



**BUDAYA ORGANISASI DAN PENGARUHNYA  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI EMPIRIS PADA PT BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk)**

**Anis Byarwati<sup>1</sup>, Muslikh<sup>2</sup>**

Email: [anis.byarwati@yarsi.ac.id](mailto:anis.byarwati@yarsi.ac.id)

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi Universitas YARSI

Jl. Letjend Suprpto, Cempaka Putih, Jakarta 10510

**Abstract**

Received: 20 Maret 2017

Final Accepted: 14 May 2017

Published Online: 31 July 2017

**Keywords:**

Organization Culture, Company Performance, Sharia Banking Performance

Corresponding Authors:

\* **Anis Byarwati**

Organizational culture is believed to have a significant impact on the performance of sharia banking, creating public confidence in the sharia banking system and becoming an asset that determines the benefits of sharia banking. The problem until now no one has made good measurements on the application of organizational culture in Islamic banking as well as the influence of organizational culture on the performance of sharia banking. The research selected PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (PT BMI) as the object of research with the following objectives: (a) identifying significant indicators contributing to cultural development; (B) recognize significant indicators affecting performance; (C) measure how much an organizational culture affects or affects performance.

The research is descriptive research with survey approach. Analysis using Structural Equation Modeling. Analysis of research data shows that there are 7 significant indicators that contribute to the development of organizational culture. (1) innovation and risk taking; (2) pay attention to details; (3) results-oriented; (4) oriented people; (5) team-oriented; (6) aggressiveness; (7) stability / stability. While the performance of PT BMI is indicated by 4 indicators, (1) financial point of view; (2) customer point of view; (3) internal business process point of view; (4) learning and fostering the point of view of the process. This study also proves that, organizational culture has significant significant impact to improve company performance

Copyright JEBA 2017., All rights reserved

**ABSTRAK**

Budaya organisasi diyakini memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perbankan syariah, menciptakan kepercayaan masyarakat terhadap sistem perbankan syariah dan menjadi aset yang menentukan keunggulan perbankan syariah. Masalahnya sampai sekarang belum ada yang melakukan pengukuran baik terhadap penerapan budaya organisasi di perbankan syariah maupun pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perbankan syariah. Penelitian ini memilih PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk (PT BMI) sebagai objek penelitian dengan tujuan sebagai berikut: (a) mengidentifikasi indikator

signifikan yang berkontribusi terhadap pembangunan budaya; (b) mengenali indikator signifikan yang mempengaruhi kinerja; (c) mengukur seberapa besar budaya organisasi mempengaruhi atau mempengaruhi kinerja.

Penelitian merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan survey. Analisis menggunakan *Structural Equation Modeling*. Analisis data penelitian menunjukkan bahwa terdapat 7 indikator signifikan yang berkontribusi terhadap pembangunan budaya organisasi. (1) inovasi dan mengambil risiko; (2) memperhatikan hal-hal yang detail; (3) berorientasi hasil; (4) orang yang berorientasi; (5) berorientasi pada tim; (6) agresivitas; (7) kemandirian / stabilitas. Sedangkan kinerja PT BMI ditunjukkan oleh 4 indikator, (1) sudut pandang keuangan; (2) sudut pandang pelanggan; (3) sudut pandang proses bisnis internal; (4) belajar dan menumbuhkan sudut pandang proses. Penelitian ini juga membuktikan bahwa, budaya organisasi memiliki dampak signifikan yang signifikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Kinerja Perusahaan, Perbankan syariah.

## PENDAHULUAN

Keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan dijelaskan Moeldjono (2005), bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi, semakin baik kinerja organisasi tersebut. Dalam konteks di Indonesia, masalah keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja bank syariah masih perlu didalami secara lebih intensif. Hal ini penting dalam kerangka membangun dunia perbankan syariah yang terpercaya.

Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja bank syariah ini dilakukan di 3 (tiga) kantor cabang PT Bank Muamalat Indonesia (PT BMI) di wilayah DKI Jakarta, yaitu Kantor Cabang Kuningan, Roxy, dan Panglima Polim.

Penelitian ini menggunakan indikator budaya organisasi yang dirujuk dari konsep Robbins (2003) untuk mengukur budaya organisasi, yaitu (1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian terhadap detail; (3) orientasi hasil; (4) orientasi orang; (5) orientasi tim; (6) keagresifan; (7) kemandirian.

Sedangkan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) yang disusun oleh Kaplan dan Norton (2000) akan mengukur kinerja pada empat indikator perspektif yang seimbang (*balance*), yaitu (1) perspektif keuangan; (2) perspektif pelanggan/nasabah; (3) perspektif proses bisnis internal; (4) perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

### **Pertanyaan Penelitian**

1. Indikator-indikator apakah yang secara signifikan menunjukkan budaya organisasi di PT BMI?
2. Indikator-indikator apakah yang secara signifikan menunjukkan kinerja PT BMI?
3. Sejauh mana budaya organisasi yang diterapkan di PT BMI memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja PT BMI?

## **KAJIAN TEORI**

### **Teori Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya, yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbins, 2003). Organisasi berusaha mencapai pertumbuhan yang cepat, perbaikan terus menerus, profitabilitas, persiapan Masa depan dalam aktivitas mereka dalam spektrum global (Salajegheh, Chamanifard, Chamanifard, dan Nikpour, 2015)

Sistem makna bersama ini bila diamati lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat dari budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*Inovation and risk taking*). Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan tidak takut untuk mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*). Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang (*People orientation*). Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.

6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan(*Stability*). Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan konsistensi dalam menentukan arah dan tujuan.

Robbins (2003), lebih lanjut mengemukakan istilah budaya kuat (*strong cultures*) dan budaya lemah (*weak cultures*). Kunci kinerja yang baik adalah budaya yang kuat (Kandula, 2006).

Dalam suatu budaya yang kuat, nilai-nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara luas. Budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku. Hal ini disebabkan karena tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kebulatan maksud semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

Kotter dan Heskett (2011) percaya bahwa budaya organisasi memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Ng'ang'a dan Nyongesa (2012) dalam penelitian mereka berpendapat bahwa budaya kelembagaan berdampak pada Kinerja

### **Teori Kinerja *The Balance Scorecard***

Pengertian *The Balance Scorecard* (Kaplan dan Norton, 2000) yaitu:

*“...a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the results of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and the organization’s innovation and improvement activities-operational measures that there are the drivers of future financial performance.”*

BSC merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja perusahaan. BSC juga merupakan suatu kerangka kerja baru untuk

mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, BSC juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata (Yuwono, dkk, 2006).

BSC juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan kedalam segi operasional. Sebelum BSC diimplementasikan, pada saat penyusunan (*building*) BSC, terlebih dulu dijabarkan dengan jelas visi, misi dan strategi perusahaan dari top management perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional. Dengan BSC, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam satu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut kedalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi dalam sumber daya manusia, system, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang (Kaplan dan Norton, 2000).

### **Aspek-Aspek Yang Diukur Dalam *Balanced Scorecard***

#### **Perspektif Keuangan**

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham (Yuwono, dkk, 2006). Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula (Kaplan & Norton, 2000).

#### **Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu *customer core measurement* dan *customer value propotions*. *Customer Core Measurement*, memiliki

beberapa komponen pengukuran, yaitu *market share* (pangsa pasar; mengukur bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan), *customer retention* (retensi pelanggan; mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen), *customer acquisition* (akuisisi pelanggan; mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru), *customer satisfaction* (kepuasan pelanggan; mengukur tingkat kepuasan pelanggan), dan *customer profitability* (profitabilitas pelanggan; mengukur laba bersih dari seorang pelanggan, atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus dialokasikan untuk mendukung pelanggan tersebut).

*Customer Value Proposition*, merupakan pemicu kinerja yang didasarkan pada *product/services attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas; *customer relationship* yang menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan; dan *image and relationship* yang menggambarkan factor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Kaplan dan Norton (2000) membagi proses bisnis internal kedalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Pada proses inovasi, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan.

Proses Operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk dan jasa. Aktivitas dalam proses ini mencakup dua bagian yaitu, prosdes pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dengan proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

Proses pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan dilakukan. Aktivitas yang terjadi pada proses ini misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang yang rusak dan yang dikembalikan, serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan pada proses operasi.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Menurut Kaplan dan Norton (2000), proses pembelajaran bukan sekedar memberikan *training* (pelatihan) kepada pegawai, tetapi juga meliputi proses *mentoring* dan *tutoring*, seperti kemudahan dalam komunikasi disegenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Pada perspektif ini perusahaan melihat tolok ukur *employee capabilities; information system capabilities; dan motivation, empowerment, and alignment*.

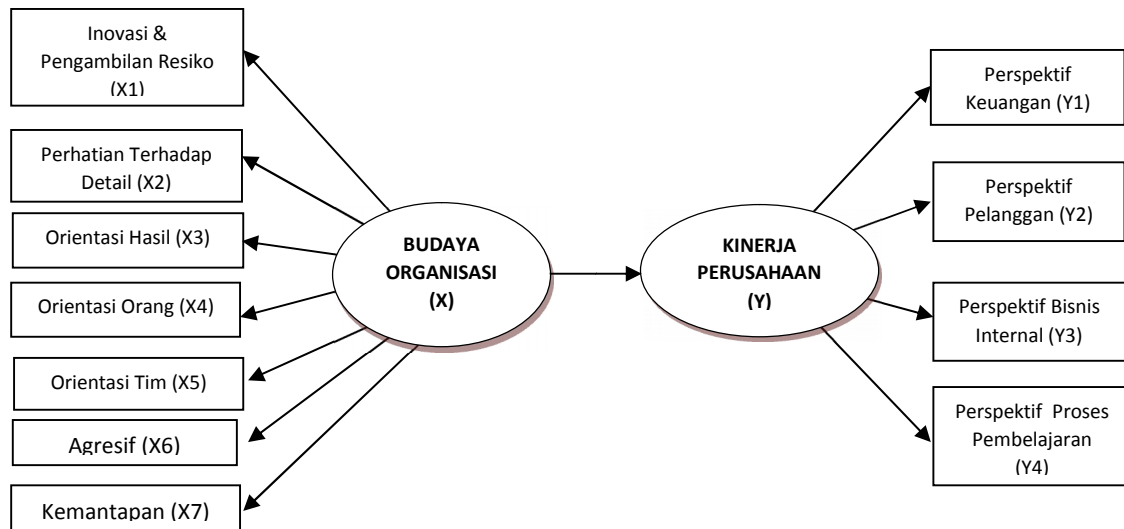
*Employee capabilities* terkait dengan filosofi manajemen baru tentang bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi *re-skilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya harus diupayakan untuk mencapai tujuan organisasi. *Information systems capabilities* menyangkut kemampuan perusahaan untuk mendapatkan informasi-informasi terbaik. Informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan baik.

*Motivation, empowerment, and alignment* terkait dengan upaya perusahaan dalam menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap pemberian motivasi dan inisiatif sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menegaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali, tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai didalam perusahaan sesuai kompetensinya masing-masing.

### **Kerangka Konseptual Penelitian**

Terdapat tujuh karakteristik yang menjadi indikator budaya organisasi, yaitu: 1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian terhadap detail; (3) orientasi hasil; (4) orientasi orang; (5) orientasi tim; (6) keagresifan; (7) kemantapan (Robbins, 2003). Sementara itu, kinerja perusahaan menurut konsep *Balanced Scorecard* direpresentasikan dalam empat perspektif yang seimbang, yaitu: (1) perspektif keuangan; (2) perspektif pelanggan; (3) perspektif proses bisnis internal; (4) perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2000). Selanjutnya, ada korelasi yang sangat kuat dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan (Hofstede (1980); Lorsch 1988;

Denison, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Moeldjono, 2005). Kerangka konseptual pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan Gambar 1):



Sumber: Robbins (2003); Amin (2004); Hofstede (1980); Lorsch (1988); Denison (1990); Kotter dan Heskett (1992); Moeldjono (2005); Kaplan & Norton (2000)

**Gambar 1. Kerangka Konseptual Budaya Organisasi & Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan**

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan survey yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai fenomena yang diteliti dan hubungan antar variable.

Penelitian dilaksanakan di PT Bank Muamalat Indonesia (PT BMI) Kantor Cabang Kuningan, Roxy, dan Panglima Polim Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Kuningan, Roxy, dan Panglima Polim Jakarta, sebanyak 100 orang. Survey dilakukan terhadap seluruh populasi karyawan.

Penelitian ini menggunakan data primer dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang didukung dengan wawancara dan dokumenter. Kuesioner memuat 25 pertanyaan, terdiri dari dua jenis, yaitu kuesioner budaya organisasi (17 *item* pertanyaan) ditambah dengan kuesioner kinerja perusahaan (8 *item* pertanyaan).



Analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Square*. Sebelum uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji kelayakan data, yaitu dengan uji validitas dengan metode *confirmatory faktor analysis*. Selanjutnya uji reliabilitas data dilakukan dengan melakukan pengujian *composite reliability* dan *cross loadings*. Selanjutnya uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan output *inner weight* dari *partial least square*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuesioner yang disebarakan kepada sampel penelitian adalah sebanyak 100 responden, namun yang kembali hanya 80 responden. Kuesioner yang disebarakan berisi mengenai demografi responden dan persepsi responden mengenai indikator budaya organisasi dan indikator kinerja perusahaan.

### Demografi responden

Demografi responden dalam penelitian ini terlihat dari usia, pendidikan tertinggi, jenis kelamin, status pernikahan, lama bekerja di PT. BMI, dan status pekerjaan responden. Deskripsi statistic data demografi tersebut terlihat pada Tabel 1:

**Tabel 1. Deskripsi Statistik Demografi Responden**

Demografi Responden	Frekuensi	Persentase
<b>Usia</b>		
Dibawah 20 tahun	0	0
20 th – 35 th	65	86.3
36 th – 50 th	11	13.8
51 th – 65 th	0	0
Di atas 65 tahun	0	0
<b>Pendidikan Tertinggi</b>		
SMA	6	7,5
Diploma	8	10
S1	64	80
S2	2	2,5
S3	0	0
<b>Jenis Kelamin</b>		
Perempuan	36	45
Laki-laki	44	55
<b>Status Pernikahan</b>		
Menikah	54	67,5
Bujang	26	32,5
Janda/Duda	0	0
<b>Lama Bekerja di BMI</b>		
1 – 2 tahun	16	20
3 – 5 tahun	49	61,3

6 – 10 tahun	10	12,5
Lebih dari 10 tahun	5	6,3
<b>Status Pekerjaan</b>		
Kepala Cabang	3	3,8
Staf	70	87,5
Lain-lain	7	8,75

Sumber : Hasil olahan data kuesioner

Tabel 1 menunjukkan bahwa responden merupakan karyawan PT BMI yang memiliki usia mayoritas antara 20 tahun sampai 35 tahun yaitu sebanyak 65 orang atau sebesar 86,3%. Responden dalam penelitian ini juga ada yang berusia antara 36 tahun sampai 50 tahun yaitu sebanyak 11 orang atau sebesar 13,8%. Responden dalam penelitian ini tidak ada yang memiliki usia kurang dari 20 tahun dan di atas 50 tahun. Data demografi responden ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini merupakan karyawan yang masih aktif bekerja di PT. BMI dan yang sudah berusia di atas 20 tahun, yang merupakan usia sudah dewasa, bahwa persepsi yang diberikan oleh responden dapat dipertanggungjawabkan.

Responden dalam penelitian ini yang merupakan karyawan PT. BMI mayoritas memiliki pendidikan tertinggi sampai tingkat S1 yaitu sebanyak 64 orang atau sebesar 80%. Responden dalam penelitian ini juga banyak yang memiliki pendidikan terakhir sampai Diploma yaitu sebanyak 8 orang atau sebesar 10%. Sebanyak 6 orang atau sebesar 7,5% memiliki pendidikan terakhir sampai tingkat SMA. Responden dalam penelitian ini juga ada yang memiliki pendidikan terakhir sampai tingkat S2 yaitu sebanyak 2 orang atau sebesar 2,5%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini tidak ada yang memiliki pendidikan tertinggi sampai tingkat S3. Demografi responden menunjukkan memiliki pendidikan tertinggi yang tidak jauh berbeda antara responden, sehingga persepsi yang diberikan tidak akan jauh berbeda antara responden. Persepsi responden juga dapat dipertanggungjawabkan karena semua responden dalam penelitian ini sudah menyelesaikan pendidikan dasar yang diterapkan di Indonesia.

Kebanyakan responden dalam penelitian ini memiliki jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 44 orang atau sebesar 55% dan jenis kelamin perempuan sebanyak 36 orang atau sebesar 45%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini tidak di dominan oleh karyawan PT BMI yang berjenis kelamin laki-laki. Sehingga persepsi

yang diberikan responden mengenai budaya organisasi dan kinerja perusahaan akan lebih beragam dan lebih objektif.

Status pernikahan karyawan akan memberikan persepsi yang lebih objektif mengenai budaya organisasi dan kinerja perusahaan, karena dalam status pernikahan ada tanggung jawab yang besar dibebani pada karyawan. Karyawan PT BMI yang menjadi responden dalam penelitian ini mayoritas memiliki status pernikahan sudah menikah yaitu sebanyak 54 orang atau sebesar 67,5% dan belum menikah sebanyak 26 orang atau sebesar 32,5%.

Jangka waktu seseorang bekerja pada sebuah perusahaan akan memberikan persepsi yang lebih objektif mengenai budaya organisasi dan kinerja perusahaan tersebut. Sebanyak 49 orang atau sebesar 61,3% sudah bekerja antara 3 sampai 5 tahun. Bekerja antara 1 sampai 2 tahun yaitu sebanyak 16 orang atau sebesar 20%. Karyawan yang sudah bekerja antara 6 sampai 10 tahun juga menjadi responden dalam penelitian ini yaitu sebanyak 10 orang atau sebesar 12,5%. Responden dalam penelitian ini ada yang bekerja lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 5 orang atau sebesar 6,3%. Hasil data demografi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini sudah bekerja lebih dari 2 tahun, sehingga persepsi karyawan mengenai budaya organisasi dan kinerja perusahaan PT. BMI lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

Hasil analisa data demografi responden menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki status pekerjaan sebagai staff yaitu sebanyak 70 orang atau sebesar 87,5%. Responden yang berstatus sebagai Kepala Cabang sebanyak 3 orang atau sebesar 3,8%. Responden yang memiliki status pekerjaan selain Kepala Cabang dan staff ada sebanyak 7 orang atau sebesar 8,75%. Data demografi responden ini menunjukkan bahwa karyawan PT. BMI yang menjadi responden dalam penelitian ini bukan saja berstatus staff, tetapi ada juga Kepala Cabang. Sehingga, persepsi yang diberikan oleh responden akan lebih beragam, lebih objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan.

### **Deskripsi Data Penelitian**

Deskripsi statistik data hasil penelitian disajikan dengan maksud memberikan gambaran umum mengenai distribusi data yang merupakan hasil pengolahan dari tabulasi kuesioner atau data mentah (*raw score*) dengan menggunakan teknik statistik deskriptif yang bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai distribusi data yang

disajikan dalam bentuk distribusi rata-rata (*mean*) dan standar deviasi. Dengan tampilan ini, dapat diperoleh gambaran menyeluruh dari tiap variabel yang diteliti untuk menarik kesimpulan. Penelitian ini mengukur dua variabel, yaitu budaya organisasi (X) dan kinerja perusahaan (Y) yang dilakukan pada 80 orang responden. Setiap variabel diukur secara terpisah melalui instrumen penelitian yang berupa kuesioner berdasarkan metode skala likert dan data ordinal. Data statistik deskriptif setiap variabel secara berurutan berdasarkan persepsi responden secara keseluruhan akan disajikan sebagai berikut:

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

Variabel	Mean	Std. Deviation
<b>Inovasi</b>		
Gagasan-gagasan baru dari karyawan ditanggapi dengan serius di kantor ini	3,41	0,77
Layanan kantor mengalami perkembangan dalam tahun-tahun terakhir	3,55	0,83
<b>Keberanian Mengambil Resiko</b>		
Karyawan tidak merasa canggung menasehati siapa saja yang melakukan kesalahan	3,59	0,81
Pimpinan atau karyawan bersedia mengambil keputusan yang diperlukan dengan resiko yang dapat dibenarkan	3,73	0,83
<b>Perhatian Terhadap Detail</b>		
Karyawan disini memiliki perhatian yang tinggi untuk menjaga kebersihan dan kerapian lingkungan	3,94	0,77
Penampilan fisik kantor menarik secara visual dan Islami	3,94	0,80
Bahan di kantor yang berkaitan dengan layanan (seperti pamflet, brosur, pengumuman menarik secara visual)	3,88	0,77
<b>Orientasi Hasil</b>		
Di dalam perusahaan terdapat system untuk pemberian imbalan yang didasarkan pada prestasi yang unggul	3,21	0,92
Dalam memberikan penghargaan maupun teguran, pimpinan tidak pernah membedakan karyawan, penilaian diambil berdasarkan data dan informasi yang akurat dan obyektif	3,66	0,86
<b>Orientasi Orang</b>		
Karyawan diperlakukan sebagai pemegang hak yang penting dalam perusahaan	3,29	0,89
Pimpinan dapat menumbuhkan kehangatan hubungan antar karyawan	3,55	0,88

<b>Orientasi Tim</b>		
Para karyawan dapat memberi pendapat pada proses pengambilan keputusan	3,64	0,68
Kerjasama antar unit di kantor ini sudah berjalan dengan baik	3,74	0,76
<b>Agresif</b>		
Karyawan disini sangat antusias terhadap pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan baik di dalam maupun di luar kantor	3,93	0,65
Karyawan disini tidak canggung mengusulkan ide-ide baru yang positif dalam pekerjaannya	3,75	0,63
<b>Kemantapan</b>		
Karyawan menganggap bahwa ketaatan pada prosedur atau kebijakan perusahaan adalah sesuatu yang penting	4,05	0,59
Sebagian besar aturan perusahaan sudah dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan	3,84	0,63

Sumber : kuesioner, data diolah

Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dari 8 indikator dengan total item pernyataan sebanyak 17 pernyataan. Hasil penelitian pada tabel 2 menunjukkan bahwa standar deviation dari variabel budaya organisasi adalah dapat diterima, dengan nilai standar deviation tidak lebih dari 3. 3 item pernyataan yang memiliki rata-rata skor tertinggi adalah rata-rata skor sebesar 4,05; 3,94; dan 3,94. Rata-rata skor sebesar 4,05 adalah rata-rata skor untuk item “Karyawan menganggap bahwa ketaatan pada prosedur atau kebijakan perusahaan adalah sesuatu yang penting”. Item pernyataan tersebut mewakili indikator Kemantapan dalam mengukur budaya organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden yang merupakan karyawan memberi persepsi setuju bahwa budaya organisasi yang paling dominan adalah kemantapan yaitu karyawan menganggap ketaatan pada prosedur atau kebijakan perusahaan adalah sesuatu yang penting. Selain indikator kemantapan, budaya organisasi yang juga dominan adalah dari indikator perhatian terhadap detail. Indikator perhatian terhadap detail yang memiliki nilai rata-rata skor sebesar 3,94 diwakili oleh dua item pernyataan yaitu “Karyawan disini memiliki perhatian yang tinggi untuk menjaga kebersihan dan kerapian lingkungan”, dan “Penampilan fisik kantor menarik secara visual dan Islami”. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dari indikator kemantapan dan perhatian terhadap detail mendapatkan persepsi yang positif oleh karyawan PT. BMI.

Nilai rata-rata skor terendah untuk variabel budaya organisasi adalah sebesar 3,41; 3,29; dan 3,21. Item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata skor sebesar 3,41 adalah

“Gagasan-gagasan baru dari karyawan ditanggapi dengan serius di kantor ini”. Item pernyataan tersebut mewakili indikator inovasi. Item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata skor sebesar 3,29 adalah “Karyawan diperlakukan sebagai pemegang hak yang penting dalam perusahaan” mewakili indikator orientasi orang. Item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata skor terendah sebesar 3,21 adalah “Di dalam perusahaan terdapat system untuk pemberian imbalan yang didasarkan pada prestasi yang unggul mewakili indikator orientasi hasil. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi kurang inovasi dimana karyawan kurang didorong untuk inovatif dan tidak takut untuk mengambil resiko. Budaya organisasi kurang memperhatikan dampak sebuah keputusan yang dikeluarkan manajemen bagi karyawan. Budaya organisasi kurang fokus pada hasil kerja, namun pada proses yang sudah dilakukan oleh karyawan.

Secara keseluruhan indikator-indikator budaya organisasi memiliki nilai skor sebesar 4. Nilai rata-rata skor sebesar 4 menunjukkan, bahwa karyawan yang merupakan responden dalam penelitian ini cenderung memberi persepsi positif bagi budaya organisasi yang ada di PT. BMI.

**Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian Kinerja Perusahaan**

Variabel	Mean	Std. Deviation
<b>Perspektif Keuangan</b>		
Pendapatan kantor ini meningkat dengan adanya penjualan produk baru	3,35	0,76
Perusahaan mengumpulkan data kinerja keuangan bank kompetitor sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan	3,31	0,80
<b>Perspektif Nasabah</b>		
Perusahaan memiliki data atau informasi tentang kepuasan nasabah	3,54	0,89
Terjadi peningkatan jumlah nasabah dari tahun ke tahun	3,71	0,77
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		
Perusahaan memberi motivasi kepada karyawan dalam bentuk insentif ekonomis untuk melakukan inovasi produk baru	3,29	0,88
Perusahaan melakukan promosi kepada nasabah tentang produk inovasi baru	3,67	0,67
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>		
Perusahaan mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan melalui pelatihan dan pengembangan karir	3,57	0,87

---

Dalam proses pembelajaran dan pengembangan karir karyawan, perusahaan menggunakan kriteria yang obyektif	3,50	0,90
---	------	------

---

Sumber : kuesioner, data diolah

Tabel 3, menunjukkan deskripsi data penelitian untuk variabel kinerja perusahaan. Tabel tersebut juga memperlihatkan bahwa standar deviasi semua item pernyataan untuk mengukur kinerja perusahaan tidak ada yang lebih dari 3, sehingga nilai standar deviation tersebut dapat diterima. Tiga item pernyataan memiliki nilai rata-rata skor tertinggi yaitu sebesar 3,71; 3,67; dan 3,57. Item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata skor sebesar 3,71 adalah “Terjadi peningkatan jumlah nasabah dari tahun ke tahun” yang merupakan item pernyataan mewakili indikator perspektif nasabah untuk mengukur kinerja perusahaan. Item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata skor sebesar 3,67 adalah “Perusahaan melakukan promosi kepada nasabah tentang produk inovasi baru” yang mewakili indikator perspektif proses bisnis internal untuk mengukur kinerja perusahaan. Nilai rata-rata skor tertinggi ketiga adalah sebesar 3,57 yaitu untuk item pernyataan “Perusahaan mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan melalui pelatihan dan pengembangan karir” yang mewakili indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengukur kinerja perusahaan.

Nilai rata-rata skor tertinggi tersebut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini yang merupakan karyawan memberi persepsi bagus untuk kinerja perusahaan dari indikator perspektif nasabah, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Indikator perspektif nasabah lebih bagus dengan menanyakan kepada karyawan mengenai adanya peningkatan jumlah nasabah dari tahun ke tahun. Jika ada peningkatan, maka kinerja perusahaan adalah bagus.

Tiga item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata skor terendah adalah sebesar 3,35; 3,31; dan 3,29. Nilai rata-rata skor sebesar 3,35 adalah untuk item pernyataan “Pendapatan kantor ini meningkat dengan adanya penjualan produk baru” mewakili indikator perspektif keuangan. Nilai rata-rata skor sebesar 3,31 adalah untuk item pernyataan “Perusahaan mengumpulkan data kinerja keuangan bank kompetitor sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan” mewakili indikator perspektif keuangan. Item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata skor terendah 3,29 adalah “Perusahaan memberi motivasi kepada karyawan dalam bentuk insentif ekonomis untuk

melakukan inovasi produk baru” mewakili indikator perspektif proses bisnis internal untuk mengukur kinerja perusahaan.

Jawaban responden yang merupakan karyawan mengenai kinerja perusahaan, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan kurang bagus jika dilihat dari indikator perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal. Secara keseluruhan, item pernyataan untuk mengukur kinerja perusahaan memiliki jawaban yang cenderung positif. Sehingga, dapat diketahui bahwa kinerja perusahaan sudah cukup bagus.

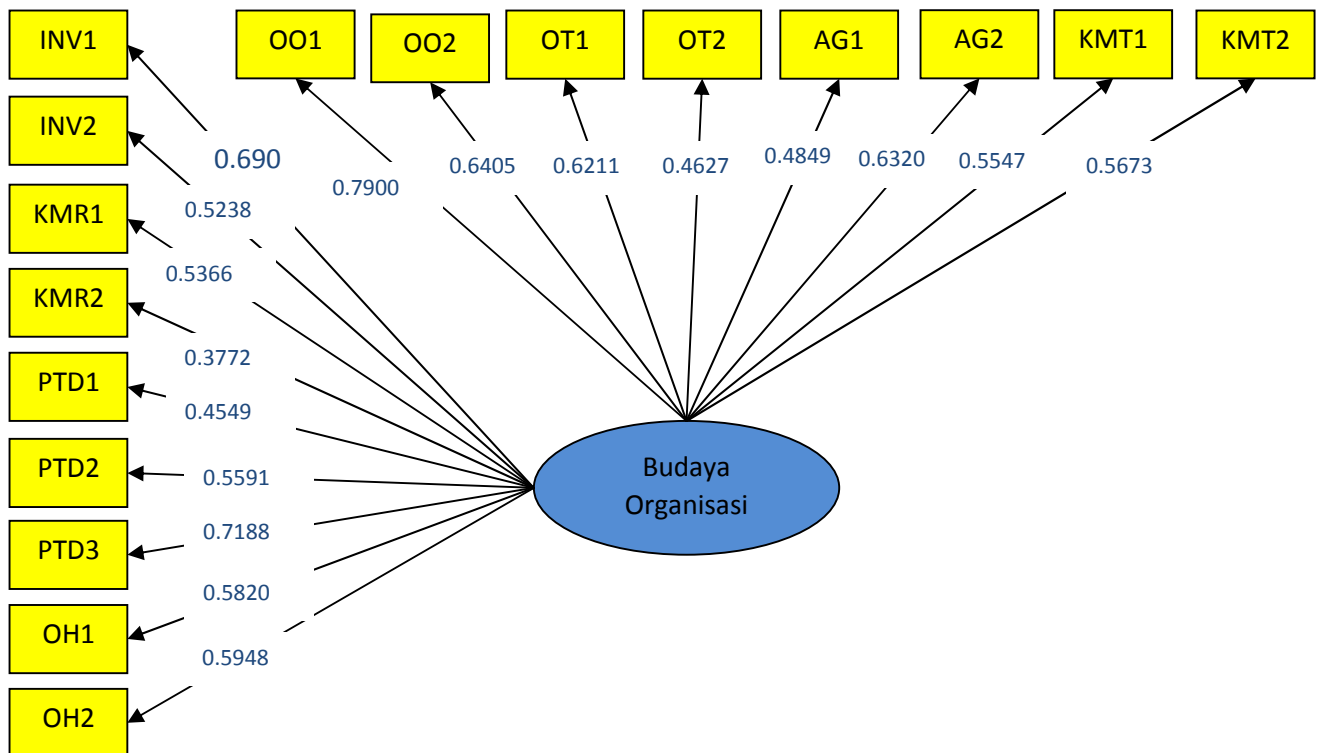
### **Analisis Data Hasil Penelitian**

Penelitian ini menggunakan sample sebanyak 80 responden. Analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Langkah-langkah pengolahan data dengan menggunakan Smart PLS terdiri dari beberapa tahapan seperti: uji validitas dengan menggunakan *outer loadings*, *uji goodness of fit* menggunakan *composite reliability* dan *cross loadings*. Kemudian pengujian hipotesis menggunakan *inner weights (structural model)*. Berikut hasil dari setiap langkah langkah tersebut diterapkan

### **Uji Validitas dengan *Outer Loadings***

*Outer loadings (measurement model)* atau validitas konvergen digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari masing-masing konstruk. Chin (1998), nilai indikator *loading factor* yang lebih besar atau sama dengan 0,5 dapat dikatakan valid. Hasil uji validitas ditunjukkan pada gambar berikut ini:

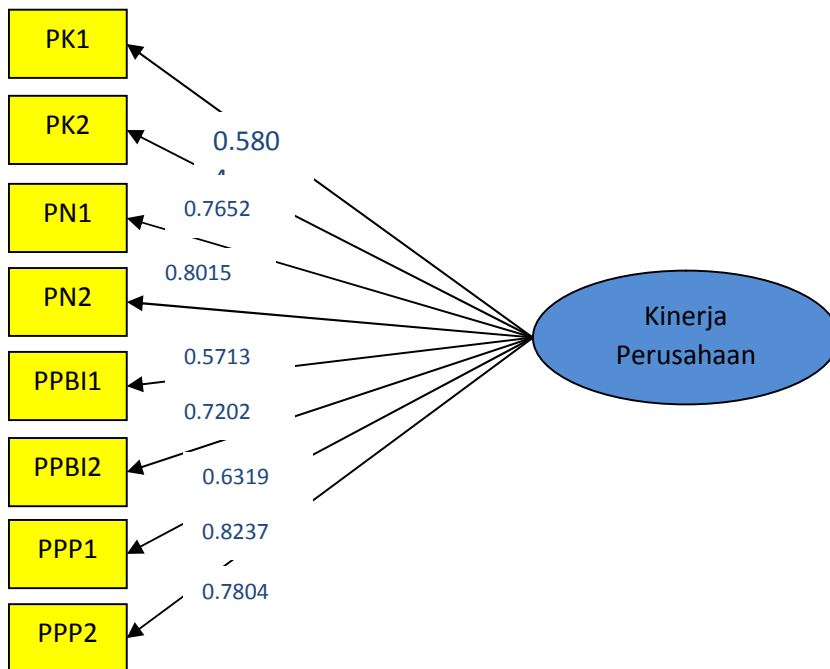




Sumber: Hasil Olah Data (2016)

**Gambar 5. Uji Validitas Budaya Organisasi**

Melihat hasil uji validitas untuk variabel Budaya Organisasi, tidak semua nilai indikator *loading factor*nya > 0,5 ada satu indikator yang memiliki nilai *loading factor* < 0,5 yaitu Perhatian Terhadap Detail (PTD) untuk item 1 atau PTD1. Nilai *loading factor* < 0,5 menunjukkan indikator PTD1 tidak valid, namun untuk mewakili indikator Perhatian Terhadap Detail masih ada yang valid yaitu PTD 2 dengan nilai *loading factor* 0,4549 dibulatkan menjadi 0,5. Indikator-indikator yang lain untuk menjelaskan variabel Budaya Organisasi memiliki nilai *Loading factor* > 0,5, bahwa indikator-indikator tersebut valid untuk menjelaskan Budaya Organisasi.



Sumber: Hasil Olah Data (2016)

**Gambar 6: Uji Validitas Kinerja Perusahaan**

Melihat hasil uji validitas diatas, semua nilai indikator *loading factor* untuk variabel Kinerja Perusahaan  $> 0,5$  yang berarti bahwa semua indikator variabel sudah valid.

### Composite Reliability

Uji keandalan data dilakukan dengan *composite reliability*. Chin (1998) mengatakan bahwa “*The unidimensionality of the block of variables may be assessed by using composite reliability (should be  $> 0.7$ )*”.

**Tabel 4. Hasil Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,8955
Kinerja Perusahaan	0,8919

Sumber: Hasil Olah Data (2016)

Memperhatikan hasil *Composite Reliability* diatas, keseluruhan hasil uji berada diatas 0,70. Dengan demikian data variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan, sudah reliabel dan terandalkan dan dapat dipergunakan untuk uji hipotesis.

### Cross Loadings

*Cross Loadings* bertujuan untuk menguji kualitas data, dimana nilai korelasi dari setiap variabel dengan indikatornya harus lebih besar dibanding dengan korelasi variabel dengan indikator dari variabel lain. Perhatikan hasil berikut ini:

**Tabel 5. Hasil Cross Loadings**

Indikator	Budaya Organisasi	Kinerja Perusahaan
INV1	0.6905	0.5686
INV2	0.5238	0.4789
KMR1	0.5366	0.4101
KMR2	0.3772	0.2643
PTD1	0.4549	0.2873
PTD2	0.5591	0.4969
PTD3	0.7188	0.6604
OH1	0.5820	0.5770
OH2	0.5948	0.4453
OO1	0.7900	0.7054
OO2	0.6405	0.4517
OT1	0.6211	0.5596
OT2	0.4627	0.4476
AG1	0.4849	0.2627
AG2	0.6320	0.4704
KMT1	0.5547	0.3992
KMT2	0.5673	0.4304
PK1	0.4599	0.5804
PK2	0.6823	0.7652
PN1	0.6834	0.8015
PN2	0.4100	0.5713
PPBI1	0.5137	0.7202
PPBI2	0.4798	0.6319
PPP1	0.6612	0.8237
PPP2	0.7471	0.7804

Sumber: Hasil Olah Data (2016)

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai korelasi dari indikator terhadap variabel nya selalu lebih besar bila dibandingkan dengan *cross loadings* dari variabel yang lain dalam satu baris. Hal ini memberi kesimpulan bahwa data penelitian sudah fit dan sudah memenuhi kriteria untuk dipergunakan menguji hipotesis.

## Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *inner weights (structural model)* yang diolah dengan PLS. Berikut hasil output pembuktian hipotesis yang diperoleh:

**Tabel 6: Result for Inner Weight**

	Original Sample Estimate	Mean of Subsamples	Standard Deviation	T-Statistic
INV1 <- Budaya Organisasi	0.1200	0.1190	0.0205	5.8604
INV2 <- Budaya Organisasi	0.1011	0.1007	0.0168	6.0221
KMR1 <- Budaya Organisasi	0.0865	0.0844	0.0191	4.5406
KMR2 <- Budaya Organisasi	0.0558	0.0560	0.0225	2.4839
PTD1 <- Budaya Organisasi	0.0606	0.0590	0.0232	2.6158
PTD2 <- Budaya Organisasi	0.1049	0.1033	0.0179	5.8586
PTD3 <- Budaya Organisasi	0.1394	0.1381	0.0192	7.2503
OH1 <- Budaya Organisasi	0.1218	0.1197	0.0183	6.6703
OH2 <- Budaya Organisasi	0.0940	0.0936	0.0156	6.0230
OO1 <- Budaya Organisasi	0.1489	0.1482	0.0185	8.0507
OO2 <- Budaya Organisasi	0.0953	0.0957	0.0175	5.4468
OT1 <- Budaya Organisasi	0.1181	0.1164	0.0171	6.9148
OT2 <- Budaya Organisasi	0.0945	0.0919	0.0211	4.4732
AG1 <- Budaya Organisasi	0.0554	0.0535	0.0195	2.8377
AG2 <- Budaya Organisasi	0.0993	0.0963	0.0202	4.9190
KMT1 <- Budaya Organisasi	0.0842	0.0815	0.0202	4.1694
KMT2 <- Budaya Organisasi	0.0908	0.0858	0.0214	4.2445
PK1 <- Kinerja Perusahaan	0.1364	0.1349	0.0174	7.8539
PK2 <- Kinerja Perusahaan	0.2024	0.1993	0.0212	9.5445
PN1 <- Kinerja Perusahaan	0.2027	0.2025	0.0211	9.5889
PN2 <- Kinerja Perusahaan	0.1216	0.1201	0.0184	6.6225
PPBI1 <- Kinerja Perusahaan	0.1524	0.1529	0.0198	7.6795
PPBI2 <- Kinerja Perusahaan	0.1423	0.1428	0.0196	7.2498
PPP1 <- Kinerja Perusahaan	0.1961	0.1969	0.0175	11.1954
PPP2 <- Kinerja Perusahaan	0.2216	0.2213	0.0266	8.3242
Budaya Organisasi → Kinerja Perusahaan	0.8309	0.8454	0.0307	27.0441

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2016

### 1) Pembuktian hipotesis Pertama

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah  $H_1$ : Terdapat tujuh indikator yang secara signifikan mempengaruhi pembentukan budaya organisasi PT BMI, yaitu (1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian terhadap detail; (3) orientasi hasil; (4) orientasi orang; (5) orientasi tim; (6) keagresifan; (7) kemantapan. Kriteria penerimaan hipotesis adalah apabila hasil t statistiks pada table > 1,96. Hasilnya terbukti bahwa indikator (1) inovasi dan pengambilan resiko (INV1, INV2, KMR1, KMR2), (2) perhatian terhadap detail (PTD1, PTD2, PTD3), (3) Orientasi Hasil (OH1, OH2), (4) Orientasi Orang (OO1, OO2), (5) Orientasi Tim (OT1, OT2), (6)

Keagresifan (AG1, AG2), dan (7) Kemantapan (KMT1, KMT2) secara signifikan mempengaruhi pembentukan budaya organisasi PT BMI, dengan nilai t statistic  $> 1,96$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesisnya diterima.

## 2) Pembuktian hipotesis kedua

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah  $H_2$ : *Terdapat empat indikator yang secara signifikan mempengaruhi kinerja PT BMI, yaitu indikator dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan/nasabah, perspektif proses bisnis internal, perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.* Kriteria penerimaan hipotesis adalah apabila hasil t statistiks pada table  $> 1,96$ . Hasilnya terbukti bahwa indikator perspektif keuangan (PK1, PK2), perspektif nasabah (PN1, PN2), perspektif proses bisnis internal (PPBI1, PPBI2), dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan (PPP1, PPP2) secara signifikan mempengaruhi pembentukan kinerja PT BMI, dengan nilai t statistic  $> 1,96$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesisnya diterima.

## 3) Pembuktian hipotesis ketiga

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah  $H_3$ : *Terdapat korelasi positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja PT BMI, dimana budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan kinerja PT BMI.* Kriteria penerimaan hipotesis adalah apabila hasil t statistiks pada table diatas  $> 1,96$ . Hasilnya terbukti bahwa budaya organisasi PT. BMI berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. BMI, dengan nilai t statistic  $27,0441 > 1,96$ . *Coefficient* sebesar 0,8309 yang berarti bahwa kenaikan budaya organisasi sebesar 1 akan menaikkan kinerja PT. BMI sebesar 0,8309. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesisnya diterima.

## 4) Koefisien Determinasi

Hasil koefisien determinasi (*R-Square*) menunjukkan bahwa kemampuan variabel budaya organisasi dalam menjelaskan kinerja PT. BMI adalah 0,6904 atau 69,04%, yang berarti bahwa peluang variabel lain dalam menjelaskan variabel kinerja PT. BMI adalah 30,96%.

## SIMPULAN

Indikator (1) inovasi dan pengambilan resiko (INV1, INV2, KMR1, KMR2), (2) perhatian terhadap detail (PTD1, PTD2, PTD3), (3) Orientasi Hasil (OH1, OH2), (4) Orientasi Orang (OO1, OO2), (5) Orientasi Tim (OT1, OT2), (6) Keagresifan (AG1, AG2),

dan (7) Kemantapan (KMT1, KMT2) secara signifikan mempengaruhi pembentukan budaya organisasi PT BMI, dengan nilai t statistic  $> 1,96$ . Hasilnya terbukti bahwa indikator perspektif keuangan (PK1, PK2), perspektif nasabah (PN1, PN2), perspektif proses bisnis internal (PPBI1, PPBI2), dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan (PPP1, PPP2) secara signifikan mempengaruhi pembentukan kinerja PT BMI, dengan nilai t statistic  $> 1,96$ .

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan nilai t statistic  $27,0441 > 1,96$ . Coefficient sebesar 0,8309 yang berarti bahwa kenaikan budaya organisasi sebesar 1 akan menaikkan kinerja PT. BMI sebesar 0,8309

## DAFTAR PUSTAKA

- Atmosuprpto. 2001. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Jakarta: Elex Media Komputindo,
- Bahaudin, T. 2000. *Brainware Management Generasi Kelima Manajemen Manusia*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Creelman, James., Makhijani, Naresh., 2005., *Mastering Business in Asia Succeeding With The Balanced Scorecard.*, Jakarta: Penerbit Ray Indonesia
- Elashmawi. 2002. *Multiculture Management, New Skills for Global Succes, edisi Indonesia*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Gasperz, Vincent. 2006. *Balanced Scorecard, Sistem Manajemen Terintegrasi Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia
- Ghozali, Imam. 2005. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver.5.0*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam., dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling, Teori, Konsep, & Aplikasi Dengan Program Lisrel 8.5*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro,
- Kandula, S. R. 2006. *Performance Management*, New Delhi: Prentice Hall of India private limited.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. 2000. *Balance Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Penerbit Erlangga,
- Kotter, J.Heskett J. 1997, *Corporate Culture and Performance*. PT Prenhallindo, Simon Schuster Asia The Free Publisher

- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. 2011. *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Cultured! Budaya Organisasi dalam Tantangan.*, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN,
- Ng'ang'a, M. J., & Nyongesa, W. J. 2012. The impact of organizational culture on performance of educational institutions. *International Journal of Business & Social Science*, 3(8), 211–217.
- Robin, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh Bahasa Indonesia Lengkap, Jakarta: PT Indeks, Kelompok Gramedia
- Salajegheh, S., Chamanifard, R., Chamanifard, S., & Nikpour, A. 2015. The relationship between quality of work life and organizational performance: The moderating role of demographic variables (A case study of foreign exchange units of Tejarat Bank, Iran). *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(9), 128–141.
- Schermerhorn, J.R. 1997, *Organizational Behaviour, sixth edition*, Singapore: John Willey and Son Incorporation,
- Silalahi, Bennett. 2004. *Corporate Culture & Performance Appraisal*, Budaya Perusahaan dan Penilaian Unjuk Kerja., Jakarta: Penerbit Yayasan Pendidikan Al-Hambra
- Sekaran, Uma., 2006. *Research Methods For Business., Metodologi Penelitian Untuk Bisnis.*, Jakarta: Salemba Empat
- Sitinjak, dkk. 2005. *Lisrel*, Jakarta: Graha Ilmu
- Sumarsono, HM. Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Graha Ilmu
- Triguno. 1996. *Budaya Kerja, Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Menciptakan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Golden Terayon Press,
- Vecchio, RP. 1995. *Organizational Behaviour, third edition*, San Diego: Harcourt Brage College Company Publishers. USA
- Wibisono, Dermawan. 2006., *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.*, Jakarta: Erlangga
- Widjaya Tunggal, Amin, 2002, *Tanya Jawab Budaya Organisasi (Organizational Culture)*, Jakarta: Harvarindo,

\_\_\_\_\_, 2003, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Jakarta:  
Harvarindo

Yuwono. 2006. *Balance Scorecard, Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi.*,  
Jakarta: Penerbit Gramedia