

**ANALISIS KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KINERJA DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*****ANALYSIS OF JOB CHARACTERISTICS TO PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AS INTERVENING VARIABLES****<sup>1</sup>Putu Eka Wati Purnawan, <sup>2</sup>Dwi Cahyono, <sup>3</sup>Toni Herlambang**<sup>1,2,3</sup>Program Magister Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember  
Email: <sup>2</sup>[dwicahyono@unmuhjember.ac.id](mailto:dwicahyono@unmuhjember.ac.id), <sup>3</sup>[toniherlambang@unmuhjember.ac.id](mailto:toniherlambang@unmuhjember.ac.id),**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui analisis karakteristik pekerjaan terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening* pada pegawai di Puskesmas Mangli Kabupaten Jember. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Jumlah populasi dan sampel sebanyak 30 orang pegawai. Dengan rumusan masalahnya adalah bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai agar efektifitas dalam meningkatkan mutu kinerja melalui variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening* dapat terpenuhi dengan segera oleh pegawai Puskesmas Mangli. Teknik analisis yang digunakan adalah *path analysis* dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi. Sedangkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini adalah 77,7%.

**Kata Kunci :** Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai**ABSTRACT**

The purpose of this research is to know the analysis of job characteristics on performance with organizational culture as intervening variable on the employees at Mangli Puskesmas Jember District. This research is a quantitative research with survey approach. Total population and sample of 30 employees. With the formulation of the problem is how to improve the performance of employees for effectiveness in improving the quality of performance through job characteristics variable to the performance of employees through organizational culture as intervening variables can be met immediately by employees of Mangli Puskesmas. The analytical technique used is the path analysis with the results of research indicates that the characteristics of the work have a significant effect on the results of research indicate that the characteristics of the work have a significant effect on organizational culture, job characteristics significantly influence employee performance, organizational culture significantly affect employee performance and job characteristics significantly performance of employees through organizational culture. While the influence of independent variable to dependent variable in this research is 77,7%.

**Keywords:** Job Characteristics, Organizational Culture and Employee Performance

## PENDAHULUAN

Menurut Effendi (2009) Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bagian dari manajemen yang berurusan dengan pekerjaan orang/ karyawan/ pegawai dalam suatu organisasi bertanggung jawab dalam kesejahteraan karyawan tersebut, sehingga mereka dapat berkontribusi secara efektif sebagai suatu grup/ tim dan berkontribusi untuk suksesnya organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan (Trihono, 2005). Manajemen sumberdaya manusia adalah bagaimana cara mengorganisasi manusia yang ada dalam suatu perusahaan agar perusahaan tersebut dapat mencapai tujuannya (Azhad dkk. 2015).

Menurut (Rivai, 2003) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Menurut Mangkunegara (2000) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut menurut Prawirosentono (2008), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Panudju (2003) karakteristik pekerjaan sebagai berikut: “Menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan”. Berry and Houston yang dialih bahasakan oleh Surya (2008), berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan adalah : Sikap aspek internal dari kerja itu sendiri dari variasi keterampilan

yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan. Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang bersifat khusus merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat-sifat tugas yang ada dalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh karyawan.

Schein (1992) budaya organisasional sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Penelitian Noviarini (2011) mengenai “Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Perkreditan Rakyat Di Kota Malang”, menyatakan bahwa Karakteristik pekerjaan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan menurut (Trihono, 2005) tentang tujuan pembangunan kesehatan yang diselenggarakan oleh puskesmas adalah mendukung tercapainya tujuan pembangunan kesehatan nasional, yakni meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi orang yang bertempat tinggal di wilayah kerja puskesmas agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya.

Dalam penjelasan wilayah kerja, puskesmas memiliki wilayah kerja yang meliputi satu kecamatan atau sebagian dari kecamatan. Faktor kepadatan penduduk, luas daerah, keadaan geografi dan keadaan infrastruktur lainnya merupakan bahan pertimbangan dalam menentukan wilayah kerja puskesmas. Untuk perluasan jangkauan pelayanan kesehatan maka puskesmas perlu ditunjang dengan unit pelayanan kesehatan yang lebih sederhana yang disebut puskesmas pembantu dan puskesmas keliling. Khusus untuk kota besar dengan jumlah penduduk satu juta jiwa atau lebih, wilayah kerja puskesmas dapat meliputi satu kelurahan. Puskesmas di ibukota kecamatan dengan jumlah penduduk 150.000 jiwa atau lebih, merupakan puskesmas Pembina yang berfungsi sebagai pusat rujukan bagi puskesmas kelurahan dan juga mempunyai fungsi koordinasi (Effendi, 2009).

Menurut Trihono (2005) ada 3 (tiga) fungsi puskesmas yaitu: pusat penggerak pembangunan berwawasan kesehatan yang berarti puskesmas selalu berupaya menggerakkan dan memantau penyelenggaraan pembangunan lintas sektor termasuk oleh masyarakat dan dunia usaha di wilayah kerjanya, sehingga berwawasan serta mendukung pembangunan kesehatan. Disamping itu puskesmas aktif memantau dan melaporkan dampak kesehatan dari penyelenggaraan setiap program pembangunan diwilayah kerjanya. Khusus untuk pembangunan kesehatan, upaya yang dilakukan puskesmas adalah mengutamakan pemeliharaan kesehatan dan pencegahan penyakit tanpa mengabaikan penyembuhan penyakit dan pemulihan kesehatan.

Dalam pembangunan kesehatan, pusat pemberdayaan masyarakat puskesmas selalu berupaya agar perorangan terutama pemuka masyarakat, keluarga dan masyarakat termasuk dunia usaha memiliki kesadaran, kemauan dan kemampuan melayani diri sendiri dan masyarakat untuk hidup sehat, berperan aktif dalam memperjuangkan kepentingan kesehatan termasuk sumber pembiayaannya, serta ikut menetapkan, menyelenggarakan dan memantau pelaksanaan program kesehatan. Pemberdayaan perorangan, keluarga dan masyarakat ini diselenggarakan dengan memperhatikan kondisi dan situasi, khususnya sosial budaya masyarakat setempat.

Menurut Effendi (2009) ada beberapa proses dalam melaksanakan fungsi tersebut yaitu merangsang masyarakat termasuk swasta untuk melaksanakan kegiatan dalam rangka menolong dirinya sendiri, memberikan petunjuk kepada masyarakat tentang bagaimana menggali dan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien, memberikan bantuan yang bersifat bimbingan teknis materi dan rujukan medis maupun rujukan kesehatan kepada masyarakat dengan ketentuan bantuan tersebut tidak menimbulkan ketergantungan memberikan pelayanan kesehatan langsung kepada masyarakat, bekerja sama dengan sektor-sektor yang bersangkutan dalam melaksanakan program puskesmas.

Berkaitan dengan fungsi puskesmas diatas, puskesmas mempunyai peran yang sangat vital sebagai institusi pelaksana teknis, dituntut memiliki kemampuan manajerial dan wawasan jauh ke depan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Peran tersebut ditunjukkan dalam bentuk keikutsertaan dalam menentukan kebijakan daerah melalui sistem perencanaan yang matang dan realistis, tata laksana kegiatan yang tersusun rapi, serta sistem evaluasi dan pemantauan yang akurat. Pada masa mendatang,

puskesmas juga dituntut berperan dalam pemanfaatan teknologi informasi terkait upaya peningkatan pelayanan kesehatan secara komprehensif dan terpadu (Effendi, 2009).

Untuk tercapainya visi pembangunan kesehatan melalui puskesmas yakni terwujudnya kecamatan sehat menuju Indonesia sehat, puskesmas bertanggung jawab menyelenggarakan upaya kesehatan perorangan dan upaya kesehatan masyarakat, yang keduanya jika ditinjau dari kesehatan nasional merupakan pelayanan kesehatan tingkat pertama. Upaya kesehatan tersebut dikelompokkan menjadi dua yakni upaya kesehatan wajib dan upaya kesehatan pengembang (Trihono, 2005).

Dalam upaya kesehatan wajib puskesmas adalah upaya yang ditetapkan berdasarkan visi nasional, regional dan global serta yang mempunyai daya ungkit tinggi untuk peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Upaya kesehatan wajib ini harus diselenggarakan oleh setiap puskesmas yang ada di wilayah Indonesia. Upaya kesehatan wajib tersebut adalah upaya promosi kesehatan, upaya kesehatan lingkungan, upaya kesehatan ibu dan anak serta keluarga berencana, upaya perbaikan gizi masyarakat, upaya pencegahan dan pemberantasan penyakit menular serta upaya pengobatan (Trihono, 2005). Sedangkan upaya kesehatan pengembangan puskesmas adalah upaya yang ditetapkan berdasarkan permasalahan kesehatan yang ditemukan di masyarakat serta disesuaikan dengan kemampuan puskesmas. Upaya kesehatan pengembangan dipilih dari daftar upaya kesehatan pokok puskesmas yang telah ada yaitu upaya kesehatan sekolah, upaya kesehatan olah raga, upaya perawatan kesehatan masyarakat, upaya kesehatan kerja, upaya kesehatan gigi dan mulut, upaya kesehatan jiwa, upaya kesehatan mata, upaya kesehatan usia lanjut dan upaya pembinaan pengobatan tradisional (Trihono, 2005). Selanjutnya Upaya kesehatan pengembangan puskesmas dapat pula bersifat upaya inovasi yakni upaya diluar upaya puskesmas tersebut di atas yang sesuai dengan kebutuhan. Pengembangan dan pelaksanaan upaya inovasi ini adalah dalam rangka mempercepat tercapainya visi puskesmas (Trihono, 2005). Berdasarkan peranan, tugas pokok dan fungsi Puskesmas diatas terutama pada Puskesmas Mangli Kabupaten Jember, dapat di ketahui pelayanan kesehatan masyarakat yang di jalankan oleh seluruh pegawai Puskesmas Mangli masih terdapat kekurangan kepuasan pasien yang tertera dalam tabel pengaduan pasien dibawah ini:

**Tabel 1.**  
**Data Mutu Pelayanan Kesehatan Masyarakat**  
**Puskesmas Mangli Kabupaten Jember Tahun 2015**

No	Aspek penilaian	Persentase pendapat pasien					total
		sangat puas	Puas	ragu-ragu	tidak puas	sangat tidak puas	
1	<i>Reability</i>	13%	9,5%	12%	25%	40,5%	100%
2	<i>Assurance</i>	16%	15%	21,5%	20%	27,5%	100%
3	<i>Tangible</i>	9%	5,5%	15%	31%	39,5%	100%
4	<i>Empathy</i>	8%	10%	19%	28%	35%	100%
5	<i>Responsiveness</i>	15%	11%	20%	23%	31%	100%

Sumber : Puskesmas Mangli Kabupaten Jember (2015)

Berdasarkan teori peningkatan kinerja dan empiris sejenis di atas dengan didukung data mutu pelayanan kesehatan masyarakat, maka rumusan masalahnya adalah : “bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai agar efektifitas dalam meningkatkan mutu kerja melalui variabel karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai, melalui Budaya Organisasi sebagai variabel *intervening* dapat terpenuhi dengan segera oleh Pegawai Puskesmas Mangli Kabupaten Jember”. Rumusan masalah penelitian yang akan muncul adalah sebagai berikut :

1. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh pada budaya organisasi Puskesmas Mangli Kabupaten Jember?
2. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh pada kinerja Pegawai Puskesmas Mangli Kabupaten Jember?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh pada budaya organisasi Pegawai Puskesmas Mangli Kabupaten Jember?
4. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh pada kinerja melalui budaya organisasi pada Pegawai Puskesmas Mangli Kabupaten

Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1 Untuk menguji pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap budaya organisasi Pegawai Puskesmas Mangli Kabupaten Jember.

- 2 Untuk menguji pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja Pegawai Puskesmas Mangli Kabupaten Jember.
- 3 Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Puskesmas Mangli Kabupaten Jember.
- 4 Untuk menguji pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja Pegawai melalui budaya organisasi pada Puskesmas Mangli Kabupaten Jember

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Teori Persepsi**

Persepsi menurut Kamus Bahasa Indonesia (1995) adalah tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu, atau merupakan proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca inderanya. Sedangkan Menurut Matlin (1998) dalam Hikmah (2002) dikatakan bahwa persepsi adalah sebuah proses yang melibatkan pengetahuan-pengetahuan sebelumnya dalam memperoleh dan menginterpretasikan stimulus yang ditunjukkan oleh indera. Gordon (1991) mendefinisikan persepsi sebagai proses penginderaan yang kemudian menghasilkan pemahaman dan cara Pandang manusia terhadapnya. Seleksi dalam proses persepsi disebabkan karena terbatasnya kemampuan indera kita untuk mengamati semua stimulus yang ada, akibatnya seseorang harus dapat memilih untuk menentukan persepsi, yang bagi dia sangat menarik dan penting.

### **Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kinerja karyawan dirancang akan memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Robbin yang dialih bahasakan oleh Pujaatmaka (2006) menjelaskan bahwa: "Karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan". Pengertian karakteristik pekerjaan menurut Gunastri (2009) adalah sebagai berikut : Merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dan pada pekerjaan yang tidak memuaskan.

### **Budaya Organisasi**

Pemaknaan budaya organisasional demikian luas dalam berbagai setting sehingga istilah budaya dalam suatu perusahaan atau organisasi pernah menjadi suatu “fashion” baik di kalangan manajer, konsultan dan bahkan juga di kalangan akademisi. Namun demikian dalam perkembangannya, budaya organisasional mendapat “tempat” penting dalam khasanah akademis, khususnya teori organisasi seperti halnya struktur, strategi dan pengendalian (Hofstede, 1990). Dalam terminologi akademis, “Budaya organisasional” merupakan suatu konstruk, yang merupakan abstraksi dari fenomena yang dapat diamati dari banyak dimensi. Sehingga banyak ahli ilmu-ilmu sosial dan manajemen belum memiliki “communal opinio” mengenai definisi budaya organisasional. Mereka mendefinisikan terminologi tersebut dari beragam perspektif dan dimensi.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja sebagai hasil usaha seseorang yang memiliki kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan Handoko (1998). Menurut Rivai (2003) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Menurut Mangkunegara (2000) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut menurut Prawirosentono (2008), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Suatu perusahaan dalam mencapai tujuan ditetapkan harus melalui sarana organisasi yang terdiri dari sumber daya yang berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan yang bersangkutan. Kinerja perorangan mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja lembaga atau perusahaan. Dengan kata lain kinerja seseorang tinggi apabila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja sesuai dengan upah atau



gaji yang telah disepakati. Agar seseorang dapat mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Berdasarkan tingkat eksplanasinya (*level of explanation*), penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Menurut Sugiyono, (2006), tujuan utama penelitian asosiatif adalah memperoleh penjelasan mengenai hubungan sebab akibat antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan pengumpulan data melalui survei dan alat pengumpul data yang digunakan adalah kuisisioner Solimun, (2005). Rancangan ini merupakan rencana menyeluruh dari penelitian yang mencakup hal-hal yang akan dilakukan peneliti, mulai dari membuat hipotesis dan implikasinya secara operasional sampai kepada analisis data.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono, (2002). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Puskesmas Mangli Kabupaten Jember yang berlokasi di Jl. Otista No.82 Kec. Kaliwates - Jember, dengan jumlah populasi sebanyak  $\pm 30$  Pegawai. Mengacu pada pendapat diatas dan berdasarkan pertimbangan yang telah dikemukakan, maka jumlah sampel yang di gunakan dalam penelitian ini sebanyak 30 reponden, Menurut (Arikunto, 2010) sampel adalah bagian populasi yang hendak diteliti dan mewakili karakteristik populasi, apabila populasi penelitian berjumlah kurang dari 100 maka sampel yang diambil adalah semuanya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Sampling* Jenuh (*sensus*) adalah teknik menentukan sampel ini dipakai bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiono, 2011).

## Teknik Analisis Data

Ghozali. (2001) menyatakan bahwa “Tujuan dari analisis data adalah mendapatkan informasi relevan yang terkandung didalam data tersebut dan menggunakan hasilnya untuk memecahkan masalah”.

### Analisis Deskriptif

Pengolahan data secara deskriptif digunakan dengan bantuan tabel dalam bentuk jumlah dan prosentase dengan penentuan pembobotan yang telah ditentukan sehingga dapat diketahui klasifikasi keberadaan dari masing-masing variabel penelitian.

### Uji Validitas Instrumen

Untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner digunakan uji validitas. Uji validitas mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur. Pengukuran dinyatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Jika suatu item pernyataan tidak valid, maka item pernyataan itu tidak dapat digunakan dalam uji-uji selanjutnya.

### Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana alat ukur (kuesioner) dapat memberikan hasil yang tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama pada waktu yang berlainan. Pengukuran dilakukan dengan cara mengukur korelasi antar hasil jawaban pertanyaan yaitu fasilitas ukur reliabilitas dengan uji statistic *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel akan dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2011).

### Analisis Jalur (*path analysis*)

Teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data penelitian adalah analisis jalur atau analisis lintas / sidik lintas (*path analysis*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Statistis deskripsi

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa dari 30 orang responden, sebanyak 11 terdiri dari laki-laki dan sebanyak 19 perempuan yang berarti bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan responden perempuan. Berdasarkan usia dapat dijelaskan usia Pegawai Puskesmas Mangli Kabupaten Jember, responden berusia

antara 20 - 30 tahun sebanyak 8 orang, usia antara 31 - 40 tahun sebanyak 14 orang, usia antara 41 - 50 tahun sebanyak 7 orang, usia antara 41 - 50 tahun sebanyak 1 orang. Berdasarkan pendidikan maka dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berpendidikan SMA yaitu sebanyak 6 orang dari jumlah responden, jumlah responden yang berpendidikan D3 yaitu sebanyak 11 orang, jumlah responden yang berpendidikan S1 yaitu sebanyak 13 orang dari jumlah responden. Berdasarkan jabatan menunjukkan data bahwa jumlah responden dengan jabatan Bidan yaitu sebanyak 7 orang dari jumlah responden, jumlah responden dengan jabatan Dokter Gigi yaitu sebanyak 1 orang dari jumlah responden, jumlah responden dengan jabatan Dokter Umum yaitu sebanyak 2 orang dari jumlah responden, jumlah responden dengan jabatan Keuangan yaitu sebanyak 3 orang dari jumlah responden, jumlah responden dengan jabatan Non-Kesehatan yaitu sebanyak 5 orang dari jumlah responden, jumlah responden dengan jabatan Perawat yaitu sebanyak 10 orang dari jumlah responden dan jumlah responden dengan jabatan TU yaitu sebanyak 2 orang dari jumlah responden

### Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data. variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Penggunaan penghitungan mean dalam analisis ini dilakukan karena kuesioner penelitian ini menggunakan skala interval dengan teknik *continuous scale* dimana teknik *continuous scale* ini merupakan salah satu teknik pengukuran data untuk menghasilkan data interval dimana responden akan memberikan jawabannya pada satu garis lurus yang telah ditentukan dan setelah itu mengukur posisi yang dipilih oleh responden untuk menghasilkan skor (Ferdinand, 2006). Berikut ini disajikan statistik deskriptif untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 2.**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Item	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata
X	30	13,00	24,00	18,36
Z	30	13,00	22,00	18,00
Y	30	14,00	23,00	18,76

### Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa korelasi antara masing-masing indikator variabel Karakteristik Pekerjaan (X), Budaya Organisasi (Z), Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $R_{hasil} > R_{tabel}$  dan  $Sig < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa semua *item* pertanyaan variabel Karakteristik Pekerjaan (X), Budaya Organisasi (Z), Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan *valid*. Tabel 4.12 menunjukkan hasil pengujian reliabilitas pada instrumen variabel Karakteristik Pekerjaan (X1) dengan nilai *Cronbach's Alpha* atau *ralpha* sebesar 0,759. Hasil pengujian reliabilitas pada instrumen variabel Budaya Organisasi (Z) dengan nilai *Cronbach's Alpha* atau *ralpha* sebesar 0,752. Hasil pengujian reliabilitas pada instrumen variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai *Cronbach's Alpha* atau *r alpha* sebesar 0,773. Hal ini membuktikan instrumen penelitian berupa kuesioner ini telah reliabel karena *r alpha* yang bernilai lebih besar dari 0,60.

### Hasil Analisis Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung karakteristik pekerjaan (X1) terhadap budaya organisasi (Z) dan kinerja pegawai (Y) Puskesmas Mangli Kabupaten Jember. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini.

**Tabel 3**  
**Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung**

No.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta ( $\beta$ )	t-hitung	$\rho$ -value	Keterangan
1.	X	Z	0,387	2,780	0,009	Signifikan
2.	X	Y	0,334	2,766	0,010	Signifikan
3.	Z	Y	0,483	3,491	0,002	Signifikan

### Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Hasil perhitungan *path analysis* dapat diketahui bahwa koefisien determinasi  $R^2$  total diperoleh nilai sebesar 0,777. Hal ini berarti 77,7% variasi variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi sedangkan sisanya sebesar 22,3% diterangkan oleh variabel lain dan *error* yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Budaya Organisasi**

Berdasarkan hipotesis kedua karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi Puskesmas Mangli Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau  $H_1$  diterima. Aspek-aspek yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan yang memberikan dampak terhadap budaya organisasi. Aspek-aspek karakteristik pekerjaan diantaranya adalah: otonomi, variasi pekerjaan, identitas tugas, signifikansi tugas dan umpan balik. Hal ini didukung oleh Arifin (2011) yang menyatakan bahwa secara umum responden setuju atau memberikan respon positif terhadap aspek-aspek karakteristik pekerjaan Puskesmas Mangli Kabupaten Jember.

### **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hipotesis kedua karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Mangli Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau  $H_2$  diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan telah mampu menciptakan kinerja pegawai. Aspek-aspek karakteristik pekerjaan diantaranya adalah: otonomi, variasi pekerjaan, identitas tugas, signifikansi tugas dan umpan balik. Dalam hal ini setelah pegawai akan melakukan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan di Puskesmas Mangli Kabupaten Jember. Penilaian akan suatu karakteristik pekerjaan bisa positif dan bisa juga negatif. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat perbedaan hasil yang dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Noviarini (2011) dan Adriyanto (2010) dengan hasil penelitian menyatakan karakteristik pekerjaan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hipotesis ketiga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Mangli Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau  $H_3$  diterima. Hal ini bisa

disebabkan adanya aspek-aspek budaya organisasi yang berkaitan dengan kinerja pegawai Puskesmas Mangli Kabupaten Jember. Aspek-aspek budaya organisasi adalah Kemampuan, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan pegawai dan integrasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widyaningrum (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

### **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi**

Berdasarkan hipotesis keempat karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Mangli Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau  $H_4$  diterima. Dalam hal ini setelah pegawai akan melakukan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan di Puskesmas Mangli Kabupaten Jember. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat perbedaan hasil yang dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Noviarini (2011) dan Adriyanto (2010) dengan hasil penelitian menyatakan karakteristik pekerjaan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan dalam Bab IV, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil pengujian membuktikan karakteristik pekerjaan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.
2. Hasil pengujian membuktikan karakteristik pekerjaan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Hasil pengujian membuktikan budaya organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.
4. Hasil pengujian membuktikan karakteristik pekerjaan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi. Hasil ini berhasil

bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

### **Implikasi Manajerial**

Penelitian ini memperoleh beberapa bukti empiris berdasarkan atas temuan penelitian *path analysis*. Hasil dari temuan penelitian dapat direkomendasikan beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen. Berikut ini diuraikan beberapa saran alternatif yang bersifat strategis.

Hal pertama yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial yang berhubungan dengan dampak strategis karakteristik pekerjaan pada budaya organisasi. Sebaiknya pihak manajemen Puskesmas Mangli dapat lebih tegas dalam pengaturan jam kerja sesuai dengan karakteristik pekerjaan. Karena hal ini dapat menumbuhkan budaya organisasi yang baik di lingkungan Puskesmas Mangli.

Hal kedua yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Kinerja masing-masing karyawan pada Puskesmas mangli berbeda-beda sesuai dengan karakteristik pekerjaan. Seharusnya setiap karyawan lebih mempunyai semangat kerja yang sama agar dapat member pelayanan kepada masyarakat lebih optimal.

Hal ketiga yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Terdapat budaya yang harus segera dibenahi pihak puskesmas Mangli kaitannya dengan administrasi yang terkadang kurang efektifitas dan efisien.

### **Keterbatasan Penelitian**

Dari hasil pembahasan tesis, dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metode penelitian, maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan dari penelitian ini diantaranya adalah :

1. Keterbatasan sampel dalam penelitian ini, dimana jumlah populasi dan sampel yang digunakan hanya sebanyak 30 responden.
2. Keterbatasan periode penelitian/pengamatan, yaitu hanya satu tahun (selama tahun 2015), sehingga dengan periode penelitian/pengamatan yang sangat sempit kurang dapat melihat kecenderungan *trend* dan kebiasaan kinerja di Puskesmas Mangli Kabupaten Jember.

3. Penelitian ini hanya menggunakan 1 variabel independen, 1 variabel intervening dan 1 variabel dependen.
4. Keterbatasan objektivitas keadaan peralatan yang ada di Puskesmas Mangli Kabupaten Jember.

### Saran

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini :

1. Untuk variabel karakteristik pekerjaan sebaiknya menggunakan indikator lainnya yang lebih rinci sehingga dapat mencerminkan pengaruh dalam budaya organisasi dan kinerja pegawai.
2. Untuk variabel budaya organisasi dapat memperbaiki pertanyaan pada indikator jarak dari manajemen. Karena terdapat beberapa responden menyatakan ragu-ragu untuk menjawab. Hal ini dapat disebabkan oleh pertanyaan dalam angket kurang dapat dipahami responden.
3. Untuk variabel kinerja pegawai diharapkan dapat mengembangkan indikator berorientasi dalam prestasi. Agar indikator berorientasi dalam prestasi memberikan gambaran tentang prestasi kerja karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- A.F. Stoner, James. 199., *Manajemen, cetakan ke-3*, Erlangga, Jakarta.
- Algifari. 2003. *Statistika Induktif untuk Ekonomi dan Bisnis, edisi 2*, AMP YKPN, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azhad, M. Naely, Anwar. Nurul Qomariah. 2015. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jember . Cahaya Ilmu.
- Cahyono, Budhi dan Suharto. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*. Jurnal. JRBI Vol. 1. Yogyakarta.
- Davis. 1984. *Managing Corporate Culture*. Cambridge. Belinger



- Dhania, Dhini Rama. (2010). *Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Medical Representatif di Kota Kudus)*. Vol. 1 No. 1. Kudus : Universitas Maria Kudus.
- Fandy, Tjiptono. 2001. *Kualitas Jasa: Pengukuran, Keterbatasan dan Implikasi Manajerial*. Jakarta: Majalah Manajemen Usahawan Indonesia.
- Fandy, Tjiptono. 2007. *Strategi Pemasaran*. Edisi ke dua. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Ferdinand, Agusty Tae. 2006. *Structural Equation Modelling dalam Penerbitan Manajemen*, Edisi Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariant dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate : dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gomez dan Mejia et, al., 1995. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gunastri, Ni Made. 2009. *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Forum Manajemen. Vol 7. No 1.
- Hadari, Nawawi. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: UGM Press.
- Handoko, H, 1998, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2,. BBPE, Yokyakarta.
- Hofstede et.al. 1990. *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1990): 286-316
- Hofstede, Geerts. 1994. *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*. London: Harper Collins Publishers
- Husein, Umar. 2007. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Indriantono, N. Supomo B., (1999), *Methodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*, Yogyakarta, BPFE.
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran di Indonesia : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kuncoro, M. (2009) *METODE RISET UNTUK BISNIS & EKONOMI: BAGAIMANA MENELITI & MENULIS TESIS? (EDISI 3)*. Jakarta: Erlangga
- Lely, Sri Wahyu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia 1*. Tidak dipublikasikan. Diktat Kuliah. Jember: Universitas Jember

- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. USA: Irwin McGraw-Hill
- Malhotra, N.K. & Birks, D.F. 2003. *Marketing Research: An Applied Approach*. London :Orientation. Prentice Hall.
- Malhotra, Naresh K. (2005). *Riset Pemasaran. (Pendekatan Terapan)*. Terjemahan Soleh Rusyadi M. Jakarta PT.Indeks Kelompok Gramedia
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Cetakan Pertama: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis Robert L. dan Jackson John H. 2006. *Human Resource Management*, alih bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- McNeese-Smith, Donna, (1996), "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Hospital & Health Services Administration*, Vol.41:2, Summer, p:160-175
- Mowday R, Porter L, Steers R, 1982. Employee-organization linkages In P. Warr (Ed.), *Organization, i and occupational psychology*, New York: Academic Press, pp. 219-229.
- O'Reilly, C.M, and Chatman, J.(1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment ; The Affective Commitment Identification, and Internalization on Pro Social Behavior," *Journal of Applied Psychology* , Vol IV,471-493.
- Panudju, Agung. 2003. *Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Perkerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Unit Produksi PT. X Palembang*, Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 1 No. 2, Oktober 2003
- Prawirosentono, Suryadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta:BPFE.
- Prayitno, D. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: Media Kom.
- Rangkuti, Freddy, 1997, "*Riset Pemasaran*". Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Rao, Purba. 1996. "*Measuring Consumer Perception Through Factor Analysis*". *The Asian Manager*: February-March, hal 28-32.
- Riniwati, Harsuko. 2011. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang: UB Press.
- Rivai dan Basri. 2004. *Manfaat Penilaian Kinerja*. Jurnal <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2004/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html>
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Robbin, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi. Konsep Kontroversi, Aplikasi. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1*, Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robert L. Mathis & John H. Jackson. 2006. *Human Resources Management*, Edisi sepuluh, Penerbit Salemba Empat.
- Salancik R. Gerald, and Huseyin Leblebici, (1989), "The Rules of Organizing and The Managerial Role," *Organization Studies*
- Santoso dan Tjiptono (2004), *Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Schein, E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2<sup>nd</sup> Ed. Jossey-Bass Publishers. San Fransisco
- Schuler, R dan Suzan E. Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad 21*, Edisi Keenam, Jilid 2, Alih Bahasa: Abdul Rosyid dan Peter Remy Pasla, Editor: Yani Sumiharti, Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti dan Syarifudin Hidayat. 2002. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Siagian, S.P. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta
- Simamora Henry, 2002. "Akuntansi Manajemen", edisi 2, UPP AMP YKPN, Jakarta:
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3*. STIE YKPN.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Singarimbun, Masri.1995. *Metode Penelitian Survei*. LP3S, Jakarta
- Singgih, Santoso. 2007. *Total Quality Management (TQM) dan Six Sigma*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Solimun dan Kurniawan. 2008. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir, Structural Equation Modeling & Partial Least Square*. Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya. Malang
- Stoner et. al. 1995. *Management*. 6<sup>th</sup> Ed. Prentice Hall. New Jersey

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta.

Wilson, Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.