

ANALISIS PENGARUH BUDAYA KERJA DAN TEKNOLOGI INFORMASI TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN

(Studi pada Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Tengah)

Slamet Widodo, Harry Susanto dan Y. Sugiarto

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Erlangga Tengah No. 17, Semarang 50241, Phone: +62248449010

ABSTRAKSI

Penelitian dilakukan untuk menganalisa pengaruh budaya kerja dan teknologi informasi terhadap keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja perusahaan, dengan studi kasus pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah.

Untuk melakukan analisis terhadap tujuan yang telah ditetapkan, data dikumpulkan dari sampel 105 responden BPR di Provinsi Jawa Tengah dengan menggunakan kuesioner. Selanjutnya data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif melalui nilai indeks dan analisis inferensial dengan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan teknik SEM menunjukkan bahwa: budaya kerja berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing; budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan; teknologi informasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing; teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan; dan keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung budaya kerja dan teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan, menunjukkan satu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh tidak langsung dari budaya kerja dan teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan, artinya keunggulan bersaing mampu memediasi pengaruh budaya kerja dan teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan

Kata kunci: Kinerja, budaya kerja, teknologi informasi, keunggulan bersaing.

PENDAHULUAN

Budaya kerja atau budaya organisasi memegang peranan penting dalam membentuk nilai dan kebiasaan dari anggota organisasi (Joseph dan Francis, 2015). Kesesuaian antara strategi dan budaya kerja oleh karenanya diyakini dapat membantu perusahaan dalam menciptakan nilai dan menghasilkan laba (Klein, 2011). Sementara itu, perkembangan teknologi yang begitu cepat memaksa perusahaan untuk mengimplementasikan teknologi terkini untuk dapat bersaing di pasar (Breznik, 2012). Perbankan sebagai salah satu jenis perusahaan tidak terlepas dari perubahan lingkungan bahkan perubahan peraturan khususnya pada beberapa tahun terakhir (Uzkurt et al, 2013). Tingkat persaingan di industri perbankan menjadi semakin sulit sebagai dampak dari perubahan cepat di bidang teknologi informasi dan perkembangan global lainnya terkait aktivitas bisnis perbankan (Nawafleh, 2015).

Perkembangan industri jasa keuangan yang cepat berdampak pada perubahan peta persaingan antar lembaga keuangan di Indonesia, termasuk di pasar keuangan mikro. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sebagai salah satu pelaku dalam pasar keuangan mikro harus siap menghadapi kompetisi tersebut. Sayangnya, kinerja BPR dalam pembiayaan sektor

usaha mikro kecil tersebut sampai dengan saat ini masih perlu ditingkatkan mengingat kontribusinya baru mencapai 4,2% dari total kredit UMKM perbankan nasional (Booklet Perbankan Indonesia, Maret 2016).

Tingkat persaingan di industri jasa keuangan yang semakin tinggi terlihat dari beberapa data indikator utama perkembangan usaha BPR di Jawa Tengah posisi Februari 2015-2016. Dari sisi penyaluran dana terlihat adanya pertumbuhan sebesar 15,04%, namun sayangnya hal tersebut terutama ditopang oleh pertumbuhan antar bank aktiva sebesar 33,50%, sementara pertumbuhan kredit hanya sebesar 10,61%. Di sisi sumber pendanaan BPR masih didominasi oleh deposito sebesar 59%, sementara tabungan hanya sebesar 41%. Berdasarkan indikator kinerja utama, terlihat bahwa efisiensi semakin menurun, dengan rasio BOPO sebesar 81,80% dan kualitas penyaluran kredit memiliki tren yang meningkat, di mana sampai dengan posisi Februari 2016 tingkat *Non Performance Loan* (NPL) masih sebesar 7,09%.

Tabel 1
Indikator Utama Kinerja BPR di Provinsi Jawa Tengah

Indikator	2015		2016	Pertumbuhan	
	Februari	Desember	Februari	YoY	YTD
CAR	22.60%	20.62%	23.12%	0.52%	2.50%
LDR	78.78%	75.85%	77.72%	-1.06%	1.87%
BOPO	79.91%	77.86%	81.80%	1.89%	3.94%
ROA	2.56%	2.68%	2.70%	0.14%	0.02%
ROE	23.05%	25.05%	24.25%	1.20%	-0.79%
NPL	6.53%	6.21%	7.09%	0.56%	0.88%

Sumber: Statistik Perbankan Bank Indonesia, 2016

Efisiensi BPR yang belum memadai antara lain disebabkan operasional BPR banyak yang masih manual atau belum sepenuhnya didukung sarana teknologi informasi yang memadai. Sementara itu, kualitas kredit yang kurang baik karena kelemahan tata kelola BPR, sistem pengawasan debitur masih manual, dan kompetensi SDM yang belum memadai. Hal tersebut memunculkan permasalahan penelitian yaitu “Bagaimana meningkatkan kinerja BPR dengan tetap menjaga kualitas kredit yang baik”.

TUJUAN PENELITIAN

Sesuai dengan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap keunggulan bersaing.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja perusahaan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh teknologi informasi terhadap keunggulan bersaing.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Konsep Dasar

Porter (1996) menjelaskan bahwa strategi adalah penciptaan posisi yang unik dan bernilai, melalui pelaksanaan sekumpulan aktivitas yang berbeda. Terdapat tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, yaitu: keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus.

Keunggulan Bersaing

Peteraf dan Barney (2003) dalam Sigalas et al. (2013), menjelaskan bahwa sebuah perusahaan memiliki keunggulan bersaing apabila dapat menciptakan nilai yang lebih ekonomis dibandingkan marjinal pesaing dalam pasar produk tersebut. Sementara itu, Sigalas et al. (2013) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai kemampuan perusahaan di atas industri dalam eksploitasi peluang, menetralkan ancaman pesaing dan mengurangi biaya.

Kinerja Perusahaan

Konsep kinerja organisasi atau perusahaan didefinisikan dengan beberapa variabel berbeda pada berbagai literatur. Variabel keuangan atau konsep dari manajemen sumber daya manusia digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi (Yildiz, 2014). Terlepas dari berbagai definisi dan interpretasi, para peneliti setuju bahwa kinerja organisasi adalah fenomena yang kompleks dan multidimensional (Dess dan Robinson, 1984 dalam Pinho et al., 2013). Kinerja organisasi selalu menjadi ukuran keberhasilan kegiatan organisasi sehingga diperlukan metode yang dapat mengukur kinerja tersebut. Tujuan dilaksanakannya pengukuran kinerja agar organisasi dapat membandingkan pencapaian sekarang dengan pencapaian sebelumnya atau pencapaian oleh pesaingnya (Kaplan dan Norton, 1996).

Budaya Kerja

Deshpande et al. (1993) dalam Pinho et al. (2013) menjelaskan bahwa budaya didefinisikan sebagai nilai, asumsi dan interpretasi dari anggota organisasi. Senada dengan pandangan tersebut, Lundy and Cowling (1996) dalam Uzku et al (2013) menjelaskan bahwa budaya kerja merepresentasikan jenis aktifitas yang secara alami terjadi dalam perusahaan. Budaya kerja menjadi sesuatu yang tidak dapat dilihat, disentuh, dirasakan, didengar, namun diyakini bahwa itu ada (Flamholtz dan Randle 2012). Budaya kerja mencakup keseluruhan aspek dari kehidupan organisasi dan berdampak pada kesuksesan atau kegagalan organisasi.

Teknologi Informasi

Porter dan Millar (1985) menjelaskan bahwa teknologi informasi lebih dari sekedar komputer. Saat ini teknologi informasi harus dipahami secara lebih luas untuk membentuk informasi yang diciptakan oleh bisnis dan digunakan selaras dengan tujuan peningkatan serta teknologi terkait yang memproses informasi. Teknologi, seperti halnya pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia, sangat penting bagi organisasi. Pengelolaan teknologi merupakan landasan bagi fungsi bisnis (Li-Hua dan Lu, 2013).

Hubungan antar Variabel

Hubungan antar variabel tersebut di atas perlu dikaji untuk mengetahui dan melihat bagaimana antar variabel dapat saling mempengaruhi, yang selanjutnya akan diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Keunggulan bersaing

Budaya kerja mendorong karyawan bagaimana mereka mungkin melihat untuk menciptakan layanan baru yang penting bagi pasar secara efektif dan efisien. Nilai, norma dan kebiasaan yang ditekankan oleh perusahaan akan menyaring aktifitas penciptaan layanan baru yang diterima untuk dapat dicapai (De Long dan Fahey, 2000 dalam Storey, Chris dan Hughes, Matthew, 2011). Kesimpulan hasil penelitian Storey, Chris dan Hughes, Matthew (2011) menjelaskan bahwa budaya yang berbeda dibutuhkan untuk mendorong jumlah layanan baru yang dapat meningkatkan kinerja. Dengan demikian budaya kerja berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing melalui penciptaan layanan baru.

H1: budaya kerja berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Perusahaan

Budaya kerja masih diteliti dalam kaitannya dengan kinerja dan efektivitas hingga saat ini (Mousavi et al., 2015). Terdapat beberapa opini yang berbeda tentang bagaimana budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk nilai dan kebiasaan dari anggota organisasi (Joseph dan Francis, 2015). Menurut Deal dan Kennedy (1982) dalam Joseph dan Francis (2015), dijelaskan bahwa perbaikan kinerja dalam organisasi berhubungan dengan usaha dari manajemen untuk mengembangkan budaya organisasi. Berdasarkan hasil penelitian dari Uzkuurt et al (2013) dijelaskan bahwa budaya organisasi sebagaimana inovasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Namun inovasi menjadi peran penting hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan. Pinho et. Al (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya kerja/organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

H2: budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

3. Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Keunggulan bersaing

Teknologi informasi memiliki pengaruh yang kuat dalam menciptakan keunggulan bersaing baik terkait biaya ataupun diferensiasi (Porter dan Millar, 1985). Kondisi lingkungan yang semakin dinamis dan meng-global, telah mendorong bisnis untuk senantiasa terhubung ke jaringan sosial untuk menjaga keunggulan bersaing (Ling et al., 2013). Berdasarkan hasil penelitian Ling et al. (2013) diketahui bahwa teknologi informasi mendukung kemampuan kolaborasi dan memiliki dampak langsung dan positif terhadap keunggulan bersaing. Sedikit berbeda dengan penelitian tersebut, Breznik (2012) menilai bahwa teknologi informasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing, namun tidak otomatis. Teknologi informasi secara individual tidak meningkatkan kinerja atau menciptakan keunggulan bersaing, tetapi harus diimplementasikan bersamaan dengan sumber daya atau kemampuan perusahaan.

H3: teknologi informasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

4. Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perusahaan

Bank yang dapat mengikuti perkembangan teknologi, seperti: secara rutin mengembangkan bisnis proses, mengkinikan *software*, adaptasi terhadap layanan *virtual*, akan mendapatkan keunggulan di atas pesaing pasar (Zaitseva et al., 2014). Perangkat keras yang secara independen memiliki akses internet berkecepatan tinggi memungkinkan pelanggan menggunakan *wireless device* atau *mobile access* untuk mendapatkan layanan *online* berkesinambungan selama 365 hari dalam setahun (Kozak, 2005 dalam Zaitseva et al., 2014). Hasil penelitian Hilal (2015) sendiri ditemukan bahwa teknologi informasi memegang peranan penting dalam bisnis perbankan. Teknologi informasi tidak lagi hanya sebagai pendukung, namun telah menjadi penggerak (*engine*).

H4: teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

5. Pengaruh Keunggulan bersaing terhadap Kinerja Perusahaan

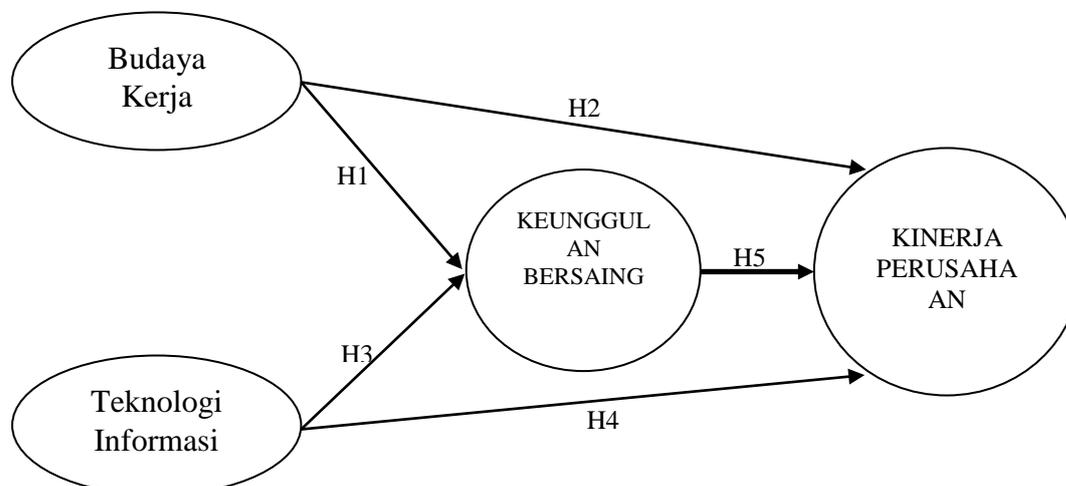
Jaworski (1990) dalam Ghanavati (2014) menunjukkan bahwa orientasi pasar berdampak pada kinerja pelanggan dan kinerja keuangan. Hal ini berarti bahwa keunggulan pada orientasi pasar menciptakan pondasi yang potensial untuk kinerja yang lebih tinggi bagi perusahaan dibandingkan pesaingnya. Prajogo dan McDermott (2011) menegaskan bahwa keunggulan bersaing sangat penting dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sehingga perusahaan perlu menempatkan prioritas tertinggi untuk menciptakan keunggulan bersaing melalui dimensi yang paling mendukung keunggulan bersaing pada perusahaan tersebut.

H5: Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Pengembangan Model Empirik

Berdasarkan pengembangan hopetesis tersebut, maka dapat disusun kerangka pemikian penelitian sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Pemikian Penelitian



Sumber: Storey, Chris dan Hughes, Matthew (2011); Pinho, Jose´ Carlos et al (2013); Ling, Lew Sook et al. (2013); Hilal, Maria (2015); Prajogo, Daniel I dan McDermott, Peggy (2011)

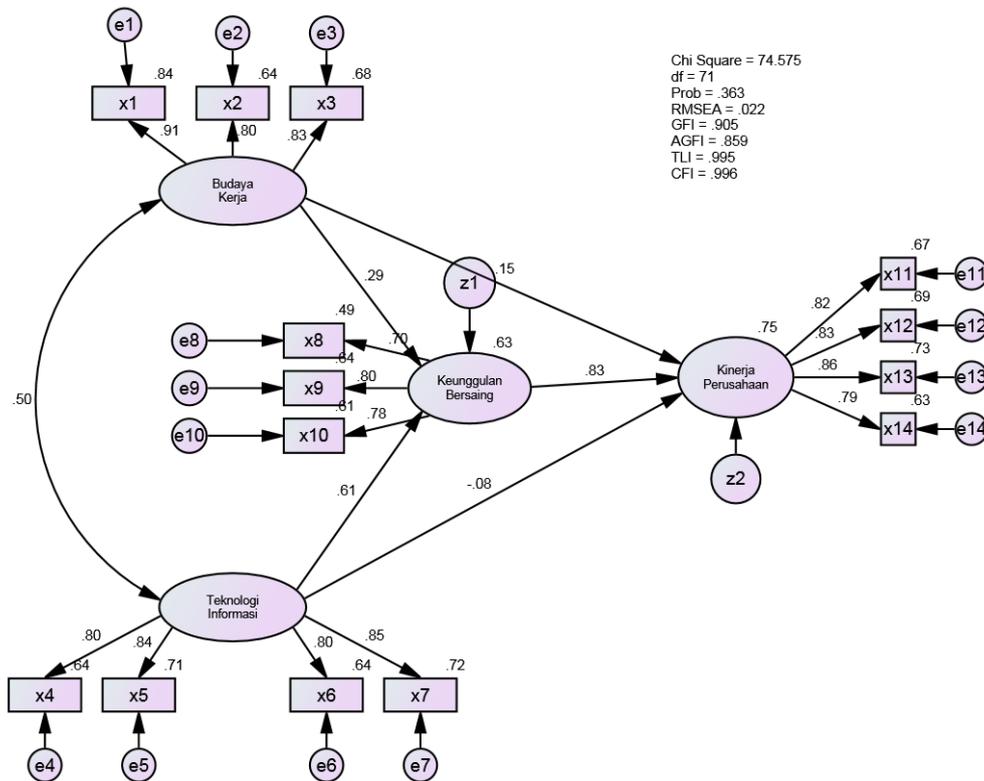
METODE PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah BPR konvensional di provinsi Jawa Tengah sebanyak 251 BPR. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria: BPR yang berada di wilayah kerja Kantor OJK Regional 3 Semarang yang tersebar di 17 kota/kabupaten. Berdasarkan *purposive sampling* diperoleh sampel sejumlah 105 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) menggunakan aplikasi AMOS.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis *full model* SEM ditampilkan pada Gambar 2, Tabel 2 dan Tabel 3.

Gambar 2
Hasil Pengujian
Structural Equation Model (SEM)



Indikator X1 merupakan indikator yang paling dominan dalam menjelaskan budaya kerja, indikator X7 merupakan indikator yang paling dominan dalam menjelaskan teknologi informasi, indikator X9 merupakan indikator yang paling dominan mempengaruhi keunggulan bersaing, dan indikator X13 merupakan indikator yang paling dominan mempengaruhi kinerja perusahaan. Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (< 192.663)	74,575	Baik
Probability	≥ 0.05	0,363	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,022	Baik
GFI	≥ 0.90	0,905	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,859	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,995	Baik
CFI	≥ 0.95	0,996	Baik

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai *Probabilitas* (p) dan *Critical Ratio* (CR) masing-

masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 3.

Tabel 3
Standardized Regression Weight

		Estimate
Keunggulan_Bersaing	<--- Budaya_kerja	.287
Keunggulan_Bersaing	<--- Teknologi_Informasi	.613
Kinerja_Perusahaan	<--- Keunggulan_Bersaing	.829
Kinerja_Perusahaan	<--- Budaya_kerja	.147
Kinerja_Perusahaan	<--- Teknologi_Informasi	.078
x11	<--- Kinerja_Perusahaan	.819
x12	<--- Kinerja_Perusahaan	.831
x13	<--- Kinerja_Perusahaan	.856
x14	<--- Kinerja_Perusahaan	.795
x2	<--- Budaya_kerja	.802
x3	<--- Budaya_kerja	.827
x7	<--- Teknologi_Informasi	.849
x6	<--- Teknologi_Informasi	.799
x5	<--- Teknologi_Informasi	.841
x4	<--- Teknologi_Informasi	.799
x10	<--- Keunggulan_Bersaing	.783
x9	<--- Keunggulan_Bersaing	.801
x8	<--- Keunggulan_Bersaing	.699
x1	<--- Budaya_kerja	.915

Sumber: AMOS (2016)

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Analisis pengaruh dilakukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, budaya kerja dan teknologi informasi memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut adalah dengan terlebih dahulu melewati keunggulan bersaing, yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengujian pengaruh langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4
Pengaruh Langsung

	Teknologi_ Informasi	Budaya_ kerja	Keunggulan_B ersaing	Kinerja_Pe rusahaan
Keunggulan_Bersaing	.613	.287	.000	.000
Kinerja_Perusahaan	.078	.147	.829	.000

Sumber: AMOS (2016)

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 5
Pengaruh Tidak Langsung

	Teknologi_Inf ormasi	Budaya_ kerja	Keunggulan_B ersaing	Kinerja_Per usahaan
Keunggulan_B ersaing	.000	.000	.000	.000
Kinerja_Perusa haan	.508	.238	.000	.000

Sumber: AMOS (2016)

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung budaya kerja dan teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan, menunjukkan satu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh tidak langsung dari budaya kerja dan teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan, di mana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja perusahaan secara langsung diperoleh sebesar 0,147 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,238, artinya keunggulan bersaing mampu memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan secara langsung diperoleh sebesar 0,078 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,508, artinya keunggulan bersaing mampu memediasi pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya dilakukan setelah semua asumsi dapat dipenuhi. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai CR dari suatu hubungan kausalitas hasil pengolahan SEM sebagaimana Tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6
Regression Weight Structural Equational Model

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Keunggulan_Bersaing <--- Budaya_kerja	.246	.088	2.803	.005
Keunggulan_Bersaing <--- Teknologi_Informasi	.578	.108	5.371	***
Kinerja_Perusahaan <--- Keunggulan_Bersaing	.840	.193	4.349	***
Kinerja_Perusahaan <--- Budaya_kerja	.128	.056	2.285	.041
Kinerja_Perusahaan <--- Teknologi_Informasi	.075	.038	1.974	.049

Sumber : Data primer yang diolah (2016)

Pembahasan

Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya kerja terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2.803 dan probabilitas sebesar 0,005. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2.803 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,005 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 1 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan budaya kerja berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Storey, Chris dan Hughes, Matthew, (2013) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka perusahaan semakin unggul dalam persaingan.

Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya kerja terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,285 dan probabilitas sebesar 0,041. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 2,285 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,042 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 2 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Uzkuurt et al (2013) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka perusahaan akan semakin baik kinerjanya.

Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh teknologi informasi terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 5.371 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 5.371 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,0001 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 3 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan teknologi informasi berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Breznik (2012) dan Ling et al. (2013) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi teknologi informasi maka perusahaan semakin unggul dalam persaingan.

Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 1.974 dan dengan probabilitas sebesar 0,049. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 1.974 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0,049 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 4 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan teknologi informasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Zaitseva et al., (2014) dan Hilal (2015) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi teknologi informasi maka perusahaan semakin baik kinerjanya.

Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 4.349 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar 4.349 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,0001 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 5 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan keunggulan bersaing berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Ghanavati (2014) dan Joseph dan Francis (2015) yang menunjukkan bahwa semakin unggul dalam persaingan maka perusahaan semakin baik kinerjanya.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Ringkasan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk menganalisis pengaruh budaya kerja dan teknologi informasi terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan pada BPR di Provinsi Jawa Tengah. Dari populasi sebanyak 251 BPR, sampel diambil secara *purposive* terhadap BPR yang berada di wilayah kerja Kantor OJK Regional 3 Semarang. Telaah pustaka yang dilakukan peneliti dengan berbasis pada kinerja perusahaan menuntun peneliti mengembangkan lima buah hipotesis empirik yang telah diuji dengan menggunakan perangkat lunak statistik AMOS 21. Model diuji berdasarkan data kuesioner yang diterima dari 105 pimpinan BPR yang berada di wilayah kerja Kantor OJK Regional 3 Semarang yang tersebar di 17 kota/kabupaten.

Hasil dari analisis *full structural equation model*, menunjukkan bahwa model yang dikembangkan secara keseluruhan memenuhi syarat dan dapat diterima. Hipotesis kausalitas yang dikembangkan telah diuji dengan menggunakan uji *Critical Ratio* dalam program SEM AMOS yang identik dengan uji-t regresi. Pengujian menunjukkan bahwa semua koefisien regresi adalah signifikan berbeda dari nol, karena itu hipotesis dapat diterima.

Simpulan Hipotesis

1. Hasil pengujian pengaruh budaya kerja terhadap keunggulan bersaing diterima, maka hipotesis 1 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan budaya kerja berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.
2. Hasil pengujian pengaruh budaya kerja terhadap kinerja perusahaan diterima, maka hipotesis 2 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
3. Hasil pengujian pengaruh teknologi informasi terhadap keunggulan bersaing diterima, maka hipotesis 3 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.
4. Hasil pengujian pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan diterima, maka hipotesis 4 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
5. Hasil pengujian pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan diterima, maka hipotesis 5 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh dari budaya kerja, teknologi informasi dan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan bersaing dapat meningkatkan pengaruh budaya kerja dan teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan, sehingga keunggulan bersaing menjadi variabel penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Adapun implikasi teoritis berdasarkan hasil penelitian ini disajikan dalam Tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7
Implikasi Teoritis

No	Temuan Penelitian Terdahulu	Temuan Penelitian dan Implikasi Teoritis
1.	Budaya kerja berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Flamholtz dan Randle (2012); Storey, Chris dan Hughes, Matthew (2011).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hal ini mendukung teori dari Flamholtz dan Randle (2012) bahwa budaya kerja apabila dapat dikelola dengan baik akan berdampak pada ekonomis dan menjadi aset strategis, namun apabila salah dalam pengelolaan akan menjadi beban atau kerugian strategi. Hasil ini juga selaras dengan temuan penelitian Storey, Chris dan Hughes, Matthew (2011) bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing melalui penciptaan layanan baru.
2.	Budaya kerja/budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Pinho et. Al (2013) yang menjelaskan bahwa budaya

No	Temuan Penelitian Terdahulu	Temuan Penelitian dan Implikasi Teoritis
	Pinho et. Al (2013)	kerja/organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian pada BPR menunjukkan bahwa orientasi pelanggan menjadi dimensi budaya kerja yang paling berpengaruh dalam menciptakan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja BPR
3.	Teknologi informasi memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing. Porter dan Millar (1985); Ling et al. (2013); Zaitseva et al., (2014).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi informasi memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini mendukung teori dari Porter dan Millar (1985) yang menjelaskan bahwa teknologi informasi memiliki pengaruh yang kuat dalam menciptakan keunggulan bersaing baik terkait biaya ataupun diferensiasi. Hal ini juga selaras dengan hasil penelitian Ling et al. (2013) bahwa teknologi informasi mendukung kemampuan kolaborasi dan memiliki dampak langsung dan positif terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian terhadap penggunaan teknologi informasi pada BPR juga selaras dengan konsep Zaitseva et al., (2014) terkait penggunaan teknologi informasi bagi perbankan, yaitu bahwa bank yang dapat mengikuti perkembangan teknologi, seperti: secara rutin mengembangkan bisnis proses, mengkinikan <i>software</i> , adaptasi terhadap layanan <i>virtual</i> , akan mendapatkan keunggulan di atas pesaing pasar.
4.	Teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hilal, Maria (2015)	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Hilal, Maria (2015) yang menjelaskan bahwa teknologi informasi memegang peranan penting dalam bisnis perbankan. Teknologi informasi tidak lagi hanya sebagai pendukung, namun telah menjadi penggerak (<i>engine</i>). Penelitian yang dilakukan terhadap BPR di Jawa Tengah yang menunjukkan bahwa indikator kemampuan menghilangkan duplikasi pekerjaan masih menjadi hal yang paling dominan mendukung kinerja BPR.

Implikasi Kebijakan

Indikator orientasi pelanggan (X1) merupakan indikator yang paling dominan dalam menjelaskan budaya kerja, indikator penghapusan duplikasi (X7) merupakan indikator yang paling dominan dalam menjelaskan teknologi informasi, indikator kemampuan menghilangkan ancaman pesaing (X9) merupakan indikator yang paling dominan mempengaruhi keunggulan bersaing, dan indikator pertumbuhan kredit (X13) merupakan indikator yang paling dominan mempengaruhi kinerja perusahaan. Implikasi kebijakan dalam penelitian ini dapat disarankan melalui poin-poin sebagai berikut:

Tabel 8
Implikasi Kebijakan

No	Stakeholder	Implikasi Kebijakan
Bagi Manajemen BPR		
1.	Kaitan budaya kerja terhadap kinerja BPR	Manajemen BPR perlu terus mempertahankan budaya kerja, dengan melakukan training <i>hard</i> dan <i>soft skills</i> pada karyawan khususnya pada bagian <i>account officer</i> (AO) untuk meningkatkan kapabilitas dalam analisa kredit untuk peningkatan kualitas pelayanan nasabah dan kesadaran pentingnya penerapan prinsip kehati-hatian dalam proses pemberian kredit tersebut
2.	Kaitan pengelolaan teknologi informasi terhadap kinerja BPR	Manajemen BPR perlu melakukan pengelolaan teknologi informasi dengan baik dan senantiasa meningkatkan kehandalan teknologinya agar mampu meningkatkan efisiensi dalam operasional BPR. Teknologi informasi yang terbukti mampu mengurangi duplikasi pekerjaan pada akhirnya akan menunjang peningkatan layanan nasabah.
3.	Kaitan keunggulan daya saing terhadap kinerja BPR	Manajemen BPR perlu terus meningkatkan keunggulan bersaing dengan memberikan produk/layanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat di sekitar BPR agar dapat mengurangi dan/atau menghilangkan ancaman atas produk/layanan dari berbagai jenis lembaga jasa keuangan lain di sekitar lokasi BPR
Otoritas Pengawasan BPR		
1.	Pentingnya penerapan budaya kerja sebagai daya saing BPR	Upaya otoritas pengawasan BPR dalam kebijakan pengembangan BPR yang difokuskan pada upaya untuk meningkatkan ketahanan industri dan peningkatan tata kelola guna meningkatkan daya saing melalui kebijakan penguatan permodalan, penerapan prinsip <i>good corporate governance</i> (GCG) dan manajemen risiko, perlu dimonitor agar implementasinya dapat berjalan secara efektif.
2.	Pentingnya pengelolaan teknologi informasi sebagai daya saing BPR	Otoritas pengawasan BPR perlu untuk mengkinikan kebijakan yang mengatur mengenai pengelolaan teknologi informasi oleh BPR. Kebijakan pengelolaan teknologi informasi sesuai dengan SK Direksi Bank Indonesia Nomor 27/I64/KEP/DIR tanggal 31 Maret 1995, penting untuk segera dikinikan selaras dengan perkembangan teknologi informasi saat ini.

Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil *squared multiple correlation* menunjukkan besaran 0,63 untuk keunggulan bersaing; dan 0,75 untuk kinerja perusahaan. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel antiseden dari variabel-variabel endogen tersebut. Besaran yang optimal sebaiknya di atas 0,70.

-
2. Evaluasi pencapaian kinerja rentabilitas belum dikaitkan dengan sebaran jenis sumber dana, yaitu antara tabungan dan deposito pada masing-masing BPR mengingat kedua jenis sumber data tersebut memiliki karakteristik suku bunga dan jangka waktu yang berbeda dan sangat mempengaruhi rentabilitas BPR.
 3. Evaluasi kinerja pada aspek kualitas kredit belum dikaitkan dengan sebaran jenis penyaluran dana, yaitu antara kredit konsumtif dan kredit produktif pada masing-masing BPR.
 4. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian ini, yaitu: BPR di Provinsi Jawa Tengah

Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini antara lain:

1. Menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja perusahaan, seperti: kapabilitas manajemen BPR dan faktor kepemilikan BPR. Hal ini mengingat sesuai dengan SK Direksi Bank Indonesia Nomor 30/12/KEP/DIR tentang Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan BPR, risiko yang dapat berpengaruh terhadap kinerja BPR adalah risiko pemilik dan pengurus.
2. Menghubungkan antara kinerja rentabilitas dengan jenis sumber dana yang memiliki tingkatan suku bunga yang berbeda dan kualitas kredit dengan sebaran jenis kredit yang disalurkan.

REFERENSI

- Adriansyah, Ahmad dan Adi Zakaria Afiff, (2015), "Organization Culture, Absorptive Capacity, Innovation Performance, and Competitive Advantage: an Integrated Assessment in Indonesian Banking Industry", *The South East Asian Journal of Management Seam*, Vol. 9 No.1
- Akdag, Hatice Camgoz and Mosad Zineldin, (2011), "Strategic positioning and quality determinants in banking service", *The TQM Journal*, Vol. 23 No. 4, pp. 446-457
- Atkinson, Helen, (2006), "Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?", *Management Decision*, Vol. 44 No. 10, pp. 1441-1460
- Awuah, Gabriel Baffour and Desalegn Abraha Gebrekidan, (2008), "Networked (interactive) position: a new view of developing and sustaining competitive advantage", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 18 No. 4, pp. 333-350
- Bank Indonesia, (1997), "Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat", SK Direksi Nomor 30/12/KEP/DIR
- Bank Indonesia, (2006), "Kualitas Aktiva Produktif dan Pembentukan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif Bank Perkreditan Rakyat", PBI Nomor 8/19/PBI/2006
- Bank Indonesia, (2016), "Statistik BPR Konvensional", Periode Februari 2016, www.bi.go.id, 2 April 2016

-
- Barbosa, Sara C. Boni, (2014), "Performance Measurement Of Information Technology Governance In Brazilian Financial Institutions", *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, Vol. 11, No. 2, May/Aug., pp. 397-414
- Belkhaoui, Samir, et al. (2014), "Market structure, strategic choices and bank performance: a path model", *Managerial Finance*, Vol. 40 No. 6, pp. 538-564
- Breznik, Lidija, (2012), "Can Information Technology be a Source of Competitive Advantage?", *Economic and Business Review*, vol. 14 No. 3, pp. 251–269
- Ebrahim Chirani dan Somayeh Moghim Tirgar, (2013), "Information Technology's Role in Organizations' Performance", *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. 3, No.1; Sep 2013
- Chi, Jiayu dan Ling Sun, (2015), "IT and Competitive Advantage: A Study from Micro Perspective", *Modern Economy*, 2015, 6, 404-410
- Darmawan, Komang (2004), "Analisis rasio-rasio Bank", *Info Bank*, Juli, 18-21
- Departemen Pengembangan Pengawasan dan Manajemen Krisis, (2015), "Laporan Profil Industri Perbankan (LPIP)", *Otoritas Jasa Keuangan*, Triwulan III
- Doherty, Neil F. and Mark Terry, (2013), "Improving competitive positioning through complementary organisational resources", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113 No. 5, 2013, pp. 697-711
- Ferdinand, Augusty, (2014), "Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Doktor", *Undip Press*, Semarang
- Ferdinand, Augusty, (2014), "Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen", *Undip Press*, Semarang
- Flamholtz, Eric G. and Yvonne Randle, (2012), "Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line, Theoretical and measurement issues", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 16 No. 2, pp. 76-94
- Grant, Robert M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California management Review* 33(3): pp.114-135.
- Gupta, V.K., (2012), "Flexible strategic framework for managing forces of continuity and change in retail banking business processes in India", *Business Process Management Journal*, Vol. 18 No. 4, pp. 553-575
- Hair, J.F.R.E. Anderson, et al. (1998). *Multivariate Data Analysis Fifth Edition*, New Jersey, Prentice Hall.
- He, Ning, (2012), "How to Maintain Sustainable Competitive Advantages, Case Study on the Evolution of Organizational Strategic Management", *International Journal of Business Administration*, Vol. 3, No. 5

-
- Hilal, Maria, (2015), "Technological Transition of Banks for Development: New Information and Communication Technology and Its Impact on the Banking Sector in Lebanon", *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 7, No. 5
- Hinterhuber, Andreas, (2013), "Can competitive advantage be predicted? Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm", *Management Decision*, Vol.51 No.4, pp. 795-812
- Idris, Adekunle Abiodun, (2013), "The Role of Information Technology in Customers' Service Delivery and Firm Performance: Evidence from Nigeria's Insurance Industry", *International Journal of Marketing Studies*; Vol.5, No.4
- Joseph, Owino O. dan Kibera Francis, (2015), "The Influence of Organizational Culture and Market Orientation on Performance of Microfinance Institutions in Kenya", *International Journal of Business and Management*, Vol.10, No.8
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, (1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Januari-Februari
- Klein, Andrew, (2011), "Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage", *Journal of Business Strategy*, Vol.32 No. 2, pp.21-28
- Lahteenmaki, Ilkka and Satu Natti, (2013), "Obstacles to upgrading customer value-in-use in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.31 No.5, pp. 334-347
- Li-Hua, Richard dan Lucy Lu, (2013), "Technology strategy and sustainability of business - Empirical experiences from Chinese cases", *Journal of Technology Management in China*, Vol.8 No.2, pp. 62-82
- Ling, Lew Sook, et al., (2013), "The Effect of the Information Infrastructure Capabilities of Organizations on their Competitive Strength: An Empirical Study in Malaysia", *International Journal of Management*, Vol.30 No.3 Part 1 Sept 2013
- Ling, Lew Sook, et al., (2013), "The Effects of Information Technology Applications on Collaborating Capability in Achieving Organisational Competitive Advantages in Malaysia", *International Journal of Business and Management*, Vol.8, No.13
- Mousavi, Seyed Abbas, et al., (2015), "On the Effects of Organizational Culture on Organizational Performance: An Iranian Experience in State Bank Branches", *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol.8, No.1, January 2015, pp: 97-116
- Nawafleh, Sahem A., (2015), "The Effect of Information Technology on the Bank Profitability Imperial Study of Jordanian Banks", *International Journal of Business and Management*, Vol.10, No.2
- Ong, Chong-Shyong and Poyen Chen, (2013), "Information technology capability-enabled performance, future performance, and value ", *Industrial Management & Data Systems* Vol.113 No.5, pp. 669-682

-
- Otoritas Jasa Keuangan, (2015), “Statistik Perbankan Indonesia”, Jakarta, Vol.13, No.9, Agustus 2015
- Otoritas Jasa Keuangan, (2016), “Booklet Perbankan Indonesia”, Jakarta, Edisi 3, Maret 2016
- Paltayan, George N., et al., (2012), “An integrated framework to improve quality and competitive positioning within the financial services context”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.30 No.7, pp. 527-547
- Pinho, Jose Carlos, (2014), “The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organisations”, *Journal of Management Development*, Vol.33 No.4, pp. 374-398
- Porter, Michael E (1980), “Competitive Strategi: techniques for analyzing industries and competitors”, The Free Press, New York
- Porter, Michael E (1996), “What is Strategy?”, Harvard Business Review Book “On Competition Updated and Expanded Edition”, Chapter 2 – November-December
- Porter, Michael E (2008), “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harvard Business Review Book “On Competition Updated and Expanded Edition”, Chapter 1 – January
- Porter, Michael E and Victor E Millar, (1985), “How Information Gives You Competitive Advantage”, Harvard Business Review Book “On Competition Updated and Expanded Edition”, Chapter 3 – Juli-Agustus
- Prajogo, Daniel I dan Peggy McDermott, (2011), “Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix”, *Managing Service Quality*, Vol.21 No.5, pp.465-483
- Russell, Suzana N. and Harvey H. Millar, (2014), “Exploring the Relationships among Sustainable Manufacturing Practices, Business Performance and Competitive Advantage: Perspectives from a Developing Economy”, *Journal of Management and Sustainability*, Vol.4, No.3
- Sadri, Golnaz dan Brian Lees, (2001), “Developing corporate culture as a competitive advantage”, *Journal of Management Development*, Vol.20 No.10, pp.853-859
- Santos, Nathália de Melo, et al., (2014), “Organizational Culture, Organizational Structure and Human Resource Management as Bases for Business Process Orientation and their Impacts on Organizational Performance”, *Brazilian Business Review*, Vol.11 No.3, pp.100-122
- Sengupta, Atri, et al., (2013), “Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.21 No.4, pp. 504-527
- Sigalas, Christos, et al., (2013), “Developing a measure of competitive advantage”, *Journal of Strategy and Management*, Vol.6 No.4, pp. 320-342

-
- Storey, Chris and Matthew Hughes, (2011), “The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance”, *European Journal of Marketing*, Vol.47 No.5/6, pp. 833-856
- Sutrisno, Hadi, 1993, **Statistik 2**, Yogyakarta, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Teo, Timothy, (2013), “Influences of contextual variables on the intention to use technology in education A latent variable modeling approach”, *Campus-Wide Information Systems* Vol.30 No.2, pp. 95-105
- Tseng, Po-Hsing dan Chun-Hsiung Liao, (2013), “Supply chain integration, information technology, market orientation and firm performance in container shipping firms”, *The International Journal of Logistics Management* Vol.26 No.1, pp. 82-106
- Uzkurt, Cevahir et al., (2013), “Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.16 No.1, pp. 92-117
- Vinayan, Gowrie, et al., (2012), “Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries”, *International Journal of Business and Management*, Vol.7, No.22
- Yildiz, Ebru, (2014), “A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion”, *International Journal of Research in Business and Social Science*, Vol.3 No.4, ISSN: 2147-4478
- Zaitseva, Tatiana V., et al., (2014), “Banking Services Improvement through the Development of Service Technologies”, *Asian Social Science*, Vol.10, No.23, ISSN 1911-2017