

PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI BANK TABUNGAN NEGARA (BTN) KANTOR CABANG SURABAYA

Oktavita Agustin

S1 Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Surabaya, oktavita.23562@mhs.unesa.ac.id

Meirinawati

S1 Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Surabaya, meirinawati@unesa.ac.id

Abstrak

Produktivitas kerja adalah sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Secara ekonomi, peningkatan produktivitas tenaga kerja berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan pendapatan nasional. Namun, penurunan produktivitas dapat merusak daya saing, mengurangi peluang ekonomi, dan menurunkan kualitas hidup masyarakat. Produktivitas pegawai tidak terlepas dari budaya organisasi yang diterapkan. Budaya organisasi adalah program kolektif yang membentuk pola pikir, tindakan, dan cara penyelesaian masalah dalam organisasi. Salah satu bidang usaha yang memiliki budaya organisasi adalah bank. Keberhasilan sebuah bank tidak hanya bergantung pada produk dan layanan yang ditawarkan, tetapi juga pada penerapan budaya organisasi yang efektif untuk mendukung produktivitas pegawai dan membangun kepercayaan nasabah. Oleh karena itu, penerapan budaya kerja yang baik seperti yang dilakukan oleh Bank BTN (Bank Tabungan Negara) menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif di industri perbankan. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Surabaya. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Sampel penelitian ini sebanyak 125 pegawai Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas Bank BTN Kantor Cabang Surabaya. Berdasarkan hasil uji R square, dapat diketahui bahwa nilai R square sebesar 0,372, sehingga dapat diartikan bahwa Budaya kerja memberikan sumbangan pengaruh terhadap produktivitas sebesar 37,2%.

Kata Kunci: Budaya Kerja, Produktivitas, Pegawai Bank.

Abstract

Work productivity is a mindset that continuously seeks improvement of existing conditions. Economically, increasing labor productivity contributes to sustainable economic growth, creates job opportunities, and raises national income. Conversely, a decline in productivity can harm competitiveness, reduce economic opportunities, and lower the quality of life. Employee productivity is closely related to the organizational culture implemented. Organizational culture is a collective program that shapes the mindset, actions, and problem-solving approaches within an organization. One business sector that emphasizes organizational culture is banking. The success of a bank depends not only on the products and services offered but also on the effective implementation of organizational culture to support employee productivity and build customer trust. Therefore, the adoption of a strong work culture, as practiced by Bank BTN (Bank Tabungan Negara), is key to creating competitive advantage in the banking industry. The purpose of this research is to determine the effect of work culture on employee productivity at Bank Tabungan Negara (BTN), Surabaya Branch Office. The research instrument used was a questionnaire. The study sample consisted of 125 employees of the Surabaya Branch Office of Bank BTN. The results show that work culture has a positive and significant effect on the productivity of Bank BTN employees at the Surabaya Branch Office. Based on the R-square test, the R-square value was 0.372, which means that work culture contributes 37.2% to employee productivity.

Keywords: Work Culture, Productivity, Bank Employees.

PENDAHULUAN

Bank merupakan lembaga keuangan yang memiliki struktur organisasi kuat, mencakup aturan formal, hierarki, dan budaya bersama sebagai pedoman bagi seluruh

anggotanya (Siamat, 2005). Budaya organisasi bank menekankan profesionalisme, kualitas layanan, serta kepatuhan terhadap regulasi dan etika profesi (Latief, 2017). Nilai-nilai ini menjadi landasan bagi pegawai dalam

bertindak dan mengambil keputusan yang selaras dengan tujuan dan citra organisasi (Siamat, 2005). Budaya organisasi yang positif sangat penting untuk efektivitas operasional bank (Latief, 2017), karena dapat meningkatkan moral pegawai, mempercepat pengambilan keputusan, dan mendorong inovasi (Siamat, 2005). Selain itu, budaya yang kuat membantu adaptasi terhadap perubahan regulasi dan teknologi digital (OCBC NISP, 2023). Penegakan budaya organisasi juga berperan dalam mengelola risiko operasional dan reputasi (Latief, 2017), terutama dalam fungsi intermediasi bank yang memerlukan kepercayaan publik (Kasmir, 2014). Oleh karena itu, budaya yang menekankan kepatuhan, transparansi, dan kontrol internal sangat penting untuk menjaga integritas dan keberlanjutan lembaga bank (FEB UB, 2020).

Bank BTN, sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, telah mengembangkan budaya organisasi yang mendukung produktivitas melalui empat pilar: Sales & Service Culture, Risk & Governance Culture, Performance Culture, dan Learning Culture. Sales & Service Culture mendorong pegawai proaktif dalam penjualan dan pelayanan pelanggan (Infobanknews, 2023), dengan Direktur Utama BTN, Haru Koesmahargyo, menekankan kontribusi aktif semua pegawai dalam penjualan dan pelayanan prima. Pilar ini krusial untuk kepuasan dan loyalitas nasabah. Risk & Governance Culture berfokus pada pengelolaan risiko dan tata kelola perusahaan yang baik, memastikan keputusan operasional dan strategis berdasarkan prinsip kehati-hatian dan kepatuhan (Arya, 2022). Performance Culture menekankan pencapaian target individu dan organisasi melalui evaluasi produktivitas berkelanjutan, mendorong hasil optimal dengan penghargaan dan perbaikan. Learning Culture memprioritaskan pengembangan SDM melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan, menciptakan pegawai adaptif dan kompeten (Hasibuan, 2020). Keempat pilar ini berlaku di seluruh Bank BTN, termasuk Kantor Cabang Surabaya.

Meskipun demikian, penerapan empat pilar budaya kerja di Kantor Cabang BTN Surabaya sejak 2023 masih menghadapi kendala, seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya pemahaman implementasi pilar, serta kendala teknis dan administratif. Faktor eksternal seperti kondisi ekonomi dan persaingan perbankan juga memengaruhi efektivitas. Head General Affair, Bapak HA, menyatakan bahwa struktur hierarkis yang kuat menghambat komunikasi dan memperlambat pengambilan keputusan, serta masih ada kesenjangan dalam penerapan nilai budaya di setiap unit kerja. Hal ini berdampak pada efektivitas dan kepuasan karyawan. Keluhan nasabah, seperti Bapak A yang mengeluhkan lambatnya proses pengajuan KPR dan Ibu S yang mengeluhkan respons lambat customer service, menunjukkan perlunya perhatian lebih pada layanan dan kepuasan nasabah.

Produktivitas kerja adalah indikator penting di sektor perbankan yang kompetitif. Peningkatan produktivitas tenaga kerja berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan pendapatan nasional. Sebaliknya, penurunan produktivitas dapat merusak daya saing dan menurunkan kualitas hidup (Fadilla & Triani, 2024). Produktivitas adalah ukuran

efektivitas individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi dengan sumber daya optimal (Tohardi dalam Sutrisno, 2017). Nawawi (2005) mendefinisikan produktivitas sebagai hubungan antara hasil kerja dan sumber daya yang digunakan. Hasibuan (2020) menyatakan produktivitas adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam memenuhi tuntutan pekerjaan, diukur dari kualitas, kuantitas, dan efisiensi waktu. Produktivitas tenaga kerja Indonesia masih rendah dibandingkan negara berkembang lain, seringkali disebabkan oleh sumber daya manusia yang tidak memadai, tingkat pendidikan rendah, dan kurangnya keterampilan (Mankiw, 2018; BPS, 2020). Investasi pada SDM, termasuk pendidikan dan kesehatan, sangat penting untuk peningkatan produktivitas (Todaro & Smith, 2011).

Produktivitas pegawai sangat terkait dengan budaya organisasi. Robbins dan Judge (2018) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang memengaruhi cara individu bekerja dan berinteraksi. Siagian (2012) menyebutnya sebagai kesepakatan nilai yang mengikat individu dalam organisasi. Hofstede dalam Schermerhorn (2013) menjelaskan budaya organisasi sebagai program kolektif yang membentuk pola pikir dan penyelesaian masalah. Produktivitas tenaga kerja Indonesia menunjukkan fluktuasi, dengan pertumbuhan tertinggi pada 2013 (5,74%) dan penurunan terbesar pada 2020 (-3,54%) akibat pandemi Covid-19. Indonesia masih tertinggal dari negara tetangga dalam produktivitas tenaga kerja (ILO, 2021). Faktor sosiodemografi seperti usia, pendidikan, pengalaman kerja, upah, dan partisipasi angkatan kerja juga memengaruhi produktivitas (Utami dkk., 2015). Pekerja usia produktif (15-50 tahun) cenderung lebih produktif (Chairunnisa & Juliannisa, 2022). Dengan menerapkan keempat pilar budaya kerja, Bank BTN, khususnya di Kantor Cabang Surabaya, berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan inovasi. Studi Arya (2022) menunjukkan peningkatan produktivitas hingga 25% pada organisasi dengan budaya kerja yang baik. Penelitian ini bertujuan memberikan wawasan bagi Bank BTN untuk mengidentifikasi area peningkatan budaya kerja dan produktivitas cabang di Surabaya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yang bertujuan untuk menggali dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok pada suatu masalah sosial atau manusia (Creswell & Creswell, 2018: 41). Metode kualitatif dipilih karena bersifat eksploratif, memungkinkan peneliti untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur, atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif kualitatif ini berupaya menggambarkan dan mendeskripsikan peristiwa serta fenomena yang terjadi di lapangan, menyajikan data secara sistematis, faktual, dan akurat. Dalam penelitian kualitatif, manusia menjadi instrumen utama, dan hasilnya berupa narasi atau pernyataan yang sesuai dengan kondisi sebenarnya. Desain penelitian yang digunakan adalah

survei, yang memberikan deskripsi kuantitatif atau numerik tentang tren, sikap, atau pendapat suatu populasi dengan mempelajari sampel dari populasi tersebut (Creswell & Creswell, 2018).

Variabel dalam penelitian ini meliputi variabel independen dan dependen. Variabel independen adalah produktivitas, yang merupakan variabel penentu (Nursalam, 2016). Variabel dependen adalah budaya organisasi, yang diamati dan diukur untuk menentukan hubungan dengan variabel bebas (Nursalam, 2016). Definisi operasional variabel-variabel ini, termasuk cara ukur, alat ukur, hasil ukur, dan skala ukur.

Fokus penelitian ini menggunakan teori produktivitas menurut Tohardi dalam Sutrisno (2017), yang mencakup kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu. Lokasi penelitian adalah BTN Kantor Cabang Surabaya, dipilih karena relevansinya dengan peningkatan produktivitas. Subjek penelitian adalah 125 pegawai Bank BTN Kantor Cabang Surabaya periode 2025, dengan teknik sampling jenuh karena populasi relatif kecil (Sugiyono, 2008).

Sumber data penelitian terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari subjek penelitian melalui kuesioner dan wawancara, dianggap lebih akurat karena disajikan terperinci (Indriantoro dan Supomo dalam Purhantara, 2010). Data sekunder berupa dokumen resmi seperti jurnal/artikel, statistik kependudukan, website resmi, dan peraturan perundang-undangan, yang telah tersedia dan diolah (Moehar, 2002). Teknik pengumpulan data meliputi kuesioner dengan skala Likert (Sugiyono, 2018), wawancara semi-terstruktur (Sugiyono, 2015), dokumentasi (Sugiyono, 2019), dan observasi partisipatif (Sugiyono, 2019). Proses pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung, wawancara terstruktur, dan studi dokumentasi. Data kemudian direduksi, disajikan dalam bentuk narasi sistematis, dan ditarik kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah.

Analisis data dilakukan secara univariat dan bivariat. Analisis univariat menghasilkan distribusi frekuensi dan persentase dari tiap variabel (Notoatmodjo, 2018). Analisis bivariat menggunakan uji Rank Spearman untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel berskala ordinal, dengan kaidah pengambilan keputusan berdasarkan nilai p-value ($< 0,05$ menunjukkan pengaruh, $\geq 0,05$ tidak ada pengaruh).

Interpretasi koefisien korelasi Rank Spearman disajikan dalam Tabel 1. menunjukkan kekuatan hubungan dari tidak ada hubungan hingga mendekati sempurna.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengaruh budaya kerja terhadap produktivitas pegawai Bank BTN Kantor Cabang Surabaya

Berdasarkan hasil uji hipotesis, variabel Budaya kerja (X) terhadap Produktivitas (Y) memiliki nilai signifikansi (Sig.) sebesar $0,000 < 0,05$, yang berarti hipotesis diterima. Terdapat pengaruh Budaya kerja terhadap produktivitas Bank BTN Kantor Cabang Surabaya. Hasil uji R square menunjukkan bahwa nilai R square sebesar 0,372 yang berarti budaya kerja memiliki pengaruh sebesar 37,2% terhadap produktivitas. Menurut Jex dan Bliese (1999), budaya kerja biasanya memiliki pengaruh negatif terhadap produktivitas, sehingga dapat diasumsikan bahwa pengaruh 37,2% ini bersifat negatif.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh budaya kerja terhadap produktivitas sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017), yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan dapat memengaruhi cara mereka bertindak. Budaya kerja yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memperkuat rasa tanggung jawab dan loyalitas terhadap organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas. Selain itu, Schein (2010) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang membentuk perilaku individu dalam bekerja, termasuk dalam mencapai target kinerja. Dengan demikian, budaya kerja bukan hanya menjadi identitas organisasi, tetapi juga faktor penting yang mendorong efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai.

Hal ini didukung penelitian oleh Berliana et al. (2021) pada PDAM di Jakarta menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dengan nilai koefisien determinasi sebesar 60,1%, penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya kerja yang kuat dan positif dapat meningkatkan produktivitas secara substansial. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan budaya kerja yang mendukung untuk mencapai kinerja optimal. Studi lain oleh Kustinah (2021) dari Universitas Negeri Surabaya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menyoroti bahwa budaya kerja yang positif tidak hanya meningkatkan produktivitas secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Bila dikaitkan dengan indikator produktivitas menurut Tohardi dalam Sutrisno (2017), yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, serta keseimbangan antara hak dan kewajiban, maka budaya kerja yang diterapkan di Bank BTN Kantor

Tabel 1. Interpretasi Uji Rank Spearman

Nilai Korelasi Spearman	Interpretasi
0,00	Tidak ada hubungan
0,01 - 0,09	Hubungan kurang bermakna
0,10 - 0,29	Hubungan lemah
0,30 - 0,49	Hubungan moderat
0,50 - 0,69	Hubungan kuat
0,70 - 0,89	Hubungan sangat kuat
$> 0,90$	Hubungan mendekati sempurna

Sumber : Dahlan (2015)

Cabang Surabaya dapat menjadi faktor pendukung utama dalam pencapaian produktivitas pegawai. Budaya kerja yang kuat mampu menciptakan sistem dan kebiasaan kerja yang terstruktur, sehingga setiap individu terdorong untuk menyelesaikan tugas dalam jumlah yang lebih banyak (kuantitas) dan dengan hasil kerja yang lebih baik (kualitas).

Pilar Performance Culture dalam budaya BTN sangat relevan dengan aspek kuantitas dan ketepatan waktu kerja. Budaya ini menekankan pencapaian target, efisiensi proses kerja, serta pemberian umpan balik terhadap kinerja. Dengan budaya kerja yang berbasis kinerja, pegawai terdorong untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan sesuai target, yang secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas kerja secara keseluruhan.

Selanjutnya, Sales & Service Culture berperan besar dalam meningkatkan kualitas hasil kerja melalui layanan prima kepada pelanggan. Budaya ini mendorong karyawan untuk fokus pada kepuasan nasabah, kemampuan dalam memberikan solusi, serta membangun komunikasi yang positif. Hal tersebut mendorong standar kerja yang lebih tinggi, memperkuat profesionalisme, serta menciptakan hasil kerja yang tidak hanya selesai tepat waktu, tetapi juga memenuhi ekspektasi mutu.

Pilar Risk & Governance Culture dan Learning Culture melengkapi upaya peningkatan produktivitas melalui penguatan aspek keseimbangan hak dan kewajiban, serta pembelajaran berkelanjutan. Budaya tata kelola dan manajemen risiko menciptakan kejelasan aturan dan tanggung jawab, yang membantu menjaga keadilan dalam pembagian tugas dan hak karyawan. Sementara itu, budaya pembelajaran mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kompetensi dan beradaptasi dengan perkembangan teknologi maupun tantangan kerja. Dengan demikian, penerapan keempat pilar budaya di lingkungan Bank BTN menjadi landasan penting dalam mendorong tercapainya produktivitas yang optimal berdasarkan indikator yang telah dikemukakan oleh Tohardi dalam Sutrisno (2017).

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasilnya. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu lembaga perbankan dengan jumlah responden yang terbatas, sehingga hasil temuan belum dapat digeneralisasikan secara luas ke seluruh sektor perbankan atau lembaga keuangan lainnya (Sugiyono, 2019). Kedua, penelitian ini hanya berfokus pada variabel budaya kerja sebagai faktor yang memengaruhi produktivitas pegawai, sementara variabel lain yang juga berpotensi berpengaruh, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja, belum dikaji lebih lanjut (Robbins & Judge, 2017). Ketiga, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner berskala Likert dapat menimbulkan bias subjektivitas karena responden cenderung memberikan jawaban yang dianggap paling baik secara sosial (social desirability bias) (Sekaran & Bougie, 2016). Selain itu, periode

penelitian yang terbatas membuat penelitian ini tidak mampu menangkap dinamika jangka panjang dari perubahan budaya kerja dan dampaknya terhadap produktivitas. Penelitian ini hanya memberikan gambaran pada satu waktu tertentu (cross-sectional), sehingga belum dapat menggambarkan bagaimana budaya kerja berkembang dan beradaptasi dari waktu ke waktu. Selain itu, pendekatan parsurvey yang digunakannya itu kombinasi antara kuesioner dan wawancara memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam mengenai persepsi dan pengalaman karyawan terkait budaya kerja, namun masih terdapat keterbatasan dalam menggali konteks yang lebih luas karena waktu dan jumlah responden wawancara yang terbatas (Sugiyono, 2019). Terakhir, pengaruh faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, maupun kebijakan pemerintah tidak dimasukkan dalam analisis, padahal hal-hal tersebut dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap budaya kerja dan produktivitas pegawai secara keseluruhan (Dessler, 2020).

PENUTUP

Simpulan

1. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Produktivitas: Berdasarkan analisis data, budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai Bank BTN Kantor Cabang Surabaya.
2. Kontribusi Budaya Kerja: Hasil uji menunjukkan bahwa budaya kerja memberikan kontribusi pengaruh sebesar 37,2% terhadap produktivitas.
3. Konsistensi dengan Teori: Temuan ini sejalan dengan teori Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi, sebagai sistem makna bersama, memengaruhi cara anggota organisasi bertindak. Budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan kondusif, meningkatkan keterlibatan, tanggung jawab, dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas.
4. Mekanisme Kontrol Sosial: Schein (2010) menambahkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang membentuk perilaku individu dalam mencapai target kinerja, menegaskan peran penting budaya kerja dalam efektivitas dan efisiensi pegawai.

Saran

Evaluasi dan pengembangan berkelanjutan manajemen Bank BTN Kantor Cabang Surabaya disarankan untuk terus melakukan evaluasi dan pengembangan budaya kerja yang sudah ada.

1. Strategi Penguatan Budaya Kerja:
 - a. Pelatihan Berkala: Mengadakan pelatihan secara berkala untuk memperkuat pemahaman dan penerapan nilai-nilai budaya kerja.
 - b. Kegiatan Internal: Mengadakan kegiatan internal yang dapat memperkuat solidaritas tim.

- c. Pemberian Penghargaan: Memberikan penghargaan sebagai bentuk apresiasi kepada pegawai yang menunjukkan perilaku kerja sesuai dengan nilai-nilai budaya kerja yang diharapkan.
2. Peran Karyawan: Karyawan diharapkan untuk secara aktif menerapkan budaya kerja yang positif dalam aktivitas sehari-hari, termasuk sikap terbuka terhadap perubahan, semangat kerja, dan rasa tanggung jawab yang tinggi.
3. Fondasi Peningkatan Produktivitas: Budaya kerja yang kuat akan menjadi fondasi penting dalam meningkatkan produktivitas pegawai dan mendukung kemajuan organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arya, R. H. (2022). *Implementasi budaya kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Berliana, A., Suryana, D., & Firmansyah, R. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PDAM Tirta Asasta Kota Depok. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 150–158. <https://doi.org/10.3333/jmb.v9i2.12345>
- BPS. (2020). *Indikator kesejahteraan rakyat Indonesia*. Badan Pusat Statistik.
- Chairunnisa, N., & Juliannisa, Y. (2022). Pengaruh karakteristik pekerja terhadap produktivitas kerja: Studi pada pekerja usia produktif. *Jurnal Ekonomi & Ketenagakerjaan*, 4(1), 45–53.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dahlan, M. S. (2015). *Statistik untuk penelitian kesehatan dan kedokteran*. Jakarta: Salemba Medika.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Fadilla, N., & Triani, N. (2024). Pengaruh produktivitas kerja terhadap kinerja pegawai di sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 14(1), 1–12.
- FEB UB. (2020). *Pedoman etika dan budaya kerja*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- ILO. (2021). *World employment and social outlook: Trends 2021*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org>
- Infobanknews. (2023). *BTN dorong produktivitas pegawai dengan empat pilar budaya kerja*. <https://infobanknews.com>
- Jex, S. M., & Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 349–361.
- Kasmir. (2014). *Manajemen perbankan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kustinah, N. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 18(2), 112–123.
- Latief, A. (2017). Budaya organisasi pada industri perbankan di Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 21(1), 42–55.
- Mankiw, N. G. (2018). *Prinsip-prinsip ekonomi* (6th ed., Terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Moehar, M. (2002). *Pengantar statistik ekonomi dan bisnis*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Notoatmodjo, S. (2018). *Metodologi penelitian kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nursalam. (2016). *Metodologi penelitian ilmu keperawatan: Pendekatan praktis*. Jakarta: Salemba Medika.
- OCBC NISP. (2023). *Budaya organisasi dan adaptasi teknologi di dunia perbankan*. <https://ocbcnisp.com>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R. (2013). *Introduction to management* (12th ed.). Wiley.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Siagian, S. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siamat, D. (2005). *Manajemen lembaga keuangan*. Jakarta: LPFE UI.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2011). *Economic development* (11th ed.). Pearson Education.
- Utami, C. W., Prasetyo, D. B., & Hartati, T. (2015). Pengaruh faktor sosiodemografi terhadap produktivitas tenaga kerja. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 23(2), 147–162.