

**ABSTRAK  
EXECUTIVE SUMMARY**

**PENELITIAN DOSEN PEMULA PERGURUAN TINGGI**



**PENGARUH BUDAYA KORPORAT  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN  
PADA BANK-BANK BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) DI JEMBER**

**Ema Desia Prajitasari, SE., MM / 0021127901**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**JANUARI 2014**

**PENGARUH BUDAYA KORPORAT  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN  
PADA BANK-BANK BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) DI JEMBER**

Ema Desia Prajitiasari  
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember  
Sumber Dana BOPTN 2014

**ABSTRAK**

Dalam konteks pengelolaan operasional perusahaan jangka panjang dan berkesinambungan, peran sumberdaya manusia merupakan unsur utama dalam menciptakan dan merealisasikan peluang bisnis. Untuk menghasilkan karyawan profesional dengan integritas tinggi, diperlukan suatu acuan baku yang disebut budaya korporat sebagai pedoman bagi seluruh lapisan individu di perusahaan dalam menjalankan tugasnya. Keunggulan kompetitif dari sebuah perusahaan adalah produktivitas.

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh variabel budaya korporat (integritas, profesionalisme, kepuasan nasabah, keteladanan, dan penghargaan kepada sumberdaya manusia) baik secara simultan maupun parsial terhadap produktivitas kerja karyawan serta menganalisis variabel-variabel dari budaya korporat yang berpengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penelitian dilaksanakan pada Bank-Bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Jember terhadap para 230 karyawannya dengan menggunakan metode *stratified random sampling*. Sedangkan pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya korporat yang terdiri dari variabel integritas, profesionalisme, kepuasan nasabah, keteladanan, dan penghargaan kepada sumberdaya manusia, baik secara simultan maupun parsial terhadap produktivitas kerja karyawan.

**Kata Kunci :**

Budaya Korporat, Produktivitas Kerja, Karyawan, BUMN, Jember

**PENGARUH BUDAYA KORPORAT  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN  
PADA BANK-BANK BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) DI JEMBER**

Ema Desia Prajitiasari  
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember  
Sumber Dana BOPTN 2014  
[ema.desia@yahoo.com](mailto:ema.desia@yahoo.com)

**LATAR BELAKANG**

Pada umumnya keberadaan suatu perusahaan komersial mempunyai tujuan jangka panjang yang dilandasi oleh motif ekonomi untuk menghasilkan nilai tambah dan manfaat ekonomi bagi *stakeholders*, yang meliputi para pemegang saham, karyawan, mitra kerja, dan masyarakat. Untuk mewujudkan nilai tambah dan manfaat ekonomi tersebut, perusahaan diharapkan mempunyai visi, misi, strategi, program kerja yang terencana, terfokus, dan berkesinambungan.

Dalam rangka memberikan kepastian akan pencapaian tujuan jangka panjang tersebut, secara universal suatu perusahaan memerlukan daya dukung dalam bentuk empat pilar utama, yaitu sumberdaya manusia yang bermutu, sistem dan teknologi yang terpadu, strategi yang tepat, serta logistik yang memadai. Pada konteks pengelolaan operasional perusahaan dalam jangka panjang dan berkesinambungan, peran sumberdaya manusia mempunyai kedudukan sentral. Hal tersebut dilandasi oleh suatu pemikiran bahwa sumberdaya manusia merupakan unsur utama dalam menciptakan dan merealisasikan peluang bisnis (*asset make possibility, people make it happen*). Pemikiran lain yang berkaitan dengan urgensi sumberdaya manusia antara lain juga dikemukakan oleh *Chairman* dari *Matsushita Corporation*, Japan yang mengatakan, “*First we make people before we make product*” (Moeljono, 2003:9).

Dalam konteks pemberdayaan sumberdaya manusia, agar menghasilkan karyawan profesional dengan integritas tinggi, diperlukan suatu acuan baku yang diberlakukan oleh suatu perusahaan. Acuan baku tersebut adalah budaya korporat yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan.

Budaya korporat, yang pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal ke dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membakukan budaya korporat sebagai acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai integritas tinggi. Kesadaran para karyawan perusahaan dan pimpinannya akan memberikan motivasi yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya korporat tersebut sebagai pendorong bagi kemajuan perusahaan.

Di sisi lain, kemajuan perbankan disebabkan oleh dua hal, yaitu berwujud (*tangible*) dan tidak berwujud (*intangibile*). Neraca keuangan adalah indikator yang tampak. Namun sebenarnya, hal-hal yang “tampak” digerakkan oleh hal-hal yang “tidak tampak”. Keunggulan kompetitif dari sebuah perusahaan, seperti dikatakan oleh Porter (1998) dalam Moeljono (2003:44), pakar *competitiveness* adalah produktivitas. Oleh karena itu, kualitas *competitiveness* dari industri perbankan yang menunjukkan keunggulan kompetitifnya adalah produktivitas.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka timbul keinginan untuk mengkaji lebih dalam mengenai keterkaitan budaya korporat yang terdiri dari variabel integritas, profesionalisme, kepuasan nasabah, keteladanan, dan penghargaan kepada sumberdaya manusia terhadap produktivitas kerja karyawan pada Bank-Bank BUMN di Jember.

## **TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh variabel budaya korporat (integritas, profesionalisme, kepuasan nasabah, keteladanan, dan penghargaan kepada sumberdaya manusia) baik secara simultan maupun parsial terhadap produktivitas kerja karyawan serta menganalisis variabel-variabel dari budaya korporat yang berpengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian penjelasan yang akan menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel-variabel budaya korporat (integritas, profesionalisme, kepuasan nasabah, keteladanan, dan penghargaan kepada sumberdaya manusia) sebagai variabel *independent* dan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel *dependent*.

### Populasi dan Sampel

Penelitian mengenai pengaruh budaya korporat terhadap produktivitas kerja karyawan ini dilakukan pada Bank-Bank BUMN yang ada di Jember, yaitu Bank Rakyat Indonesia, Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia, dan Bank Tabungan Negara yang berjumlah 540 orang. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan sama dengan populasi survei. Agar sampel yang diambil dapat dikatakan representatif, maka jumlah sampel dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2000:108) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketidakteelitian (presisi) karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, yaitu 5%

1 = konstanta

Dengan menggunakan presisi 5% dan jumlah seluruh karyawan (populasi) sebanyak 540 orang, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{540}{1 + 540 \times (0,05)^2} = 230 \text{ karyawan}$$

Sedangkan pengambilan sampel dilakukan dengan metode *Stratified Random Sampling*, dengan cara membagi populasi yang bersangkutan ke dalam lapisan-lapisan (strata) yang seragam, dan setiap lapisan dapat diambil sampel secara acak.

### Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disampaikan kepada para karyawan Bank Rakyat Indonesia, Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia, dan Bank Tabungan Negara sebagai responden. Sedangkan data sekunder merupakan data dan

informasi pendukung yang diperoleh dari publikasi dan dokumentasi yang diterbitkan oleh Bank Rakyat Indonesia, Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia, dan Bank Tabungan Negara serta studi kepustakaan yang berhubungan dengan budaya korporat dan produktivitas.

### **Uji Validitas**

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur (Sekaran, 2003:171). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan mengungkap data dari variabel yang diteliti secara benar. Untuk menguji validitas ini maka digunakan rumus Pearson dengan korelasi *Product Moment*.

### **Uji Reliabilitas**

Reliabilitas merupakan istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih (Sekaran, 2003:173). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara memperhatikan varians untuk setiap skor item dan skor totalnya yang dihitung dengan berdasarkan rumus *Alpha Croanbach* ( $\alpha$ ).

### **Uji Asumsi Klasik**

Penggunaan analisis regresi berganda dimaksudkan untuk memperoleh nilai prediksi yang tidak bias. Sehingga analisis tersebut harus memenuhi asumsi-asumsi klasik yang mendasari model regresi, meliputi : uji normalitas, multikolinearitas, autokorelasi dan heterokedastisitas.

### **Analisis Regresi Berganda**

Untuk melihat pengaruh dua variabel *independent* atau lebih terhadap variabel *dependent* secara bersama-sama, maka pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda (*multiple regression*). Berdasarkan analisis tersebut akan diperoleh persamaan regresi linier berganda (Dajan, 2000:325), yaitu :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$

dimana :

Y = produktivitas kerja karyawan.

a = intersep atau konstanta, dimana besarnya nilai Y untuk  $X_1, X_2, X_3, X_4$  dan  $X_5 = 0$ .

$X_1$  = integritas.

$X_2$  = profesionalisme.

$X_3$  = kepuasan nasabah.

$X_4$  = keteladanan.

$X_5$  = penghargaan kepada sumberdaya manusia.

$b_1$ -  $b_5$  = koefisien arah gerak/laju perubahan nilai Y per unit peningkatan nilai X.

$e$  = standar *error* atau kesalahan pengganggu.

Uji F digunakan untuk pengaruh secara simultan dan uji t untuk pengaruh secara parsial. Untuk mempermudah perhitungan maka digunakan program *SPSS versi 20.0 for Windows*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Penelitian ini mempergunakan responden sebanyak 230 karyawan pada Bank-Bank Umum Milik Negara (BUMN) di Jember menurut jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan lama bekerja.

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

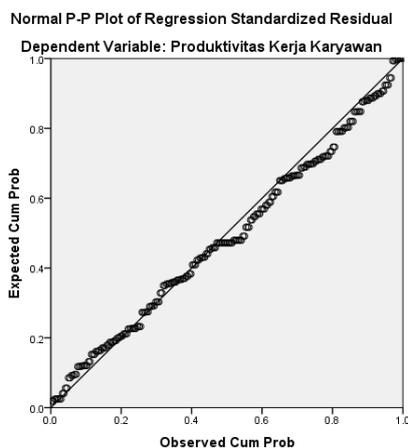
Variabel	Butir (item)	Koefisien Korelasi Product Moment	Ket	Koefisien Alpha	Keputusan
Integritas ( $X_1$ )	1	0,435	Valid	<b>0,774</b>	<b>Reliabel</b>
	2	0,541	Valid		
	3	0,460	Valid		
	4	0,666	Valid		
	5	0,633	Valid		
Profesionalisme ( $X_2$ )	1	0,648	Valid	<b>0,824</b>	<b>Reliabel</b>
	2	0,715	Valid		
	3	0,653	Valid		
	4	0,526	Valid		
	5	0,574	Valid		
Kepuasan Nasabah ( $X_3$ )	1	0,589	Valid	<b>0,794</b>	<b>Reliabel</b>
	2	0,587	Valid		
	3	0,578	Valid		
	4	0,668	Valid		
Keteladanan ( $X_4$ )	1	0,705	Valid	<b>0,861</b>	<b>Reliabel</b>
	2	0,709	Valid		
	3	0,724	Valid		
	4	0,694	Valid		
Penghargaan Kepada SDM ( $X_5$ )	1	0,531	Valid	<b>0,767</b>	<b>Reliabel</b>
	2	0,590	Valid		
	3	0,680	Valid		
	4	0,527	Valid		
Produktivitas Kerja (Y)	1	0,157	Valid	<b>0,821</b>	<b>Reliabel</b>
	2	0,474	Valid		
	3	0,398	Valid		
	4	0,592	Valid		
	5	0,622	Valid		
	6	0,446	Valid		

Coefficients <sup>a</sup>		
7	0,560	Valid
8	0,228	Valid
9	0,443	Valid
10	0,570	Valid
11	0,523	Valid
12	0,458	Valid
13	0,461	Valid
14	0,598	Valid
15	0,394	Valid

Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh item yang digunakan adalah valid dan reliabel. Oleh karena itu, kuesioner yang ada dalam penelitian ini dapat dikatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur variabel.

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Hasil Uji Normalitas



Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Dari grafik terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal.

#### Hasil Uji Multikolinieritas

Dari hasil pengujian multikolinieritas diketahui besarnya nilai VIF (*Variance Inflating Factor*) dari masing-masing variabel bebas di bawah 10, sedangkan nilai Tolerance untuk kelima variabel adalah mendekati 1 sehingga pada data tidak terjadi multikolinieritas.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
1	(Constant)	1.389	.199		6.965	.000	
	Integritas	.196	.040	.301	4.892	.000	.507 1.974
	Profesionalisme	.186	.055	.228	3.362	.001	.417 2.397
	Kepuasan Nasabah	.182	.049	.233	3.746	.000	.496 2.015
	Keteladanan	.196	.040	.301	4.892	.000	.507 1.974
	Penghargaan Kepada SDM	.134	.049	.177	2.716	.007	.454 2.203

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja Karyawan

## Hasil Uji Autokorelasi

### Model Summary<sup>b</sup>

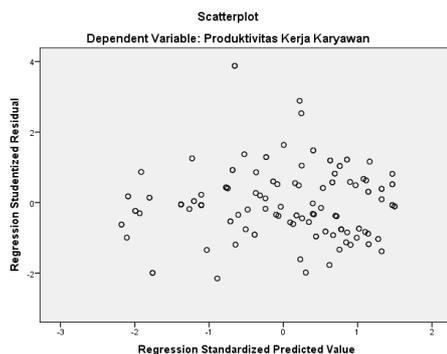
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.764 <sup>a</sup>	.584	.572	.22420	1.876

a. Predictors: (Constant), Lag\_Y, Integritas, Kepuasan Nasabah, Keteladanan, Penghargaan Kepada SDM, Profesionalisme

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja Karyawan

Secara umum bisa diambil patokan untuk mendeteksi autokorelasi, yaitu angka Durbin-Watson (D-W) di antara  $-2$  sampai  $+2$  berarti tidak ada autokorelasi. Pada bagian *MODEL SUMMARY*, terlihat angka D-W sebesar **+1,876**. Hal ini berarti pada model regresi tersebut memenuhi syarat uji asumsi klasik, sehingga model regresi layak dipakai untuk prediksi

## Hasil Uji Heterokedastisitas



Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastis. Dari grafik terlihat titik-titik menyebar secara *acak*, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y.

### Hasil Uji Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Variabel	B	Beta	t	Sig t	Keterangan
Integritas (X <sub>1</sub> )	0,196	0,301	4,892	0,000	Signifikan
Profesionalisme (X <sub>2</sub> )	0,186	0,228	3,362	0,001	Signifikan
Kepuasan Nasabah (X <sub>3</sub> )	0,182	0,233	3,746	0,000	Signifikan
Keteladanan (X <sub>4</sub> )	0,196	0,301	4,892	0,000	Signifikan
Penghargaan Kepada SDM (X <sub>5</sub> )	0,134	0,177	2,716	0,007	Signifikan
<b>Konstanta</b>	<b>1,389</b>		<b>6,965</b>	<b>0,000</b>	Signifikan

R : 0,755  
R square : 0,570  
Adjusted R square : 0,560  
F<sub>hitung</sub> : 59,367  
Sig F : 0,000

### Model Summary

- Angka R sebesar **0,755** menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara produktivitas kerja karyawan dengan lima variabel *independent*nya adalah kuat karena angka di atas 0,5.
- Angka R square atau koefisien determinasi adalah **0,570** (berasal dari 0,755 x 0,755). Namun untuk jumlah variabel *independent* lebih dari dua, lebih baik digunakan *Adjusted R Square* yaitu **0,560** (selalu lebih kecil dari R square). Hal ini berarti **56%** variasi dari produktivitas kerja karyawan bisa dijelaskan oleh variasi dari kelima variabel *independent*. Sedangkan sisanya (100% - 56% = 44%) dijelaskan oleh variabel lain di luar model.
- *Standard Error of Estimate (SEE)* adalah **0,22765**. Makin kecil *SEE* akan membuat model regresi semakin tepat memprediksi variabel *dependent*.

### Anova

Dari uji ANOVA atau F<sub>test</sub>, di dapat F<sub>hitung</sub> yaitu **59,367** dengan tingkat signifikansi **0,000**. Karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi produktivitas kerja karyawan atau bisa dikatakan Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan dan Penghargaan

Kepada SDM **secara simultan** berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.

### **Koefisien Regresi**

#### **- Persamaan regresi:**

Produktivitas Kerja Karyawan = **1,389** + **0,196** Integritas + **0,186** Profesionalisme + **0,182** Kepuasan Nasabah + **0,196** Keteladanan + **0,134** Penghargaan Kepada SDM

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut dapat dilihat arah hubungan dari Integritas ( $X_1$ ), Profesionalisme ( $X_2$ ), Kepuasan Nasabah ( $X_3$ ), Keteladanan ( $X_4$ ) dan Penghargaan Kepada SDM ( $X_5$ ) yang ditunjukkan oleh tanda koefisien regresinya. Koefisien regresi variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$  dan  $X_5$  yang bertanda positif menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan dan Penghargaan Kepada SDM terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Setiap penambahan (karena tanda positif) Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan dan Penghargaan Kepada SDM maka akan meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan.

#### **- Uji t**

Untuk menguji signifikansi konstanta dan setiap variabel *independent* maka digunakan hipotesis sebagai berikut :

$H_0$ =koefisien regresi tidak signifikan

$H_1$ =koefisien regresi signifikan

Sedangkan untuk pengambilan keputusannya (berdasarkan probabilitas) yaitu :

Jika probabilitas > 0,05 maka  $H_0$  diterima dan jika probabilitas < 0,05 maka  $H_0$  ditolak (Santoso, 2000:168).

Sehingga keputusan yang diambil adalah sebagai berikut :

Terlihat pada kolom **sig/significance** bahwa variabel Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan dan Penghargaan Kepada SDM mempunyai angka signifikan di bawah 0,05. Karena itu kelima variabel *independent* tersebut memang mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan.

### **Hasil Uji Hipotesis I**

Uji F menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar **59,367** (sig F = **0,000**). Hal ini berarti bahwa secara **simultan** variabel Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan dan Penghargaan Kepada SDM berpengaruh signifikan terhadap

Produktivitas Kerja Karyawan. Apabila kelima variabel *independent* tersebut meningkat secara simultan maka akan menyebabkan produktivitas kerja karyawan meningkat. Jadi hipotesis pertama yang menduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya korporat yang terdiri dari Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan, dan Penghargaan Kepada SDM secara simultan terhadap variabel Produktivitas Kerja Karyawan telah terbukti.

### **Hasil Uji Hipotesis II**

Dari uji t terlihat pada kolom **sig/significance** bahwa variabel Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan dan Penghargaan Kepada SDM mempunyai angka signifikan di bawah 0,05. Karena itu kelima variabel *independent* tersebut secara **parsial** berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua yang menduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya korporat yang terdiri dari Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan, dan Penghargaan Kepada SDM secara parsial terhadap variabel Produktivitas Kerja Karyawan telah terbukti.

### **KESIMPULAN**

1. Ada hubungan antara budaya korporat yang terdiri dari variabel Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan dan Penghargaan Kepada SDM dengan Produktivitas Kerja Karyawan.
2. Uji F menunjukkan bahwa secara **simultan** variabel Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan dan Penghargaan Kepada SDM berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Hasil dari uji t signifikansi menunjukkan bahwa variabel Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan dan Penghargaan Kepada SDM secara **parsial** mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan.

### **KATA KUNCI**

Budaya Korporat, Produktivitas Kerja, Karyawan, BUMN, Jember

### **REFERENSI**

Arikunto, Suharsimi. 2007. *Manajemen Penelitian*. Edisi Baru. Cetakan Keenam. PT. Rineka Cipta. Jakarta.

- , 2008. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi. Cetakan Kedua . PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Atmowijoyo, Subiyanto. 2004. Produktivitas dan Tenaga Kerja. *Warta BRI*. Nomor 4 Tahun XVI. Jakarta.
- Cooper, R. Donald dan C. William Emory. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Dajan, Anto. 2003. *Pengantar Metode Statistik*. Cetakan Keduapuluh. Jilid 2. LP3ES. Jakarta.
- Forster, Nick. 2003. Managing Excellence Through Corporate Culture: ‘The HP Way’. *Journal of Corporate Culture*. Australia. p.1-20.
- Gelade Garry A. The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance. *Personnel Psychology*. 2003, 56, pp 383-404.
- Humas Bank Rakyat Indonesia. 1995. *Seratus Tahun Bank Rakyat Indonesia 1895-1995*. Jakarta.
- Katoppo, Baradita. 2003. BRI Masuk Bursa: Mainan Baru Untuk Investor. *Warta Bisnis*. Nomor 19 Tahun I. Jakarta.
- Luthans, Fred. 2009. *Organizational Behaviour*. Nine Edition. Mc Graw Hill. New York.
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Naidoo, D. 2003. Organizational Culture and Subculture Influences on The Implementation and Outcomes of Aspects of International Quality Assurance Initiatives. *Journal of Corporate Culture*. South Africa. p.1-11.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Third Edition. Prentice Hall International Inc. Singapore.
- Santoso, Singgih. 2007. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*. Second Edition. JOHN WILEY & SONS, INC. New York.
- Singarimbun, Masri. 2005. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2003. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara. Jakarta.

- Tjahjono, Heru Kurnianto. 2003. *Budaya Organisasional dan Balanced Scorecard: Dimensi Teori dan Praktek*. Cetakan Pertama. UPFE UM. Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Van den Steen, Eric. 2003. On The Origin of Shared Beliefs (and Corporate Culture). *Journal of Corporate Culture*. MIT-Sloan. p.1-25.
- Zaman, Kamar. 2002. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Universitas Islam Riau)*. Tesis Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.