

**BUDAYA ORGANISASI PEMODERASI PENGARUH PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS *BALANCED SCORECARD***

**Made Yessi Puspitha<sup>1</sup>  
I Ketut Sujana<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: yessipuspitha15@gmail.com telp: +62 81 338 422 698

**ABSTRAK**

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) perlu memerhatikan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris budaya organisasi sebagai pemoderasi pengaruh prinsip-prinsip GCG terhadap kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* pada BPR di Kabupaten Badung. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survey dengan menggunakan teknik kuesioner dan wawancara. Metode penentuan sampel menggunakan sampel jenuh. Sampel yang digunakan berjumlah 52 BPR. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Moderated Regression Analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip GCG berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* pada BPR di Kabupaten Badung dan budaya organisasi memperkuat pengaruh prinsip-prinsip GCG terhadap kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* pada BPR di Kabupaten Badung.

**Kata Kunci:** *good corporate governance*, budaya organisasi, *balanced scorecard*

**ABSTRACT**

*Rural Banks (BPR) need to pay attention to the application of the principles of good corporate governance and organizational culture to enhance the company's performance-based balanced scorecard. This study aimed to get empirical evidence of organizational culture as the moderating influence of the principles of good corporate governance on corporate performance balanced scorecard based on BPR in Badung. Data collection method in this research is a survey method using a questionnaire and interview techniques. The sampling method using saturated sample. The sample was 52 BPR. The analysis technique used in this study is Moderated Regression Analysis. Results of this study show that the principles of good corporate governance positively affects company performance balanced scorecard based on BPR in Badung and the organizational culture can strengthen influence the direction of the principles of good corporate governance on corporate performance balanced scorecard based on BPR in Badung.*

**Keywords:** *good corporate governance*, organizational culture, *balanced scorecard*

**PENDAHULUAN**

Perbankan berkaitan erat dengan pembangunan ekonomi melalui jasa keuangan dalam hal menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat. Perbankan dapat berperan sebagai katalis bagi pertumbuhan ekonomi suatu negara (Funso *et*

al., 2012). Menurut Undang-Undang No. 10 Tahun 1998, Bank Perkreditan Rakyat yang selanjutnya disingkat dengan BPR adalah bank konvensional yang berlandaskan prinsip syariah, di mana dalam aktivitasnya tidak menyediakan jasa dalam proses pembayarannya.

BPR merupakan entitas berakuntabilitas publik, sehingga diwajibkan menggunakan PSAK berbasis IFRS. Namun, regulasi Bank Indonesia dalam Surat Edaran BI No. 11/37/DKBU tahun 2009 mengizinkan BPR menggunakan SAK ETAP sebagai pedoman akuntansi dalam menyusun dan menyajikan laporan keuangannya. Usaha mikro, kecil dan menengah merupakan segmentasi yang pada umumnya dilayani oleh BPR.

Menurut data dari Bank Indonesia, BPR di Kabupaten Badung pada tahun 2015 berjumlah 52 BPR. Kabupaten Badung memiliki jumlah BPR terbanyak di Bali. Kinerja keuangan pada Kabupaten Badung menurut data dari Bank Indonesia mengalami penurunan pada tahun 2014. Presentase tingkat pengembalian aset (ROA), tingkat pengembalian modal (ROE) dan kredit bermasalah (NPL) pada BPR di Kabupaten Badung dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Presentase *Return On Asset* (ROA), *Return On Equity* (ROE) dan *Non Performing Loan* (NPL) pada BPR di Kabupaten Badung**

Keterangan	ROA	ROE	NPL
2011	3,36 %	44,58%	2,92%
2012	3,64 %	52,50%	2,98%
2013	3,79 %	53,55%	3,03%
2014	3,49 %	51,01%	3,27%

Sumber: [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id), 2015

Pada Tabel 1. dapat dilihat kinerja keuangan pada tahun 2014, yaitu tingkat pengembalian atas aset (ROA) dan tingkat pengembalian modal (ROE) mengalami penurunan, disertai dengan peningkatan angka kredit bermasalah (NPL). Meningkatnya *non performing loan* (NPL), jika dibiarkan secara berkelanjutan akan berdampak buruk pada permodalan bank. Salah satu dampak negatifnya adalah mengikis jumlah modal bank secara perlahan-lahan. Penurunan kinerja keuangan dan peningkatan *non performing loan* (NPL) ini menandakan bahwa BPR di Kabupaten Badung perlu memperbaiki kinerja sehingga BPR dapat menjaga kelangsungan usahanya. Efektivitas dalam memacu kinerja dilakukan dengan pengukuran kinerja yang obyektif dan komprehensif. *Balanced scorecard* adalah salah satu bentuk model yang mengandung ciri khas pengukuran baik secara obyektif dan juga komprehensif (Rahmawati dkk., 2006).

Kaplan dan Norton (1992) mengusulkan *balanced scorecard* sebagai pendukung dalam menilai kinerja dalam hal menyeimbangkan perspektif keuangan dan non-keuangan sebagai satu-kesatuan dari strategi dimasa mendatang. *Balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu keuangan, klien, internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced scorecard* menyajikan secara detail mengenai kerangka dan mudah dipahami oleh seluruh personil dalam memanfaatkan beragam kinerja non keuangan guna menghasilkan kinerja keuangan. *Balanced scorecard* telah mampu menunjukkan eksistensinya, tidak hanya sebatas alat pendukung guna menyusun strategi, tetapi juga berperan memberikan pedoman pelaksanaan strategi bahkan dalam menilai kinerja penerapan manajemen strategi (Pratiwi, 2010). *Balanced*

*scorecard* juga mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal karena *balanced scorecard* memberi pengukuran kinerja yang wajar dan relevan, sehingga diharapkan organisasi secara keseluruhan mampu mencapai kinerja yang lebih optimal.

Penerapan metode *balanced scorecard* untuk meningkatkan kinerja sebuah perusahaan mampu diwujudkan dengan dua pendekatan. Ittner *et al.* (1997) dan Butler *et al.* (2011) menyatakan bahwa *balanced scorecard* dapat dilakukan secara kuantitatif maupun kualitatif. Penerapan dua pendekatan tersebut memiliki keunggulan dan kelemahannya masing-masing. Penerapan pendekatan kuantitatif lebih menuntut periodisasi tertentu untuk melaksanakannya. Penerapan pendekatan kualitatif menuntut keahlian *top management* dalam melakukan penilaian pada kinerja perusahaan. Hasil penilaian secara kuantitatif dapat memprediksi kinerja perusahaan pada suatu periode tertentu. Hasil penilaian secara kualitatif hanya digunakan selaku prediktor kinerja perusahaan selama satu tahun ke depan. Namun kedua metode ini sebaiknya dapat selalu diterapkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan baik secara keuangan maupun non-keuangan.

Preferensi pencapaian kinerja antara prinsipal dan agen berbeda sehingga diperlukan *good corporate governance*. Nasution dan Doddy (2007) menyatakan *corporate governance* sebagai konsep yang menjelaskan bagaimana kerangka aturan melandasi terjaminnya akuntabilitas manajemen pada *stakeholder* serta tindakan monitoring sebagai alat guna memaksimalkan kinerja manajemen dalam perusahaan. *The Indonesian Institute of Corporate Governance* (2000) dalam Meythi dan Devita (2011) mendefinisikan *good corporate governance* sebagai

suatu jenjang serta susunan yang diimplementasikan guna menggerakkan aktivitas perusahaan, dengan visi utama memaksimalkan nilai pemegang saham dalam waktu yang lama, dengan tetap memusatkan perhatian pada kepentingan *stakeholders* lainnya. *Good corporate governance* diperlukan dalam mengelola perusahaan agar terwujudnya informasi yang akurat dan berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) (2006) terdapat lima prinsip *good corporate governance* yaitu keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, bebas dari intervensi, dan kewajaran. Al-Haddad *et al.* (2011) menyatakan bahwa suatu badan usaha yang memiliki tata kelola usaha yang baik akan mendongkrak nilai perusahaan dan memacu kinerja perusahaan. Nurainy (2013) mengungkapkan bahwa pelaksanaan *good corporate governance* yang terdiri dari prinsip keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, bebas dari intervensi, dan kewajaran memiliki efek langsung pada kinerja perusahaan. Penerapan *good corporate governance* secara berkelanjutan akan membuat perbaikan pada ukuran perusahaan secara langsung dan kemudian akan memiliki dampak dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 menyatakan bahwa realisasi prinsip-prinsip *good corporate governance* sifatnya wajib pada segenap aktivitas perbankan yang melingkupi keseluruhan struktur organisasi. Surat Edaran Kepada Semua Bank Umum Konvensional di Indonesia No 15/15/DPNP telah mengatur pelaksanaan *good corporate governance* dengan tujuan untuk memaksimalkan kinerja, memproteksi kepentingan *stakeholder*, dan meningkatkan nilai-nilai etika

dalam industri perbankan serta meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

Penelitian *good corporate governance* dan kinerja sudah banyak dilakukan, tetapi terdapat inkonsistensi penelitian. Menurut penelitian Setyawan (2013) dan Krismaya (2014) menyatakan bahwa prinsip-prinsip *good corporate governance* berpengaruh pada kinerja keuangan secara positif. Namun, hal ini berbeda dengan penelitian Purwani (2010) dan Akbar (2013) menyatakan adanya hubungan negatif antara penerapan *good corporate governance* dengan kinerja. Hasil-hasil penelitian diatas belum menunjukkan kesatuan pendapat. Govindarajan (1986) menyatakan kemungkinan belum adanya kesatuan hasil penelitian karena adanya faktor-faktor tertentu (*situational factors*). Govindarajan (1986) menyatakan pendekatan kontijensi sebagai solusi dalam menyelesaikan masalah inkonsistensi hasil penelitian. Pada penelitian ini, hal ini dapat dilakukan dengan menambahkan variabel lain yang mungkin memiliki pengaruh antara *good corporate governance* pada kinerja perusahaan. Peneliti menduga variabel lain yang dapat mempengaruhi hubungan *good corporate governance* pada kinerja perusahaan adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi, kepercayaan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki seluruh keanggotaan kelompok dan suatu organisasi yang membentuk, memengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan (Hofstede, 1994). Moeljono (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah bagian terpenting dari *good corporate governance*. Budaya organisasi yang baik akan mampu mendukung keberhasilan penerapan prinsip-prinsip *good corporate*

*governance* yang tentunya membutuhkan kontribusi dari setiap anggota organisasi untuk menerapkannya (Indah, 2013). Penelitian Shahzad (2012) dan Zunaidah (2014) membuktikan bahwa budaya organisasi mampu memengaruhi kinerja karyawan secara positif. Penerapan budaya organisasi membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efisien dan efektif. Sosialisasi budaya organisasi dengan komunikasi yang baik dalam jangka panjang dapat menentukan arah dari keseluruhan kemampuan perusahaan, baik dari segi kinerja dan tingkat kompetisi perusahaan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui apakah budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh prinsip-prinsip *good corporate governance* pada kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* di BPR Kabupaten Badung.

Teori agensi merupakan teori yang dibangun berdasarkan pada hubungan keagenan antara agen dan prinsipal (Jensen dan Meckling, 1976). Menurut Jensen dan Meckling (1976), hubungan keagenan didefinisikan sebagai suatu perjanjian antara satu atau lebih pihak prinsipal yang mempekerjakan agen, agen diharapkan dapat melakukan beberapa layanan atas nama prinsipal. Apabila dalam perusahaan, maka hubungan keagenan merupakan hubungan antara pemegang saham dan manajemen perusahaan. Agen diasumsikan sebagai pihak yang berwenang untuk melakukan pengelolaan dan melakukan pengambilan keputusan berkaitan dengan perusahaan atas nama pemilik. Jensen dan Meckling (1976) menyatakan adanya perbedaan kepentingan yang dimiliki antara pihak agen dan prinsipal. Prinsipal mengharapkan agen untuk dapat melaksanakan beberapa tugas tertentu yang berkaitan dengan kepentingan prinsipal, seperti memaksimalkan

kesejahteraan para pemegang saham. Sedangkan disisi lain, pihak agen umumnya bertindak berdasarkan kepentingan yang yang dia miliki, yaitu memaksimalkan kesejahteraan agen. Perbedaan kepentingan antara prinsipal dan agen akan menimbulkan konflik keagenan dalam perusahaan.

Prinsip utama dari teori agensi adalah pemegang saham harus mendelegasikan pengambilan keputusan kepada manajer. Namun, tindakan manajer jarang langsung diamati oleh pemegang saham. Oleh karena itu, perusahaan mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengevaluasi kinerja, tetapi untuk membantu menyelaraskan tindakan manajerial dan pemegang saham sesuai dengan tujuan perusahaan (Burney dan Swanson, 2010). Pengukuran kinerja tradisional tidak mampu memberi gambaran kinerja perusahaan dimasa depan (Afifah, 2013). Untuk mengatasi pengukuran kinerja tradisional, Kaplan dan Norton (1992) mengusulkan pengukuran kinerja yang disebut *balanced scorecard*.

Mardiasmo (2009:10), kinerja (*performance*) adalah deskripsi umum terkait dengan taraf pencapaian dari suatu kebijakan dalam merealisasikan cita-cita yang ditargetkan dan tata cara pencapaian yang terkandung di dalam rencana kerja. Kinerja merupakan alat ukur dalam menentukan keberhasilan individu maupun kelompok untuk mencapai tujuannya.

Efektivitas dari seluruh kegiatan organisasi ditentukan oleh penilaian kinerja secara berkala dengan menimbang target yang akan dicapai, standarisasi, dan kriteria yang telah ditetapkan. Sistem penghargaan didesain berdasarkan penilaian kinerja, dengan tujuan agar kinerja para anggota mencapai target yang ditentukan



organisasi (Mulyadi, 2007). Kaplan dan Northon (1996) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu media monitoring yang diarahkan selaku motivator bagi karyawan guna mencapai apa yang ditargetkan oleh organisasi. Jadi penilaian kinerja merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengevaluasi keseluruhan kinerja dalam organisasi untuk memastikan apakah tujuan organisasi tercapai.

*Balanced scorecard* sebagai pendukung dalam menyampaikan visi dan misi perusahaan oleh para eksekutif, yang terkandung dalam seperangkat ukuran kinerja yang kohesif melalui kerangka kerja yang komprehensif. *Balanced scorecard* adalah penerjemahan tata cara pencapaian dan strategi ke dalam segenap visi dan ukuran yang terstruktur dengan berlandaskan pada empat perspektif yaitu keuangan, klien, internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000:22).

Penelitian Asa Romeo Asa *et al.* (2013) menyatakan bahwa untuk berhasil, organisasi harus menambah nilai bagi semua perspektif dan perlu mampu menyeimbangkan aspek keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* sebagai alat yang memberikan kontribusi terhadap sinergi strategi dan kinerja perusahaan dan perbaikan dalam pencapaian tujuan organisasi. *Balanced scorecard* berdasarkan pendekatannya dapat dibagi menjadi dua jenis. Pendekatan yang dimaksud adalah pendekatan kuantitatif dan kualitatif (Ittner *et al.*, 1997 dan Butler *et al.*, 2011).

*Forum for Corporate Governancse in Indonesia (FGCI)* dalam Tjanger *et al* (2003:26) mendefinisikan *corporate governance* sebagai sistem yang memegang kendali atas perusahaan dan relasi antara *shareholders* dan *stakeholders* yang

berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka. Tujuan *corporate governance* adalah untuk memberikan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan. Cadbury Report dalam Tjanger *et al.* (2003:26) mengartikan *corporate governance* sebagai sistem yang berperan sebagai penentu arah dan alat kendali organisasi. Jadi *Good corporate governance* merupakan suatu pedoman dan sistem dalam mengelola perusahaan yang baik demi tercapainya keseimbangan kepentingan *stakeholder*.

Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) (2006:5) Setiap perusahaan harus menjamin bahwa *good corporate governance* telah direalisasikan pada segenap sektor usaha dan di seluruh bagian perusahaan. Prinsip-prinsip *good corporate governance* diperlukan untuk memperoleh keberlangsungan usaha (*sustainability*) dengan tetap memfokuskan perhatian pada pemangku kepentingan (*stakeholders*). Prinsip-Prinsip *Good corporate governance* dibagi menjadi lima yaitu, keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, bebas dari intervensi, kewajaran (KNKG, 2012:3-4).

Kinerja dan nilai perusahaan dapat ditingkatkan melalui implementasi *good corporate governance* yang konsisten dan berkelanjutan (Gunawan *et al.*, 2014). *Good corporate governance* berhubungan dengan kinerja organisasi dalam pengambilan keputusan yang lebih baik, manajemen aset yang efektif, keunggulan kompetitif, dan peningkatan tingkat kepercayaan pada perusahaan (Adebayo *et al.*, 2014). Penerapan *good corporate governance* dapat meningkatkan pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas perusahaan karena perusahaan dapat dikelola dengan baik dan kepentingan-kepentingan *stakeholders* dapat

terlindungi. *Good corporate governance* juga dapat meminimalkan risiko kesalahan penyajian informasi sehingga dapat menyajikan informasi yang berkualitas (Simadibrata, 2012).

Praktik *good corporate governance* penting bagi sektor perbankan karena sektor ini merupakan salah satu pilar yang dominan dalam pertumbuhan ekonomi suatu bangsa. Manajemen perbankan yang sehat akan membantu bangsa untuk tumbuh, melalui mobilisasi sesuai sumber daya keuangan dan penggunaannya. Tanpa prinsip-prinsip seperti keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, bebas dari intervensi, dan kewajaran, ketahanan perbankan nasional tidak akan terjamin (Siallagan dan Indira, 2014).

Menurut Hofstede (1994) budaya merupakan keseluruhan pola pikiran, perasaan dan tindakan sosial dari suatu kelompok yang menjadi ciri khas dan membedakannya dengan kelompok sosial lainnya. Budaya diklasifikasikan dalam beragam tingkat, seperti: nasional, daerah, gender, kelas sosial, generasi, organisasi dalam batang tubuh perusahaan (Hofstede, 1994). Budaya dari sudut pandang organisasional adalah seperangkat asumsi-asumsi, kepercayaan, nilai-nilai dan pemikiran yang dimiliki seluruh keanggotaan kelompok dan suatu organisasi yang membentuk, memengaruhi sikap dan perilaku kelompok.

Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi budaya organisasi ke dalam lima fungsi utama, (Supartha, 2008:18) antara lain digunakan dalam menentukan batasan, menyampaikan identitas dalam keanggotaan organisasi, menumbuhkan komitmen dalam lingkup yang lebih luas ketimbang kepentingan pribadi, mempererat kontak sosial guna menyatukan batang tubuh

organisasi sekaligus sebagai penjamin stabilitas, dan sebagai alat pengendali serta menentukan arah bagaimana anggota bersikap dan bertindak secara lebih rasional.

Budaya perusahaan adalah bagian terpenting dari *good corporate governance*. Budaya organisasi yang baik menjadi tolak ukur dalam menentukan arah dari 1) tata kelola perusahaan yang baik, 2) memacu tumbuh kembangnya profesionalitas manajemen, 3) memperkuat komitmen organisasi, khususnya tanggung jawab sosial pada lingkungan dan 5) sebagai motivasi bagi organisasi untuk terus menjaga keunggulannya (Moeljono, 2005:75).

Budaya organisasi yang lemah akan berdampak pada sikap pegawai yang dicerminkan dari tugas-tugas pegawai yang tidak terselesaikan dengan baik. Hal ini terlihat dari kurangnya motivasi dalam bekerja, timbulnya rasa curiga, tidak lancarnya komunikasi, terkikisnya loyalitas pada tugas utamanya dan komitmen pegawai pada perusahaan (Supartha, 2008). Budaya yang lemah tidak mampu memberikan dorongan bagi karyawan untuk memiliki keinginan maju bersama organisasi (Susanto, 1997).

Budaya organisasi memiliki lebih banyak pengaruh pada kinerja organisasi dengan mempengaruhi psikologis masing-masing pegawai, kelompok kerja dan bahkan seluruh organisasi (Pirson dan Lawrence, 2010). Kinerja dapat didorong melalui peran aktif budaya organisasi. Perusahaan dengan budaya yang kuat hampir selalu melakukan tugas dengan lebih baik daripada pesaing mereka. Fakta bahwa organisasi yang memiliki budaya kuat atau lemah dapat mempengaruhi kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan strategis (Ng'ang'a dan Justus, 2012). Hofstede, *et al.* (1990) membagi budaya organisasional menjadi

enam dimensi praktis: (1) Orientasi Proses vs Orientasi Hasil, (2) *Employee-Oriented* vs *Job-Oriented*, (3) Parokial vs Profesional, (4) Sistem Terbuka vs Sistem Tertutup, (5) Lepas Kendali vs Aturan yang Ketat, (6) Normatif vs Pragmatis.

Beasley *et al.*, 1996 dalam Sutedi (2012:57) berpendapat bahwa penerapan *corporate governance* pada perusahaan akan memperlihatkan kemajuan kinerja. Duke dan Kechi (2011) menyatakan terdapat relasi yang positif antara *good corporate governance* dengan kinerja. Pelaporan keuangan yang akurat dan dapat diandalkan akan meningkatkan kinerja organisasi. Setyawan (2013) menyatakan bahwa *good corporate governance* mampu memengaruhi kinerja keuangan secara positif dan signifikan. Semakin baik pelaksanaan *good corporate governance* searah dengan meningkatnya kinerja. Penelitian Tjondro dan Wilopo (2011) membuktikan bahwa *good corporate governance* memiliki pengaruh positif yang signifikan pada indikator-indikator profitabilitas dalam perusahaan-perusahaan sektor perbankan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas *good corporate governance* yang baik diiringi dengan meningkatnya laju profitabilitas.

*Corporate governance* yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan. Implementasi *good corporate governance* memiliki hubungan dengan kontrol internal dari perusahaan. Konsep *good corporate governance* dapat menimbulkan kinerja yang baik bagi suatu perusahaan (Gozali, 2012). Menurut Andriyanto (2013) *Good corporate governance* terbukti mampu memengaruhi kinerja manajerial secara positif signifikan. Kinerja manajerial yang lebih baik akan terjamin dengan diterapkannya prinsip-prinsip *good corporate governance* dan

adanya dukungan dari semua pihak. *Good corporate governance* merupakan instrumen pokok entitas guna mencapai kualitas kinerja yang baik.

Penerapan *good corporate governance* dapat mendorong kinerja, karena memberikan arahan yang baik dalam mengelola perusahaan dan menjamin tindakan manajemen, sehingga efektivitas dan efisiensi pengelolaan perusahaan dapat tercapai serta menciptakan perlindungan terhadap seluruh kepentingan *stakeholder*. Pengelolaan perusahaan yang baik akan menumbuhkan kepercayaan masyarakat pada perusahaan.

H<sub>1</sub>: Prinsip-prinsip *good corporate governance* berpengaruh positif pada kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard*.

Keberhasilan dalam menerapkan *good corporate governance* dipengaruhi oleh faktor baik dari dalam dan luar lingkup organisasi. Salah satu faktor internal yang berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* adalah budaya organisasi (Indah, 2013). Menurut Cartwright dalam Moeljono (2005:75) budaya perusahaan yang baik menjadi determinan dari *good corporate governance*.

Kotter dan Heskett melakukan penelitian selama sepuluh tahun di 14 perusahaan terbaik di Amerika, hasil menunjukkan bahwa mereka dapat berprestasi karena memiliki budaya perusahaan yang kuat (Moeljono, 2005:52). Menurut penelitian Shahzad (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak terhadap kinerja karyawan dan menyebabkan peningkatan pada produktivitas dan meningkatkan kinerja organisasi. Purnama (2013) mengungkapkan bahwa budaya organisasi juga berdampak secara signifikan pada kinerja organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama. Budaya organisasi bahkan

mungkin menjadi faktor yang berkontribusi besar dalam menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam dekade mendatang karena budaya organisasi merupakan fondasi untuk membangun organisasi.

*Good corporate governance* akan berhasil penerapannya apabila setiap individu-individu dalam organisasi memiliki sistem nilai yang mendorong mereka untuk menerima, mendukung, dan melaksanakan *good corporate governance*. Sistem nilai yang dianut dapat menjadi fondasi bagi perkembangan organisasi sehingga anggota organisasi mau berkembang bersama organisasi dalam menghadapi persaingan dan mendukung kemajuan organisasi.

H<sub>2</sub>: Budaya organisasi memoderasi hubungan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard*.

## **METODE PENELITIAN**

Lokasi penelitian ini diselenggarakan pada BPR di Kabupaten Badung. Terdapat dua jenis data yang dipakai, yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif yang digunakan berupa deskripsi responden tentang budaya organisasi sebagai pemoderasi pengaruh prinsip-prinsip *good corporate governance* pada kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard*. Kemudian data kuantitatif yang digunakan berupa pemberian skor melalui skala likert, dengan memerhatikan pengukuran setiap variabel berdasarkan hasil jawaban yang diperoleh. Data penelitian bersumber dari data primer, yang terdiri dari jawaban atas kuesioner yang disebarakan pada BPR di Kabupaten Badung.

*Balanced scorecard* adalah pendukung dalam menyampaikan visi dan misi perusahaan, yang terkandung dalam seperangkat ukuran kinerja yang kohesif

melalui kerangka kerja yang komprehensif (Kaplan dan Norton, 2000:22). Pengukuran variabel kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* menggunakan dua belas item pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Pratiwi (2014). Indikator yang menjadi pengukuran dalam variabel ini yaitu: Perspektif Keuangan, Klien, Internal Bisnis, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan.

*Good corporate governance* adalah suatu sistem kendali perusahaan atau pedoman yang mengendalikan relasi antara *shareholders* dan *stakeholders* yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka (Tjanger *et al.*, 2003:26). Pengukuran variabel prinsip-prinsip *good corporate governance* menggunakan dua puluh item pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Pratiwi (2014). Indikator yang menjadi pengukuran dalam variabel ini yaitu: Keterbukaan, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, Bebas dari intervensi dan Kewajaran.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi-asumsi, kepercayaan, nilai-nilai dan pemikiran yang dimiliki seluruh keanggotaan kelompok dan suatu organisasi yang membentuk, memengaruhi sikap dan tingkah laku kelompok (Hofstede, 1994). Pengukuran variabel budaya organisasi menggunakan delapan item pertanyaan yang diambil dari penelitian Sulaksono (2005). Indikator yang menjadi pengukuran dalam variabel ini yaitu: orientasi pada orang vs orientasi pada pekerjaan. Pilihan jawaban dari skor 1 sampai skor 5. Skor 1 menunjukkan budaya yang berorientasi pada orang, skor 5 menunjukkan budaya yang berorientasi pada pekerjaan.

Populasi yang digunakan adalah 52 BPR di Kabupaten Badung. Sampel yang digunakan adalah 52 BPR di Kabupaten Badung. Penentuan sampel



dilakukan dengan menggunakan metode sampling jenuh. Kemudian data dikumpulkan melalui metode survey, yaitu peneliti memperoleh data dari suatu tempat alamiah dengan memberikan suatu perlakuan seperti mendistribusikan kuesioner, test dan wawancara terstruktur. (Sugiyono, 2013:11). Teknik yang digunakan pada metode survey yaitu kuesioner dan wawancara. Teknik analisis data di bagi dalam beberapa tahap yaitu analisis statistik deskriptif, uji instrumen, uji asumsi klasik, *moderated regression analysis*, uji koefisien determinasi, uji statistik F, dan uji statistik t.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik deskriptif ditujukan untuk menggambarkan suatu data penelitian secara umum, dengan memaparkan banyaknya sampel yang dipakai, nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi dari setiap variabel. Berdasarkan data olahan SPSS, didapat hasil analisis data untuk statistik deskriptif yang disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Hasil Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviasi
Prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> ( $X_1$ )	37	26,93	87,43	69,0443	26,77099
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	37	12,45	34,74	28,3089	6,80510
Kinerja Perusahaan (Y)	37	14,56	54,05	42,6573	10,29345

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Tabel 2 di atas menyajikan jumlah pengamatan (N) sebanyak 37 orang responden. Variabel prinsip-prinsip *good corporate governance* memiliki nilai minimal sebesar 26,93, nilai maksimum sebesar 87,43 dan nilai rata-rata sebesar 69,0443. Pada tabel dapat dilihat nilai rata-rata mendekati nilai maksimum yaitu

69,0443 mendekati 87,43. Hal ini berarti *good corporate governance* telah diterapkan dengan baik pada BPR di Kabupaten Badung. Nilai standar deviasi sebesar 26,77099 menunjukkan penyimpangan nilai prinsip-prinsip *good corporate governance* terhadap nilai rata-ratanya sebesar 26,77099. Variabel prinsip-prinsip *good corporate governance* memiliki nilai standar deviasi kurang dari nilai rata-ratanya yaitu  $26,77099 < 69,0443$  maka dapat dikatakan memiliki variasi data yang rendah.

Variabel budaya organisasi memiliki nilai minimal sebesar 12,45, nilai maksimum sebesar 34,74 dan nilai rata-rata sebesar 28,3089. Pada tabel dapat dilihat nilai rata-rata mendekati nilai maksimum yaitu 28,3089 mendekati 34,74. Hal ini berarti BPR di Kabupaten Badung memiliki budaya organisasi yang kuat. Nilai standar deviasi sebesar 6,80510 menunjukkan penyimpangan nilai budaya organisasi terhadap nilai rata-ratanya sebesar 6,80510. Variabel budaya organisasi memiliki nilai standar deviasi kurang dari nilai rata-ratanya yaitu  $6,80510 < 28,3089$  maka dapat dikatakan memiliki variasi data yang rendah.

Variabel kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* memiliki nilai minimal sebesar 14,56, nilai maksimum sebesar 54,05 dan nilai rata-rata sebesar 42,6573. Pada tabel dapat dilihat nilai rata-rata mendekati nilai maksimum yaitu 42,6573 mendekati 54,05. Hal ini berarti kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* pada BPR di Kabupaten Badung tinggi. Nilai standar deviasi sebesar 10,29345 menunjukkan penyimpangan nilai kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* terhadap nilai rata-ratanya sebesar 10,29345. Variabel kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* memiliki nilai standar deviasi kurang

dari nilai rata-ratanya yaitu  $10,29345 < 42,6573$  maka dapat dikatakan memiliki variasi data yang rendah.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Kode Instrumen	Nilai Pearson Correlation	Keterangan
1	Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (X <sub>1</sub> )	X1.1	0,882	Valid
		X1.2	0,910	Valid
		X1.3	0,908	Valid
		X1.4	0,868	Valid
		X1.5	0,912	Valid
		X1.6	0,906	Valid
		X1.7	0,903	Valid
		X1.8	0,920	Valid
		X1.9	0,914	Valid
		X1.10	0,894	Valid
		X1.11	0,911	Valid
		X1.12	0,921	Valid
		X1.13	0,867	Valid
		X1.14	0,956	Valid
		X1.15	0,896	Valid
		X1.16	0,916	Valid
		X1.17	0,857	Valid
		X1.18	0,879	Valid
		X1.19	0,923	Valid
X1.20	0,882	Valid		
2	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	X2.1	0,934	Valid
		X2.2	0,864	Valid
		X2.3	0,874	Valid
		X2.4	0,905	Valid
		X2.5	0,890	Valid
		X2.6	0,934	Valid
		X2.7	0,890	Valid
		X2.8	0,918	Valid
3	Kinerja Perusahaan (Y)	Y.1	0,938	Valid
		Y.2	0,909	Valid
		Y.3	0,964	Valid
		Y.4	0,923	Valid
		Y.5	0,935	Valid
		Y.6	0,879	Valid
		Y.7	0,940	Valid
		Y.8	0,882	Valid
		Y.9	0,923	Valid
		Y.10	0,956	Valid
		Y.11	0,943	Valid
		Y.12	0,930	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Uji validitas digunakan sebagai tolak ukur sah atau tidaknya suatu kuesioner yang dipakai. Pengujian validitas memaparkan apakah alat ukur tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Kuesioner dapat dikatakan sah apabila memenuhi syarat minimum, yaitu koefisien korelasi ( $r$ ) hitungan  $>$  dari  $r$  tabel (di atas 0,3). Nilai  $r$  hitung disajikan pada Tabel 3. Berdasarkan Tabel 3 dapat disimpulkan seluruh butir dalam instrumen penelitian layak dijadikan sebagai alat ukur, hal ini terbukti dari skor total keseluruhan variabel melebihi 0,30.

Pengujian reliabilitas menunjukkan sejauh mana konsistensi hasil yang diberikan suatu pengukuran, apabila gejala yang sama diukur kembali. Uji reliabilitas dilakukan terhadap instrumen dengan koefisien *Cronbach's Alpha*. Apabila nilai *Cronbach's Alpha*  $>$  0,70 maka dapat dikatakan instrumen yang digunakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dipaparkan pada Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Reabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> ( $X_1$ )	0,988	Reliabel
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,967	Reliabel
Kinerja Perusahaan ( $Y$ )	0,985	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan pada Tabel 4, dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel memenuhi syarat reliabilitas. Hal ini terbukti dari nilai *Cronbach's Alpha* setiap variabel  $>$  0,70.

Uji normalitas bertujuan menguji taraf kenormalan suatu distribusi data. Taraf kenormalan distribusi data dapat ditentukan dengan melakukan pengujian statistik *Kolmogorov Smirnov*. Hasil uji normalitas disajikan pada Tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Normalitas**

No.	Persamaan	Z	Asymp. Sig
1	$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + e$	1,089	0,238
2	$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e$	0,936	0,345

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Tabel 5 menyajikan persamaan pertama dengan nilai signifikansi sebesar 0,238 ( $0,238 > 0,05$ ) dan persamaan kedua memiliki nilai signifikansi sebesar 0,345 ( $0,345 > 0,05$ ). Hasil tersebut membuktikan bahwa model regresi terdistribusi secara normal.

Uji heteroskedastisitas menguji adanya kemungkinan perbedaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain dalam model regresi. Model regresi dinyatakan baik apabila bebas dari gejala heteroskedastisitas atau memiliki varians yang sama. Pengujian gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji *Glejser*. Jika nilai signifikansi melebihi 0,05 maka tidak terdapat heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dipaparkan pada Tabel 6.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

No.	Persamaan	Variabel	T	Sig.
1	$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + e$	$X_1$	-0,510	0,613
2	$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e$	$X_1$	1,368	0,181
		$X_2$	0,798	0,430
		$X_1 \cdot X_2$	-1,100	0,435

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Tabel 6 menunjukkan nilai signifikansi dari persamaan pertama dan persamaan kedua > 0,05 yang berarti model regresi bebas dari heteroskedastisitas.

Hipotesis pertama akan diuji dahulu melalui analisis regresi sederhana. Analisis ini digunakan untuk memandang bagaimana relasi linear yang terdapat pada satu variabel bebas dengan variabel terikat. Hasil model uji dapat disimak pada Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Regresi Sederhana**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	21,103	6,342		3,328	0,002
Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (X <sub>1</sub> )	0,312	0,089	0,509	3,495	0,001

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 7 diatas, dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + e \dots\dots\dots(1)$$

$$\hat{Y} = 21,103 + 0,312 X_1$$

Berdasarkan persamaan diatas, dapat dijelaskan bahwa nilai kostanta ( $\alpha$ ) sebesar 21,103. Ini berarti apabila variabel *prinsip-prinsip good corporate governance* (X<sub>1</sub>) dinyatakan konstan pada angka nol maka nilai kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* (Y) akan meningkat sebesar 21,103. Koefisien regresi pada variabel *prinsip-prinsip good corporate governance* sebesar 0,312 berarti bahwa apabila *prinsip-prinsip good corporate governance* (X<sub>1</sub>) meningkat satu satuan maka kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* (Y) akan meningkat sebesar 0,312 satuan.

Koefisien determinasi menghitung tinggi rendahnya kemampuan model dalam menjelaskan variabel terikat. Pada penelitian ini, koefisien determinasi yang digunakan adalah nilai *Adjusted R square*. Hasil dari *Adjusted R square* dapat dilihat pada Tabel 8.

**Tabel 8.**  
**Hasil *Adjusted R square***

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,509 <sup>a</sup>	0,259	0,238	8,98815

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Pada Tabel 8 dapat dilihat koefisien determinasi pada model regresi linear sederhana menunjukkan nilai sebesar 0,238. Kontribusi pengaruh dari *good corporate governance* pada kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* adalah sebesar 23,8%. Kontribusi dari variabel lain di luar model penelitian ini adalah sebesar 76,2%.

Uji t digunakan untuk pengujian hipotesis. Pada Tabel 7 di atas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi t pada variabel *good corporate governance* adalah 0,001. Jadi dapat disimpulkan signifikansi  $t < \alpha = 0,05$  yaitu  $0,001 < 0,05$ . Ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  dapat diterima.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda yang mewadahi interaksi (perkalian antar dua atau lebih variabel bebas) antar variabel bebas atau *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk menguji hipotesis kedua. Hasil model uji dapat disimak pada Tabel 9.

**Tabel 9.**  
**Hasil Analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA)**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	61,268	12,363		4,956	0,000
Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (X <sub>1</sub> )	-0,641	0,194	-1,044	-3,296	0,002
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	-1,601	0,511	-1,058	-3,134	0,004
Interaksi (X <sub>1</sub> X <sub>2</sub> )	0,036	0,008	2,435	4,688	0,000

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 9 diatas, maka persamaan regresi yang dapat dihasilkan antara lain:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e \dots \dots \dots (2)$$

$$\hat{Y} = 61,268 - 0,641 X_1 - 1,601 X_2 + 0,036 X_1 X_2$$

Hasil perbandingan antara persamaan regresi sederhana dan persamaan *moderated regression analysis* (MRA) menunjukkan perbedaan. Perbedaan ditunjukkan dengan koefisien regresi variabel prinsip-prinsip *good corporate governance* pada persamaan regresi sederhana bertanda positif (+) sedangkan pada persamaan *moderated regression analysis* (MRA) bertanda negatif (-). Perbedaan ini sebagai bukti bahwa variabel budaya organisasi adalah quasi moderator (Ghozali, 2013: 230). Jadi persamaan regresi moderasi yang tersaji di atas telah berhasil membuktikan bahwa variabel budaya organisasi sudah tepat dipilih sebagai variabel pemoderasi pada pengaruh *good corporate governance* pada kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard*.

Koefisien determinasi menghitung tinggi rendahnya kemampuan model dalam menjelaskan variabel terikat. Pada penelitian ini, koefisien determinasi



yang digunakan adalah nilai *Adjusted R square*. Hasil dari *Adjusted R square* dapat dilihat pada Tabel 10.

**Tabel 10.**  
**Hasil *Adjusted R Square***

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,810 <sup>a</sup>	0,655	0,624	6,31210

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 10 dapat dilihat bahwa koefisien determinasi pada model *moderated regression analysis* (MRA) ini menunjukkan nilai sebesar 0,624. Ini berarti bahwa 62,4% variabel prinsip-prinsip *good corporate governance* mampu menjelaskan variasi kinerja perusahaan dan dimoderasi oleh variabel budaya organisasi, sedangkan sisanya sebesar 47,6% dijelaskan oleh faktor lain diluar model.

Uji kelayakan model digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh pada variabel dependen. Hasil analisis kelayakan model (F) dapat dilihat pada Tabel 11.

**Tabel 11.**  
**Hasil Analisis Kelayakan Model (F)**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2.499,575	3	833,192	20,912	0,000 <sup>a</sup>
Residual	1.314,806	33	39,843		
Total	3.814,381	36			

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 11 dapat dilihat bahwa Nilai signifikansi F menunjukkan nilai 0,000. Jadi dapat disimpulkan nilai signifikansi *annova*  $< \alpha = 0,05$ . Ini berarti bahwa model telah memenuhi syarat kelayakan.

Uji t digunakan untuk pengujian hipotesis. Tabel 9 diatas menunjukkan nilai signifikansi t pada variabel interaksi antara  $X_1$  dan  $X_2$  adalah 0,000. Jadi dapat disimpulkan signifikansi  $t < \alpha = 0,05$  yaitu  $0,000 < 0,05$ . Ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  dapat diterima.

Berdasarkan pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini bahwa prinsip-prinsip *good corporate governance* berpengaruh positif pada kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard*. Hal ini terbukti dari nilai signifikansi  $t < \alpha = 0,05$  yaitu  $0,001 < 0,05$  dan koefisien  $\beta$  sebesar 0,312.

Penerapan *good corporate governance* memegang peranan penting dalam mengelola perusahaan. *Good corporate governance* memberikan pedoman dalam mengelola perusahaan dengan memberikan arahan yang jelas dalam menjalankan perusahaan dan tercapainya keseimbangan kepentingan *stakeholder*. Prinsip-prinsip *good corporate governance* diperlukan untuk memperoleh hasil kinerja yang berkelanjutan dengan tetap berfokus pada kepentingan *stakeholder* (KNKG, 2006:5). Prinsip-prinsip *good corporate governance* menciptakan pengungkapan informasi secara tepat waktu dan akurat, kejelasan fungsi dan pertanggungjawaban dalam organisasi, patuh terhadap hukum dan bertanggungjawab terhadap masyarakat serta lingkungan, objektif dalam melaksanakan tugas, dan adil dalam memperlakukan *stakeholder* (KNKG, 2012).

Prinsip-prinsip *good corporate governance* yang telah diterapkan dapat menjadi kontrol internal yang efektif untuk mengelola BPR dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, menciptakan perusahaan yang sehat, pengambilan keputusan yang lebih baik, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat sehingga

dapat meningkatkan kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* pada BPR di Kabupaten Badung. Penerapan peranan komisaris berkontribusi besar dalam menasehati dan mengawasi tindakan manajemen perusahaan agar terciptanya kewajaran dalam perlindungan kepentingan *stakeholder*. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Setyawan (2013), Krismaya (2014), Pratiwi (2014) yang menyatakan bahwa prinsip-prinsip *good corporate governance* berpengaruh positif pada kinerja.

Berdasarkan pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini bahwa budaya organisasi memoderasi dalam hal ini memperkuat pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard*. Hal ini dapat dilihat nilai signifikansi  $t < \alpha = 0,05$  yaitu  $0,000 < 0,05$  dan koefisien  $\beta$  sebesar 0,036.

Bagian utama yang terkandung di dalam *good corporate governance* adalah budaya organisasi (Moeljono, 2005). Budaya organisasi mempengaruhi cara karyawan dalam bersikap, cara karyawan menjalankan pekerjaannya dan cara karyawan dalam bekerja dengan karyawan yang lain. Budaya organisasi yang kuat akan mendorong organisasi untuk berkembang kearah yang lebih baik. *Good corporate governance* dapat dilaksanakan dengan baik apabila anggota organisasi memiliki sistem nilai yang mendorong anggota organisasi untuk mendukung dan melaksanakan *good corporate governance* (Moeljono, 2005). Budaya organisasi memiliki dampak terhadap kinerja karyawan dan menyebabkan peningkatan pada produktivitas dan meningkatkan kinerja organisasi (Shahzad, 2012).

Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan dapat memoderasi dalam hal ini budaya organisasi memperkuat pengaruh prinsip-prinsip *good corporate governance* pada kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard*. Budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan menjadi budaya organisasi yang kuat pada BPR di Kabupaten Badung. Budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan mementingkan penyelesaian tugas, setiap pekerjaan harus diselesaikan secara efektif dan efisien, terbukti mendukung hubungan prinsip-prinsip *good corporate governance* terhadap kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* pada BPR di Kabupaten Badung. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Atmadja, dkk. (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh *good governance* terhadap kinerja.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian, analisis dan interpretasi data, maka simpulan yang dapat diberikan adalah variabel prinsip-prinsip *good corporate governance* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* dan variabel budaya organisasi memperkuat pengaruh prinsip-prinsip *good corporate governance* terhadap kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard*.

Berdasarkan hasil penelitian, analisis dan interpretasi data serta simpulan, maka saran yang dapat diberikan bagi Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung, diharapkan agar penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* sebaiknya lebih ditingkatkan khususnya dalam hal menetapkan peran dan tanggung jawab komisaris dan manajemen yang berkaitan dengan kewajiban sebagai perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak *stakeholder*.

Penetapan peran dan tanggung jawab komisaris diharapkan dapat terjadi pengelolaan aset secara baik dan hati-hati. Komisaris bertugas untuk mengawasi dan memberi nasihat pada manajemen perusahaan sehingga dapat terjadi pengawasan untuk menjamin perilaku yang adil terhadap tindakan manajemen perusahaan. Kemudian budaya yang mengutamakan penyelesaian tugas sebaiknya dibarengi dengan pemberian *reward* bagi karyawan yang berprestasi sehingga karyawan lebih termotivasi untuk maju dan berkembang bersama organisasi. Selanjutnya guna menentukan perubahan-perubahan seperti perubahan jabatan dan pengalihan tugas sebaiknya berdasarkan surat keputusan manajemen agar tercipta koordinasi dan pertanggungjawaban yang jelas atas setiap perubahan-perubahan tersebut.

Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat menambahkan rasio-rasio keuangan untuk mengukur kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* dari segi perspektif keuangan dan peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang diduga dapat memoderasi pengaruh prinsip-prinsip *good corporate governance* pada kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard*, misalnya variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi. Peneliti selanjutnya juga dapat memperluas objek penelitian dengan menggunakan BPR di Kabupaten yang berbeda yang berada di Provinsi Bali untuk melengkapi penelitian BPR di seluruh Provinsi Bali.

## REFERENSI

Adebayo., Mudashiru., Ibrahim., A.O. Bakare ., Yusuf., Babatunde Omah., Ishmael. 2014. Good Corporate Governance and Organisational

- Performance: An Empirical Analysis. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4 (7): 170-178.
- Afifah. 2013. Pengukuran Kinerja Strategik: Perspektif Tradisional dan Alternatif. *Polibisnis*, 5(1): 13-26.
- Akbar, Jihad. 2013. Pengaruh Good Corporate Governance, Profitabilitas, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Perbankan Umum yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2010-2012). Perpustakaan Esa Unggul. <http://digilib.esaunggul.ac.id/pengaruh-good-corporate-governanceprofitabilitas-dan-ukuran-perusahaan-terhadap-kinerja-perusahaan-studi-empiris-pada-perusahaan-perbankan-umum-yang-terdaftardi-bursa-efek-indonesia-periode-20102012-643.html> (diunduh tanggal 15 Mei 2015).
- Al-Haddad, Waseem., Alzurqan, Saleh Taher., dan Al-Sufy, Fares Jamil. 2011. The Effect of Corporate Governance on The Performance of Jordanian Industrial Companies: An Empirical Study on Amman Stock Exchange. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(4): 55-69.
- Andriyanto, Nova. 2013. Pengaruh Pengendalian Interen dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Manajerial. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Asa Romeo Asa., Navneel Shalendra Prasad., dan Maw Maw Htay. 2013. Balance Scorecard: A Paradigm Measure Of Business Strategy And Firm Performance. *International Journal Of Scientific & Technology Research.*, 2(4): 121-125.
- Atmadja, Anantawikrama Tungga., Nyoman Ari Surya Darmawan., dan Komang Adi Kurniawan Saputra. 2015. Pengaruh Implementasi Good Corporate Governance Dan Proteksi Awig-Awig Terhadap Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Dengan Budaya Menyama Braya Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada LPD Se-Kabupaten Buleleng). Universitas Pendidikan Ganesha.
- Bank Indonesia. 2015. Statistik Perbankan. <http://www.bi.go.id/> (diunduh tanggal 27 Agustus 2015).

- Burney, Laurie L., Swanson, Nancy J. 2010. The relationship Between *Balanced scorecard* Characteristics and Manager's Job Satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 22(2): 166-181.
- Butler, Janet B., Sandra Cherie Henderson., dan Cecily Raiborn. 2011. Sustainability and The Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly*, 12(2): 1-10.
- Duke II, Joe dan Kechi Kankpang. 2011. Linking Corporate Governance with Organizational Performance: New Insights and Evidence from Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research* Volume 1(12) Version 1.0.
- Funso, Kolapo T., Kolade, Ayeni R., and Ojo, Oke M. 2012. Credit Risk and Commercial Banks' Performance in Nigeria: A Panel Model Approach. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2(2): 31-38.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi ke-7. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Govindarajan, V. 1986. *Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitude and Performance Universalistic and Cotigency Perspective*. Decision Science.
- Gozali, Natalia. 2012. Dampak Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 1(4): 38-43.
- Gunawan, Robertus M. Bambang., Effendie., Djoni Budiarjo. 2014. The Influence of Good Corporate Governance, Ownership Structure and Bank Size to the Bank Performance and Company Value in Banking Industry in Indonesia (A Study on Go-Public National Private Banking Corporation with Foreign Capital Investment During the Period of 2007 – 2012). *European Journal of Business and Management*, 5(24): 9-19.
- Hofstede, G. 1990. *Culture and Organizations: Intercultural Cooperations and Its Importances for Survival*. London: Harper Collins Publisher Inc.
- Hofstede, G. 1994. *Cultures and Organization: Software of the Mind Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, NY: Harper Collins Publisher Inc.

- Indah, Morita Lestari. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi dan Pegendalian Internal Terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip Good corporate governance. *Artikel Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.*
- Ittner, Christopher D., David F. Larcker., Marshall W. Meyer. 1997. *Performance, Compensation, And The Balanced Scorecard.* The Wharton School The University of Pennsylvania.
- Jensen, Michael C. & W.H. Meckling. 1976. Theory of The Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3: 305-360.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1992. *The Balanced scorecard Measures That Drive Performance.* Harvard Business Review.
- Kaplan R.S. dan Norton D.P. 1996. *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action,* Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2000. *Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi Balanced scorecard.* Jakarta: Erlangga.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia.* Jakarta.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). 2012. *Prinsip Dasar Pedoman Umum Good Corporate Governance Perbankan Indonesia.* Jakarta.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance,* PT Prenhallindo Simon and Schuster (Asia) Pte. Ltd. The Free Press.
- Krismaya, Kadek Dewi. 2014. Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good corporate governance terhadap Kinerja Keuangan LPD Kabupaten Gianyar Bali. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 7.3: 559-573.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik.* Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Meythi dan Devita, Lusiyana. 2011. Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan: Studi Empirik Pada Perusahaan Go Public Yang Termasuk Kelompok Sepuluh Besar Menurut Corporate Governance Perception Index (CGPI) di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Hukum Bisnis dan Investasi*, 3(1): 71-89.
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Good Corporate Culture Sebagai Inti Dari Good Corporate Governance.* PT Elex Media Komputindo: Jakarta.



- Mulyadi. 2007. *Akuntansi Manajemen*. Edisi ke-3. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, Marihot dan Doddy Setiawan. 2007. Pengaruh Corporate Governance Terhadap Manajemen Laba di Industri Perbankan Indonesia. *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi X*. Makasar.
- Ng'ang'a ,Muya James dan Justus Nyongesa. 2012. The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions . *International Journal of Business and Social Science*, 3(8): 211-217.
- Nurainy, Renny., Bagus Nurcahyo, Sri Kurniasih A., dan Sugiharti B. 2013. Implementation of Good Corporate Governance and Its Impact on Corporate Performance: The mediation Role of Firm Size. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5 Nos. 2 & 3: 91-104.
- Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006.
- Pirson, M.A., dan Lawrence, P.R. 2010. Humanism in business-towards a paradigm shift?. *Journal of Business Ethics*, 93: 553-565.
- Pratiwi, Ni Luh Putu Andriyani. 2014. Pengaruh Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Berbasis *Balanced scorecard*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.
- Pratiwi, Utami. 2010. *Balanced scorecard* dan Manajemen Strategik. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 11(2): 166-174.
- Purnama, Chamdan. 2013. Influence Analysis of Organizational Commitmen Job and Satisfaction Organizational Citenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. *International Journal Of Business Humanities and Technology*, 3 (5): 86-100.
- Purwani, Tri. 2010. Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan. *Majalah Ilmiah Informatika*, 1(2): 47-60.
- Rahmawati, Adis Dwi., Sri Suwitri., dan Maesaroh. 2006. Analisis Kinerja Organisasi Publik Dengan Metode “Balanced Scorecard”. *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 3(1): 78-88.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Jugde. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setyawan, Meitradi Komang. 2013. Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Lembaga Pengkreditan Desa Kecamatan

Mengwi Kabupaten Badung. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 5.3 : 586-598 ISSN: 2302-8556.

Shahzad, Fakhar. 2012. Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9): 975-985.

Siallagan ,Hamonangan dan Indira Januarti. 2014. The Effect Of Good Corporate Governance Implementation And Proportions Of State Ownership On Banking Firms Market Value. *International Journal of Business, Economics and Law*, 5(1): 28-37.

Simadibrata, Theresia Adelia. 2012. Peranan Good Corporate Governance Terhadap Kualitas Pelaporan Keuangan Dan Kepercayaan Investor. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 1(4): 28-31.

Sugiyono. 2013. Metodologi Penelitian. Bandung: Alfabeta.

Sulaksono, Tri. 2005. Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Evaluasi Atasan Terhadap Tekanan Kerja dan Kepuasan Bawahan. *Tesis. Magister Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang*.

Suparta, Gede Wayan. 2008. *Budaya Organisasi*. Udayana University Press: Denpasar.

Surat Edaran BI No. 11/37/DKBU tahun 2009

Surat Edaran Kepada Semua Bank Umum Konvensional di Indonesia No 15/15/DPNP.

Susanto, A.B. 1997. *Budaya Perusahaan: Manajemen dan Persaingan Bisnis I*. Penerbit Airlangga Jakarta.

Sutedi, Adrian. 2012. *Good corporate governance*. Jakarta: Sinar Grafika.

Tjanger, I Nyoman., Alijoyo, F Antonius., Djemat, Humprey R. Djemat., Soembodo, Bambang. 2003. *Corporate Governance Tantangan dan Kesempatan Bagi Komunitas Bisnis Indonesia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.

Tjondro dan Wilopo. 2011. Pengaruh Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Profitabilitas Dan Kinerja Saham Perusahaan Perbankan Yang Tercatat Di Bursa Efek Indonesia. *Journal of Business and Banking*, 1(1): 1-14.

Undang-Undang No. 10 Tahun 1998.

Zunaidah dan Ardi Novarandi Arif Budiman. 2014. Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Business Unit SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam). *Jurnal Manajemen Bisnis Sriwijaya*, 12(1).