

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/283583361>

# BUDAYA ORGANISASI, PENCIPTAAN NILAI, DAN KINERJA ORGANISASI

Article · July 2013

CITATIONS

0

READS

1,861

2 authors:



**Bambang Hermanto**

Universitas Padjadjaran

1 PUBLICATION 0 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Rusdin Tahir**

Universitas Padjadjaran

33 PUBLICATIONS 9 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



human resource development strategy [View project](#)



Social Entrepreneurship Intention: A Systematic Literature Review [View project](#)

## BUDAYA ORGANISASI, PENCIPTAAN NILAI, DAN KINERJA ORGANISASI

Bambang Hermanto<sup>1)</sup>

Universitas Padjadjaran

e-mail: [bhermanto@unpad.ac.id](mailto:bhermanto@unpad.ac.id)

Rusdin<sup>2)</sup>

Universitas Padjadjaran

e-mail: [rusdin@unpad.ac.id](mailto:rusdin@unpad.ac.id)

### ABSTRAK

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan organisasi dalam bentuk badan usaha, berperan penting dalam menopang peningkatan perekonomian Indonesia, memberikan sumbangan pendapatan nasional dan penerimaan Negara pada khususnya. Peran strategis sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan swasta besar, dan turut membantu pengembangan usaha kecil/koperasi. BUMN juga merupakan salah satu sumber penerimaan negara yang signifikan dalam bentuk berbagai jenis pajak, dividen dan hasil privatisasi. Implementasi peran BUMN tersebut diwujudkan dalam kegiatan usaha pada hampir seluruh sektor perekonomian. Namun, pada kenyataannya hingga saat ini BUMN masih sulit untuk mewujudkan perannya sesuai dengan harapan. Upaya untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas dan profitabilitas BUMN telah dilakukan Pemerintah, namun masih belum memberikan hasil yang optimal. Penelitian ini mengungkap keterkaitan budaya organisasi, penciptaan nilai dan kinerja organisasi BUMN. Metode Survei dilakukan terhadap 355 orang manajer menengah pada 102 dari 141 BUMN yang mayoritas dimiliki sahamnya oleh Pemerintah, dengan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, penciptaan nilai, dan kinerja organisasi menunjukkan kondisi yang baik, namun belum optimal. Budaya Organisasi dan Penciptaan Nilai secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja organisasi. Kinerja organisasi diukur dengan memperhatikan kinerja keuangan, kinerja operasional, dan kinerja administrasi.

**Kata kunci:** Budaya organisasi, penciptaan nilai, kinerja keuangan, kinerja operasional, kinerja administrasi

---

<sup>1)</sup> Dosen Tetap Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Padjadjaran

<sup>2)</sup> Dosen Tetap Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Padjadjaran

## PENDAHULUAN

BUMN merupakan badan usaha yang menjadi komponen penting dalam menopang peningkatan perekonomian Indonesia, karena salah satu tujuan BUMN dibentuk adalah memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan Negara pada khususnya dan menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi, turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat (Pasal 2 UU No.19, 2003).

BUMN juga merupakan salah satu sumber penerimaan negara yang signifikan dalam bentuk berbagai jenis pajak, dividen dan hasil privatisasi. Oleh karenanya BUMN memiliki peran strategis sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan-kekuatan swasta besar, dan turut membantu pengembangan usaha kecil/koperasi.

Peran BUMN tersebut diwujudkan dalam kegiatan usaha pada hampir seluruh sektor perekonomian, seperti sektor pertanian, perikanan, perkebunan,

kehutanan, manufaktur, pertambangan, keuangan, pos dan telekomunikasi, transportasi, listrik, industri dan perdagangan, serta konstruksi (UU No 17, 2003; UU No.19, 2003).

Kenyataan di lapangan menunjukkan rendahnya kinerja BUMN yang dapat dilihat dari aspek kinerja keuangan BUMN, kinerja operasional BUMN, serta kinerja administrasi BUMN. Rendahnya kinerja BUMN tersebut disebabkan oleh ketidakefektifan hak otonomi BUMN dalam mengelola organisasinya. Secara individual banyak orang BUMN berjiwa profesional, karena tidak ditunjang dengan sistem dan otonomi yang baik, akhirnya BUMN tidak dapat diandalkan untuk berperan secara optimal juga kurangnya perhatian untuk BUMN dalam mengembangkan kapasitas Human Capital sebagai pengelola BUMN. Selain itu budaya kreatifitas BUMN dalam pengambilan keputusan sebagai pembentuk budaya organisasi dirasa masih lemah.

Dewasa ini dampak globalisasi adalah adanya persaingan bisnis. Berkaitan dengan kondisi diatas, apabila rendahnya kinerja BUMN belum juga diperbaiki, maka harapan akan pentingnya peran yang dibebankan pada BUMN tidak akan dapat dicapai atau dilaksanakan. Upaya untuk memperbaiki kinerja /

kesehatan BUMN memerlukan pengetahuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Merujuk pada hasil studi pendahuluan maka pokok-pokok permasalahan yang terungkap bertitik tolak pada iklim organisasi yang masih belum menunjukkan sikap pelayanan yang optimal, inovasi dan produktivitas, kualitas SDM dan perhatian terhadap kualitas penugasan. Jika dikaitkan dengan konsep budaya organisasi maka hal-hal tersebut erat kaitannya dengan nilai-nilai budaya organisasi. Budaya organisasi merujuk pada sistem pemaknaan oleh anggota organisasi yang berbeda dari satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Hasil kajian lain terkait karakteristik budaya organisasi menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang positif memberikan lingkungan kerja yang baik sehingga berdampak kepada kepuasan yang selanjutnya kepuasan merupakan motivator sehingga karyawan

bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi (Alfeis, 2008:44-54). Di sisi lain budaya organisasi yang memperkuat semangat kreativitas dan inovasi dalam penciptaan nilai dan mengarah pada perubahan iklim yang baik yang selanjutnya berdampak kepada kinerja organisasi (Javidan, 2004; Hill dan Stewart, 2007). Selanjutnya budaya organisasi partisipatif juga meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Dorfman, 2004; Allen dan Wright, 2007).

Penelitian ini berusaha mengungkap keterkaitan budaya organisasi dan penciptaan nilai yang diduga kuat berpengaruh terhadap kinerja organisasi BUMN. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bukan saja bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya perilaku organisasi, namun juga akan bermanfaat bagi organisasi dalam menginventarisir alternatif peningkatan kinerja organisasi dengan mempelajari budaya organisasi dan penciptaan nilai.

## KAJIAN PUSTAKA

### **Budaya Organisasi**

Secara umum, budaya mempengaruhi perilaku individu. Budaya menuntut individu untuk dan memberi petunjuk pada mereka mengenai apa saja yang harus diikuti

dan dipelajari. Kondisi tersebut juga berlaku dalam suatu organisasi. Bagaimana pegawai berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan. Hal tersebut banyak dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh organisasi

tersebut, atau diistilahkan sebagai budaya organisasi (Newstrom dan Davis, 2002; Jaques dalam Rollinson (2002; Gibson, *et.al.*, 2003; Schein, 2004).

Budaya Organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi. Sedangkan Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mithos para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasi (Hill dan Jones, 2001; Cameron, 2006).

Budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya, dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. (Luthans, 2006). Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan

organisasi itu dari lainnya (Robbin dan Judge (2009).

Terdapat 4 (empat) komponen yang merupakan budaya korporat, yaitu (1) Integritas, (2) Profesionalisme, (3) Keteladanan, (4) Penghargaan pada sumber daya manusia, yaitu merekrut, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas, sekaligus memperlakukan karyawan berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan saling menghargai, mengembangkan sikap kerja sama dan kemitraan, memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kelompok (Zwell,2000; Dorfman, 2004; Denison dan Schlue, 2004).

Kaitannya dengan kinerja perusahaan, selanjutnya Denison (2004) mengemukakan bahwa ada empat prinsip integrative mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan efektivitas kinerja perusahaan. Keempat prinsip ini diberi nama empat sifat utama (*main cultural traits*) yang mencakup keterlibatan (*Involvement*), Konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adapta-bility*) dan misi (*mission*).

#### **Penciptaan Nilai**

Penciptaan nilai pelanggan fokus-nya pada pelanggan (*customer focus*), kompetensi intinya pada *business domain*, dan *collaborative networknya* pada *business partners*.

Artinya suatu perusahaan dapat menciptakan nilai pelanggan apabila sudah mampu selalu fokus pada pelanggan, memiliki kompetensi inti, dan memiliki partner-partner bisnis dalam jaringan kolaborasinya Kotler dan Keller (2009).

Inti penciptaan nilai (*value creation*) adalah upaya untuk menciptakan “penawaran baru” (*new offer*) kepada pasar. *New offer* terdiri dari : *core offer*, *expected features*, *added features*, dan *symbolic features*. *Core features* merupakan produk utama yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sebagai *potential exchange*. *Expected features* adalah *features/jasa* tambahan yang diberikan ekstra oleh perusahaan kepada pelanggannya yang secara prinsip tidak diharapkan oleh pelanggan tersebut. *Added features* ini bisa dimanfaatkan perusahaan untuk membedakan produk yang ditawarkan dengan produk milik pesaing. Sedangkan *symbolic features* adalah upaya untuk memberikan emotional benefit kepada pelanggannya, seperti misalnya : *brand name*, *country of origin*, *status symbolic*, perasaan bangga sebagai anggota komunitas/kelompok sosial tertentu (Furell, 2001; Bryant, Jones, dan Widener, 2004).

### **Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi adalah kinerja para individu dalam organisasi dalam melaksanakan kegiatan manajerial, seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi (Mahoney, *et al.*, 1963).

Dalam perspektif perilaku, strategi membutuhkan sikap dan perilaku yang unik agar kinerja menjadi efektif. Variabel orientasi etika diduga mempunyai keterkaitan terhadap kinerja perusahaan. Terbukti dengan hasil penelitian Frooman (1994) yang menemukan tindakan tidak etis mempengaruhi turunnya harga barang yang mengakibatkan turunnya penjualan. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja (Koetin, 1994).

Sedangkan untuk mengetahui Tingkat Kinerja BUMN, dilakukan dengan mengacu pada Kepmen BUMN No. Kep-100/MBU/2002, tgl 4 Juni 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN. Tingkat kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi: (1) Aspek Keuangan; (2) Aspek Operasional; dan (3) Aspek Administrasi.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Unit analisis dilakukan terhadap 102 dari 141 BUMN, sedangkan unit observasi sekaligus menjadi responden penelitian meliputi 355 orang manajer menengah. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik komunikasi tidak langsung dengan instrumen berupa Kuesioner dan Pedoman Studi dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*.

Variabel yang dikaji dalam penelitian ini, yaitu:

**Budaya Organisasi**, sebagai variabel eksogen pertama selanjutnya dilambangkan dengan **BO**, merupakan seperangkat asumsi, pemahaman, kepercayaan, nilai, ritual dan mitos anggota organisasi yang mempengaruhi individu dalam organisasi dan dapat membantu pekerjaan untuk memberikan tanggapan atas ketidakpastian yang tidak dapat dihindari dalam penyelesaian pekerjaan. Selanjutnya budaya organisasi juga merupakan kepribadian organisasi dan apa yang diyakini oleh anggota organisasi. Budaya organisasi diukur dengan menggunakan sejumlah indikator yang dikelompokkan menjadi dimensi-dimensi, yaitu: (1) the hierarchy culture; (2) the market culture; (3) the clan

Culture; dan (4) the adhocracy culture, yang dikembangkan dari Cameron (2006) dengan merujuk pada pandangan Schein (1985), Swell (2000), Dickson, BeShares dan Gupta (2004), Luthans (2006),; Kreitner dan Kinicki (2007); Robbin dan Judge (2009), dan Aydin & Ceylan (2009).

**Penciptaan Nilai (Value Creation)** sebagai variabel eksogen kedua selanjutnya dilambangkan dengan **PN**, merupakan kemampuan perusahaan untuk memberikan manfaat baru bagi konsumen, dengan mempergunakan keunggulan inti perusahaan sebagai alternatif untuk fokus pada pelanggan, domain bisnis, dan jaringan partner bisnis (Gale, 1994; Rust, dkk, 1995; Best, 2004, Feeney dan Rossi, 2007; Bishop, 2008; Kotler dan Keller, 2009).

**Kinerja Organisasi**, sebagai variabel endogen dilambangkan dengan **KO**, merupakan sesuatu yang dihasilkan entitas dalam periode tertentu dengan memperhatikan aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi (Nanni, et al, 1992; Kaplan dan Norton, 1996; Neely, Adams, dan Kennerly, 2000; Atkinson, et al, 2001; Kepmen, 2002, Bertoneche dan Knigth, 2002; Grote, 2002; Carton dan Hofer, 2006), yang mencakup:

1. Aspek Keuangan, indikator yang dinilai, yaitu: (a) Imbalan kepada

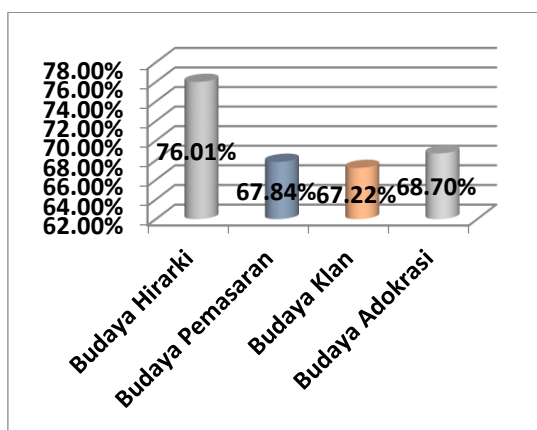
- pemegang saham (ROE), (b) Imbalan Investasi (ROI), (c) Rasio Kas, (d) Rasio Lancar, (e) *Collection Periods*, (f) Perputaran persediaan, (g) Perputaran total asset dan (h) Rasio modal sendiri terhadap total aktiva.
- Aspek Operasional, indikator yang dinilai meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan

operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tingkat kesehatan setiap tahunnya minimal 2 (dua) indikator dan maksimal 5 (lima) indikator.

- Aspek Administrasi, indikator yang dinilai mencakup: (a) Laporan Perhitungan Tahunan; (b) Rancangan RKAP; (c) Laporan Periodik; dan (d) Kinerja PUKK

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

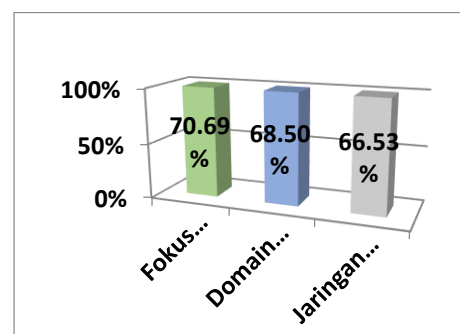
Upaya pembentukan budaya organisasi (*The Effort to Build The Organizational Culture*) mencapai rata-rata 69,85% dari skor idealnya, gambaran upaya pembentukan budaya organisasi pada BUMN secara keseluruhan, termasuk kategori **tinggi**. Artinya upaya pembentukan budaya organisasi pada BUMN telah berjalan secara baik. Uraian terkait gambaran budaya organisasi sebagai berikut:



Gambar 1.  
Variabel Budaya Organisasi

Berdasarkan gambar diatas, dari keempat aspek pembentuk budaya organisasi, budaya hirarki menempati persentase tertinggi sebesar 76.01% dari skor idealnya, sedangkan persentase terendah yaitu budaya klan dengan capaian presentase sebesar 67.22%.

Selanjutnya penciptaan nilai (*Value Creation*) mencapai rata-rata 68,55% dari skor idealnya, yang artinya berada kategori tinggi. Berikut diagram presentase dari variabel penciptaan nilai:

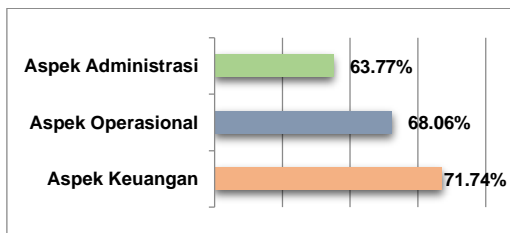


Gambar 2.  
Variabel Penciptaan Nilai



Berdasarkan gambar diatas, menunjukkan bahwa dari tiga aspek variabel penciptaan nilai, fokus pelanggan merupakan aspek dengan capaian presentase tertinggi yaitu sebesar 70.69% dari skor idealnya, sedangkan presentase terendah yaitu jaringan partner bisnis dengan capaian presentase sebesar 66.53% dari skor idealnya.

Variabel selanjutnya yaitu kinerja perusahaan mencapai rata-rata 68,82% dari skor idealnya. Uraian terkait aspek dari variabel kinerja perusahaan disajikan dalam diagram berikut:



**Gambar 3.**  
**Variabel Kinerja Organisasi**

Berdasarkan gambar 3, dari aspek keuangan memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 71.74% dari skor

idealnya. Sedangkan nilai terendah ditunjukkan oleh aspek administrasi sebesar 63.77% dari skor idealnya.

Budaya organisasi, penciptaan nilai, dan kinerja organisasi BUMN di Indonesia menunjukkan kategori tinggi, dengan skor rata-rata di atas 60% dari skor idealnya. Namun dari keempat variabel tersebut, nilai rata-rata tertinggi yaitu upaya pembentukkan budaya organisasi sebesar 69.85%, sedangkan variabel dengan nilai rata-rata terendah yaitu penciptaan nilai dengan nilai sebesar 68.55% dari skor idealnya.

Model struktural yang menggambarkan hubungan pengaruh variabel BO dan PN terhadap KO yang dinyatakan dalam hipotesis "budaya organisasi dan penciptaan nilai berpengaruh terhadap kinerja perusahaan".

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan jasa kompyter dengan program LISREL diperoleh hasil pengujian hipotesis seperti terlihat pada Tabel berikut:

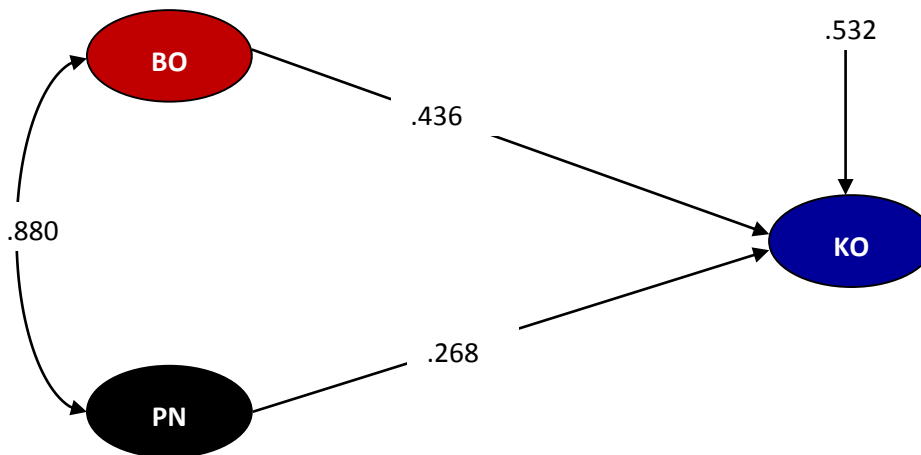
**Tabel 1**  
**Pengaruh BO dan PN terhadap KO**

Koefisien R	p-value	F Change & t Hitung	R Square (R <sup>2</sup> )	Ket
BO & PN → KO = .684	.000	103,699	.468	H <sub>0</sub> Reject
BO → KO = .436	.000	4.359	.119	H <sub>0</sub> Reject
PN → KO = .268	.000	2.673	.072	H <sub>0</sub> Reject

Sumber: Data diolah penulis (2012)

Budaya Organisasi (BO) dan Penciptaan Nilai (PN) terhadap Kinerja

Organisasi (KO). Hasil analisisnya ditunjukkan dalam Gambar berikut:



*Chi-Square=219.19, p-value=.000, RMSEA=.123*

**Gambar 4.**  
**Model Struktural yang Menggambarkan Keterkaitan**  
**antar Variabel BO dan PN terhadap KO**

Budaya Organisasi (BO) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi (KO) dengan nilai koefisien korelasi sebesar  $(0,436)^2$  atau 0,119 atau 11,9%. Sedangkan Penciptaan Nilai (PN) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi (KO) dengan nilai koefisien korelasi sebesar  $(0,268)^2$  atau 0,072 atau 7,2%. Selanjutnya ada faktor lain

yaitu sebesar 0,532 atau 53,2% selain budaya organisasi dan penciptaan nilai yang berpengaruh terhadap kinerja Organisasi.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi (BO) dan Penciptaan Nilai (PN) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi (KO) baik secara parsial dan secara simultan.

$$KO = 0,436BO + 0,268PN + 0,532$$

Hasil penelitian ini memperkuat konsep tentang pengaruh budaya organisasi dan

penciptaan nilai terhadap kinerja organisasi, yaitu bahwa baik dalam budaya organisasi maupun penciptaan

nilai harus mengarah untuk perbaikan kinerja organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi BUMN saat ini. Hal ini merupakan tindak lanjut dari temuan penelitian ini.

Hasil yang telah diuraikan tersebut menunjukkan terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi Kinerja Perusahaan di luar UPBO dan PN yang ditunjukkan dengan *error varians* 31,6%. Faktor lain tersebut diduga adalah campur tangan pemerintah dan kebijakan dengan tujuan tertentu.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Alfeis

(2008) yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi yang positif memberikan lingkungan kerja yang baik sehingga berdampak kepada kepuasan yang selanjutnya kepuasan merupakan motivator bagi karyawan bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan kajian Hill and Stewart (2007) dan Allen and Wright (2007) bahwa budaya organisasi yang memperkuat semangat kewirausahaan dapat merupakan iklim yang baik yang selanjutnya berdampak kepada kinerja organisasi.

## REFERENSI

- Alfeis, Hofer., 2008. Knowledge Management Solutions for the Leaving Expert Issues. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 44-54.
- Allen, M.R., and Wright, P., 2007. *Strategic Management and HRM in the Oxford Handbook of Human Resource Management*, Boxall, P., Purcell, J., and Wright, P. (eds.), Oxford: OxfordUniversityPress
- Andre' A. de Waal. 2007. The Characteristics of a High Performance Organization. *Journal Business Strategy Series*. Vol. 8 Num. 3, pp. 179-185, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1751-5637.
- Antonicic, Bostjan and Igor Prodan. 2008. *Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship and Firm Performance: Testing A Model On Manufacturing Firms*. Technovation. Vol. 28. p 257-265
- Barney, Jay B., and Deleyn N. Clark. 2007. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Baron, Robert A., and Gerald Greenberg. 2000. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 3th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Behrman, Robert., 2007. Structure and Effectiveness of Intelligence Organization, *Working Paper*. Carnegie Mellon University, Pittsburg.

- Bertoneche, Marc and Rory Knight, 2001. *Financial Performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann Finance.
- Best, Roger J., 2004. *Market-Based Management: Strategies For Growing Customer Value and Profitability*. Third Edition. Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- Bryant, Lisa., Denise A Jones, dan Sally K. Widener, 2004. Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures. *Journal of Management Accounting Research*.
- Çakar N.D. and Erturk, A., 2010. Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*, pp 325-359).
- Cameron, Kim S., dan Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*. Revised Edition. USA: Jossey-bass
- Carton, Robert B., and Charles W. Hofer, 2006. *Measuring Organizational Performance*. USA-Massachussts: Edward Elgar Publishing Limited.
- Chalboub, Michel Soto 2010. Innovation Management and Thought Leadership – A Cultural Requirement in a Global Competitive Environment. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 16., Num. 1.
- Chen, Yao and Joe Zhu., 2004. Measuring Information Technology's Indirect Impact on Firm Performance. *Information Technology and Management*; Vol. 5, p. 1-2.
- Cravens, David W and Nigel. F Piercy. 2009. *Strategic Marketing*. 9<sup>th</sup> Edition. New York: Mc Graw-Hill.
- Davila, Tony, Mar J. Epstein, dan Robert Shelton., 2006. Profit Making Innovation. New Jersey: Warton School Publishing
- Davis, Keith, dan Newstrom, John W., 2003. *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Ferrel, O.C., 2006. *Marketing Strategy*. 4<sup>th</sup> Edition. Canada: Thomson South-Western.
- Fuller N.D. 2001. *Value Creation: Theory and Practice*. Value Incorporated.
- Gera, Surendra dan Wulong Gu., 2004. The Effect Of Organizational Innovation And Information Technology On Firm Performance. *International Productivity Monitor*, No. 9. Fall.
- Gibson, James L.; Ivancevich, John M. Donnelly; and James, H. Jr., 1994, "Organizational:

- Behavior, Structure, Process*", IRWIN, USA.
- Greenberg, J dan R.A. Baron. 2004. *Behavior in Organization*. 4<sup>th</sup> edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Hill, R., and Stewart, J. 2007. *Management Development: Perspectives from Research and Practice*, London: Routledge
- Ireland, Duane. R., Robert E. Hoskisson, and Michael A. Hitt, 2011. *The Management of Strategy: Concept and Cases*. 9<sup>th</sup> Edition. Australia: South-Western.
- Jensen, 2001. Antecedents and Consequences of Consumer Value Assessment; Implication For Marketing Strategy And Future Research. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 8 No. 6, pp 299-310.
- Javidan, Mansour 2004. Performance Orientation: *in Organization Ledership: Literature Review, Theoretical Rationale*, and Globe Project Goal.
- Kementerian BUMN, (2002). Kepmen No. Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian Kesehatan BUMN. Jakarta: Kementerian BUMN.
- Kotler, Philip and Kevon Lene Keller, 2009, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Englewood Cliffs: Prentice Hall International, Inc. A Division of Simon & Scuster.
- Kraemer, Kenneth L. , Jennifer Gibbs and Jason Dedrick 2002. *Impacts of Globalization on E-Commerce Adoption and Firm Performance: A Cross-Country Investigation*, Center for Research on Information Technology and Organizations pUniversity of California.
- Kreitner, Robert, and Anggelo Kinicki. 2007. *Organization Behavior*. 7<sup>th</sup> Edition, New York; McGraw-Hall Inc.
- Lu, J.W. and Beamish, P.W. 2004, "International diversification and firm performance: the S-curve hypothesis", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, pp. 598-609.
- Luthans, Fred, 2006. *Organizational Behavior* 10<sup>th</sup> Edition, New York, McGraw-Hill International Editions.
- Mzoughi, Nabil and Mohamed Skander Ghachem. 2008. *Impact of Supply Chain Management and ERP on Organizational Perfomance and Competitive Advantage : Case of Tunisian Companies*. *Journal of Global Information Technology Management*. Vol. 1, Num.3.
- Neely, Andy, Chris Adams, and Mike Kennerly. 2002. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London:Prentice Hall.

- Olavarrieta, Sergio and Roberto Friedmann. 2008. Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*. Vol. 61., p. 623–630.
- Pandelica, Amalia and Bianca Dabu, 2010. Pilot Study Regarding Organizational Culture Dominant Values. *The Business Review*, Cambridge, Vol. 14, Num. 2, Summer.
- Robbins, Stephen P, and Timoty A. Judge., 2009. *Organizational Behavior*, 13<sup>th</sup> Edition, New Jersey : Prentice-Hall International Inc.
- Silva, Rui Vinhas Da dan Sharifah Faridah Syed Alwi. 2006. *Corporate Brand Images: Do They Differ?*. Corporate Reputation Review, Vol. 10, Num. 4, p. 217–244.
- Voss, Glenn B. and Zannie G.Voss, 2000. Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment" *Journal of Marketing*, Vol 64, pp. 67-83.
- Walker, O.C., H. W. Boyd and J. C. Lawrenche, 2003. *Marketing Strategy: A Decision – Focus Approach*. 4<sup>th</sup> Boston: Irwin/McGraw Hill.
- Wheelen, Thomas L., and J David Huner, 2010. *Strategic Management and Business Policy*, 12<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Printice Hall.