

**PENGARUH PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*,
MOTIVASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN**

**Ni Kadek Desy Yasinta Putri¹
I Made Pande Dwiana Putra²**

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: yasintaputri88@yahoo.com/ telp: +628563806156

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Kabupaten Badung dengan jumlah BPR terbanyak di Provinsi Bali turut menuntut BPR untuk meningkatkan kinerjanya, baik kinerja organisasi maupun kinerja karyawan agar tetap dapat mempertahankan kelangsungan hidup organisasinya di tengah persaingan antar BPR maupun dengan Bank Umum. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, beberapa di antaranya adalah *GCG*, motivasi dan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh prinsip-prinsip *good corporate governance*, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 52 BPR yang tersebar di Kabupaten Badung. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 132 responden dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu akuntabilitas dan independensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan ketiga prinsip lainnya yaitu transparansi, tanggung jawab dan kejujuran tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: kinerja karyawan, *GCG*, motivasi, budaya organisasi

ABSTRACT

Badung regency with the largest number of BPR in Bali Province also demanded BPR to improve its performance, both organizational performance and employee performance in order to maintain its organizational survival in the middle of competition between BPR and with Commercial Bank. Many factors can affect employee performance, some of which are GCG, motivation and organizational culture. This study aims to determine the influence of GCG, motivation and organizational culture on employee performance. This research was conducted on 52 BPR spread in Badung regency. The sample used in this study amounted to 132 respondents by using purposive sampling method. Data analysis technique used in this research is multiple linear regression analysis. The results of this study indicate that the principles of good corporate governance namely accountability and independence have a positive effect on employee performance, while transparency, responsibility and fairness does not affect employee performance. Variables motivation and organizational culture have a positive effect on employee performance.

Keywords: *employee performance, GCG, motivation, organizational culture*

PENDAHULUAN

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) saat ini menempati posisi yang penting dalam perekonomian mengingat banyaknya permintaan peminjaman dana untuk modal usaha, investasi, pendidikan dan lain-lain. BPR mempunyai fungsi yaitu sebagai tempat penyimpanan dana masyarakat dan kemudian disalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. Jumlah BPR di Provinsi Bali beserta total asetnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.
Jumlah BPR di Provinsi Bali dan Total Aset per Desember 2016

Nama Kabupaten/Kota	Bentuk Badan Hukum			Jumlah BPR	Total Aset
	PT	PD	KOP		
Kab. Badung	52	0	0	52	2.966.933.534
Kab. Bangli	2	1	0	3	166.146.147
Kab. Buleleng	6	1	0	7	1.172.587.547
Kab. Gianyar	27	1	0	28	2.034.846.233
Kab. Jembrana	1	0	0	1	7.026.177
Kab. Karangasem	4	0	0	4	177.156.375
Kab. Klungkung	5	0	0	5	121.250.120
Kab. Tabanan	24	0	0	24	1.079.149.828
Kota Denpasar	13	0	0	13	4.993.829.754
Total	134	3	0	137	12.718.925.715

Sumber : Data sekunder diolah, 2016

Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK), BPR mempunyai tiga bentuk badan hukum yaitu: Perseroan Terbatas (PT), Perusahaan Daerah (PD), dan Koperasi (KOP). Di Indonesia saat ini memiliki 1377 BPR yang berbadan hukum PT, 228 berbadan hukum PD, dan 31 berbadan hukum KOP yang tersebar di 33 Provinsi. Berdasarkan data dari Bank Indonesia pada tabel 1 di atas, jumlah BPR di Provinsi Bali periode Desember 2016 berjumlah 137 BPR yang tersebar di 9 Kabupaten/Kota di Bali. Di Kabupaten Badung sendiri saat ini terdapat 52 BPR yang merupakan jumlah BPR terbanyak di Bali dan keseluruhan dari BPR

tersebut berbentuk PT (Perseroan Terbatas). Namun, dari total aset yang dimiliki Kabupaten Badung menempati peringkat kedua setelah Kota Denpasar dengan jumlah total aset sampai dengan periode Desember 2016 yaitu sebesar Rp2.966.933.534. Hal ini dikarenakan peningkatan pertumbuhan dana pihak ketiga dan penyebaran penyaluran kredit berpusat di Denpasar yang merupakan pusat kota dan perekonomian di Provinsi Bali.

Kabupaten Badung merupakan kabupaten yang perkembangan ekonominya sangat pesat di Bali dilihat dari fasilitas publik dan swasta yang dimiliki seperti bandara, hotel-hotel berbintang dan segala jenis usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Kabupaten Badung dengan tingkat ekonominya yang tinggi turut menuntut BPR untuk meningkatkan kinerjanya, baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Peningkatan kinerja BPR tidak hanya membutuhkan peran aktif dari pengurus BPR baik direksi selaku pengelola maupun dewan komisaris selaku pengawas, tetapi juga membutuhkan peningkatan kinerja karyawan yang baik. Hal ini merupakan salah satu tantangan bagi BPR untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) karyawan maupun pengurus BPR yang dilakukan secara berkesinambungan seperti yang telah diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.20/POJK.03/2014 tentang kelembagaan BPR.

Menurut Pratiwi (2014), hasil kinerja dapat diukur dan menggambarkan kondisi perusahaan, untuk itu diperlukan penilaian dan pengukuran terhadap kinerja yang telah dilakukan perusahaan. Di dunia perbankan yang semakin kompetitif, pengukuran kinerja saat ini tidak hanya dilakukan dari segi finansial

saja, tetapi kondisi non finansial juga dapat menunjukkan kinerja dari perusahaan. Kinerja juga mempunyai arti penting bagi karyawan karena adanya penilaian terhadap kinerja berarti karyawan mendapat perhatian dari atasan (Dzulkipli, 2013). Selain itu, penilaian kinerja ini mungkin akan menambah gairah karyawan karena pegawai yang berprestasi atau memiliki kinerja yang baik akan diberikan penghargaan atau promosi. Kinerja karyawan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kemajuan perusahaan.

Tantangan selanjutnya yang dihadapi BPR adalah penerapan tata kelola BPR yang telah diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.4/POJK.03/2015 yang meliputi prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*). Kelima prinsip tersebut merupakan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* yang disingkat GCG. Ambarwati dkk (2013) menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) telah berupaya meminimalkan risiko pengambilan keputusan yang salah atau menguntungkan diri sendiri, sehingga hal ini akan meningkatkan kinerjanya.

GCG berperan penting dalam menekan konflik antara pihak pengelola BPR (*agent*) dengan pihak yang berkepentingan (*principal*) yang dikenal dengan konflik keagenan. Menurut Oliver (1995), *corporate governance* muncul dalam organisasi disebabkan karena adanya masalah agensi atau konflik kepentingan yang melibatkan anggota organisasi. Untuk mengatasi masalah-masalah internal dan eksternal perusahaan yang berkaitan dengan kinerja, Komite Nasional

Kebijakan *Governance* (KNKG) pada tahun 2006 menerbitkan pedoman pelaksanaan GCG yang bertujuan untuk mendorong perusahaan agar menciptakan sistem kelola perusahaan yang sehat.

Selain GCG menurut hasil penelitian Deikme (2013) dan Fauziah (2016) ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi dan budaya organisasi. Motivasi adalah kesediaan untuk melakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan-tujuan organisasi (Robbins, 2003). Menurut Temaja (2015), diperlukan adanya pembinaan dan motivasi kerja karyawan untuk menumbuhkan komitmen yang kuat dalam rangka meningkatkan prestasi kerjanya. Sedangkan menurut Hasibuan (2008:219). Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah faktor penting bagi suatu perusahaan untuk mendorong kinerja karyawannya sehingga tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat terwujud. Motivasi juga merupakan penyemangat untuk melakukan pekerjaannya, hal itulah yang membuat motivasi disebut sebagai pendorong semangat kerja. Motivasi yang diberikan oleh perusahaan dapat berupa kompensasi finansial yaitu kenaikan gaji dan kompensasi nonfinansial yaitu kenaikan pangkat atau penghargaan lainnya sesuai dengan kinerja yang dihasilkan karyawan tersebut.

Selain motivasi, menurut Nurani (2012) budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Setiap BPR atau organisasi lainnya tentu memiliki budaya organisasi yang berbeda. Perbedaan budaya dalam suatu organisasi secara signifikan akan mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaannya (Shu-Mei, 2010). Robbins (2010:64) menyatakan bahwa kekuatan

budaya perusahaan akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik, karena dianggap bahwa budaya yang kuat adalah budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas di kalangan para karyawan.

Bintoro (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan pada akhirnya juga dapat berdampak pada kinerja organisasi. Menurut Werther dan Davis (1996:47), budaya perusahaan adalah produk semua segi organisasi yang meliputi orangnya, keberhasilan dan kegagalannya yang secara sadar atau di bawah sadar, dijalankan dalam kegiatan organisasi sehari-hari. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu.

Budaya organisasi (budaya kerja) ialah keyakinan semua anggota organisasi akan sistem nilai-nilai serta yang diterapkan, dikembangkan, serta dipelajari secara berkesinambungan, bermanfaat sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan sebagai acuan berperilaku dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Temaja, 2015). Menurut Wallach (1983), budaya organisasi digunakan sebagai suatu pedoman bersama oleh seluruh anggota organisasi dalam meyakinkan segala sesuatu yang terjadi di sekitar mereka. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.

Penelitian-penelitian tentang pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap kinerja sudah banyak dilakukan. Sandraningsih (2015) dalam penelitiannya memperoleh hasil bahwa penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate*

Governance berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Dzulkifli (2013) dan Fauziah (2016) yang memperoleh hasil bahwa prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian tentang motivasi dan budaya organisasi juga telah banyak dilakukan di antaranya oleh Nurani (2012) dan Koesmono (2005) yang memperoleh hasil bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Tetapi hal ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suwati (2013) dan Saputro (2015) yang memperoleh hasil bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Untuk mengetahui pengaruh transparansi terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung; 2) Untuk mengetahui pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung; 3) Untuk mengetahui pengaruh responsibilitas terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung; 4) Untuk mengetahui pengaruh independensi terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung; 5) Untuk mengetahui pengaruh kewajaran terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung; 6) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung; 7) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung.

Menurut Jensen dan Meckling (1976), teori agensi merupakan teori yang dibangun berdasarkan pada hubungan keagenan antara agen dan prinsipal.

Hubungan keagenan didefinisikan sebagai suatu perjanjian antara satu atau lebih pihak prinsipal yang mempekerjakan agen, agen diharapkan dapat melakukan beberapa layanan atas nama prinsipal. Menurut Lubis (2011:91), teori agensi didasarkan pada teori ekonomi. Dari sudut pandang teori agensi, *principal* (pemilik atau manajemen puncak) membawahi *agent* (karyawan atau manajer yang lebih rendah) untuk melaksanakan kinerja yang lebih efisien. Teori ini mengasumsikan kinerja yang efisien dan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh usaha dan pengaruh kondisi lingkungan.

Prinsipal sebagai pihak pemilik perusahaan seringkali tidak dapat selalu memonitor kinerja agen atau pihak manajemen perusahaan, hal inilah yang akhirnya membuat timbulnya konflik kepentingan karena informasi yang diberikan tidak sesuai dengan kondisi perusahaan yang sebenarnya atau disebut dengan asimetri informasi. Menurut Messier *et al.* (2006:7), hubungan keagenan ini mengakibatkan dua permasalahan yaitu: (1) terjadinya asimetri informasi (*information asymmetry*), dimana manajemen secara umum lebih memiliki informasi mengenai posisi keuangan yang sebenarnya dan posisi operasi entitas dari pemilik dan (2) terjadinya konflik kepentingan (*conflict of interest*) akibat ketidaksamaan tujuan, dimana manajemen tidak selalu bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik. Menurut Clemente dan Labat (2009), *corporate governance* merupakan salah satu mekanisme pengendalian internal yang paling penting dari masalah lembaga dalam mengurangi salah satu dampak dari hubungan keagenan yaitu asimetri informasi.

Hubungan keagenan seringkali menimbulkan masalah seperti yang

dijelaskan dalam teori agensi menurut Jensen dan Meckling (1976), masalah yang timbul diantaranya adalah konflik kepentingan antara *principal* dan *agent*. Konflik ini tentunya akan berdampak pada sistem tata kelola perusahaan. Solusi yang dapat digunakan untuk meminimalisir konflik keagenan ini adalah dengan menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Fauziah (2016) melakukan penelitian mengenai analisis pengaruh prinsip-prinsip *good corporate governance* terhadap kinerja aparatur pemerintah (studi empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Surakarta). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa prinsip-prinsip *good corporate governance* yang diprosikan dengan akuntabilitas, transparansi, partisipasi, kemandirian, dan pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Febriani (2016) mengenai pengaruh *good corporate governance* terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban Jawa Timur dan Hindistari (2015) mengenai pengaruh penerapan prinsip – prinsip *good corporate governance* pada kinerja BPR Kabupaten Gianyar. Kedua penelitian tersebut memperoleh hasil bahwa *good corporate governance* yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Frediawan (2008), Ristifani (2009), dan Febriani (2016). Berdasarkan hasil beberapa penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

- H₁: Transparansi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung.
- H₂: Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung.
- H₃: Responsibilitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung.
- H₄: Independensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung.
- H₅: Kewajaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung.

Motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu (Luthans, 2006). Motivasi diberikan agar karyawan bekerja dengan giat dan pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja. Nurani (2012) melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan perusahaan (studi kasus di lingkungan kantor PDAM se-eks Karesidenan Surakarta). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Suryana (2015) dan Gunawan (2009) yang memperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Dzulkifli (2013), Fauziah (2016) dan Koesmono (2005) yang mendapatkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil beberapa penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah.

H₆: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang yang berperan dalam peningkatan kinerja. Pengelolaan terhadap budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik di antara karyawan dengan karyawan maupun dengan perusahaannya. Jika tercipta lingkungan kerja yang baik, tentunya hal ini akan berpengaruh terhadap tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi.

Koesmono (2005) meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan bagaimana besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan khususnya karyawan bagian produksi. Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan.

Hal ini didukung oleh penelitian Mariam (2009) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening yang dilakukan pada kantor pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Gunawan (2009), Dzulkifli (2013), dan Fauziah (2016) yang mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap

kinerja. Berdasarkan hasil beberapa penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₇: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif yang digunakan adalah skor dari hasil jawaban kuesioner yang telah diisi oleh responden. Data kualitatif yang digunakan adalah berupa daftar nama Bank Perkreditan Rakyat yang terdapat di Kabupaten Badung. Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer pada penelitian ini adalah jawaban atas kuesioner yang disebarakan kepada responden pada tiap-tiap Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung. Data sekunder pada penelitian ini adalah data mengenai daftar Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung yang bersumber dari Perbarindo DPK Badung.

Populasi dalam penelitian ini adalah Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung yang berjumlah 52 unit sesuai dengan data yang diperoleh dari Bank Indonesia yang diakses melalui *www.bi.go.id* periode Oktober 2016. Menurut Sugiyono (2013:116), sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu (Sugiyono, 2013:122). Adapun kriterianya yaitu karyawan yang menjabat sebagai kepala bagian, atau karyawan

dengan masa kerja lebih dari dua tahun. Setelah ditetapkan kriteria penentuan sampel, didapatkan hasil sampel sebanyak 138 responden dari 52 BPR yang tersebar di Kabupaten Badung.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2013:199). Kuesioner ini kemudian disebar langsung kepada sasaran responden ke setiap Bank Perkreditan Rakyat yang telah ditentukan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk menghitung pengaruh variabel independen yaitu Transparansi (X_1), Akuntabilitas (X_2), Responsibilitas (X_3), Independensi (X_4), Kewajaran (X_5), Motivasi (X_6) dan Budaya Organisasi (X_7) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah kuesioner yang disebar pada awalnya sebanyak 138 eksemplar, dua BPR diantaranya yaitu BPR Dalung dan BPR Varis Mandiri tidak ikut berpartisipasi dalam penelitian ini dengan jumlah responden di kedua BPR tersebut sebanyak enam responden, maka kuesioner yang disebar menjadi 132 eksemplar. Jumlah ini didapat setelah melakukan survei pendahuluan yang dilakukan ke masing-masing BPR. Setelah diperiksa, tidak terdapat kuesioner yang tidak memenuhi kriteria pengalaman bekerja kurang dari dua tahun atau kuesioner yang digugurkan, sehingga semua kuesioner yang kembali layak digunakan untuk penelitian.

Rincian pengembalian dan penggunaan kuesioner dapat dilihat pada tabel 2 berikut.

Tabel 2.
Perincian Pengembalian dan Penggunaan Kuesioner

Uraian	Jumlah Kuesioner
Total Kuesioner yang disebar	138
Kuesioner yang dikembalikan	132
Kuesioner yang gugur (pengalaman bekerja < 2 tahun)	0
Kuesioner yang digunakan	132
Tingkat Pengembalian (<i>response rate</i>) = $132/138 \times 100\%$	95,6%
Tingkat penggunaan (<i>usable respon rate</i>) = $132/138 \times 100\%$	95,6%

Sumber: Data diolah, 2017

Tabel 3.
Statistik Deskriptif

	N	Min.	Maks.	Mean	Std.Deviation
Transparansi (X ₁)	132	4,00	15,34	11,56	3,451
Akuntabilitas (X ₂)	132	4,00	15,05	11,27	3,445
Responsibilitas (X ₃)	132	4,00	15,76	11,70	3,400
Independensi (X ₄)	132	4,00	14,77	11,39	3,558
Kewajaran (X ₅)	132	4,00	14,57	11,66	3,634
Motivasi (X ₆)	132	5,00	18,89	14,34	4,372
Budaya Organisasi (X ₇)	132	7,00	25,83	19,78	5,958
Kinerja Karyawan (Y)	132	4,00	14,38	11,30	3,778

Sumber: Data diolah, 2017

Statistik deskriptif pada Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai minimum dan maksimum variabel Transparansi (X₁) sebesar 4,00 dan 15,34. Rata-ratanya (*mean*) sebesar 11,56 dengan standar deviasi sebesar 3,451, hal ini berarti bahwa terjadi deviasi nilai transparansi yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya sebesar 3,451. Nilai minimum dan maksimum variabel Akuntabilitas (X₂) sebesar 4,00 dan 15,05. Rata-ratanya (*mean*) sebesar 11,27 dengan standar deviasi sebesar 3,445, hal ini berarti bahwa terjadi deviasi nilai akuntabilitas yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya sebesar 3,445.

Nilai minimum dan maksimum variabel Responsibilitas (X₃) sebesar 4,00 dan 15,76. Rata-ratanya (*mean*) sebesar 11,70 dengan standar deviasi sebesar 3,400, hal ini berarti bahwa terjadi deviasi nilai responsibilitas yang diteliti

terhadap nilai rata-ratanya sebesar 3,400. Nilai minimum dan maksimum variabel Independensi (X_4) sebesar 4,00 dan 14,77. Rata-ratanya (*mean*) sebesar 11,39 dengan standar deviasi sebesar 3,558, hal ini berarti bahwa terjadi deviasi nilai independensi yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya sebesar 3,558.

Nilai minimum dan maksimum variabel Kewajaran (X_5) sebesar 4,00 dan 14,57. Rata-ratanya (*mean*) sebesar 11,66 dengan standar deviasi sebesar 3,634, hal ini berarti bahwa terjadi deviasi nilai kewajaran yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya sebesar 3,634. Nilai minimum dan maksimum variabel Motivasi (X_6) sebesar 5,00 dan 18,89. Rata-ratanya (*mean*) sebesar 14,34 dengan standar deviasi sebesar 4,372, hal ini berarti bahwa terjadi deviasi nilai motivasi yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya sebesar 4,372.

Nilai minimum dan maksimum variabel Budaya Organisasi (X_7) sebesar 7,00 dan 25,83. Rata-ratanya (*mean*) sebesar 19,78 dengan standar deviasi sebesar 5,958, hal ini berarti bahwa terjadi deviasi nilai budaya organisasi yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya sebesar 5,958. Nilai minimum dan maksimum variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 4,00 dan 14,38. Rata-ratanya (*mean*) sebesar 11,30 dengan standar deviasi sebesar 3,778, hal ini berarti bahwa terjadi deviasi nilai kinerja karyawan yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya sebesar 3,778.

Uji validitas merupakan pengujian instrumen penelitian sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang inti atau arti sebenarnya yang diukur. Syarat minimum suatu kuesioner untuk memenuhi validitas adalah jika korelasi antara butir dengan skor total tersebut positif dan nilainya lebih besar dari 0,30. Hasil uji validitas pada penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh variabel

memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan seluruhnya dalam instrumen penelitian tersebut valid.

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Transparansi (X_1)	0,877	Reliabel
Akuntabilitas (X_2)	0,885	Reliabel
Responsibilitas (X_3)	0,971	Reliabel
Independensi (X_4)	0,905	Reliabel
Kewajaran (X_5)	0,920	Reliabel
Motivasi (X_6)	0,905	Reliabel
Budaya Organisasi (X_7)	0,948	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,948	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2017

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 4. menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian yaitu Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, Kewajaran, Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan memiliki koefisien *Cronbach Alpha* lebih dari 0,70. Dengan demikian dapat dikatakan semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk memastikan hasil yang diperoleh memenuhi asumsi dasar di dalam analisis regresi. Berdasarkan hasil uji normalitas pada penelitian ini, diperoleh bahwa nilai *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar 0,200. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena *Asymp.Sig.(2-tailed)* 0,200 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05. Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini, diperoleh nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinearitas. Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini, diperoleh nilai sig.

dari variabel transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kewajaran, motivasi, dan budaya organisasi masing-masing sebesar 0,361, 0,522, 0,374, 0,466, 0,783, 0,856, dan 0,833. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan bahwa model regresi penelitian ini telah lolos uji asumsi klasik.

Tabel 5.
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1,000	0,612		-1,634	0,105
Transparansi	0,056	0,078	0,051	0,714	0,477
Akuntabilitas	0,226	0,100	0,207	2,271	0,025
Responsibilitas	0,005	0,085	0,004	0,055	0,957
Independensi	0,279	0,097	0,263	2,888	0,005
Kewajaran	0,119	0,080	0,115	1,487	0,140
Motivasi	0,117	0,055	0,136	2,121	0,036
Budaya Organisasi	0,142	0,045	0,223	3,177	0,002
<i>Adjusted R Square</i>	0,785				
F Statistik	69,132				
Signifikansi	0,000				

Sumber: Data diolah, 2017

Nilai konstanta sebesar -1,000 berarti apabila Transparansi (X_1), Akuntabilitas (X_2), Responsibilitas (X_3), Independensi (X_4), Kewajaran (X_5), Motivasi (X_6), dan Budaya Organisasi (X_7) bernilai nol, maka kinerja karyawan bernilai sebesar 1,000 satuan. Nilai koefisien regresi Transparansi (X_1) sebesar 0,056, berarti jika transparansi meningkat 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat 0,056 satuan, dengan asumsi variabel akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kewajaran, motivasi dan budaya organisasi konstan. Hasil ini mengindikasikan bahwa transparansi berbanding lurus dengan kinerja karyawan.

Nilai koefisien regresi Akuntabilitas (X_2) sebesar 0,226, berarti jika akuntabilitas meningkat 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat 0,226 satuan, dengan asumsi variabel transparansi, responsibilitas, independensi, kewajaran, motivasi dan budaya organisasi konstan. Hasil ini mengindikasikan bahwa akuntabilitas berbanding lurus dengan kinerja karyawan.

Nilai koefisien regresi Responsibilitas (X_3) sebesar 0,005, berarti jika responsibilitas meningkat 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat 0,005 satuan, dengan asumsi variabel transparansi, akuntabilitas, independensi, kewajaran, motivasi dan budaya organisasi konstan. Hasil ini mengindikasikan bahwa responsibilitas berbanding lurus dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi Independensi (X_4) sebesar 0,279, berarti jika independensi meningkat 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat 0,279 satuan, dengan asumsi variabel transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kewajaran, motivasi dan budaya organisasi konstan. Hasil ini mengindikasikan bahwa independensi berbanding lurus dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi Kewajaran (X_5) sebesar 0,119, berarti jika kewajaran meningkat 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat 0,119 satuan, dengan asumsi variabel transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, motivasi dan budaya organisasi konstan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kewajaran berbanding lurus dengan kinerja karyawan.

Nilai koefisien regresi Motivasi (X_6) sebesar 0,117, berarti jika motivasi meningkat 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat 0,117 satuan, dengan asumsi variabel transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kewajaran, dan budaya organisasi konstan. Hasil ini mengindikasikan bahwa

motivasi berbanding lurus dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi Budaya Organisasi (X_7) sebesar 0,142, berarti jika budaya organisasi meningkat 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat 0,142 satuan, dengan asumsi variabel transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kewajaran, dan motivasi konstan. Hasil ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi berbanding lurus dengan kinerja karyawan.

Tabel 6.
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,892	0,796	0,785	1,75377

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 6, nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,785 mempunyai arti bahwa sebesar 78,5% variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh variasi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kewajaran, motivasi, dan budaya organisasi, sedangkan sisanya sebesar 21,5% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Tabel 7.
Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1488,411	7	212,630	69,132	0,000 ^b
	Residual	381,387	124	3,076		
	Total	1869,798	131			

Sumber: Data diolah, 2017

Hasil Uji ANOVA atau (*F test*) pada Tabel 7 menunjukkan nilai F hitung sebesar 69,132 dengan signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari alpha 0,05. Ini menunjukkan model yang digunakan pada penelitian ini adalah layak. Transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kewajaran, motivasi, dan budaya organisasi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan atau dapat dikatakan bahwa transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi,

kewajaran, motivasi, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja individual.

Tabel 8.
Hasil Analisis Uji Statistik t

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig	Hasil Hipotesis
X ₁	0,056	0,714	0,477	H ₁ ditolak
X ₂	0,226	2,271	0,025	H ₂ diterima
X ₃	0,005	0,055	0,957	H ₃ ditolak
X ₄	0,279	2,888	0,005	H ₄ diterima
X ₅	0,119	1,487	0,140	H ₅ ditolak
X ₆	0,117	2,121	0,036	H ₆ diterima
X ₇	0,142	3,177	0,002	H ₇ diterima

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 8, variabel Transparansi (X₁) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,056 dan nilai sig. t sebesar 0,477 yang lebih besar dari 0,05. Pengujian ini menunjukkan bahwa Transparansi tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat sehingga H₁ ditolak. Hal ini berarti bahwa penerapan prinsip akuntabilitas pada Bank Perkreditan Rakyat sudah cukup baik, namun masih perlu adanya peningkatan untuk mendorong kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat dalam penerapan prinsip transparansi ini secara berkelanjutan seperti contoh jika perusahaan mengembangkan manajemen risiko dalam tingkatan perusahaan dengan baik, maka kinerja karyawannya akan meningkat sesuai dengan yang dijelaskan dalam pasal 63 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.4/POJK.03/2015. Sebaliknya jika perusahaan tidak mengembangkan teknologi informasi manajemennya dengan baik, maka kinerja karyawannya akan menurun sesuai dengan pasal 68 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.4/POJK.03/2015 yang mengatur tentang tata kelola Bank Perkreditan Rakyat.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Irwondy (2014) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara penerapan prinsip transparansi terhadap kinerja. Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Frediawan(2008), Hindistari (2015), Fauziah (2016) dan Febriani (2016) yang menyatakan bahwa transparansi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan Tabel 8, variabel Akuntabilitas (X_2) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,226 dan nilai sig. t sebesar 0,025 yang lebih kecil dari 0,05. Pengujian ini menunjukkan bahwa Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat sehingga H_2 diterima. Hal ini berarti bahwa apabila prinsip akuntabilitas dilakukan dengan baik, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat. Misalnya jika Perusahaan yang membentuk komite audit dan menjalankan tugas komite audit dengan baik, maka kinerja karyawannya akan meningkat sesuai dengan pasal 40 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.4/POJK.03/2015. Sebaliknya jika perusahaan tidak membentuk, menetapkan, dan menjalankan peran serta fungsi auditor internal dengan baik, maka kinerja karyawan akan menurun sesuai dengan pasal 58 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.4/POJK.03/2015. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Frediawan (2008), Hindistari (2015), Fauziah (2016) dan Febriani (2016) yang menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan Tabel 8, variabel Responsibilitas (X_3) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,005 dan nilai sig. t sebesar 0,957 yang lebih besar dari 0,05. Pengujian ini menunjukkan bahwa Responsibilitas tidak berpengaruh

terhadap Kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat sehingga H_3 ditolak. Hal ini berarti bahwa penerapan prinsip tanggung jawab pada Bank Perkreditan Rakyat sudah cukup baik, namun masih perlu adanya peningkatan untuk mendorong kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat dalam penerapan prinsip independensi ini secara berkelanjutan seperti contoh perusahaan yang karyawannya mampu untuk menghindari penyalahgunaan kekuasaan, maka kinerja karyawan di perusahaan tersebut akan meningkat sesuai yang telah ditetapkan dalam pasal 23 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.4/POJK.03/2015. Sebaliknya jika karyawan di perusahaan tidak bekerja dengan profesional dan mematuhi etika, maka kinerja karyawannya akan menurun sesuai dengan pasal 19 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.4/POJK.03/2015 tentang tata kelola Bank Perkreditan Rakyat.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Irwondy (2014) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara penerapan prinsip tanggung jawab terhadap kinerja. Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Frediawan(2008), Hindistari (2015), Fauziah (2016) dan Febriani (2016) yang menyatakan bahwa tanggung jawab berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan Tabel 8, variabel Independensi (X_4) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,279 dan nilai sig. t sebesar 0,005 yang lebih kecil dari 0,05. Pengujian ini menunjukkan bahwa Independensi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat sehingga H_4 diterima. Hal ini berarti bahwa apabila prinsip independensi dilakukan dengan baik, maka akan

semakin tinggi pula kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Frediawan (2008), Ristifani (2009), Hindistari (2015), dan Febriani (2016) yang menyatakan bahwa independensi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan Tabel 8, variabel kewajaran (X_5) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,119 dan nilai sig. t sebesar 0,140 yang lebih besar dari 0,05. Pengujian ini menunjukkan bahwa Kewajaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat sehingga H_5 ditolak. Hal ini berarti bahwa penerapan prinsip kewajaran pada Bank Perkreditan Rakyat sudah cukup baik, namun masih perlu adanya peningkatan untuk mendorong kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat dalam penerapan prinsip kewajaran ini secara berkelanjutan seperti contoh jika perusahaan menetapkan peran dan tanggungjawab dewan komisaris, maka kinerja karyawannya akan meningkat sesuai yang dijelaskan dalam pasal 28 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.4/POJK.03/2015. Sebaliknya jika perusahaan tidak mengungkapkan sistem informasi secara wajar kepada semua karyawannya, maka kinerja karyawan akan menurun sesuai dengan yang dijelaskan dalam pasal 66 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.4/POJK.03/2015 yang mengatur tentang tata kelola Bank Perkreditan Rakyat.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Irwondy (2014) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara penerapan prinsip kewajaran terhadap kinerja. Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh

Frediawan (2008), Ristifani (2009), Hindistari (2015), dan Febriani (2016) yang menyatakan bahwa kewajaran berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan Tabel 8, variabel Motivasi (X_6) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,117 dan nilai sig. t sebesar 0,036 yang lebih kecil dari 0,05. Pengujian ini menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat sehingga H_6 diterima. Jika perusahaan dapat memotivasi karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan sesuai dengan standar organisasi serta mendorong untuk mengembangkan potensi dan meningkatkan kariernya di perusahaan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini berarti bahwa apabila karyawan diberikan motivasi dengan baik, maka prestasi kerja atau kinerja karyawan akan meningkat dan tentunya tujuan perusahaan akan tercapai. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Nurani (2012), Dzulkifli (2013), Suryana (2015), dan Fauziah (2016) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan Tabel 8, variabel Budaya Organisasi (X_7) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,142 dan nilai sig. t sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05. Pengujian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat sehingga H_7 diterima. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi itu dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi, Seperti misalnya perusahaan yang menuntut karyawannya untuk selalu berinovasi, mengerjakan pekerjaannya dengan detail dan mengutamakan kerja tim, maka kinerja karyawannya pun akan meningkat.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Koesmono (2005), Mariam (2009), Gunawan (2009), Dzulkipli (2013) dan Fauziah (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Penerapan prinsip Transparansi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat. 2) Penerapan prinsip Akuntabilitas berpengaruh positif pada kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat. 3) Penerapan prinsip Responsibilitas tidak berpengaruh pada kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat. 4) Penerapan prinsip Independensi berpengaruh positif pada kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat. 5) Penerapan prinsip kewajaran tidak berpengaruh pada kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat. 6) Penerapan Motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat. 7) Penerapan Budaya Organisasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat.

Penelitian ini menggunakan BPR di Kabupaten Badung sebagai sampel yang keseluruhannya berjumlah 52 BPR. Saran bagi penelitian selanjutnya yang ingin menggunakan topik yang serupa, dapat memperluas cakupan penelitian dengan menggunakan BPR di kabupaten yang berbeda atau menggunakan Bank Umum sebagai sampel sehingga penelitian dapat lebih tergeneralisasi.

REFRENSI

- Ambarwati, dkk. 2013. Analisis Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintahan (Studi Empiris pada Instansi-Instansi dan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Banyumas). *Jurnal SNA XVI*. Universitas Jendral Soedirman.
- Clemente, A. G. and Labat. B. N. 2009. Corporate Governance Mechanisms and Voluntary Disclosure. The Role Of Independent Directors In The Board Of Listed Spanish Firms. *International Journal of Accounting Information Systems*, 5,pp:-24.
- Deikme, Pilatus. 2013. Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Seda Mimika Provinsi Papua. *Jurnal EMBA. Vol.1, No.3, Juni 2013, Hal. 980 -986. ISSN 2303*.
- Dzulkifli, Muhammad. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura Pasar Minggu Jakarta Selatan). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Eisenhard, Kathleen M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), pp:57-74.
- Fauziah, Shifa. 2016. Analisis Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintahan. *Jurnal UMS*. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Febriani, Jayanti Ike. 2016. Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 32(1), h:82-89.
- Frediawan, Ridwan. 2008. Pengaruh Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Jamsostek Kantor Cabang II Bandung). *Skripsi*. Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama Bandung.
- Gunawan, Ketut. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi (Studi pada Lembaga Perkreditan Desa di Bali). *Jurnal Aplikasi Manajemen Vol.7 No.2, Mei 2009*. ISSN 1693-5241. Fakultas Ekonomi Universitas Panji Sakti Singaraja.
- Hasibuan, S.P Malayu. 2008. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*.

Jakarta: Bumi Aksara.

Hindistari, Renitha Ratu. 2016. Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance pada Kinerja Bank Perkreditan Rakyat Kabupaten Gianyar. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 16(1), h:101-128.

Irwondy, Irvian Syahbani. 2014. Pengaruh Penerapan Konsep *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Non-Keuangan Di Kantor Pusat PT Asuransi Jasa Indonesia. *Skripsi*. Program Sarjana Alih Jenis Manajemen Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.

Jensen, Michael C and William H. Meckling. 1976. Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economic*, 3, pp:305-360.

Koesmono, H. Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol.7 No.2, September 2005: 171-188*. Fakultas Ekonomi, Universitas Katholik Widya Mandala, Surabaya.

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta.

Lubis, Arfan Ikhsan. 2011. *Akuntansi Keperilakuan Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.

Mariam, Rani. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

Messier William F., Steven M. Glover and Douglas F. Prawitt. 2006. *Auditing & Assurance Service A Systematic Approach (6th ed)*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Nurani, Taufik. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan (Studi kasus di Lingkungan kantor PDAM se-Eks Karesidenan Surakarta). *Jurnal UMS*. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Oliver Hart. 1995. Corporate Governance: Some Theory and Implications. *The Economic Journal*, 105(430), pp: 678-689.

Pratiwi, Ni Luh Putu Andriyani. 2014. Pengaruh Good Corporate Governance Pada Kinerja Berbasis Balance Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas*

Udayana Vol.15.2 : 832-846

- Ristifani. 2009. Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dan Hubungannya Terhadap Kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Jurnal Mahasiswa Fakultas Ekonomi*. Universitas Gunadarma.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Jakarta: PT. Indesk, Kelompok Terjemahan. Gramedia.
- Sandraningsih, Ni Kadek Budi. 2015. Pengaruh Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Kinerja Keuangan Lembaga Perkreditan Desa Kecamatan Abiansemal. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 11.3 (2015): 878-893*.
- Saputro, Daniel Veri. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Self Esteem Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Syariah (Ksps) Bmt Kodya Salatiga). *Jurnal UMS*. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Shu-Mei Tseng. 2010. The Correlation Between Organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), pp: 269-284.
- Stephen P. Robbins dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Edisi 10. Jakarta: Erlangga.
- Suryana, Cut Erna dkk. 2015. Pengaruh Komitmen, Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Aceh. *Jurnal Manajemen ISSN 2302-0199* pp. 29-38. Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh.
- Suwati, Yuli. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *E-Journal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2013, 1 (1): 41-55 ISSN 0000-0000.
- Temaja, I Putu Eka Arya Wedhana. 2016. Pengaruh Profesionalisme, Kepribadian, Hardiness, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik Provinsi Bali. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.
- Wallach, Ellen J. 1983. Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, pp:29-36.

Werther, W.B., and Davis, K. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. 5th ed. New York: MacGraw Hill, Inc.