalam gambar



Pembahasan Hasil Penelitian

Beberapa pengaruh parsial {langsung dan tidak langsung melalui Y_1 (Kepuasan Kerja)} dan pengaruh simultan X_1 (Empowerment), X_2 (Self Efficacy) dan X_3 (Budaya Organisasi) terhadap Y_1 (Kepuasan Kerja) dan Y_2 (Kinerja) diuraikan sebagai berikut :

Pembahasan Parsial (Pengaruh langsung) Model 1

1). Pengaruh Empowerment terhadap Kepuasan Kerja

Kontribusi Empowerment secara langsung terhadap Kepuasan kerja sebesar $(0,201)^2 = 0,040$ atau 4%. Nilai $t_{hitung} 4,971 > \text{nilai } t_{table} 1,65462$ dengan tingkat signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ artinya Empowerment berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2) Pengaruh Self Efficacy terhadap Kepuasan Kerja

Kontribusi Self Efficacy secara langsung terhadap Kepuasan kerja sebesar $(0,083)^2 = 0,006889$ atau 0,69%. Nilai $t_{hitung} 2,053 > \text{nilai } t_{table} 1,65462$ dengan tingkat signifikan sebesar $0,041 < 0,05$ artinya Self Efficacy berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Kontribusi Budaya Organisasi secara langsung terhadap Kepuasan kerja sebesar $(0,054)^2 = 0,002916$ atau 0,29%. Nilai $t_{hitung} 1,344 > \text{nilai } t_{table} 1,65462$ dengan tingkat signifikan sebesar $0,179 > \text{sig } 0,05$ artinya Budaya Organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja. Hal ini terjadi dari hasil kuesioner Empowerment dan Self Efficacy lebih menunjang kepuasan kerja karyawan dibandingkan dengan Budaya Organisasi.

Dari perhitungan diatas, terlihat bahwa Empowerment memiliki kontribusi tertinggi terhadap Kepuasan kerja dengan nilai 0,040 atau 4%.

Pembahasan Pengaruh Parsial (Pengaruh langsung) Model 2

1). Pengaruh Parsial Empowerment terhadap Kinerja

Kontribusi Empowerment secara langsung terhadap Kinerja sebesar $(0,250)^2 = 0,0625$ atau 6,25%. Nilai $t_{hitung} 6,370 > \text{nilai } t_{table} 1,65468$ dengan tingkat signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ artinya Empowerment berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja.

2). Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja

Kontribusi Self Efficacy secara langsung terhadap Kinerja sebesar $(0,168)^2 = 0,028224$ atau 2,8%. Nilai $t_{hitung} 4,287 > \text{nilai } t_{table} 1,65468$ dengan tingkat signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ artinya Self Efficacy berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja.

3). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Kontribusi Budaya Organisasi secara langsung terhadap Kinerja sebesar $(0,082)^2 =$

0,006724 atau 0,67%. Nilai t_{hitung} 2,120 > nilai t_{table} 1,65468 dengan tingkat signifikan sebesar 0,034 < 0,05 artinya Budaya Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja.

Dari perhitungan diatas, terlihat bahwa Empowerment memiliki kontribusi tertinggi terhadap Kinerja dengan nilai 0,0625 atau 6,25%

Pengaruh Parsial (Tidak Langsung) dari model 1 dan Model 2

- 1) Pengaruh parsial Empowerment, Kinerja melalui Kepuasan Kerja
 $= 0,250 + (0,201 \times 0,082)$
 $= 0,250 + 0,016482$
 $= 0,266482$

Besarnya pengaruh tidak langsung *Empowerment* terhadap *Kinerja* melalui *Kepuasan Kerja* adalah 0,266482 atau sebesar 26,6%. Sisanya sebesar 73,4 % dipengaruhi oleh variabel *Self Efficacy* dan *Budaya Organisasi*.

- 2) Pengaruh Parsial *Self Efficacy* terhadap *Kinerja* melalui *Kepuasan Kerja*
 $= 0,168 + (0,083 \times 0,082)$
 $= 0,168 + 0,006806$
 $= 0,174806$.

Besarnya pengaruh tidak langsung *Self Efficacy* terhadap *Kinerja* melalui *Kepuasan Kerja* adalah 0,174806 atau sebesar 17,4%. Sisanya sebesar 82,6 % dipengaruhi oleh variabel *Empowerment* dan *Budaya Organisasi*.

- 3) Pengaruh parsial Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja
 $= 0,082 + (0,054 \times 0,082)$
 $= 0,082 + 0,004428$
 $= 0,086428$

Besarnya pengaruh tidak langsung *Budaya Organisasi* terhadap *Kinerja* melalui *Kepuasan Kerja* adalah 0,086428 atau sebesar 8,6%. Sisanya sebesar 91,4 % dipengaruhi oleh variabel *Empowerment* dan *Self Efficacy*.

4.1.2 Pembahasan Pengaruh Simultan Model 1

Kontribusi X_1 (Empowerment) X_2 (Self Efficacy) dan X_3 (Budaya Organisasi) secara simultan yang langsung mempengaruhi Y_1 (Kepuasan Kerja) sebesar R^2_{square} , yaitu 0,56 atau 56%, sisanya sebesar 44% dipengaruhi factor – factor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini. Hasil uji F didapatkan nilai 12,640 dengan sig. 0,000 sehingga kelayakan model ini dapat diterima.

4.1.3 Pembahasan Pengaruh simultan Model 2

Kontribusi X_1 (Empowerment) X_2 (Self Efficacy) dan X_3 (Budaya Organisasi) secara simultan yang langsung mempengaruhi Y_2 (Kinerja) sebesar R^2_{square} , yaitu 0,121 atau 12% sisanya sebesar 88% dipengaruhi factor – factor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini. Hasil uji F didapatkan nilai 21,963% dengan sig. 0,000 sehingga kelayakan model ini dapat diterima.

4.1.4 Tabel Decomposisi

Tabel 4.13

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal			Total
	Langsung	Tidak Langsung (Melalui Y_1)	Sisa (e_1 dan e_2)	
X_1 terhadap Y_1	0.201			
		$0,250 + (0,201 \times$	-	0.266

		0,082)		
X ₂ terhadap Y ₁	0.083		-	0.083
		0,168 + (0,083 x 0,082)	-	0.174
X ₃ terhadap Y ₁	-0.054		-	-0.054
		0,082 + (0,054 x 0,082)	-	0.086
X ₁ , X ₂ , X ₃ terhadap Y ₁	0.056		0.944	1
X ₁ terhadap Y ₂	-0.250		-	-0.250
X ₂ terhadap Y ₂	-0.168		-	-0.168
X ₃ terhadap Y ₂	0.082		-	0.082
X ₁ , X ₂ , X ₃ terhadap Y ₂	0.121		0.879	1

Kesimpulan

Penelitian ini mencoba untuk menjawab pengaruh parsial (langsung/ tidak langsung) dan simultan variabel *Empowerment*, *Self Efficacy* dan Budaya Organisasi terhadap *Kepuasan Kerja* dan *Kinerja* pada PT. Mayora Tbk Cabang Malang dan Surabaya dalam sampel penelitian karyawan PT. Mayora Tbk Cabang Malang dan Surabaya sejumlah 161 Karyawan. Pembahasan hasil penelitian menggunakan *path analysis* menunjukkan bahwa :

1. Variabel *Empowerment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Kepuasan Kerja* pada 161 Karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian. Kontribusi langsung *Empowerment* terhadap *Kepuasan Kerja* adalah sebesar 4%.
2. Variabel *Self Efficacy* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Kepuasan Kerja* pada 161 Karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian. Kontribusi langsung *Self Efficacy* terhadap *Kepuasan Kerja* adalah sebesar 0,69%.
3. Variabel *Budaya Organisasi* secara parsial tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap *Kepuasan Kerja* pada 161 Karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian. Kontribusi langsung *Budaya Organisasi* terhadap *Kepuasan Kerja* adalah sebesar 0,29%.
4. Variabel *Empowerment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja* pada 161 Karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian. Kontribusi langsung *Empowerment* terhadap *Kinerja* adalah sebesar 6,25%.
5. Variabel *Self Efficacy* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja* pada 161 Karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian. Kontribusi langsung *Self Efficacy* terhadap *Kinerja* adalah sebesar 2,8%.
6. Variabel *Budaya Organisasi* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja* pada 161 Karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian. Kontribusi langsung *Budaya Organisasi* terhadap *Kinerja* adalah sebesar 0,67%.
7. Kontribusi tidak langsung *Empowerment* terhadap *Kinerja* melalui *Kepuasan Kerja* adalah sebesar 26,6%.
8. Kontribusi tidak langsung *Self Efficacy* terhadap *Kinerja* melalui *Kepuasan Kerja* adalah sebesar 17,4%.

9. Kontribusi tidak langsung *Budaya Organisasi* terhadap *Kinerja* melalui *Kepuasan Kerja* adalah sebesar 8,6%.
10. Kontribusi *Empowerment, Self Efficay, Budaya Organisasi* secara simultan yang mempengaruhi *Kepuasan Kerja* adalah sebesar 56%, sisanya sebesar 44% dipengaruhi oleh faktor – faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.
11. Kontribusi *Empowerment, Self Efficay, Budaya Organisasi* secara simultan yang mempengaruhi *Kinerja* adalah sebesar 12%, sisanya sebesar 88% dipengaruhi oleh faktor – faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.

Saran

Berdasarkan simpulan dari hasil penelitian yang telah disampaikan di atas, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan hendaknya lebih mengembangkan budaya organisasi guna memberikan dampak yang positif kepada karyawan PT. Mayora Tbk cabang Malang dan Surabaya guna meningkatkan kepuasan kerja dan Kinerja.
2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat menambahkan variabel independen yang lain di luar variabel *Empowerment, Self Efficacy* dan *Budaya Organisasi* agar memperoleh hasil yang lebih bervariasi dan dapat menggambarkan apa saja yang bisa mempengaruhi *Kepuasan Kerja* dan *Kinerja*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bandura.A.1991.*Self Efficacy Mechanism in Psychological and Health-PromotingBehavior*.Prentice Hall. New Jersey.
- Khan.Sharafat.1997. They Key to being a Leader Company: Empowerment. *JournalPersonality and Partisipation*, p.44-45.
- Robbins. Stepen. 2007. *PerilakuOrganisasi*. Terj: Benyamin Molan. New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Debora.2006.*PengaruhPemberdayaanPsikologisdanKerjaterhadapKepercayaanOrganis asionaldanKepuasanKerjaDosenTetapPerguruanTinggiSwasta, JurnalManajemendan Kewirausahaan*,Vol.8.No.2.
- Luthans, Fred, 1998, *Organizational Behavior Elevent edition*, Mc Growth-Hill Book co, Singapore.
- Hasibuan. M. 2001.*ManajemenSumberDayaManusia*. Jakarta: BumiAksara Jakarta.
- Robbins. Stepen. 2007.*PerilakuOrganisasi*. Terj: Benyamin Molan. New Jersey Prentice Hall, Inc.
- HRD PT.Mayora Regional Surabaya dan Malang. 2015.*Data KeluarMasukKaryawanTahun 2010-2015*.Surabaya dan Malang. Indonesia.

