

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *SELF EFFICACY* DAN TEMPERAMEN DI PT. NUTRIFOOD SURABAYA

Kwan Jessica Gunawan dan Eddy Madiono Sutanto  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: jessica\_gunawan91@hotmail.com; esutanto@petra.ac.id

## Abstrak

Penelitian ini adalah penelitian kausal dilakukan untuk menguji pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *self efficacy* dan temperamen di PT. Nutrifood Surabaya dan data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner, populasi berjumlah 47 orang karyawan PT. Nutrifood Surabaya, dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) untuk menjawab rumusan masalah. Ditemukan bahwa jenis budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, jenis budaya organisasional berpengaruh terhadap *self efficacy*, jenis budaya organisasional berpengaruh terhadap temperamen, temperamen berpengaruh terhadap kinerja karyawan, temperamen berpengaruh terhadap *self efficacy*, *self efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *self efficacy*, dan budaya organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui temperamen. Oleh karena itu manajemen puncak perlu mengintensifkan sosialisasi kepada seluruh karyawan, melakukan penilaian kinerja karyawan secara berkala dan turut memberikan dorongan yang realistik yang nantinya dapat memberikan dampak pada usaha karyawan untuk lebih berusaha keras dalam bekerja dan menjadi sukses dengan turut memberikan kontribusi bagi perusahaan.

**Kata Kunci**—Budaya Organisasional, Kinerja Karyawan, *Self Efficacy*, dan Temperamen.

## I. PENDAHULUAN

Salah satu persoalan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah minimnya penanganan terhadap rendahnya kualitas tenaga kerja. Apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien maka tenaga kerja tersebut akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melimpahnya tenaga kerja di Indonesia saat ini mendorong kita untuk berpikir secara seksama tentang bagaimana cara memanfaatkan tenaga kerja tersebut secara maksimal. Agar tenaga kerja yang rendah kualitasnya tersebut menjadi tenaga kerja yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas dan lapangan kerja yang memadai. Saat ini kemampuan tenaga kerja masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimilikinya (Koesmono, 2005).

Seiring dengan semakin meningkatnya persaingan dalam beberapa industri yang ada maka semakin selektif pula perusahaan dalam memilih calon karyawan yang akan

dipekerjakan di perusahaannya, karena nantinya karyawan tersebut akan memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan dan menjadi salah satu faktor pendukung perusahaan dalam mencapai tujuan utamanya. Tenaga kerja tersebut tidak saja dapat memberikan keuntungan, tetapi sebaliknya juga dapat menjadi penghancur suatu perusahaan maka tenaga kerja juga memerlukan pengolahan, seperti adanya budaya organisasional, serta penilaian hasil kerja (kinerja) karyawan agar dapat bekerja lebih baik.

## Budaya Organisasional

Menurut penelitian yang diadakan Denison, Haalan dan Goelzer budaya organisasional yang kuat dan positif adalah budaya yang dapat meningkatkan efektivitas dalam organisasi. Budaya organisasional setidaknya memiliki beberapa manfaat positif antara lain: (1) *empowering employees*; (2) *having a team orientation*; (3) *having a clear strategic direction and intent*; (4) *possessing a strong and recognizable vision* (dalam Robbins & Judge, 2011).

Menurut Robbins Robbins & Judge (2011) budaya organisasional adalah suatu sistem yang dimiliki oleh anggota organisasi tersebut yang membuat organisasinya berbeda dengan organisasi lainnya.

Menurut Bateman & Snell (2007) budaya organisasional adalah himpunan asumsi penting tentang organisasi dan tujuan-tujuannya dan tentang bagaimana cara mereka berbagi nilai-nilai yang ada dalam perusahaan.

Menurut Cameron dan Quinn (2006) budaya organisasional dapat dibagi menjadi empat bagian menurut tipologinya, yaitu: (1) *clan culture* adalah organisasi yang merupakan tempat paling bersahabat untuk bekerja. Para anggota organisasi saling berbagi antar sesamanya. Ia mirip dengan keluarga di luar rumah. Pemimpin, atau kepala organisasi, dipandang selaku mentor dan mungkin juga figur orang tua. Organisasi terbangun atas loyalitas dan tradisi. Komitmen para anggota terhadap organisasi cukup tinggi. Di samping itu, organisasi menekankan pada keuntungan jangka panjang dari pembangunan sumber daya manusia dan sangat memperhatikan kohesi organisasi dan moral. Kesuksesan didefinisikan dalam pengertian sensitivitas pada penikmat jasa dan perhatian pada orang lain. *Clan culture* menempatkan kerja tim, keterlibatan anggota, dan konsensus pada prioritas tertinggi. (2) *adhocracy culture* adalah organisasi yang merupakan tempat bekerja yang dinamis, kewirausahaan, dan kreatif. Para anggota bersikap waspada dan bersedia mengambil resiko. Pemimpin dianggap selaku inovator dan

pengambil resiko. Organisasi direkatkan oleh komitmen atas inovasi dan eksperimentasi. Penekanannya membawa organisasi menjadi perintis atau pionir. Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada perkembangan dan pencarian sumber-sumber daya baru. Kesuksesan diartikan sebagai pencapaian keunikan jasa dan produk-produk baru. Sebab itu, selalu menjadi pemimpin dalam produksi atau pelayanan adalah penting bagi adokrasi. Organisasi juga menghendaki inisiatif dan kebebasan individual. (3) *market culture* merupakan organisasi yang berorientasi hasil, yang mana fokus utamanya adalah bagaimana pekerjaan dituntaskan. Para anggota cenderung kompetitif dan berorientasi tujuan. Pemimpin adalah pengarah yang ketat, produser, sekaligus kompetitor. Mereka merupakan tipe pemimpin penuntut. Reputasi dan kesuksesan adalah fokus utamanya. Fokus pada jangka panjangnya adalah pemenuhan tujuan serta tindakan kompetitif yang terukur. (4) *hierarchy culture* adalah organisasi yang bersifat formal dan terstruktur. Prosedur-prosedur adalah pengatur yang utama seputar apa yang orang harus lakukan. Pemimpin bangga jika diri mereka mampu menjadi organisator dan koordinator yang baik, dengan kecenderungan pada efisiensi. Bagaimana organisasi berjalan lancar adalah sesuatu yang kritis bagi hirarki. Aturan-aturan serta kebijakan-kebijakan formal yang membuat ikatan dalam organisasi. Fokus jangka panjang adalah pada stabilitas dan kinerja yang efisien dan kelancaran operasi. Kesuksesan didefinisikan dalam istilah penjadwalan yang lancar, biaya rendah, dan pelayanan yang teratur.

### Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2005) mengatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Robbins (2005) mengevaluasi kinerja adalah sangat penting yang harus dilakukan oleh pihak organisasi, hal ini diperlukan untuk dapat memantau perkembangan karyawan. Karyawan yang baru saja dipekerjakan yang berkinerja buruk dapat dikenali melalui evaluasi kinerja.

Menurut Neal Jr (2004) evaluasi kinerja diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan yaitu :

1. Mengidentifikasi kemampuan dan kekuatan karyawan.
2. Mengidentifikasi potensi perkembangan karyawan.
3. Untuk memberikan informasi bagi perkembangan karyawan.
4. Untuk membuat organisasi lebih produktif.
5. Untuk memberikan data bagi kompensasi karyawan yang sesuai.
6. Untuk memproteksi organisasi dari tuntutan hukum perburuhan.

### Self Efficacy

Teori *self-efficacy* merupakan cabang dari *Social Cognitive Theory* yang dikemukakan oleh Albert Bandura (juga bisa dikenal dengan *Social Learning Theory*). Teori kognitif sosial menurut Bandura menyoroti pertemuan yang kebetulan (*chance encounters*) dan kejadian tak terduga (*fortuitous events*) meskipun pertemuan dan peristiwa tersebut tidak serta

merta mengubah jalan hidup manusia. Cara manusia bereaksi terhadap pertemuan atau kejadian itulah yang biasanya berperan lebih kuat dibanding peristiwa itu sendiri. (Feist & Feist, 2008).

Menurut Bandura (2000) mendefinisikan *self efficacy* adalah rasa kepercayaan seseorang bahwa ia dapat menunjukkan perilaku yang dituntut dalam suatu situasi yang spesifik. *Self efficacy* lebih mengarahkan pada penilaian individu akan kemampuannya. Pentingnya *self efficacy* akan berpengaruh pada usaha yang diperlukan dan pada akhirnya terlihat dari *performance* kerja.

Menurut Bandura (dalam Avey, Luthans & Jensen, 2009) keyakinan *self efficacy* dikatakan mempengaruhi bagaimana seseorang melihat dan menginterpretasi suatu kejadian. Mereka yang memiliki *self efficacy* yang rendah dengan mudah yakin bahwa usaha yang mereka lakukan dalam menghadapi tantangan yang sulit akan sia-sia, sehingga mereka cenderung untuk mengalami gejala negatif dari stres. Sementara mereka yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan cenderung untuk melihat tantangan sebagai sesuatu yang dapat diatasi yang diberikan oleh kompetensi dan upaya yang cukup.

Menurut Bandura (2000) keberadaan *self efficacy* pada diri seseorang akan berdampak pada empat proses, yaitu :

#### a. Proses Kognitif

Pengaruh *self efficacy* pada proses kognitif dapat timbul dalam berbagai bentuk. Banyak perilaku manusia yang diatur dengan pemikiran sebelumnya dalam mewujudkan tujuan. Pengaturan tujuan individu dipengaruhi oleh penaksiran individu terhadap kapabilitas yang dimilikinya.

#### b. Proses Motivasi

Kepercayaan diri terhadap *self efficacy* berada dalam pengaturan diri terhadap motivasi. Motivasi individu banyak ditimbulkan melalui proses kognitif. Orang – orang memotivasi dirinya sendiri dengan mengarahkan tindakannya dengan melalui berbagai latihan. Mereka percaya terhadap apa yang mereka lakukan dan selalu mengantisipasi adanya hasil tindakan yang prospektif. Mereka akan mengatur tujuan yang dimilikinya dan merencanakan latihan-latihan sebelum melakukan tindakan dengan mendesainnya sesuai nilai-nilai masa depan.

#### c. Proses Afektif

Orang-orang percaya terhadap pengaruh kapabilitasnya dalam mengatasi stres dan depresi dalam menghadapi ancaman atau situasi yang sulit. Dengan adanya *self efficacy*, seseorang akan lebih mampu mengatasi segala persoalan yang mengancam keberadaannya.

#### d. Proses Seleksi

Melalui kepercayaan diri terhadap kapabilitas yang dimilikinya, maka seseorang cenderung bertindak selektif atau melakukan pemilihan terhadap pencapaian tujuan hidupnya. Manusia akan memilih pemecahan masalah dan pencapaian tujuan hidupnya yang sesuai dengan kapabilitas yang dimilikinya.

### Temperamen

Menurut LaHaYe (dalam Sutanto & Yulianto, 2003) Hippocrates, seorang tabib dan ahli filsafat yang sangat pandai dari Yunani, mengemukakan teori yang menyatakan bahwa

pada dasarnya ada 4 temperamen dasar. Empat temperamen dasar, antara lain: sanguin, kolerik, melankolik, dan flekmatik.

a. Sanguin

Seorang yang memiliki temperamen sanguin selalu riang menganggap segala sesuatu dan penuh pengharapan, menganggap segala sesuatu yang dihadapinya amat penting. Ia ingin menepati janji-janjinya. Ia amat luwes, pandai bergurau, hangat, bersemangat, lincah, dan memiliki banyak teman. Ia dapat menerima segala keadaan, dan keputusan-keputusannya lebih banyak ditentukan oleh perasaan daripada pemikirannya. Orang sanguin memiliki kemampuan luar biasa untuk menyukai dirinya sendiri dan biasanya ia menularkan sifatnya yang hangat itu. Ia tidak pernah kehabisan kata-kata, sering berbicara dahulu sebelum berpikir, dan dengan sifatnya yang tulus dan terbuka membuat orang-orang tidak melawan atau menolak dia. Tipe ini sangat cocok untuk menjadi salesman, pekerja rumah sakit, guru, ahli bicara, aktor, ahli pidato, dan pemimpin yang baik.

b. Kolerik

Temperamen kolerik yang keras adalah penuh semangat, bertindak cepat, aktif, praktis dan kemauan keras. Seringkali merasa puas dengan dirinya sendiri dan tidak perlu bergantung pada orang lain, tegas dan berpendirian teguh, mudah membuat keputusan baik untuk diri sendiri atau orang lain. Tipe ini penuh aktivitas yang mempunyai sasaran, ia tidak akan terombang-ambing karena tertekan oleh apa yang dipikirkan orang lain, kurang menghargai karya seni yang tinggi, perhatiannya hanya pada nilai-nilai kehidupan yang mendatangkan faedah. Para jenderal dan pemimpin-pemimpin besar di dunia kebanyakan mempunyai temperamen kolerik, selain itu dapat juga menjadi eksekutif, produser, diktator, atau bahkan penjahat, tergantung pada standar moralnya.

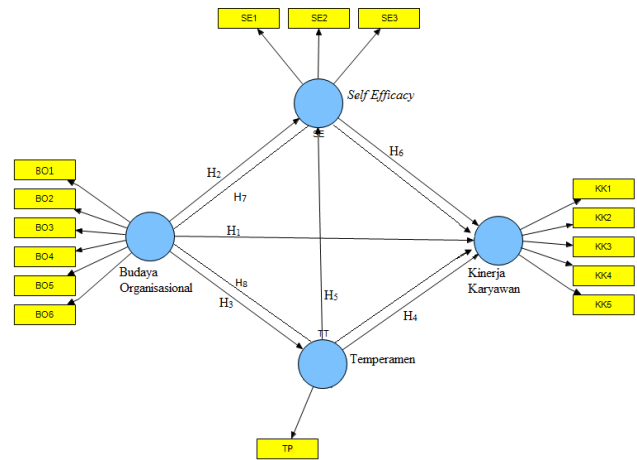
c. Melankolik

Temperamen melankolik mempunyai sifat analitis, rela berkorban, berbakat, perfeksionis, dan emosi yang sangat sensitif, dapat menikmati karya seni yang tinggi. Ia tidak mau mengajukan diri untuk menemui orang-orang, tetapi cenderung membiarkan orang datang padanya mungkin tipe ini paling dapat dipercayai karena cenderung mencapai kesempurnaan sehingga tidak mengabaikan pekerjaan. Sekali ia telah memilih pekerjaan, cenderung untuk sangat teliti dan tekun dalam mencapai tujuannya. Tipe ini kebanyakan adalah seniman, musikus, penemu, ahli filsafat, pendidik dan ahli teori.

d. Flekmatik

Temperamen yang tenang, dingin, lamban, santai dan stabil. Ia sukar marah dan meluapkan tertawanya, karena ia selalu mengendalikan emosinya. Ia mempunyai perasaan yang jauh lebih dalam dari yang nampak pada wajahnya, mempunyai kemampuan menghargai karya seni tinggi, dan hal-hal baik dalam kehidupan. Ia memiliki ingatan yang baik kuat, dan sering pandai menirukan sesuatu. Biasanya sangat segan melakukan kegiatan di luar hal rutin yang dilakukan setiap hari. Tetapi jika ia didorong bertindak, akan terbukti bahwa ia paling efisien dan memiliki kemampuan hebat. Umumnya tipe ini adalah diplomat, akuntan, guru, pemimpin, ahli ilmu pengetahuan, pekerja yang baik dalam bidang yang membutuhkan ketelitian tinggi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Purnamasari dan Prasetya (2008) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara budaya organisasional dan kinerja karyawan. Sementara itu Arsanti (2009) menemukan bahwa yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *self efficacy* dan kinerja karyawan.



Gambar 1. Kerangka berpikir  
 Sumber : Cameron dan Quinn (2006), Dessler (2009), Bandura (2000), LaHaYe (dalam Sutanto & Yulianto, 2003).

Berdasarkan paparan di atas serta hasil penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Nutrifood Surabaya”.
- H<sub>2</sub> : Budaya organisasional berpengaruh terhadap *self efficacy* karyawan di PT. Nutrifood Surabaya”.
- H<sub>3</sub> : Budaya organisasional berpengaruh terhadap temperamen karyawan di PT. Nutrifood Surabaya”.
- H<sub>4</sub> : Temperamen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Nutrifood Surabaya”.
- H<sub>5</sub> : Temperamen karyawan berpengaruh terhadap *self efficacy* karyawan PT. Nutrifood Surabaya”.
- H<sub>6</sub> : *Self efficacy* karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Nutrifood Surabaya”.
- H<sub>7</sub> : Budaya Organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *self efficacy* sebagai variabel intervening di PT. Nutrifood Surabaya”.
- H<sub>8</sub> : Budaya Organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui temperamen sebagai variabel intervening di PT. Nutrifood Surabaya”.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kausal karena penelitian ini menganalisa pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain, yaitu budaya organisasional sebagai variabel eksogen atau variabel bebas sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel endogen atau variabel terikat. *Self Efficacy* dan temperamen sebagai variabel intervening.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan di PT. Nutrifood Surabaya yang berjumlah 47 karyawan meliputi karyawan dari tingkat supervisor hingga ke bawah pada semua

divisi (penjualan dan promosi). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh, yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2010).

Indikator yang digunakan pada variabel budaya organisasional (Cameron dan Quinn, 2006):

- a. Karakteristik dominan organisasi
- b. Kepemimpinan organisasi
- c. Manajemen karyawan dalam organisasi
- d. Kerekatan hubungan di dalam organisasi
- e. Penekanan strategi dalam organisasi
- f. Kriteria keberhasilan organisasi

Indikator yang digunakan pada kinerja karyawan (Dessler, 2009):

- a. Kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai *job description* diukur dengan menggunakan indikator:
  - Penyelesaian pekerjaan secara memadai
- b. Kemandirian kerja diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:
  - Kemampuan bekerja dengan pengawasan minim
  - Kemampuan bekerja tanpa bantuan orang lain
- c. Keluhan konsumen diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:
  - Penyampaian pekerjaan
  - Melakukan kesalahan dalam bekerja

Indikator yang digunakan pada *self efficacy* (Bandura, 2000):

- a. Keyakinan untuk dapat memecahkan beragam permasalahan
- b. Keyakinan untuk dapat menyelesaikan masalah berkaitan dengan orang lain
- c. Kemampuan untuk menyelesaikan masalah dengan solusi yang benar

Temperamen karyawan PT. Nutrifood Surabaya, didasarkan pada empat dasar jenis temperamen menurut LaHaYe (dalam Sutanto & Yulianto, 2003), yaitu:

- a. Sanguin
- b. Kolerik
- c. Flekmatik
- d. Melankolik

Teknik pengumpulan data dengan metode kuesioner, dengan menggunakan skala likert dari 1 sampai dengan 5, yang mana 1 untuk menyatakan sangat tidak setuju, dan 5 untuk menyatakan sangat setuju. Teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah uji kesahihan dan uji keterandalan, analisis deskriptif dan analisis SEM dengan *software Smart PLS* versi 2.0 M3.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Evaluasi pertama yang harus dilakukan terhadap model penelitian adalah dengan melihat *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dapat dilihat atau dievaluasi dengan melihat nilai *loading factor* setiap indikator. Apabila setiap indi-kator memiliki nilai *loading* di atas 0,5 maka bisa dikatakan bahwa indikator tersebut valid. Adapun, nilai tersebut dapat dilihat di Tabel 1.

Tabel 1.  
Hasil uji kesahihan dengan *convergent validity*

Indikator	Nilai Loading	Keterangan
BO1	0,56421	Sahih
BO2	0,71804	Sahih
BO3	0,64994	Sahih
BO4	0,77661	Sahih
BO5	0,77087	Sahih
BO6	0,76213	Sahih
KK1	0,60289	Sahih
KK2	0,80203	Sahih
KK3	0,62035	Sahih
KK4	0,58344	Sahih
KK5	0,58344	Sahih
SE1	0,74767	Sahih
SE2	0,77432	Sahih
SE3	0,61626	Sahih
TP	1	Sahih

Sumber : Hasil *PLS* dari pengolahan data primer

Selanjutnya dilakukan pemeriksaan terhadap *discriminant validity*. Hal ini dilakukan dengan memeriksa nilai *cross loading* indikator yang mana indikator yang menyusun sebuah kontrak harus mempunyai nilai korelasi lebih tinggi terhadap kontraknya daripada kontrak yang lainnya. Adapun, nilai tersebut dapat dilihat pada Tabel 2. Dapat dilihat bahwa semua indikator berkorelasi lebih tinggi dengan kontrak yang direfleksikan dibandingkan dengan kontrak lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang baik dan memenuhi syarat.

Tabel 2.  
Hasil uji kesahihan dengan *discriminant validity*

	BO	KK	SE	TT	Keterangan
BO1	0,56421	-0,0286	0,26345	0,18561	Sahih
BO2	0,71802	-0,1879	0,32627	0,06358	Sahih
BO3	0,64991	0,09311	0,44624	-0,1563	Sahih
BO4	0,77664	-0,2265	0,4742	0,16101	Sahih
BO5	0,77084	-0,1091	0,35997	0,01956	Sahih
BO6	0,76213	-0,2509	0,37498	0,08683	Sahih
KK1	-0,1534	0,60288	-0,0657	-0,1262	Sahih
KK2	-0,1182	0,802	-0,1402	-0,3279	Sahih
KK3	-0,215	0,62033	0,00029	-0,0405	Sahih
KK4	-0,0376	0,58346	0,02743	-0,0616	Sahih
KK5	-0,0376	0,58346	0,02743	-0,0616	Sahih
SE1	0,44276	-0,1501	0,74763	0,19049	Sahih
SE2	0,34938	-0,095	0,77432	-0,0655	Sahih
SE3	0,34574	0,02929	0,61626	-0,2631	Sahih
TP	0,08941	-0,2758	-0,051	1	Sahih

Sumber : Hasil *PLS* dari pengolahan data primer

Selanjutnya dilakukan pemeriksaan terhadap *composite reliability* menguji nilai keterandalan antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Nilai batas yang diterima untuk tingkat keterandalan komposit adalah 0,70. Berikut adalah Tabel 3 hasil output *composite reliability* dari PLS:

Tabel 3.  
Hasil uji keterandalan dengan *composite reliability*

Variabel	Composite Reliability
Budaya Organisasional	0,858502
Kinerja Karyawan	0,776811
<i>Self Efficacy</i>	0,75774
Temperamen	1

Sumber : Hasil PLS dari pengolahan data primer

Tabel 3 menunjukkan output bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel budaya organisasional sebesar 0,858502, variabel kinerja karyawan sebesar 0,776811, variabel *Self efficacy* sebesar 0,75774, dan variabel temperamen sebesar 1,0000. Empat nilai tersebut lebih besar dari 0,70 sehingga model dalam penelitian ini telah memenuhi *composite reliability*.

Langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi model struktural. PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter sehingga teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Uji *Goodness of Fit* model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya.

Hasil output dari PLS dengan nilai *R-square* semuanya lebih besar dari 0 (nol) untuk variabel *dependen* seperti terlihat pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4.  
*R-Square*

Variabel	R Square
Budaya Organisasional	0,103947
Kinerja Karyawan	0,296421
<i>Self Efficacy</i>	0,007995
Temperamen	1,000000

Sumber : Hasil PLS dari pengolahan data primer

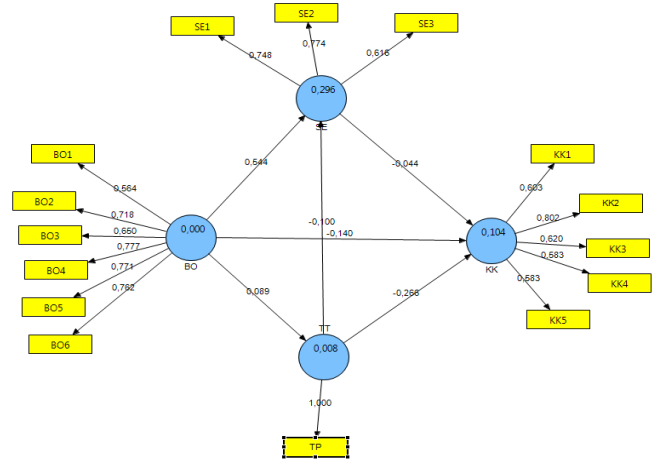
Berikut adalah perhitungan Q-Square:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2)(1 - R3^2) \quad (1)$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa nilai  $Q^2$  sebesar 37,46% yang artinya bahwa variabilitas budaya organisasional yang dapat dijelaskan oleh kinerja karyawan, *self efficacy* dan temperamen sebesar 37,46%, sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Program Smart PLS menghasilkan sebuah diagram jalur yang me-muat nilai  $\beta$ , yaitu nilai setiap parameter yang harus diestimasi. Nilai ini harus unik dan berbeda dari 0. Adapun

diagram jalur yang dihasilkan seperti pada Gambar 2. Dari Gambar 2 dapat dilihat bahwa setiap nilai *loading factor* adalah unik dan berbeda dari 0. Dapat disimpulkan bahwa setiap parameter dapat diestimasi.



Gambar 2. Diagram jalur model beserta nilai *loading factor*

### Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasional

Perhitungan total skor budaya organisasional pada masing-masing responden yang dapat dilihat pada Tabel 5 didapatkan detail sebagai berikut: 22 orang responden berpendapat bahwa PT. Nutrifood Surabaya cenderung memiliki jenis budaya organisasional yang *clan*, menurut Cameron dan Quinn (2006) sehingga dapat dikatakan karyawan dalam golongan ini memiliki persepsi bahwa organisasi merupakan tempat yang menyenangkan untuk bekerja, tempat untuk saling berbagi bagi para anggotanya, para pemimpin di organisasi membimbing karyawannya, gaya manajemen di dalam organisasi memiliki ciri kerja sama tim, saling melengkapi dan berbagi, adanya rasa kepercayaan yang tinggi antara karyawan dan organisasi, serta karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, organisasi menekankan terhadap pengembangan SDM, kepercayaan tinggi, kejujuran, dan kontribusi terhadap organisasi, organisasi menentukan keberhasilan pada pengembangan SDM, kerjasama tim, komitmen karyawan, dan kepedulian terhadap lingkungan sekitar.

Sebanyak 10 orang responden berpendapat bahwa PT. Nutrifood Surabaya cenderung memiliki jenis budaya organisasional yang *adhocracy*, menurut Cameron dan Quinn (2006) sehingga dapat dikatakan karyawan dalam golongan ini memiliki persepsi bahwa organisasi merupakan tempat yang sangat dinamis yang mana karyawan mau mengambil resiko dan melakukan perubahan agar tetap bertumbuh, kepemimpinan di dalam organisasi pada umumnya menunjukkan jiwa yang berani mengambil resiko dan mampu melakukan perubahan, gaya manajemen di dalam organisasi memiliki ciri seperti: pertumbuhan *skill* karyawan, dan melakukan perubahan agar tetap bertumbuh, kerekatan hubungan di dalam organisasi didasarkan pada komitmen terhadap perubahan dan pertumbuhan *skill* karyawan, organisasi menekankan agar setiap karyawan melakukan perubahan dan berani mengambil resiko tertentu agar terus bertumbuh, organisasi menentukan keberhasilan atas dasar

karyawan berani melakukan perubahan dan mengambil resiko tertentu agar tetap bertumbuh.

Sebanyak 2 orang responden berpendapat bahwa PT. Nutrifood Surabaya cenderung memiliki jenis budaya organisasional yang *market*, menurut Cameron dan Quinn (2006) sehingga dapat dikatakan karyawan yang memiliki persepsi bahwa organisasi berorientasi pada visi dan misi organisasi, kepemimpinan di dalam organisasi pada umumnya menunjukkan fokus yang realistis, berorientasi pada visi dan misi, gaya manajemen di dalam organisasi memiliki ciri seperti: persaingan kerja yang sehat, tuntutan yang tinggi terhadap pencapaian visi dan misi organisasi, kerekatan hubungan pada penekanan terhadap pencapaian visi dan misi organisasi, organisasi menekankan pada tindakan-tindakan yang kompetitif dan hasilkerja. Berorientasi pada visi dan misi organisasi, organisasi menentukan keberhasilan atas dasar komitmen (fokus) karyawan terhadap visi dan misi organisasi.

Sebanyak 13 orang responden berpendapat bahwa jenis budaya organisasional di PT. Nutrifood Surabaya cenderung *hierarchy*, menurut Cameron dan Quinn (2006) sehingga dapat dikatakan karyawan dalam golongan ini memiliki persepsi bahwa organisasi merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur, prosedur formal digunakan untuk mengarahkan karyawan, kepemimpinan di dalam organisasi pada umumnya menunjukkan koordinasi, organisasi, atau efisiensi yang berjalan dengan baik, gaya manajemen di dalam organisasi memiliki ciri seperti: kepatuhan karyawan, rasa saling mempercayai, dan stabilitas hubungan antar anggota organisasi, kerekatan hubungan di dalam organisasi didasarkan pada aturan-aturan formal, menjaga organisasi dapat berjalan dengan baik merupakan hal yang penting, organisasi menekankan efisiensi, pengendalian, dan operasi yang lancar, organisasi menentukan keberhasilan atas dasar efisiensi. Pemeberian pelayanan yang ramah, cepat dan memuaskan.

Berdasarkan perhitungan budaya organisasional yang ada dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT. Nutrifood Surabaya cenderung memiliki persepsi bahwa budaya organisasional PT. Nutrifood Surabaya merupakan *clan*. Hal ini pun didukung oleh hal-hal yang berada di lapangan, PT. Nutrifood Surabaya merupakan tempat yang menyenangkan untuk bekerja, tempat untuk saling berbagi bagi para karyawannya. Adanya kecenderungan penekanan sikap *teamwork* baik dimasing-masing *team* maupun hingga lintas *team*, keterlibatan anggota, gaya manajemennya cenderung saling melengkapi dan berbagi. Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk turut memberikan masukan dan kontribusi terhadap setiap pengambilan keputusan, juga memperhatikan kepedulian terhadap lingkungan sekitar dengan adanya program *green office*.

Tabel 5.

Budaya Organisasional PT. Nutrifood Surabaya	
Jenis budaya	Responden (orang)
<i>Clan</i>	22
<i>Adhocracy</i>	10
<i>Market</i>	2
<i>Hierarchy</i>	13
Total Responden	47

Sumber : Pengolahan data primer

### Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Deskripsi hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh responden penelitian terkait dengan kinerja karyawan dapat dilihat dalam Tabel 6.

Tabel 6.

Tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan		
Indikator/Dimensi	Rata-rata	Keterangan
Penyelesaian pekerjaan secara memadai	4,128	Tinggi
Kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai <i>job description</i>	4,128	Tinggi
Kemampuan bekerja dengan pengawasan minim	3,957	Tinggi
Kemampuan bekerja tanpa bantuan orang lain	4,128	Tinggi
Kemandirian kerja	4,0425	Tinggi
Penyampaian pekerjaan	3,915	Tinggi
Karyawan sering melakukan kesalahan dalam bekerja	3,915	Tinggi
Keluhan konsumen	3,915	Tinggi
Rata-rata variabel Kinerja Karyawan	3,7885	Tinggi

Sumber : Pengolahan data primer

Tabel 6 menunjukkan nilai rata-rata (mean) untuk masing-masing indikator kinerja karyawan. Terdapat empat indikator yang menyusun variabel kinerja karyawan. Indikator yang mempunyai nilai rata-rata paling tinggi adalah indikator “Penyelesaian pekerjaan secara memadai” dan “Kemampuan bekerja tanpa bantuan orang lain” dengan nilai 4,128. Indikator ini menjadi nilai paling tinggi disebabkan karena hasil pekerjaan karyawan di PT. Nutrifood Surabaya memiliki kecenderungan telah menyesuaikan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan untuk pekerjaan karyawan tersebut, karyawan juga terus berusaha mengerjakan pekerjaannya sampai tuntas sehingga perusahaan tidak perlu melakukan pengawasan yang terlalu ketat untuk *monitoring* pekerjaan karyawan. Selain itu karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya cenderung mampu mengerjakannya secara mandiri, tepat waktu dan memiliki kemampuan yang cukup baik untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Indikator kinerja karyawan yang dinilai mempunyai nilai paling rendah adalah “Penyampaian pekerjaan” dan “Melakukan kesalahan dalam bekerja” dengan nilai 3,915. Indikator ini menjadi nilai paling rendah disebabkan karena beberapa karyawan dengan lama bekerja di PT. Nutrifood Surabaya masih belum terlalu lama. Hal ini menyebabkan karyawan dengan masa kerja yang masih belum terlalu lama tersebut seringkali melakukan kesalahan dalam bekerja dan cenderung belum mampu menyampaikan pekerjaannya kepada atasan dengan baik dan jelas.

Berdasarkan analisa statistik deskriptif perhitungan total kinerja karyawan pada Tabel 6 yang didapati bahwa nilai rata-rata total dari pernyataan-pernyataan pada 3 dimensi kinerja karyawan didapati nilai rata-rata sebesar 3,7885. Berdasarkan kategori kinerja karyawan, nilai rata-rata sebesar 3,7885 termasuk dalam kategori kinerja karyawan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Nutrifood Surabaya memiliki kinerja yang cukup baik sehingga PT. Nutrifood Surabaya tidak perlu meragukan kinerja karyawannya.

**Analisis Deskriptif Variabel Self Efficacy**

Deskripsi hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh responden penelitian terkait dengan *self efficacy* dapat dilihat dalam Tabel 7.

Tabel 7.  
Tanggapan responden terhadap variabel *self efficacy*

Indikator/Dimensi	Rata-rata	Keterangan
Keyakinan untuk dapat memecahkan beragam permasalahan	4,19	Tinggi
Keyakinan untuk dapat menyelesaikan masalah berkaitan dengan orang lain	4,25	Tinggi
Kemampuan untuk menyelesaikan masalah dengan solusi yang benar	4,19	Tinggi
Rata-rata variabel Self Efficacy	4,13	Tinggi

Sumber : Pengolahan data primer

Tabel 7 menunjukkan nilai rata-rata (mean) untuk masing-masing indikator *self efficacy*. Terdapat tiga indikator yang menyusun variabel *self efficacy*. Indikator yang mempunyai nilai rata-rata paling tinggi adalah indikator “Keyakinan untuk dapat menyelesaikan masalah berkaitan dengan orang lain” dengan nilai 4,255. Indikator ini menjadi nilai paling tinggi disebabkan karena hubungan antar karyawan di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan terjalin cukup baik, keakraban dan solidaritas karyawan yang terus bertumbuh di antara karyawan. Hal ini menyebabkan karyawan mempunyai keyakinan diri yang cukup tinggi dalam menyelesaikan masalahnya yang berkaitan dengan karyawan lainnya.

Indikator *self efficacy* yang dinilai mempunyai nilai paling rendah adalah “Kemampuan untuk menyelesaikan masalah dengan solusi yang benar” dengan nilai 4,191. Indikator ini menjadi nilai paling rendah disebabkan karena karyawan PT. Nutrifood Surabaya memiliki kecenderungan menyelesaikan masalahnya secara spontan sehingga kemampuan menyelesaikan masalahnya dengan solusi yang benar dapat dikatakan kurang.

Berdasarkan analisa statistik deskriptif perhitungan total *self efficacy* pada Tabel 7 yang didapati bahwa nilai rata-rata total dari pernyataan-pernyataan pada 3 indikator *self efficacy* didapati nilai rata-rata sebesar 4,130. Berdasarkan kategori *self efficacy*, nilai rata-rata sebesar 4,130 termasuk dalam kategori *self efficacy* tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Nutrifood Surabaya memiliki *self efficacy* yang cukup baik, karyawan terpujuk kepercayaan dan kemampuannya yang cenderung untuk melihat tantangan pekerjaan sebagai sesuatu

yang dapat diatasi dengan adanya kompetensi dan upaya yang cukup dari karyawan tersebut. Karyawan juga menerima dorongan yang realistis dari lingkungan sosialnya di perusahaan, maka karyawan akan lebih berusaha dengan keras.

**Analisis Deskriptif Variabel Temperamen**

Tabel 8.  
Tanggapan responden terhadap variabel temperamen

Jenis temperamen	Rata-rata
Sanguin	3,00
Kolerik	2,191
Flegmatik	1,617
Melankolik	1,49

Sumber : Pengolahan data primer

Berdasarkan analisa statistik deskriptif perhitungan temperamen pada Tabel 8 yang didapati bahwa rata-rata temperamen sanguin dengan nilai 3,00 merupakan rata-rata temperamen tertinggi sehingga dapat dikatakan jenis temperamen sanguin merupakan kecenderungan jenis temperamen yang dimiliki karyawan PT. Nutrifood Surabaya. Hal inipun didukung oleh hal-hal yang berada di lapangan, mayoritas karyawan PT. Nutrifood Surabaya lincah, pandai bergurau, bersemangat dan hubungan antar karyawan layaknya saudara sendiri, luwes, memiliki banyak teman, karyawan terbuka terhadap semua orang dan selalu berusaha bersikap ramah dengan siapapun yang ditemuinya. Dilihat dari bidang pekerjaan yang ditekuni karyawan, mayoritas temperamen sanguin cocok dengan bidang pekerjaan yang ada di PT. Nutrifood Surabaya. Adapun bidang pekerjaan karyawan PT. Nutrifood Surabaya berkaitan erat dengan *sales*, karyawan berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan konsumen, karyawan bekerja dalam *outlet-outlet* tertentu dan karyawan berada langsung di lapangan tempat karyawan ditugaskan. Hal ini didukung oleh teori LaHaYe (dalam Sutanto & Yulianto, 2003), yang menyatakan tipe sanguin cocok untuk menjadi *salesman*. Dengan adanya kecocokan antara mayoritas temperamen karyawan yang sanguin dengan bidang pekerjaannya, akan turut memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan menuju ke arah yang lebih baik lagi. Karyawan yang dapat mengetahui tampilan perilakunya akan cenderung memiliki perilaku yang lebih baik karena mereka dapat menilai individunya sendiri dan akan berpengaruh pada kinerjanya.

**Uji Hipotesis**

Menjawab hipotesis yang tertulis di atas, dilakukan proses *bootstrapping* sebanyak 600 sampel untuk menghasilkan nilai t. Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui jawaban atas dugaan sementara yang ada dalam penelitian ini seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya. Pengujian hipotesis dalam PLS digunakan dengan pengujian *inner model* yaitu membandingkan nilai T statistik dengan nilai t tabel pada tingkat alfa ( $\alpha$ ) 0,05. Jika nilai T statistik melebihi nilai t tabel, maka  $H_0$  ditolak, dan sebaliknya jika nilai T statistik lebih kecil dari nilai t tabel, maka  $H_0$  diterima.

Tabel 9.  
Hasil uji hipotesis

Variabel	Koefisien	T Statistics	Nilai t Tabel ( $\alpha=0,05$ )	Keterangan
H <sub>1</sub> : BO→KK	-0,187	3,35	1,96	Tolak H <sub>0</sub>
H <sub>2</sub> : BO→SE	0,5350	16,489	1,96	Tolak H <sub>0</sub>
H <sub>3</sub> : BO→TT	0,0890	2,18	1,96	Tolak H <sub>0</sub>
H <sub>4</sub> : TT→KK	0,2610	6,802	1,96	Tolak H <sub>0</sub>
H <sub>5</sub> : TT→SE	0,0990	2,422	1,96	Tolak H <sub>0</sub>
H <sub>6</sub> : SE→KK	-0,044	0,495	1,96	Terima H <sub>0</sub>
H <sub>7</sub> : BO→SE→KK	-0,023	0,007	-1,644	Terima H <sub>0</sub>
H <sub>8</sub> : BO→KK→TT	0,0230	0,0016	-1,644	Terima H <sub>0</sub>

Sumber : Hasil *PLS* dari pengolahan data primer

Hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima, berarti bahwa jenis budaya organisasional memiliki pengaruh secara signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya dengan level signifikan  $\alpha$  0,05. Menurut Robbins dan Judge (2011) budaya organisasional ditransmisikan ke karyawan dalam sejumlah bentuk, antara lain: cerita, ritual, simbol material dan bahasa. Berdasarkan hasil observasi awal dan fakta di lapangan hubungan interaksi antara atasan dan bawahan karyawan PT. Nutrifood Surabaya masih kurang jika dilihat dari intensitas pertemuan yang masih jarang, sehingga transmisi tersebut kurang maksimal. Intensitas pertemuan yang masih jarang tersebut disebabkan karena beberapa karyawan PT. Nutrifood Surabaya merupakan karyawan lapangan, karyawan bekerja di *outlet-outlet* di luar perusahaan dan karyawan tidak *standby* di kantor. Dengan transmisi yang masih kurang maksimal menyebabkan karyawan kurang dapat memahami nilai-nilai dalam organisasi, sehingga nilai-nilai dalam organisasi masih belum terbentuk dan dapat dijalankan dengan baik. Menjadi suatu hal yang menarik apabila masih kurang jelas sosialisasi budaya organisasional yang dimiliki oleh PT. Nutrifood Surabaya, akan tetapi memiliki kinerja yang tinggi.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima, berarti bahwa jenis budaya organisasional memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap *self efficacy* karyawan di PT. Nutrifood Surabaya dengan level signifikan  $\alpha$  0,05. Berdasarkan hasil analisis kuesioner pada bagian perhitungan total skor untuk budaya organisasional didapati selisih total skor antara budaya organisasional yang dominan dengan yang lainnya selisih cukup banyak. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang jelas dan pasti terhadap jenis budaya organisasional perusahaan. Karyawan tidak lagi ragu ataupun bimbang dalam menentukan budaya organisasional perusahaan. Yang mana mayoritas karyawan PT. Nutrifood Surabaya berpendapat bahwa PT. Nutrifood Surabaya cenderung memiliki jenis budaya organisasional yang *clan*, yang memberikan pengaruh pada semakin tingginya *self efficacy* karyawan.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima, berarti bahwa jenis budaya organisasional memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap temperamen karyawan di PT. Nutrifood Surabaya dengan level signifikan  $\alpha$  0,05 Mayoritas karyawan PT. Nutrifood Surabaya berpendapat bahwa PT. Nutrifood Surabaya cenderung memiliki jenis budaya

organisasional yang *clan*, perusahaan merupakan tempat yang menyenangkan untuk bekerja, tempat untuk saling berbagi bagi para karyawannya. Adanya kecenderungan penekanan sikap *teamwork* baik dimasing-masing *team* maupun hingga lintas *team*, keterlibatan anggota. Adanya jenis budaya organisasional yang *clan*, dapat memberikan pengaruh secara signifikan dan positif terhadap temperamen karyawan. Adapun mayoritas karyawan PT. Nutrifood Surabaya memiliki jenis temperamen yang sanguin. Dengan adanya suasana perusahaan seperti di atas turut memberikan pengaruh pada tampilan tingkah laku karyawan, yang mana karyawan cenderung memiliki tampilan tingkah laku selalu riang menganggap segala sesuatu, penuh pengharapan dan dapat menerima segala keadaan.

Hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima, berarti bahwa temperamen karyawan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Nutrifood Surabaya dengan level signifikan  $\alpha$  0,05. Kinerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya juga dipengaruhi oleh adanya temperamen karyawan, yang berarti tampilan tingkah laku karyawan memberikan pengaruh pada hasil kerja karyawan. Yang mana mayoritas karyawan PT. Nutrifood Surabaya memiliki kecenderungan jenis temperamen sanguin, karyawan memiliki tampilan tingkah laku yang penuh pengharapan, menganggap segala sesuatu yang dihadapinya amat penting dan karyawan terbuka terhadap semua orang. Selain itu dilihat dari bidang pekerjaan karyawan PT. Nutrifood Surabaya yang berkaitan erat dengan *sales*, mayoritas temperamen sanguin cocok dengan bidang pekerjaan tersebut. Dengan adanya kecocokan antara mayoritas temperamen karyawan sanguin dengan bidang pekerjaannya akan memberi dampak yang lebih baik pada hasil pekerjaannya, selain itu karyawan dapat turut memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan menuju ke arah yang lebih baik lagi.

Hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima, berarti bahwa jenis temperamen karyawan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *self efficacy* karyawan di PT. Nutrifood Surabaya dengan level signifikan  $\alpha$  0,05. Dapat dilihat bahwa *self efficacy* karyawan dipengaruhi oleh adanya temperamen karyawan. Karyawan yang memiliki tampilan perilaku dengan kepercayaan diri yang cukup tinggi akan kemampuannya dalam mengerjakan tugas, maka karyawan akan cenderung melihat tantangan pekerjaan sebagai sesuatu yang dapat diatasi oleh dirinya. Mayoritas karyawan PT. Nutrifood Surabaya memiliki temperamen yang sanguin, karyawan dengan jenis temperamen sanguin memiliki kecenderungan menganggap segala sesuatu dan penuh pengharapan, dapat menerima segala keadaan. Kecenderungan tersebut memberikan pengaruh pada *self efficacy* karyawan, sehingga *self efficacy* karyawan tinggi.

Hipotesis keenam dalam penelitian ini ditolak, berarti bahwa *self efficacy* karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Nutrifood Surabaya dengan level signifikan  $\alpha$  0,05. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Arsanti, T. A. (2009) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *self efficacy* dan kinerja karyawan. Kinerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya lebih banyak dipengaruhi



oleh *skill* dan pengetahuannya dalam bekerja. Karyawan dengan *skill* dan pengetahuannya yang cukup mengenai bidang pekerjaannya maka akan cenderung mampu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hipotesis ketujuh dalam penelitian ini diterima. Dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya diperlukan suatu budaya organisasional yang cukup jelas dan dalam hal penyampaiannya dari atas ke bawah. Hal ini dapat memberikan kontribusi secara langsung terhadap kinerja karyawan, karena dengan adanya budaya organisasional yang jelas dan didukung oleh *self efficacy* yang tinggi pula maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Hipotesis kedelapan dalam penelitian ini diterima. Dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya diperlukan suatu budaya organisasional yang cukup jelas dan dalam hal penyampaiannya dari atas ke bawah. Hal ini dapat memberikan kontribusi secara langsung terhadap kinerja karyawan, karena dengan adanya budaya organisasional yang jelas dan didukung oleh temperamen yang tinggi pula maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

### Analisis Inner Model

Pengujian *inner model* menunjukkan seberapa besar pengaruh suatu variabel laten terhadap variabel laten lainnya. Tabel 10 menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel laten terhadap variabel laten yang lainnya:

Tabel 10.  
Tabel besar pengaruh antar variabel laten

Hipotesis	Original Sample Estimate	Hubungan
Budaya Organisasional → Kinerja Karyawan	-0,187	Berpengaruh
Budaya Organisasional → <i>Self Efficacy</i>	0,535	Berpengaruh
Budaya Organisasional → Temperamen	0,089	Berpengaruh
Temperamen → Kinerja Karyawan	0,261	Berpengaruh
Temperamen → <i>Self Efficacy</i>	0,099	Berpengaruh
<i>Self Efficacy</i> → Kinerja Karyawan	-0,044	Tidak berpengaruh
Budaya Organisasional → <i>Self Efficacy</i> → Kinerja Karyawan	-0,02354	Berpengaruh
Budaya Organisasional → Temperamen → Kinerja Karyawan	0,023229	Berpengaruh

Sumber : Hasil *PLS* dari pengolahan data primer

Pada tabel 10 menunjukkan pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan sebesar -0,187, sedangkan pengaruh variabel temperamen terhadap kinerja karyawan sebesar 0,261 dan variabel *self efficacy* tidak memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan lebih efektif melalui variabel temperamen. Yang mana mayoritas karyawan PT. Nutrifood Surabaya memiliki kecenderungan jenis temperamen sanguin, karyawan memiliki tampilan tingkah laku berusaha untuk dapat menerima segala keadaan dalam perusahaan, penuh pengharapan dan bersikap ramah terhadap semua orang.

Dengan itu karyawan terus berusaha untuk dapat memberikan kontribusi yang terbaik bagi perusahaan dengan berusaha meningkatkan kinerjanya agar lebih baik lagi.

Variabel budaya organisasional terhadap variabel temperamen memiliki pengaruh sebesar 0,089, yang berarti dengan adanya jenis budaya organisasional akan berdampak pada jenis temperamen karyawan sebesar 0,089.

Variabel budaya organisasional terhadap variabel *self efficacy* memiliki pengaruh sebesar 0,535, sedangkan pengaruh variabel temperamen terhadap *self efficacy* sebesar 0,099. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan *self efficacy* dapat melalui variabel budaya organisasional, bukan melalui variabel temperamen. Dengan adanya budaya organisasional dalam perusahaan dapat memberikan dampak pada karyawan, yang mana karyawan merasa turut terlibat menjadi bagian suatu organisasi. Dengan keterlibatan tersebut, memberikan dorongan secara realistis pada rasa kepercayaan individu dalam bertindak. Karyawan melihat tantangan pekerjaan sebagai suatu hal yang diatasi dengan kemampuan individu mereka. Oleh karena itu, *top management* PT. Nutrifood Surabaya sebaiknya mengembangkan nilai-nilai organisasi dan mengintegrasikan sosialisasi kepada karyawan-karyawannya yang dapat memberikan dampak pada masing-masing individu.

Variabel budaya organisasional terhadap variabel kinerja karyawan memiliki pengaruh sebesar -0,187, sedangkan budaya organisasional terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel *self efficacy* memiliki pengaruh sebesar -0,02354, dan variabel budaya organisasional terhadap variabel kinerja karyawan melalui temperamen memiliki pengaruh sebesar 0,023229. Membandingkan keempat hubungan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasional terhadap variabel kinerja karyawan melalui temperamen memiliki pengaruh sebesar 0,023229 yang memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan hubungan yang lainnya, jadi akan lebih efektif apabila meningkatkan kinerja karyawan dengan adanya jenis budaya organisasional dan jenis temperamen karyawan. Perusahaan perlu lebih menanamkan budaya organisasional perusahaan dan mengimplementasikannya kepada seluruh karyawan. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan baik, tentu didukung juga oleh jenis-jenis temperamen karyawannya karena temperamen seseorang akan dapat mempengaruhi tampilan berperilaku dan hasil yang dikerjakan oleh karyawan dalam perusahaan.

### Analisis Outer Model

Spesifikasi *outer model* atau model pengukuran dilakukan dengan melakukan analisis terhadap semua indikator, agar indikator yang membentuk konstruk hanya indikator yang benar-benar dapat digunakan sebagai pengukur variabel.

*Outer model* sering disebut *measurement model*, yang mana mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Berdasarkan pengolahan data *PLS* dapat diketahui seberapa besar kontribusi setiap blok indikator terhadap variabel latennya. Tabel 11 merupakan tabel hasil pengolahan dari *outer model*:

Tabel 11.  
Hasil pengolahan *outer model*

Budaya Organisasional	Original sample
BO1	0,56421
BO2	0,718024
BO3	0,649914
BO4	0,776641
BO5	0,770837
BO6	0,762133
Kinerja Karyawan	
KK1	0,602879
KK2	0,802003
KK3	0,620325
KK4	0,583464
KK5	0,583464
Self Efficacy	
SE1	0,747627
SE2	0,774322
SE3	0,616256
Temperamen	
TP	1

Sumber : Hasil *PLS* dari pengolahan data primer

Berdasarkan Tabel 11 dapat diketahui bahwa pada variabel budaya organisasional, indikator karakteristik dominan organisasi memiliki kontribusi sebesar 0,56421, indikator kepemimpinan organisasi memiliki kontribusi sebesar 0,718024, indikator manajemen karyawan dalam organisasi memiliki kontribusi sebesar 0,649914, indikator kerekatan hubungan di dalam organisasi memiliki kontribusi sebesar 0,776641, indikator penekanan strategi dalam organisasi memiliki kontribusi sebesar 0,770837, dan indikator kriteria keberhasilan organisasi memiliki kontribusi sebesar 0,762133.

Pada variabel kinerja karyawan indikator penyelesaian pekerjaan secara memadai memiliki kontribusi sebesar 0,602879, indikator kemampuan bekerja dengan pengawasan minim memiliki kontribusi sebesar 0,802003, indikator kemampuan bekerja tanpa bantuan orang lain memiliki kontribusi sebesar 0,620325, indikator penyampaian pekerjaan memiliki kontribusi sebesar 0,583464, dan indikator melakukan kesalahan dalam bekerja memiliki kontribusi sebesar 0,583464.

Pada variabel *self efficacy* indikator keyakinan untuk dapat memecahkan beragam permasalahan memiliki kontribusi sebesar 0,747627, indikator keyakinan untuk dapat menyelesaikan masalah berkaitan dengan orang lain memiliki kontribusi sebesar 0,774322, dan indikator kemampuan untuk menyelesaikan masalah dengan solusi yang benar memiliki kontribusi sebesar 0,616256.

Pada variabel temperamen indikator tampilan perilaku memiliki kontribusi sebesar 1,000.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Penelitian menunjukkan bahwa jenis budaya organisasional memiliki pengaruh secara signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan, yang mana masih kurang maksimalnya transmisi budaya organisasional PT. Nutrifood Surabaya. Menjadi suatu hal yang menarik apabila masih kurang jelas sosialisasi budaya organisasional yang dimiliki oleh PT. Nutrifood Surabaya, akan tetapi memiliki kinerja yang tinggi.

Jenis budaya organisasional memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap *self efficacy* karyawan di PT. Nutrifood Surabaya. Adanya persepsi karyawan yang jelas terhadap budaya organisasional PT. Nutrifood Surabaya yaitu *clan*, yang mana dalam organisasi para anggota saling berbagi antar sesamanya baik secara horizontal maupun vertikal, sehingga dapat saling memberikan dukungan dan hal ini dapat meningkatkan rasa kepercayaan secara individual.

Jenis budaya Organisasional memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap temperamen karyawan di PT. Nutrifood Surabaya. Dengan jenis budaya organisasional *clan* dapat memberikan pengaruh pada temperamen karyawan yang mayoritas karyawan memiliki jenis temperamen sanguin.

Temperamen karyawan memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Nutrifood Surabaya. Dengan adanya kecocokan antara mayoritas temperamen karyawan sanguin dengan bidang pekerjaannya akan memberi dampak yang lebih baik pada hasil pekerjaannya.

Temperamen karyawan memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap *self efficacy* karyawan di PT. Nutrifood Surabaya. Tampilan tingkah laku dapat memberikan dorongan bagi diri individu dalam menafsirkan kemampuannya dalam melihat tantangan pekerjaan.

*Self efficacy* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan di PT. Nutrifood Surabaya. Kinerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya lebih banyak dipengaruhi oleh *skill* dan pengetahuannya dalam bekerja.

Budaya Organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *self efficacy* sebagai variabel intervening di PT. Nutrifood Surabaya. Dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Nutrifood Surabaya diperlukan suatu budaya organisasional yang cukup jelas dan dalam hal penyampaian dari atas ke bawah, dan didukung oleh *self efficacy* yang tinggi pula maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Budaya Organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui temperamen sebagai variabel intervening di PT. Nutrifood Surabaya. Dengan adanya budaya organisasional yang jelas dan didukung oleh temperamen yang tinggi pula maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arsanti, T. A. (2009). Hubungan antara penetapan tujuan, self-efficacy dan kinerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. 16(2), 97-110.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resources Management*, 48(5), 667-693.
- Bandura, A. (2000). *Cultivate self efficacy for personal and organizational effectiveness: handbook of organization behavior*. Oxford, UK: Blackwell.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2007). *Management: Leading & collaborating in a competitive world* (8th ed.). New York: McGraw Hill.

- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2009). Manajemen sumber daya manusia (10th ed.). (Paramita Rahayu, Trans). Jakarta: Index.
- Feist, J. & Feist, G. J. (2008). Theories of personality (6th ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh budaya organisasi, terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7(2), 171 – 188.
- Mangkunegara, A. P. (2005). Perilaku dan budaya organisasi. Bandung: CV. Refika Aditama.
- Neal, J. R. (2004). *Panduan Evaluasi Kinerja Karyawan* (Wawan Setiawan, Trans). Jakarta: Prestasi Pusataka Publisher.
- Purnamasari, D. & Prasetya, S. (2008). *Pengaruh* budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bumbu desa kedai Surabaya. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11th ed). New Jersey: Upper Saddle River.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior* (14th ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanto, E. M., Yulianto, A. (2003). Hubungan antara temperamen karyawan, pemberian kompensasi, dan jenjang karier yang tersedia terhadap prestasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(1), 42 – 55.