

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Keuangan Dengan Penerapan *Good Corporate Governance* Sebagai Variabel Moderasi

I Nyoman Sudarsana<sup>1</sup>  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Udayana, Indonesia.  
Email: inyomansudarsana01@gmail.com

I.G.A.N Budiasih<sup>2</sup>  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Udayana, Indonesia.

## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja keuangan dengan penerapan *good corporate governance* sebagai variabel moderasi. Teori yang digunakan yaitu teori perilaku organisasi dan teori konjungsi. Penelitian ini dilakukan pada 35 LPD di Kota Denpasar. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 35 responden dan menggunakan metode kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis *Moderating Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja keuangan. *Good corporate governance* mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja keuangan, namun tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi pada kinerja keuangan LPD di kota Denpasar.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Corporate Governance; Kinerja Keuangan; LPD.

*The Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Financial Performance with the Implementation of Good Corporate Governance as a Moderation Variable*

## ABSTRACT

*This research was conducted to study leadership style and organizational culture on finance by implementing good corporate governance as a moderating variable. The theory used organizational behavior and the theory of conjunction. This research was conducted on 35 LPDs in Denpasar City. The sample in this study amounted to 35 respondents with the sample selection technique used was saturated sampling technique. The data collection method used questionnaire method. The data analysis technique used is the Moderating Regression Analysis (MRA) analysis technique. Research findings prove the variable leadership style and positive organizational culture on financial performance. Good corporate governance is able to moderate the leadership style of financial performance, but is not able to moderate the influence of culture on LPD financial performance in the city of Denpasar.*

Keywords : Leadership Style; Organizational Culture; Corporate Governance; Financial Performance; LPD.



E-JA  
e-Jurnal Akuntansi  
e-ISSN 2302-8556

Vol. 29 No. 1  
Denpasar, Oktober  
2019  
Hal. 78-95

Artikel masuk:  
20 Juni 2019

Tanggal diterima:  
01 September 2019

## PENDAHULUAN

Kinerja menggambarkan besarnya pencapaian dari sebuah program yang bermanfaat bagi organisasi (Mahsun, 2006:25) Pengukuran kinerja perusahaan dapat dilihat dari besarnya profitabilitas yaitu berupa gambaran dari besarnya laba yang mampu dihasilkan pada periode tertentu. Organisasi yang mengandalkan penyerapan aset lebih menitikberatkan pengukuran *Return on Assets* (ROA) karena seluruh aset diasumsikan menghasilkan laba. Salah satu contoh dari organisasi tersebut dan terdapat di Bali adalah Lembaga Pengkreditan Desa (LPD) yang merupakan organisasi keuangan oleh desa adat dan berfungsi sebagai tempat pengelolaan dana yang dimiliki masyarakat desa adat serta membantu kegiatan-kegiatan desa adat. Perkembangan LPD khususnya di Bali pada saat ini belum cukup baik karena masih terdapat beberapa masalah yang terjadi. Bali Tribun (2016) memberitakan bahwa terjadi penggelapan dana pada organisasi LPD serta masih terdapat kredit yang bermasalah. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kurangnya kemampuan dalam memprediksi situasi dan kondisi yang terjadi di lingkungan masyarakat. Berikut daftar LPD bangkrut di Bali pada Tahun 2017.

**Tabel 1. Daftar LPD Bangkrut di Bali tahun 2017**

Kabupaten/Kota	Jumlah
Tabanan	54
Gianyar	31
Buleleng	25
Karangasem	24
Bangli	8
Badung	8
Klungkung	4
Jembrana	1

Sumber: <http://balitribune.co.id>, 2017

Data yang didapatkan Panitia Khusus (Pansus) LPD, terdapat 1.433 LPD di Bali namun tidak semuanya berkembang dengan baik. Berdasarkan Tabel 1 tercatat sebanyak 158 LPD (11,03 persen) di Bali yang justru dinyatakan bangkrut karena sudah tidak beroperasi lagi. LPD yang bangkrut paling banyak terdapat di Kabupaten Tabanan, yakni mencapai 54 LPD, disusul di Kabupaten Gianyar 31 LPD, Buleleng 25 LPD, Karangasem 24 LPD, Badung dan Bangli masing-masing 8 LPD, Klungkung 4 LPD dan Jembrana 1 LPD. Adapun sebanyak 35 LPD di Kota Denpasar tidak ada diantaranya yang dinyatakan bangkrut. Salah satu kasus yang terjadi yaitu pada Banyupoh, Kabupaten Buleleng, terancam bangkrut akibat korupsi yang dilakukan oleh pengurus LPD tersebut. LPD Banyupoh sudah vakum akibat skandal korupsi pengurus, dalam kasus ini dana senilai Rp100 juta yang dikelola LPD Banyupoh sebesar Rp80 juta di antaranya dikorupsi oleh pengurus. Koordinator Tim Penanggulangan Masalah (TPM) LPD Banyupoh Gusti Mangku Kompyang mengungkapkan bahwa Ketua LPD Banyupoh Gede Sanjaya dan tiga pengurus lainnya menggunakan dana Rp80 juta untuk kepentingan pribadi (*balitribune.com*).

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi Gibson et.al (2006). Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi

orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi Siagian (2002). Gaya kepemimpinan berkaitan dengan budaya yang terdapat dalam organisasi karena kedua hal tersebut sangat berpengaruh pada pola pikir individu yang ada di dalamnya. Pola pikir yang berbeda akan mengakibatkan pencapaian yang berbeda pula antar satu organisasi dengan yang lainnya. Sehingga pemimpin diharapkan untuk mampu beradaptasi pada budaya yang berbeda di dalam organisasi dengan pendekatan-pendekatan tertentu.

Budaya memberikan identitas bagi organisasi serta membangun komitmen pada keyakinan yang lebih besar. Pada dasarnya setiap individu di dalam sebuah organisasi mempunyai budaya yang berbeda, hal tersebut disebabkan oleh perbedaan latar belakang budaya yang dimiliki. Namun semua perbedaan tersebut akan berbaur menjadi satu di dalam sebuah organisasi, sehingga menjadi budaya organisasi yang menjadikan sebuah kelompok untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. LPD pada setiap desa adat mengutamakan tingkat pelayanannya kepada masyarakat sehingga budaya organisasi yang dimiliki harus sejalan dengan kondisi masyarakat sekitar.

Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja organisasi terdapat ketidak konsistenan hasil. Penelitian yang dilakukan oleh Syarif Syarif dan Anggriyani (2003), (Purvanova, et al (2006), menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh pada kinerja organisasi. Hasil yang berbeda diperoleh Susanto & Aisiyah (2010) dan Gani (2006) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja. Hasil yang sama juga didapatkan Trisnangsih (2007) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung pada kinerja.

Berdasarkan ketidakkonsistenan hasil-hasil riset sebelumnya maka dimungkinkan adanya variabel moderasi yang mampu memoderasi (memperkuat, memperlemah) hubungan Antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja keuangan. Variabel moderasi yang ditambahkan dalam penelitian ini yaitu *Good Corporate Governance* (GCG). Penerapan GCG dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan internal dan eksternal dalam perusahaan atau organisasi yang berkaitan dengan kinerja.

Penerapan prinsip GCG di Indonesia merupakan tuntutan zaman agar perusahaan-perusahaan yang ada tidak terlindas oleh persaingan global yang semakin keras. Prinsip-prinsip GCG dapat diterapkan pada pengelolaan LPD, karena hal ini penting bagi kelangsungan operasional sehingga dapat menjadi arahan yang jelas bagi LPD dalam mengambil keputusan yang bertanggung jawab yang kemudian pengelolaan LPD dapat menjadi lebih baik sehingga meningkatkan kinerja LPD Krismaya (2014). Secara teoretis, praktik GCG dapat meningkatkan kinerja perusahaan, mengurangi risiko yang mungkin dilakukan untuk menguntungkan diri sendiri.

Berdasarkan latar belakang tersebut tujuan dilakukan penelitian ini, yaitu. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja keuangan. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh pada kinerja keuangan. Untuk mengetahui apakah penerapan GCG memoderasi

pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja keuangan. Untuk mengetahui apakah penerapan GCG memoderasi pengaruh budaya organisasi pada kinerja keuangan.

Hasil dari penelitian ini mampu memberikan sumbangan ilmu pengetahuan bagi peneliti dan sejenis maupun peneliti lainnya yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja keuangan dengan penerapan GCG sebagai variabel moderasi di LPD. Selain itu, penelitian ini dapat mengembangkan *Theory Organizational Behavior*. Dapat dijadikan sebagai masukan dan digunakan bahan pertimbangan bagi pihak Lembaga Pengkreditan Desa (LPD) sehingga kedepannya mampu berkembang untuk memaksimalkan potensi sumber daya yang dimiliki.

Perilaku organisasi (*Organizational Behavior*) mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing-masing individu. Teori ini memiliki tiga bagian penting dari teori perilaku organisasi yaitu masukan, proses, dan keluaran. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses akan terjadi. Komponen ini ditentukan di awal sebelum hubungan kerja terjadi. Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi yang terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu. Keluaran merupakan hasil akhir yang di prediksi yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya.

Teori kontinjensi berlandaskan pada suatu pemikiran bahwa organisasi dapat dikelola dengan baik dan lancar jika pemimpinnya mampu memperhatikan dan memecahkan situasi tertentu yang sedang dihadapi dan mampu menganalisa situasi tersebut. Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan (Otley, 1980). Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dioperasikan dan digunakan masyarakat pedesaan (dalam hal ini di Bali disebut Desa Adat), dimana kekuasaan tertinggi dalam kelembagaan terletak pada Paruman Desa (Rapat Desa). Berdasarkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 11 Tahun 2013 tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 8 Tahun 2008 tentang Lembaga Perkreditan Desa. LPD merupakan salah satu unsur kelembagaan Desa Pakraman yang menjalankan fungsi keuangan Desa Pakraman untuk mengelola potensi keuangan Desa Pakraman.

Kinerja keuangan merupakan sebuah pengukuran keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan laba. Berupa gambaran tentang kondisi perusahaan yang dianalisa menggunakan analisis keuangan sehingga diketahui baik buruknya kondisi keuangan serta prestasi kerja yang tercapai pada jangka waktu tertentu Igdanata (2017). *Corporate Governance* (tata kelola perusahaan) merupakan pemantauan kinerja manajemen dengan terdapatnya akuntabilitas manajemen terhadap pemangku kepentingan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga manajemen lebih tertata dan terarah untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Menurut *Organizational for Economic Co-operation*

and Development OECD (1998) terdapat unsur-unsur penting dalam *corporate governance*, yaitu: *Transparency* (transparansi), *Accountability* (akuntabilitas), dan *Responsibility* (responsibilitas), dan *Fairness* (keadilan)

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain (bawahannya) sehingga orang tersebut mau melaksanakan kehendak yang diperintahkan Siagian (2002). Sebuah proses dalam mempengaruhi perilaku dan sikap orang lain agar mau melakukan hal yang dikehendaki oleh seseorang dapat dikatakan sebagai kepemimpinan. Budaya organisasi merupakan sebuah sistem dengan nilai-nilai yang diyakini oleh individu dalam organisasi untuk diterapkan dan dikembangkan sehingga bermanfaat sebagai sistem yang merekatkan untuk dijadikan pedoman dalam berperilaku di organisasi agar tercapai tujuan perusahaan (Moeljono, 2005) Budaya organisasi menentukan perilaku individu-individu yang berada di dalamnya sehingga akan membentuk sikap serta perilaku anggotanya.

Berdasarkan teori perilaku organisasi (*organizational behavior*) gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi, dan akan berujung pada peningkatan perfoma yang dimiliki oleh perusahaan sehingga memiliki pengaruh yang baik pada kinerja keuangan (Suranta, 2002). Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat, dimana gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimalkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam rangka melakukan perubahan dalam organisasi agar menjadi lebih baik Siagian, (2002:75.) Beberapa peneliti berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dan kinerja mempunyai hubungan positif. Hasil penelitian oleh Rizqi (2015) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam kemajuan perusahaan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang oleh Syahro (2012) yang menunjukkan hasil yang sama.

Untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja keuangan, maka diduga bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi kinerja bawahan sehingga bawahan dapat bekerja secara maksimum dalam rangka melakukan perubahan dalam organisasi, sehingga akan berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif pada Kinerja Keuangan

Teori perilaku organisasi (*organizational behavior*) merupakan teori yang mempelajari tentang dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi. Budaya yang terdapat di dalam suatu organisasi juga mampu mempengaruhi berbagai variabel yang berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Dalam komponen proses pada tingkat individu, perilaku yang dimiliki oleh masing masing individu akan mempengaruhi berbagai komponen keluaran yang merupakan hasil akhir dari sebuah proses dalam sebuah organisasi. Semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi maka kinerja organisasi akan semakin meningkat hal ini juga akan berimbas langsung pada kinerja keuangan perusahaan (Djokosantoso, 2003).



Hasil penelitian oleh Syahro (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh pada kinerja. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian oleh Rizqi (2015) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam kemajuan perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh positif pada Kinerja Keuangan

GCG merupakan ilmu mengenai bagaimana cara perusahaan mengelola perusahaannya dengan baik. Berdasarkan teori kontijensi perusahaan dapat terkelola dengan baik jika pemimpinnya dapat memperhatikan serta memecahkan situasi tertentu ketika dihadapi serta mampu menganalisis situasi tersebut agar tidak terjadi konflik kepentingan. Hasil penelitian oleh Setyawan dan Asri (2013) menunjukkan bahwa GCG berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja keuangan. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian oleh Sandraningsih dan Putri (2015) yang menunjukkan bahwa prinsip-prinsip GCG mempunyai pengaruh positif pada kinerja keuangan LPD di Kecamatan Abiansemal Kabupaten Badung. Berdasarkan uraian diatas maka, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Penerapan *Good Corporate Governance* memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja keuangan

Sebelum menerapkan GCG, perusahaan perlu memperhatikan penerapan nilai-nilai budaya organisasi yang telah dianut sebelumnya (Moeljono dalam Effendi, 2009). Hal ini berkaitan dengan teori perilaku organisasi (*organizational behavior*) mengenai perilaku individu dalam organisasi. GCG dapat diterapkan dengan baik jika individu di dalam organisasi memiliki sistem nilai yang dapat memotivasi diri agar dapat mendukung dan menerima pelaksanaan GCG.

Hasil penelitian Anggiriawan & Wirakusuma (2015) menunjukan *Moderated Regression Analysis* (MRA) menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Temuan ini sejalan dengan Syarif dan Anggiyani (2003), Wigdado (2006), Sutrisno (2005), Tawas (2007) dan Endar (2011) yang meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, strategi bisnis, sistem teknologi informasi dan inovasi pada kinerja. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja. Membangun budaya organisasi yang kuat, dapat digunakan sebagai pedoman untuk meningkatkan kinerja organisasi yang bersangkutan.

H<sub>4</sub>: Penerapan *Good Corporate Governance* memperkuat pengaruh Budaya Organisasi pada kinerja keuangan

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan seluruh LPD yang terdaftar di Kota Denpasar sebagai populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah 35 unit LPD yang masih beroperasi di Kota Denpasar pada tahun 2017. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling jenuh. Adapun responden dalam pemilihan anggota sampel pada penelitian ini adalah Kepala LPD Desa di Wilayah Denpasar. Data yang digunakan adalah data primer berupa jawaban responden melalui penyebaran kuesioner yang dikumpulkan dan data sekunder berupa laporan keuangan LPD. Data akan diolah menggunakan aplikasi *Statistical Product and*

*Service Solutions* (SPSS) untuk mengetahui hasil dari hipotesis yang telah dibuat. Teknik analisis yang akan dilakukan adalah dengan *Moderate Regression Analysis* (MRA).

Lokasi penelitian ini dilakukan di LPD Kota Denpasar. Lokasi tersebut dipilih karena berdasarkan data yang didapat dari sumber *balitribun.com* pada tahun 2017 sebanyak 35 LPD di kota Denpasar tidak ada satupun yang dinyatakan bangkrut, ini berarti seluruh LPD di kota Denpasar tetap beroperasi hingga saat ini sehingga memudahkan peneliti untuk mengumpulkan data. Lokasi ini dipilih karena masyarakat di Denpasar sudah mulai mempercayakan LPD sebagai lembaga keuangannya. LPD sebagai lembaga keuangan milik desa adat yang nantinya masyarakat desa tersebut juga yang merasakan keuntungannya. Jadi LPD perlu dilestarikan agar dapat memajukan kesejahteraan masyarakat desa dalam memenuhi kepentingan desa itu sendiri.

Objek penelitian adalah suatu sifat dari objek yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian memperoleh kesimpulan (Sugiyono, 2016:13). Objek penelitian yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dengan penerapan GCG sebagai pemoderasi terhadap kinerja keuangan di kantor LPD Kota Denpasar. Populasi dalam penelitian ini adalah 35 unit LPD yang masih beroperasi di Kota Denpasar pada tahun 2017.

**Tabel 2. Daftar LPD di Denpasar**

No	Nama LPD	Alamat
Denpasar Barat		
1	Denpasar	Jl. Imam Bonjol No. 24, Denpasar
2	Padang Sambian	Jl. Gunung Sanghyang
Jumlah		
Denpasar Utara		
3	Cengkilung	Jl. Cekomaria Br. Cengkilung, Peguyangan
4	Jenah	Desa Peguyangan Kangin, Kec. Denpasar Utara
5	Kedua	Br. Kedua, Dusun Peguyangan Kangin, Denpasar
6	Oongan	Jl. Noja/ DAM Oongan, Denpasar
7	Peguyangan	Jl. Ahmad Yani/ Pasar Adat Peguyangan
8	Peninjoan	Jl. Padma No 25, Denpasar
9	Peraupan	Balai banjar Peraupan
10	Poh Gading	Jl. Kendedes No. 7 Denpasar
11	Tonja	Pasar Desa Adat Tonja/ Sanging Sari Dennpasar
12	Ubung	Jl. Cokroaminoto No. 239, Denpasar
Jumlah		
Denpasar Timur		
13	Anggabaya	Pasar Desa Adat Anggabaya, Denpasar
14	Bekul	Jl. Siulan No. 128 Denpasar
15	Kesiman	Jl. Waribang No. 20 Denpasar
16	Lap-lap	Jaba Pura Desa Adat Lap-lap Denpasar
17	Pagan	Jl. Jaya Gir, Denpasar
18	Penatih	Jl. Trenggana No. 2 Denpasar
19	Penatih Puri	Banjar Sabo Penatih, Denpasar
20	Poh Manis	Wantilan Desa Pura Poh Manis, Denpasar
21	Sumerta	Jl. Nusa Indah Denpasar
22	Tanjung Bungkak	Jl. Pandhu Denpasar

*Bersambung...*

Lanjutan Tabel. 2

23	Tambawu	Pasar Adat Tembawu
24	Yang Batu	Jl. Letda Kajeng No. 25 Denpasar
Jumlah		
Denpasar Selatan		
25	Intaran	Jl. Intaran No. 1 Denpasar
26	Kepaon	Jl. Pulau Saelus Denpasar
27	Panjer	Jl. Tukad Pekerisan, No 2, Denpasar
28	Pedungan	Jl. Pulau Kawe No 69 Denpasar
29	Pamogan	Jl. Pulau Bungin Denpasar
30	Penyaringan	Jl. Penyaringan 17B Sanur Kauh Denpasar
31	Renon	Jl. Tukad Balian No. 144 Renon
32	Sanur	Jl. Matahari Terbit
33	Serangan	Jl. Pulau Serangan
34	Sesetan	Jl. Raya Sesetan No. 97 Denpasar
35	Sidakarya	Jl. Sidakarya No 195 Denpasar

Sumber: LP LPD Kota Denpasar, 2018

Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh. Teknik sampling ini digunakan karena jumlah populasi dalam penelitian ini hanya berjumlah 35 unit, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Sasaran yang diteliti dalam penelitian ini adalah kepala LPD kota Denpasar yang mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik. Subjek penelitian juga membahas kriteria subjek yang digunakan dalam penelitian. Pemilihan kepala LPD sebagai kriteria responden dikarenakan kepala/pimpinan lebih mengetahui kondisi kondisi terkait kinerja di dalam organisasi. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan keuangan LPD, jawaban responden atas kuesioner. Data primer dalam penelitian ini meliputi jawaban responden melalui penyebaran kuesioner yang dikumpulkan dari LPD di Kota Denpasar. Dalam penelitian ini yang menjadi data sekunder adalah laporan keuangan LPD.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner (angket). Kuesioner yang disebarakan berupa daftar pernyataan kepada responden mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja keuangan, dan *Good Corporate Governace*. Instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan uji reabilitas.

Penelitian ini menggunakan dua teknik analisis data, yaitu dengan analisis regresi linier berganda dan analisis regresi moderasi. Analisis data menggunakan alat bantu program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS). Teknik analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja keuangan. Teknik analisis regresi moderasi digunakan untuk menguji pengaruh variabel moderasi GCG pada hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Model regresi linier berganda ditunjukkan dalam permasalahan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

Y = Kinerja Keuangan



- a = Konstanta
- b<sub>1</sub> = Koefisien Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan
- b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi Variabel Budaya Organisasi
- X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan
- X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi
- e = Error

Persamaan regresi dari model regresi moderasi adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4(X_1X_2) + b_5(X_2X_3) + e \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Keuangan
- X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan
- X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi
- X<sub>3</sub> = *Good Corporate Governance*
- X<sub>1</sub>X<sub>3</sub> = Interaksi antara X<sub>1</sub> dan X<sub>3</sub>
- X<sub>2</sub>X<sub>3</sub> = Interaksi antara X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub>
- a = Nilai Konstanta
- b<sub>1</sub> = Koefisien Regresi Gaya kepemimpinan
- b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi Budaya organisasi
- b<sub>3</sub> = Koefisien Regresi *Good Corporate Governance*
- b<sub>4</sub> = Koefisien Regresi *Good Corporate Governance* memperkuat X<sub>1</sub>
- b<sub>5</sub> = Koefisien Regresi *Good Corporate Governance* memperkuat X<sub>2</sub>
- ε = Error Term.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 35 LPD di Kota Denpasar yaitu Denpasar Barat sebanyak 2 LPD, Denpasar Utara sebanyak 10 LPD, Denpasar Timur sebanyak 12 LPD, dan Denpasar Selatan sebanyak 11 LPD.

**Tabel 3. Rincian Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner**

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	35
Kuesioner yang tidak kembali	-
Kuesioner yang dikembalikan	35
Kuesioner yang digunakan	35
Tingkat Pengembalian ( <i>Respon rate</i> )	
Kuesioner yang dikembalikan x 100%	100%
Kuesioner yang dikirim	
Tingkat Pengembalian yang digunakan ( <i>useable response rate</i> )	
Kuesioner yang diolah x 100%	100%
Kuesioner yang dikirim	

Sumber : Data Penelitian, 2018.

Berdasarkan Tabel 3 dapat dijelaskan bahwa kuesioner yang disebar sebanyak 35 buah eksemplar dengan tingkat pengembalian 100% sehingga total kuesioner yang digunakan sebanyak 35 buah.

**Tabel 4. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki - Laki	23	65,71
	Perempuan	12	34,29
Total		35	100
Umur	17-26 tahun	0	0,00
	27-36 tahun	9	25,72
	37-46 tahun	12	34,28
	≥ 47 tahun	14	40,00
Total		35	100
Pendidikan Terakhir	SMP sederajat	0	0,00
	SMA	0	0,00
	Diploma	0	0,00
	Sarjana	28	80,00
	Pasca Sarjana	7	20,00
Total		35	100

Sumber : Data Penelitian, 2018.

Tabel 4 menunjukkan proporsi responden laki - laki dan perempuan berdasarkan jenis kelamin. Dapat diketahui jumlah responden laki - laki sebanyak 23 orang (65,71%) dan perempuan 12 orang (34,29%). Pada penelitian ini dari 35 responden penelitian, terdapat 9 orang (25,72%) dengan umur 27-36 tahun, 12 orang (34,28%) dengan umur 37-46 tahun, 14 orang (40,00%) dengan umur ≥ 47 tahun. Responden yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 28 orang dengan persentase 80 persen dan pendidikan Pasca Sarjana sebanyak 7 (tujuh) orang dengan persentase 20 persen.

**Tabel 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel Penelitian	Indikator	Pearson Correlation	Keterangan	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0,861	Valid	0,923	Reliabel
	X1.2	0,854	Valid		
	X1.3	0,934	Valid		
	X1.4	0,882	Valid		
	X1.5	0,864	Valid		
Budaya Organisasi	X2.1	0,917	Valid	0,881	Reliabel
	X2.2	0,794	Valid		
	X2.3	0,852	Valid		
	X2.4	0,868	Valid		
Good Corporate Governance	X3.1	0,934	Valid	0,918	Reliabel
	X3.2	0,780	Valid		
	X3.3	0,883	Valid		
	X3.4	0,871	Valid		
	X3.5	0,881	Valid		

Sumber : Data Penelitian, 2018.

Seluruh variabel pada tabel 5 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Sehingga dapat disimpulkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Sehingga dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

**Tabel 6. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian	N	Minimal	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	35	5,00	18,08	12,12	5,39
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	35	4,99	15,25	9,48	3,43
GCG (X <sub>3</sub> )	35	5,00	18,44	12,17	4,35
Kinerja Keuangan (Y)	35	1,20	8,36	3,79	1,35

Sumber : Data Penelitian, 2018.

Berdasarkan Tabel 6 total sampel yang digunakan adalah 35 kepala LPD Se-Kota Denpasar. Variabel gaya kepemimpinan dengan nilai minimum sebesar 5 (lima) dan nilai maksimum sebesar 18,08 memiliki nilai rata-rata sebesar 12,12. Nilai standar deviasi sebesar 5,39. Hal tersebut menunjukkan makna bahwa nilai ini lebih rendah dibandingkan dengan nilai rata-rata, yang artinya sebaran data terkait gaya kepemimpinan sudah merata. Variabel budaya organisasi dengan nilai minimum sebesar 4,99 dan nilai maksimum sebesar 15,25 memiliki nilai rata-rata sebesar 9,48. Nilai standar deviasi variabel budaya organisasi sebesar 3,43. Hal tersebut menunjukkan makna bahwa nilai ini lebih rendah dibandingkan dengan nilai rata-rata, yang artinya sebaran data terkait variabel budaya organisasi sudah merata.

Variabel GCG dengan nilai minimum sebesar 5 (lima) dan nilai maksimum sebesar 18,44 memiliki nilai rata-rata sebesar 12,17. Nilai standar deviasi variabel budaya organisasi sebesar 4,35. Hal tersebut menunjukkan makna bahwa nilai ini lebih rendah dibandingkan dengan nilai rata-rata, yang artinya sebaran data terkait variabel GCG sudah merata. Variabel kinerja keuangan paling rendah (minimum) yaitu sebesar 1,20 terdapat pada LPD Oongan di Kecamatan Denpaar Utara dan profitabilitas yang paling tinggi (maksimum) adalah sebesar 8,36 yang terdapat pada LPD Penatih Puri di Kecamatan Denpasar Timur. Kinerja keuangan dengan nilai rata-rata sebesar 3,79 dengan nilai standar deviasi sebesar 1,35. Hal tersebut menunjukkan makna bahwa nilai ini lebih rendah dibandingkan dengan nilai rata-rata, yang artinya sebaran data terkait variabel kinerja keuangan sudah merata.

**Tabel 7. Hasil Uji Asumsi Klasik**

Parameter Yang Diuji	Uji Normalitas	Uji Heteroskedastisitas		Uji Multikolinearitas	
	Asymp. Sig. (2-tailed)		Sig.	Tolerance	VIF
<i>Unstandardized Residual</i>	0,066				
Gaya Kepemimpinan (X1)		0,265	0,341		2,933
Budaya Organisasi (X2)		0,913	0,466		2,145
Good Corporate Governance (X3)		0,087	0,364		2,750
Interaksi antara Gaya Kepemimpinan dengan Good Corporate Governance (X1.X3)		0,254	0,497		2,013
Interaksi antara Budaya Organisasi dengan Good Corporate Governance (X2.X3)		0,311	0,461		2,171

Sumber : Data Penelitian, 2018.

Hasil uji normalitas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* pada analisis regresi moderasi menunjukkan nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* 0,066 lebih besar dari *level of significant*, yaitu 5 persen (0,05), sehingga data yang diuji menyebar normal atau berdistribusi normal. Nilai signifikansi gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0,265, budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,913, GCG ( $X_3$ ) sebesar 0,087, interaksi antara gaya kepemimpinan dengan GCG ( $X_1.X_3$ ) sebesar 0,254, dan interaksi antara budaya organisasi dengan GCG ( $X_2.X_3$ ) sebesar 0,311. Hasil uji tersebut memiliki nilai yang lebih besar dari  $\alpha = 0.05$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF dibawah 10. Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi pada masing-masing variabel bebas atau bebas multikolinearitas.

**Tabel 8. Hasil Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,062	0,645		1,647	0,109
Gaya Kepemimpinan	0,111	0,047	0,361	2,361	0,024
Budaya Organisasi	0,146	0,060	0,371	2,424	0,021
R Square			0,380		
Adjusted R Square			0,341		
F Hitung			9,789		
Signifikansi F			0,000		

Sumber : Data Penelitian, 2018.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda seperti yang disajikan pada Tabel 8, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut.

$$Y = 1,062 + 0,111 X_1 + 0,146 X_2$$

Interprestasi dari persamaan diatas adalah sebagai berikut:

Jika nilai konstanta ( $\alpha$ ) menunjukkan nilai positif sebesar 1,062 memiliki arti jika variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dinyatakan konstan pada angka 0 maka nilai dari kinerja keuangan akan meningkat sebesar 1,062 satuan. Nilai koefisien regresi ( $b_1$ ) pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,111. Hal ini memiliki arti bahwa terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan yaitu jika variabel gaya kepemimpinan meningkat satu satuan, maka kinerja keuangan akan cenderung meningkat sebesar 0,111 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Nilai koefisien regresi ( $b_2$ ) pada variabel budaya organisasi sebesar 0,146. Hal ini memiliki arti bahwa terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja keuangan yaitu jika variabel budaya organisasi meningkat satu satuan, maka kinerja keuangan akan cenderung meningkat sebesar 0,146 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Hasil uji koefisien determinasi dalam analisis regresi linier berganda pada Tabel 8 menunjukkan nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,341. Ini berarti sebesar 34,1 persen variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat menjelaskan variabel kinerja keuangan sedangkan sebesar 65,9 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Nilai Sig.  $F_{hitung}$  diperoleh sebesar 0,000. Signifikansi ini lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka persyaratan model regresi telah memenuhi persyaratan kelayakan model regresi.

Nilai t hitung gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 2,361 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,024 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja keuangan LPD di Kota Denpasar. Nilai t hitung budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar 2,424 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,021 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja keuangan LPD di Kota Denpasar.

Tabel 9. Hasil Uji Interaksi (*Moderated Regression Analysis*)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,292	1,778		0,727	0,473
Gaya Kepemimpinan	-0,210	0,116	-0,683	-1,812	0,080
Budaya Organisasi	0,281	0,163	0,713	1,722	0,096
<i>Good Corporate Governance</i>	0,153	0,154	0,493	0,991	0,330
Interaksi Antara Gaya Kepemimpinan dengan <i>Good Corporate Governance</i>	0,021	0,009	1,494	2,365	0,025
Interaksi Antara Budaya Organisasi dengan <i>Good Corporate Governance</i>	-0,022	0,012	-1,311	-1,869	0,072
R Square	0,596				
Adjusted R Square	0,527				
F Hitung	8,565				
Signifikansi F	0,000				

Sumber : Data Penelitian, 2018.

Berdasarkan hasil analisis regresi moderasi seperti yang disajikan pada Tabel 4.12, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut.

$$Y = 1,292 + (-0,210)X_1 + 0,281 X_2 + 0,153 X_3 + 0,021 X_1X_3 + (-0,022)(X_2X_3)$$

Interpretasi dari persamaan diatas adalah sebagai berikut:



Jika nilai konstanta ( $\alpha$ ) menunjukkan nilai positif sebesar 1,292 memiliki arti jika variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan *good corporate governance* dinyatakan konstan pada angka 0, maka kinerja keuangan akan meningkat sebesar 1,292 satuan. Nilai koefisien moderat antara gaya kepemimpinan dan *good corporate governance* adalah positif sebesar 0,021. Hal ini menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan organisasi yang baik disertai dengan adanya *good corporate governance* yang baik mampu meningkatkan kinerja keuangan sebesar 0,021. Nilai koefisien moderat antara budaya organisasi dan *good corporate governance* adalah negatif sebesar 0,022. Hal ini menunjukkan bahwa adanya budaya organisasi yang baik disertai dengan adanya *good corporate governance* yang baik tidak mampu memoderasi dalam mempengaruhi kinerja keuangan.

Hasil uji koefisien determinasi dalam analisis regresi linier moderasi pada Tabel 9 menunjukkan nilai *adjusted R*<sup>2</sup> sebesar 0,527. Ini berarti sebesar 52,7 persen variabel kinerja keuangan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan *good corporate governance* sebagai pemoderasi, sedangkan sebesar 47,3 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Nilai Sig. *F*<sub>hitung</sub> diperoleh sebesar 0,000. Signifikansi ini lebih kecil dari alpha ( $\alpha$ ) = 0,05, maka persyaratan model regresi telah memenuhi persyaratan kelayakan model regresi. Tabel 9 menunjukkan nilai *t* hitung sebesar 2,365 dengan signifikansi sebesar 0,025 < 0,05, maka *H*<sub>3</sub> diterima. Hal ini berarti *good corporate governance* memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan. Nilai *t* hitung sebesar -1,869 dengan signifikansi sebesar 0,072 > 0,05, maka *H*<sub>4</sub> ditolak. Hal ini berarti *good corporate governance* tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja keuangan.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya hipotesis pertama (*H*<sub>1</sub>) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh pada kinerja keuangan. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi kinerja bawahan sehingga bawahan dapat bekerja secara maksimum dalam rangka melakukan perubahan dalam organisasi, sehingga akan berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Rizqi (2015) dan Syahro (2012) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam kemajuan perusahaan. Teori kontijensi berkaitan dengan gaya kepemimpinan karena berlandaskan pada suatu pemikiran bahwa pengelolaan organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar apabila pemimpin organisasi mampu memperhatikan dan memecahkan situasi tertentu yang sedang dihadapi dan setiap situasi harus dianalisis sendiri.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya hipotesis kedua (*H*<sub>2</sub>) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh pada kinerja keuangan. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, karena semakin baik kualitas budaya dalam suatu organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja dalam perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Rizqi (2015) bahwa budaya organisasi mempunyai peran penting dalam memajukan perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung teori perilaku organisasi (*Organizational Behavior*) yang mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Budaya organisasi yang merupakan kebiasaan atau sikap dan perilaku dari sekelompok individu dalam sebuah organisasi terbukti dapat meningkatkan kinerja keuangan. Teori ini memiliki tiga bagian penting dari teori perilaku organisasi yaitu masukan, proses, dan keluaran. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses akan terjadi. Komponen ini ditentukan di awal sebelum hubungan kerja terjadi salah satu contohnya adalah penyesuaian budaya organisasi terhadap lingkungan sekitar organisasi tersebut beroperasi. Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi yang terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu. Setelah proses tersebut dengan budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi maka keluaran yang merupakan hasil akhir akan dapat diprediksi dan dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya hipotesis ketiga ( $H_3$ ) menunjukkan hasil bahwa *good corporate governance* mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja keuangan. Penerapan *good corporate governance* sangat dibutuhkan oleh pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penyempurnaan sistem manajemen suatu organisasi secara menyeluruh. *Good Corporate Governance* berperan penting dalam meminimalisir terjadinya konflik antar pihak pengelola LPD. GCG diterapkan agar dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam meningkatkan kemampuan operasional perusahaannya serta kualitas pelayanan dan pengambilan keputusan sehingga akan memberi dampak terhadap meningkatnya kinerja keuangan. Pemimpin organisasi yang memutuskan untuk menerapkan *good corporate governance* dapat meningkatkan kinerja keuangan dalam organisasi tersebut. Dengan tata kelola perusahaan yang baik dan gaya kepemimpinan yang baik pula maka kedua hal ini akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Setyawan dan Asri (2013) yang menyimpulkan bahwa GCG berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan. Hal tersebut juga senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Sandraningsih dan Putri (2015) memperoleh hasil bahwa prinsip prinsip GCG memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan LPD di Kecamatan Abiansemal Kabupaten Badung.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya hipotesis ketiga ( $H_4$ ) menunjukkan hasil bahwa *good corporate governance* tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi pada kinerja keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* dalam suatu manajemen perusahaan tidak akan berpengaruh pada perusahaan jika buruknya kualitas nilai nilai budaya dalam organisasi. Buruknya kualitas budaya dalam organisasi akan berdampak langsung pada kinerja antara atasan dan bawahan dimana akan menghambat pekerjaan dalam organisasi, sehingga dapat menyebabkan menurunnya kinerja keuangan. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Hidayah (2008) yang menyimpulkan

bahwa penerapan corporate governance tidak mempengaruhi kinerja secara langsung.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja keuangan. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi kinerja bawahan sehingga bawahan akan bekerja secara maksimal untuk melakukan perubahan dalam organisasi, hal tersebut akan berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan. Budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja keuangan. Artinya semakin baik kualitas budaya dalam suatu organisasi maka akan meningkatkan kinerja dalam perusahaan tersebut. Budaya organisasi yang diterapkan dengan baik dan mencerminkan norma-norma yang dianut bersama oleh anggota dan menjadi dasar acuan dalam aktivitas organisasi, sehingga pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja keuangan di dalam organisasi LPD. *Good corporate governance* mampu memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja keuangan. Penerapan *good corporate governance* sangat dibutuhkan oleh pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penyempurnaan sistem manajemen suatu organisasi secara menyeluruh. *Good corporate governance* tidak mampu memperkuat pengaruh budaya organisasi pada kinerja keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* dalam suatu manajemen perusahaan tidak akan berpengaruh pada perusahaan jika buruknya kualitas nilai nilai budaya dalam organisasi. Buruknya kualitas budaya dalam organisasi akan berdampak langsung pada kinerja antara atasan dan bawahan dimana akan menghambat pekerjaan dalam organisasi, sehingga dapat menyebabkan menurunnya kinerja keuangan.

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan di atas, adapun saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut. Organisasi seperti LPD perlu memperhatikan gaya kepemimpinan calon pemimpin organisasinya karena gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh pada kinerja keuangan. Sebaiknya untuk staf atau bawahan tidak enggan memberikan kritik maupun saran jika dirasa gaya kepemimpinan oleh pemimpin organisasi kurang sesuai dengan norma maupun aturan yang berlaku di dalam organisasi. Budaya organisasi yang terbukti mempengaruhi kinerja keuangan juga perlu di-perhatikan oleh pengelola LPD dengan turut mengawasi pelaksanaan peraturan dan norma-norma yang berlaku agar tetap sesuai dengan norma adat yang berlaku di masyarakat sekitar.

### REFERENSI

- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Aldridge, John. E, dan Siswanto Sutojo. 2008. *Good Corporate Governance*. Jakarta: PT. Damar Mulia Pustaka.
- Anggiriawan, B., & Wirakusuma, M. G. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan Penerapan

- Good Governance sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 10(2), 311-325.
- Asmara, I Kadek Jati dan Widanaputra, A.A Gede Putu. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi pada Kinerja Organisasi dengan Motivasi Kerja Pemoderasi. *E Journal Akuntansi Universitas Udayana*. 18(2), 1575-1603.
- Black, B.S., Jang, H., & Kim, W. 2003. Predicting Firms Corporate Governance Choices: Evidence from Korea. *Finance Working Paper 103/2005*. Tersedia: <http://papers.ssrn.com>. Diakses 10 Oktober 2018.
- Budi Sandraningsih, Ni Kadek. 2015. Pengaruh Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Kinerja Keuangan Lembaga Perkreditan Desa Kecamatan Abiansemal. *Skripsi*. Sarjana Akuntansi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Denpasar.
- Dewi, Kadek Krismaya dan IGA M. Asri Dwijaputri. 2014. Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Pada Kinerja Keuangan Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten Gianyar Bali. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 8(1), 70-82.
- Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership*. Terjemahan. Edisi Kedua: Prenada Media. Jakarta.
- Ejere, Emmanuel and Abasilim, Ugochukwu. 2013. Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance. Empirical Evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*. 5(1). 30-41.
- Gani, A. 2006. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Industri Kayu Olahan di Kota Makassar Sulawesi Selatan. *Tesis*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gery, L., Adolfini. dan Dotulong, L. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai-Nilai Personal Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara. *E- Jurnal EMBA Manado*. 3(3). 1174-1114.
- Hamonangan Siallagan. Dan Mas'ud Machfoedz. 2006. Mekanisme *Corporate Governance*, Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan. *Simposium Nasional Akuntansi 9*, Padang.
- Humphreys, J.H. 2002. Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. *Journal of Services Marketing*. 16(6), 47-502.
- Klapper, L.F. & Love. I. 2003. *Corporate Governance, Investor protection, and Performance in Emerging Markets*. Working Paper-The World Bank.
- KNKG. 2004. *Pedoman Good Corporate Governance Perbankan Indonesia*. Jakarta.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mitton, T. 2002. A Cross-Firm Analysis of The Impact of Corporate Governance on The East Asian Financial Crisis. *Journal of Financial Economics*. 64. 215-241.
- Nimran Umar, 2004. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.

- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*. . 5. 413-428.
- R. Sasingskelo., Ch. Kojo., F. Rumokoy. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *E- Jurnal EMBA Manado*. 4(4). 2107-2114.
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi*. PT Indeks. Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2012. *Organizational Behavior*. Edition 15. New Jersey: Pearson Education.
- Siallagan, Hamonangan dan Mas. Ud. Machfoedz. 2006. Mekanisme *Corporate Governance*, Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan. *Simposium Nasional Akuntansi IX*, Padang.
- Sung Wook, Joh. 2003. Corporate Governance and Firm Profitability: Evidence from Korea Before Economic Crises. *Journal of Financial Economics*. 68 (2). 287-322.
- Sugiyono. 2016. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung:AlfaBeta.
- Susanto, H., & Aisiyah, N. (2010). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. *Jurnal Magistra*, 74, 15-38.
- Saipulloh. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Van den Berghe, L., & De Ridder, L. 1999. *International Standardisation of Good Corporate Governance Best Practice for the Board of Directors*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Van de Ven, A. H, dan Drazin, R. 1985. The Concept of Fit in Contingency Theory. *Research in Organizational Behavior*. 7. 333-365.