

# **Pengaruh Budaya Korporat terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan Kantor Cabang Utama Banjarmasin)**

Ahmad Mardian Umar<sup>1</sup>, Saladin Ghalib<sup>2</sup>, Taharudin<sup>2</sup>

1. Mahasiswa Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Fisip Unlam Banjarmasin
2. Dosen Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Fisip Unlam Banjarmasin  
Jl. Brigjen H. Hasan Basry Banjarmasin 70123  
Telp./Fax (0511) 3304595, 3304968

## **ABSTRACT**

*This research is focussing on knowing the influence of corporate culture such as service excellent, enthusiasm, prudence, professional, integrity and team work (thiese six variables called independent variables) to the employee performance (as dependent variable) in PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan Main Branch Banjarmasin.*

*The research uses a quantitative approach by using 100 employees of PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan Main Branch Banjarmasin as samples. Measurement variables by using a Likert scale with a score of 1 to 5 scale. Data analysis using statistical techniques and a multiple linear regression to test the significant level using a t test with SPSS*

*The result of this research show as that all variables of corporate culture such as service excellent, enthusiasm, prudence, professional, integrity and team work partially has significant and positive influence to the employee performance. The greatest influence or dominan variable is a professional with regression coefficients is 0.338 or 33.8% to the variable employee performance compared with the other five indenpendent variables.*

*Keywords: Service Excellent, Enthusiasm, Prudence, Professional, Integrity, Teamwork, Employee Performance*

## **1. Latar Belakang**

Dalam hal pengelolaan operasional perusahaan untuk 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).

Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu motivasi bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Menurut Barney (dalam Lado & Wilson 1994), nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja

karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif.

Suatu organisasi membutuhkan budaya yang kuat untuk mencapai keberhasilan. Menurut O'reilly (1989) dalam Emil (1996) terdapat dua dimensi yang menentukan kuat lemahnya suatu budaya organisasi, yaitu intensitas dari budaya atau jumlah persetujuan/ketidak setujuan atas suatu harapan, dan kristalisasi, atau konsistensi atas kebersamaan norma. Menurut Kotter dan Heskett (1987) dalam Yio Cheki (1996), suatu budaya organisasi dianggap kuat apabila nilai-nilainya sudah terinternalisasi secara intensif dan dipegang teguh oleh segenap anggota dalam organisasi tersebut. Bila dalam suatu organisasi sudah terdapat nilai-nilai yang dianut bersama, maka orang-orang akan merasa tenang dalam organisasi tersebut karena tahu apa yang harus dikerjakan. Perasaan ini akan berkembang menjadi loyalitas yang memacu karyawan untuk bekerja lebih keras, sehingga akan meningkatkan kinerja.

Dengan peranan Bank Kalsel sebagai *agent of Development* di Kalimantan Selatan serta posisi Bank Kalsel yang cukup

dominan pada perbankan di Kalimantan Selatan, sebagai salah satu Sumber Pendapatan Asli Daerah, budaya korporat Bank Kalsel yang telah disusun dan diinternalisasikan serta tantangan terhadap persaingan bidang perbankan sekarang ini, timbul keinginan untuk mengkaji lebih mendalam tentang Bank Kalsel, terutama mengenai keterkaitan budaya korporat PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan dengan variabel Pelayanan Prima, Antusias, Kehati-hatian, Profesional, Integritas, dan Kerjasama terhadap kinerja karyawan sehingga tertarik mengambil judul “*Pengaruh Budaya Korporat Terhadap Kinerja Karyawan, Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan Kantor Cabang Utama Banjarmasin*”.

## **2. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh variabel pelayanan primaterhadap kinerja karyawanBank Kalsel kantor Cabang Utama Banjarmasin.
2. Untuk mengujipengaruh variabel antusias terhadap kinerja karyawan Bank Kalsel kantor Cabang Utama Banjarmasin.
3. Untuk menguji pengaruh variabel kehati-hatian terhadap kinerja karyawanBank Kalsel kantor Cabang Utama Banjarmasin.
4. Untuk menguji pengaruh variabel professional terhadap kinerja karyawan Bank Kalsel kantor Cabang Utama Banjarmasin
5. Untuk menguji pengaruh variabel integritas terhadap kinerja karyawan Bank Kalsel kantor Cabang Utama Banjarmasin
6. Untuk menguji pengaruh variabel kerjasama terhadap kinerja karyawan Bank Kalsel kantor Cabang Utama Banjarmasin

## **3. Tinjauan Pustaka**

Menurut Schein *dalam* Hatch (1997:216), para anggota satu budaya memegang nilai-nilai dan menyesuaikan dengan norma-norma karena mereka mengembangkan kepercayaan dan asumsi dasar serta mendukung norma-norma dan nilai-nilai ini. Norma-norma dan nilai-nilai pada akhirnya mendorong aktivitas-aktivitas yang menghasilkan *artifact* tingkat permukaan. *Artifact* adalah perluasan lebih

lanjut atau ekspresi inti budaya sama yang mempertahankan nilai-nilai dan norma-norma.

Lebih lanjut, Robbins (2003:247), mengemukakan bahwa: “Sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organizations values*)”.

Berdasarkan berbagai asumsi tersebut, hal penting yang perlu ada dalam definisi budaya korporat adalah suatu sistem nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam perusahaan. Selain dipahami, seluruh jajaran meyakini sistem nilai-nilai tersebut sebagai landasan gerak perusahaan (Robbins, 2003:438).

Robbins (1994) memberikan tujuh karakteristik budaya perusahaan sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*). Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*). karyawan diharapkan memperlihatkan bagaimana posisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*). Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknis.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*). Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam perusahaan.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*). Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan pada tim, bukan pada individu.
6. Agresif (*Aggresiveness*). Sejauh mana karyawan agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
7. Stabil (*Stability*). Sejauh mana kegiatan perusahaan menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan

Variabel budaya korporat yang diterapkan oleh Bank Kalsel yaitu : (1) pelayanan prima; (2) antusias; (3) kehati-hatian; (4) profesional; (5) integritas dan (6) kerjasama.

Menurut Atep Adya Barata (2004) pelayanan prima adalah konsep kepedulian kepada pelanggan dengan memberikan layanan terbaik

Antusias adalah semangat yang menggelora dalam diri, gregat untuk melakukan aktivitas, kesungguhan untuk menjalani kegiatan, dan focus dalam menekuni suatu pekerjaan. (Thohardi 2004)

Kehati-hatian seringkali digantikan oleh kepatuhan pada peraturan organisasi. Hal ini disebabkan kepatuhan pada peraturan organisasi lebih bersifat impersonal daripada kehati-hatian dan tidak menyediakan bantuan khusus bagi seseorang, melainkan secara tidak langsung bagi seluruh organisasi (Podsakoff *et al.*, 2000 dalam Ariyani Wahyu 2011).

Pegawai yang profesional adalah pegawai yang memiliki kemampuan dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya pada bidangnya. Peningkatan profesionalisme pegawai dapat meningkatkan efektifitas kerja (Gery Dessler 2006, 298).

Integritas adalah kepatuhan tanpa kompromi untuk kode nilai-nilai moral, dan menghindari penipuan, kemanfaatan, kepalsuan, atau kedangkalan apapun. Pentingnya integritas berasal dari ide bahwa profesi adalah "panggilan" dan membutuhkan profesional untuk fokus pada gagasan bahwa mereka melakukan pelayanan publik. Integritas mempertahankan standar prestasi yang tinggi dan melakukan kompetensi yang berarti memiliki kecerdasan, pendidikan, dan

pelatihan untuk dapat nilai tambah melalui kinerja (Mutchler, 1984).

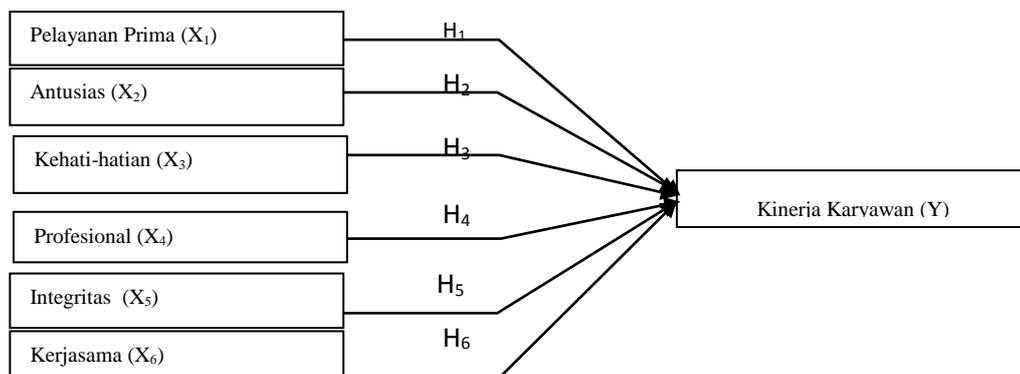
Menurut Tenner dan Detoro (1992:183) *Team works is a group of individuals working together to reach a common goal.* Definisi kerjasama tim tersebut menjelaskan bahwa kerjasama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri. Tim adalah sebuah kelompok kerja lengkap atau satu tujuan kerja yang para anggotanya paling sedikit memiliki satu tujuan kerjasama dari seluruh anggotanya.

Kinerja karyawan (*performance*) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh *et al.*, 1996). Faustino Gomes (1995) mengatakan performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu

Menurut Kotter dan Heskett (1987) dalam Cheki (1996), untuk melihat apakah ada hubungan antara budaya dengan kinerja, mereka menemukan tiga preseden yang menentukan suksesnya suatu budaya meningkatkan kinerja dalam jangka panjang

Kerangka konseptual dalam penelitian ini berdasarkan atas telaah pustaka dan penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran teoritis meliputi variabel bebas Pelayanan Prima ( $X_1$ ), Antusias ( $X_2$ ), Kehati-hatian ( $X_3$ ), Profesional ( $X_4$ ), Integritas ( $X_5$ ), Kerjasama ( $X_6$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat yang disajikan dalam gambar dibawah ini :

#### 4. Model Hipotesis



### 5. Metodologi Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, maka jenis/tipe penelitian ini adalah *Explanatory Research*, yaitu untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan dengan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan atau kuesioner sebagai alat pengumpulan data dengan *cross sectional*. Dilihat dari hubungan antar variabelnya, penelitian ini menggunakan jenis penelitian sebab akibat (*causal research*), yaitu untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel budaya korporat (pelayanan prima, antusias, kehati-hatian, profesional, integritas dan kerjasama) sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat (Malhotra,1996). Disamping itu Penelitian ini juga mengandung penelitian deskriptif.

Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi bisa juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh obyek/subyek itu.

Berdasarkan pengertian di atas, maka populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan Bank Kalsel Kantor kantor Cabang Utama Banjarmasin

Sugiyono (2001) menyebutkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan cara sensus, sehingga sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yaitu 100 orang pegawai Bank Kalsel kantor Cabang Utama Banjarmasin.

### 6. Hasil dan Pembahasan

#### Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur / usia, tingkat pendidikan terakhir serta status perkawinan. Jumlah responden yang diteliti dan kuisisioner yang disebarkan kepada 100 orang karyawan, seluruhnya kembali dengan kondisi yang lengkap sehingga dapat dilanjutkan untuk proses pengolahan data

#### Hasil Regresi Berganda

Pengujian pengaruh variabel bebas yaitu pelayanan prima ( $X_1$ ), antusias ( $X_2$ ), kehati-hatian ( $X_3$ ), profesional ( $X_4$ ), integritas ( $X_5$ ), dan kerjasama ( $X_6$ ), terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ) menggunakan analisis regresi berganda dengan menggunakan bantuan komputer dan perangkat lunak (*software*) program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 17.0 for Windows. Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh masing masing variabel bebas terhadap kinerja karyawan dijelaskan pada tabel berikut ini :

Tabel Hasil Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1 (Constant)	.180	.146		1.237	.219
x <sub>1</sub>	.137	.036	.166	3.838	.000
x <sub>2</sub>	.181	.035	.215	5.136	.000
x <sub>3</sub>	.075	.036	.115	2.076	.041
x <sub>4</sub>	.232	.036	.338	6.469	.000
x <sub>5</sub>	.247	.048	.262	5.134	.000
x <sub>6</sub>	.097	.037	.105	2.627	.010

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan tabel diatas maka persamaan yang terbentuk adalah :  
 $Y = 0,18 + 0,137 X_1 + 0,181 X_2 + 0,075 X_3 + 0,232 X_4 + 0,247 X_5 + 0,097 X_6 + e$

#### **Uji Parsial (Uji t)**

Pengukuran pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial menggunakan uji t. Pembuktian hipotesis dapat dilihat dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  (nilai kritis) yang diperoleh dari tabel koefisien regresi dengan tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha$ ) 0,05. Pengukuran ini untuk membuktikan rumusan hipotesis yaitu :

$H_0 : b = 0$  (variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat)

$H_0 : b \neq 0$  (variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat)

Interpretasi dari pengolahan data adalah jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka pembuktian  $H_0$  ditolak dan dapat dinyatakan bahwa nilai variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel bebas secara parsial dan jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka pembuktian  $H_0$  diterima dan dapat dinyatakan bahwa variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan  $df = (n-k-1)$   $(100-6-1) = 93$  adalah 1,6614 sedangkan  $t_{hitung}$  pada masing masing variabel bebas terlihat pada tabel 5.16

Hasil regresi antara variabel pelayanan prima terhadap kinerja karyawan sebagaimana dalam tabel 5.16 diperoleh nilai  $t_{hitung} = 3,838 > t_{tabel}$  1,6614 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Hasil regresi antara variabel antusias terhadap kinerja karyawan sebagaimana dalam tabel 5.16 diperoleh nilai  $t_{hitung} = 5,136 > t_{tabel}$  1,6614 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Hasil regresi antara variabel kehati-hatian terhadap kinerja karyawan sebagaimana dalam tabel 5.16 diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,076 > t_{tabel}$  1,6614 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Hasil regresi antara variabel profesional terhadap kinerja karyawan sebagaimana dalam tabel 5.16 diperoleh nilai  $t_{hitung} = 6,469 > t_{tabel}$  1,6614 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Hasil regresi antara variabel integritas terhadap kinerja karyawan sebagaimana dalam tabel 5.16 diperoleh nilai  $t_{hitung} = 5,134 > t_{tabel}$  1,6614 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Hasil regresi antara variabel kerjasama terhadap kinerja karyawan sebagaimana dalam tabel 5.16 diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,627 > t_{tabel}$  1,6614 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

#### **7. Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan penelitian yang terdapat dalam penelitian ini adalah :

1. Keadaan psikologis responden yang tidak dapat diduga dapat mempengaruhi responden dalam mengisi kuesioner.
2. Karena situasi dan kondisi, peneliti tidak dapat memberikan penjelasan secara maksimal sebagaimana yang diharapkan ketika beberapa responden menginginkan penjelasan lebih detail mengenai beberapa pertanyaan dalam kuesioner.
3. Penelitian ini hanya terbatas pada pengaruh budaya perusahaan yang terdiri dari pelayanan prima, antusias, kehati-hatian, profesional, integritas dan kerjasama terhadap kinerja karyawan, sehingga kemungkinan masih banyak variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti : iklim organisasi dan lingkungan kerja, kepuasan kerja, penghargaan terhadap SDM dan gaya kepemimpinan manajemen.
4. Dalam penelitian ini, variabel kehati-hatian dinilai kurang kuat dalam hal tinjauan teoritis dan penelitian sebelumnya, peneliti disini mempersepsikan variabel kehati-hatian sama dengan perhatian pada detail, dimungkinkan peneliti selanjutnya untuk memperkuat tinjauan teoritis dan penelitian sebelumnya untuk menyempurnakan penelitian ini.

#### **8. Kesimpulan**

Berdasarkan dari hasil analisis yang dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh yang signifikan variabel pelayanan prima, terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan Kantor Cabang Utama Banjarmasin, dengan besar pengaruh sebesar 16,6%
2. Ada pengaruh yang signifikan variabel antusias, terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan Kantor Cabang Utama Banjarmasin, dengan besar pengaruh sebesar 21,5%

3. Ada pengaruh yang signifikan variabel kehati-hatian, terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan Kantor Cabang Utama Banjarmasin, dengan besar pengaruh sebesar 11,5%
4. Ada pengaruh yang signifikan variabel profesional, terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan Kantor Cabang Utama Banjarmasin, dengan besar pengaruh sebesar 33,8%
5. Ada pengaruh yang signifikan variabel integritas, terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan Kantor Cabang Utama Banjarmasin, dengan besar pengaruh sebesar 26,2%
6. Ada pengaruh yang signifikan variabel kerjasama, terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan Kantor Cabang Utama Banjarmasin, dengan besar pengaruh sebesar 10,5%
7. Dari 6 (enam) variabel bebas yang diteliti, variabel profesional adalah variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

#### **Daftar Pustaka**

- Anonim. Keputusan Direksi, Nomor 2/KEP.DIR/REN/2012, tanggal 15 Februari 2012, tentang Budaya Perusahaan.
- Anonim. Keputusan Direksi, Nomor 23/KEP.DIR/JPC/2012, tanggal 20 Juli 2012, tentang Panduan Pelaksanaan Budaya Perusahaan Bank Kalsel.
- Anonim. Keputusan Direksi, Nomor : 41/KEP.DIR/ REN/BPD/2011, tanggal 7 Oktober 2011, tentang Struktur Organisasi Bank Kalsel.
- Anonim. News Banking, edisi 24 Desember 2010.
- Anonim. Bank Indonesia, Laporan Bank Umum periode 30 Nopember 2012.
- Anonim, Statistik Perbankan Indonesia periode 30 Nopember 2012
- Anoraga, P dan Widiyanti, N. (1990). *Psikologi dalam Perusahaan*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Anthony, Robert N, John Dearden, and Norton M. Bedford, 1984, *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Kelima*, Penerjemah Agus Maulana, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Amstrong, M, (1994), *A Handbook of Human Resource Management*, Terjemahan, Elex Media Komputindo, Jakarta
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Arikunto, Suharsimi. (2003). *Manajemen Penelitian*. Edisi Baru. Cetakan Keenam. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Ariyani, Wahyu (2011). *Hubungan Antara Perilaku Kewargaan Organisasional dan Kinerja Tugas*. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan. Tahun 4, No. 1, April 2011.
- As'ad, M. (1998) *Psikologi Industri*. Edisi Keempat, Cetakan Ketiga, Liberty, Yogyakarta.
- Astuti, Rini. (2003). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan (Studi Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Daerah Tingkat I Propinsi Jawa Timur di Kediri)*. Tesis Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Atep, Adya Barata. 2004. *Dasar – dasar Pelayanan Prima*, elex Media Komputindo, Jakarta.
- Atmosoeperto, Kisdarto. (2001). *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan: Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Bachtiar, Emil. (1996) *Manajemen Budaya Perusahaan Untuk Pengendalian Organisasi*. Manajemen Usahawan Indonesia, No. 02 Th XXV Februari 1996.
- Baron, R.A. and Greenberg, J. (1992) *Behavior In Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Third Edition, Allyn and Bacon, International Edition, Boston.
- Bernardin, H.J. and Russell, J.E.A. (1993) *Human Resource Management:*

- An Experiential Approach.* McGraw-Hill, Inc, United State of America.
- Bobko, P. and Colella, A. (1994) *Employee Reactions to Performance Standards: A Review and Research Propositions.* *Personnel Psychology*,
- Cahyasumirat, Gunawan, (2006), *Pengaruh Profesionalisme dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Internal Auditor dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Study Empiris pada Internal Auditor PT. Bank ABC)*, Tesis Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Cascio, W.F. (1992) *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit.* Third Edition, Mc Graw-Hill, International Editions.
- Chatman, J.A. and Karen A.J. (1994) *Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?.* *Academy of Management Journal*, June.
- Cheki, Yio (1996) *Budaya Perusahaan Cing.* *Manajemen Usahawan Indonesia.* No. 07 Th XXV Juli.
- Cushway, Barry, dkk., 2000. *Perilaku & Desain Organisasi*, terjemahan, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Dajan, Anto. (2000). *Pengantar Metode Statistik.* Cetakan Keduapuluh. Jilid 2. LP3ES. Jakarta.
- Denison, D.R. (1996) *What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on A Decade of Paradigm Wars.* *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 3.
- Carl F Fey, Daniel R Denison. (2000). *Organizational culture and effectiveness: the case of foreign firms in Russia.* SSE EFI working paper series in business Administration. Stockholm school of economics, University of Michigan Business School
- Dessler, G. (1995) *Manajemen Personalia.* Alih Bahasa Agus Dharma, Edisi Ketiga, Erlangga.
- Dessler, G 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh Jilid I, Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Dharma, A. (1991) *Manajemen Prestasi Kerja: Pedoman Praktis Bagi Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja.* Rajawali Press, Jakarta.
- Emil Bachtiar (1996) *Manajemen Budaya Perusahaan Untuk Pengendalian Organisasi.* *Manajemen Usahawan.* No. 02/Th. XXV/Pebruari.
- Flippo, Edwin B. (1995). *Manajemen Personalia.* Edisi Keenam. Jilid I. Erlangga: Jakarta.
- Galpin. (1996). *Connecting culture to organizational change.* *Human Resource Magazine.* 41 (March)
- Ghozali, I. (2001). *Analisis Multivariate dengan program SPSS.* Edisi ke 2. Universitas Diponegoro
- Goldstein, M. (1997) *a Client Service Culture,* *The CPA Journal*, June, p.13.
- Gordon, GG and DiTommaso, N (1992) *Predicting Corporate Performance From Organizational Culture,* *Journal of Management Studies* 29: 6 November 1992.
- Gomes, F.C. (1996) *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cetakan Kedua, ANDI Offset, Yogyakarta.
- Gujarati, D.M. (1992) *Basic Econometric,* Second Edition, Mc Graw-Hill, New York.
- Habibie, Alex N. (2006). *Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Pelayanan Customer Service Galeri Indosat Bogor.* Skripsi Sarjana Institut Pertanian Bogor
- Halsey, George D. (1994). *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda .* Terjemahan Baginda. Anaf S dan Ridwan, M. Aksara Baru: Jakarta.
- Harari, O. (1997) *Ten Reasons TQM Doesn't Work.* *Management Review*, Vol. 86, January.
- Harris, J.H. and Arendt, L.A. (1998) *Stress Reduction and the Small Business: Increasing Employee and Customer Satisfaction,* Sam

- Advanced Management Journal, Winter.
- Hatch, Mary Jo. (1997) *Organization Theory : Modern Symbolic and Post Modern Perspective*, Oxford University Press Inc, New York.
- Hutagaol, Richard. (2002). *Analisis Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Sikap Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Bottling Central Java)*. Tesis Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Imai, Masaaki. (1996). *Kaizen (Ky'zen) Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*. Cetakan Keempat. Alih Bahasa: Mariani Gandamihardja. PT Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (1999). "Core Self-Evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance", *European Journal of Personality*, Eur. J. Pers.
- Kurniawan, Deny (2008). *Tabel Distribusi (dilengkapi metode untuk membaca tabel distribusi)*. Forum Statistika.
- Kusdi. (2010). *Budaya Organisasi, Teori, Penelitian, dan Praktik*. Malang : Salemba Empat.
- Lado dan Wilson, (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective". *Academy of Management Review*.
- Luthans, E.A 1992. *Organization Behavior* Sixth Edition, McGraw Hill Book Co. Singapore.
- Luthans, E.A 1995. *Organization Behavior* Seven Edition, McGraw Hill Book Co. Singapore.
- Malhotra, N. K. (1996), *Marketing Research An Applied Oriented Second Edition*, Prentice Hall, Inc., New jersey.
- Mathis, Robert. L dan Jackson, John H., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Penerbit Salemba Empat (PT Salemba Emban Patria), Jakarta.
- Moeljono, Djokosantoso. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Moekijat. (1989). *Manajemen Kepegawaian. Cetakan III* . Penerbit Alumni: Bandung.
- Mulyadi, (2002). *Auditing*, Buku Dua, Edisi Ke Enam, Salemba Empat, Jakarta
- Mutchler, J., (1984). "Auditors Perceptions of the Going Concern Opinion Decision" *Auditing : Journal Practice & Theory*
- Nawawi, H. Hadari. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. UGM Press: Yogyakarta.
- Nawawi, H. Hadari. (1997). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. UGM Press: Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex S. (1991) *Manajemen Personalia. Edisi Pertama. Cetakan Kedelapan* GhaliaIndonesia: Jakarta.
- Nitisemito, Alex S. (2001) *Manajemen Personalia. Edisi Pertama. Cetakan Kedelapan* Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Nugroho, Rahmat. (2006). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung)*. Tesis Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Nurhidayati, Agustin. (2008). *Hubungan Antara Kompensasi Non Finansial dengan Semangat Kerja Karyawan pada PDAM Kota Pasuruan*. Skripsi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
- Paul, A.K and Anantharaman, R.N. (2003). *Impact of People Management Practices on Organization Performance, Analysis of a Causal Model*. *International Journal of Human Resource Management*, 14:7 November 2003, 1246-1266.
- Prajitiasari, E.D (2004). *Pengaruh Budaya Korporat Terhadap Produktivitas*

- Kerja (Study Pada PT. Bank BRI (Persero) Cabang Tulung Agung). Tesis Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang.*
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah, 2005, "Metode-Penelitian Kuantitatif : Teori dan Aplikasi" PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Raymark, P.H. Schmit, M.S. and Guion, R.M. (1998) *Identifying Potentially Useful Personality Constructs for Employee Selection. Personnel Psychology*, Vol. 50, Autumn, pp. 723-736.
- Riduwan (2010), *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Alfabeta, Bandung
- Rivai, 2004. *Kiat Memimpin dalam abad ke 21*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, S.P 1993. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application*. Eight Edition. Prentice Hall International, Inc. New Jersey
- Robbins, S.P. (1994) *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Alih Bahasa Jusuf Udaya, Arcan, Jakarta.
- Robbins, S.P. (1996) *Perilaku Organisasi* edisi kesepuluh, Indeks Gramedia, Yogyakarta.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, Controversies, applications (8th ed)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Robbins. P.S., 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima, Erlangga, Jakarta
- Robbins, S.P 2003. *Perilaku Organisasi*, Jilid Satu Edisi Ketujuh, Prendhellindo, Jakarta
- Robbins, S.P 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Santoso, Singgih. (2010). *Statistik Parametrik, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Schein, E.H. (1991) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass Publisher, San Fransisco.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV. Mandar Maju. Bandung.
- Sekaran, Uma. (1992). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*. Second Edition. JOHN WILEY & SONS, INC. New York.
- Sheellyana (2000) *Teaching Organization: Transformasi Budaya Organisasi Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi Kinerja. Volume 4, No. 2.
- Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta
- Simamora, Henry. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri. (1995). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Singh, J., W. Verbeke & G.K. Rhoads (1996), "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners", *Journal of Marketing*, Vo. 60, pp. 69-86.
- Siswanto, Bedjo. (1989). *Manajemen Tenaga Kerja. Edisi Kedua* . Sinar Baru: Bandung. Hal: 264
- Smither, W. James (1998). *Performance Appraisal: State of The In Practice*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. C.V Andi Offset. Yogyakarta.
- Stoner, James A.F. dan Charles Wankel (1986) (terjemahan). *Manajemen*. Jilid I. CV Intermedia. Jakarta.
- Subroto, Titin Indrawati. (2008). *Analisis Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang*. Tesis Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Supriyono, R.A dan Syakhroza, Akhmad. (2003). *Peran Asimetri Informasi dan Peresponan Keinginan Sosial Sebagai Variabel Moderating Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial di Indonesia*.

- simposium Nasional Akuntansi VI: 955-970.*
- Susatyo, Anton Baroto Budi. (2011). *Peran Manajemen Risiko dan Perilaku Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja (Studi Pada Bank Umum Swasta Nasional dan Persero)*. Jurnal Aplikasi Manajemen Risiko Volume 9 No.2 maret 2011.
- Sugiyono (2001) *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung.
- Tenner, Arthur dan Irving, Detoro (1997); *Three Steps to Continuous Improvement*; Canada : Addison – Wasley Publising Company.
- Thompson (1998) *Strategic Management: Concepts and Cases*, Tenth Edition, Mc Graw-Hill Companies, Inc. USA.
- Tjiptono, F. (1996) *Manajemen Jasa*. ANDI, Yogyakarta
- Tohardi, Ahmad. M. M, Drs. (2004) *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Mandar maju.
- Tri Ayu Ristami, Komang. (2012), *Efek Gender dan Pendidikan Pada Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kinerja Karyawan BPR di Kabupaten Gianyar*, Tesis pasca Sarjana Universitas Udayana, Bali
- Umar, Husein. (2000). *Riset Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wijahjono, Rusli. (2000). *Sekilas Tentang Corporate Culture*. Warta BRI. Nomor 10 Tahun XXIII. Jakarta.
- Yusuf, Ajeng (2011). *Pengaruh Nilai-nilai Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pupuk Kaltim (Kantor Perwakilan Jakarta)*. Skripsi Institut Pertanian Bogor.
- Zaman, Kamar. (2002). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Universitas Islam Riau)*. Tesis Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/semangat-kerja-definisi-dan-aspeknya.html>.