

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA YANG BERDAMPAK PADA KINERJA KEUANGAN

Ni Made Ria Satyawati<sup>1</sup>  
I Wayan Suartana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail : riasatyawati@yahoo.com / telp : +62 81 805 581 617

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail : suark15@yahoo.com / telp : +62 82 144 212 121

### ABSTRAK

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik sangat ditentukan oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi didukung oleh budaya organisasi yang baik pula. Semakin kuat gaya kepemimpinan yang diterapkan dan didukung oleh budaya organisasi yang baik, maka akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja keuangan. Penelitian ini dilakukan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 5 LPD dan menggunakan 244 responden dengan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil Penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja keuangan, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tetapi berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan, sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

**Kata Kunci :** *budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja keuangan.*

### ABSTRACT

Success or failure of a company in order to achieving a good performance is mostly determined by the leader. A good leadership in an organization is supported by a good organizational culture as well. The stronger the applied leadership style and supported by a good organizational culture, will raise up the job satisfaction of the employees so that improve the performance of the company. This research aims to determine the effect of leadership style and organizational culture toward the job satisfaction that affects the financial performance. The research was conducted at Lembaga Perkreditan Desa (LPD) in Badung regency. The samples used were as many as 5 LPD and 244 respondents using the purposive sampling technique. The data was collected using a questionnaire. Analysis using *Structural Equation Modeling* (SEM). Results showed a positive effect of the leadership style to the job satisfaction and financial performance, the organizational culture has a positive effect to the job satisfaction but affects negatively to the financial performance, while the job satisfaction as an intervening variable has a positive effect to the financial performance.

**Keywords:** *financial performance, job satisfaction, leadership styles, organizational culture*

## PENDAHULUAN

Pencapaian keberhasilan tujuan dari perusahaan adalah sebuah prestasi manajemen. Penilaian kinerja perusahaan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan bagi pihak eksternal dan internal. Kinerja keuangan menjadi salah satu aspek penilaian yang fundamental mengenai kondisi yang dimiliki oleh perusahaan Nainggolan dalam Wiagustini (2010). Dalam menilai sebuah kinerja perusahaan digunakan laporan keuangan sebagai informasi dan sebagai wujud dari keadaan suatu perusahaan. Laporan laba rugi komprehensif, laporan posisi keuangan, laporan arus kas, laporan perubahan ekuitas, serta catatan atas laporan keuangan merupakan ikhtisar mengenai keadaan keuangan perusahaan. Untuk menilai kinerja keuangan perusahaan diperlukan alat analisis berupa rasio-rasio keuangan.

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik sangat ditentukan oleh seorang pemimpin. Suatu perusahaan dalam melakukan aktivitasnya diisyaratkan memiliki pemimpin handal yang mampu mengantisipasi masa depan organisasi dan mengambil peluang dari perubahan yang ada sehingga dapat mengarahkan organisasi untuk sampai pada tujuannya.

Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan diartikan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mewakili keterampilan dan sikap dari seorang pemimpin. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi didukung oleh budaya organisasi yang baik pula. Pemimpin merupakan bagian dari budaya organisasi, tetapi seorang pemimpin juga memiliki kemungkinan untuk bertindak sebagai agen perubahan dalam budaya (Pors, 2008). Semakin kuat gaya kepemimpinan yang diterapkan dan didukung oleh budaya organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Dengan adanya pembentukan budaya organisasi yang baik akan menyebabkan para karyawan lebih tercapu dalam bekerja agar tercapainya kinerja yang lebih tinggi. Dengan adanya budaya organisasi akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja serta kreativitas yang

tinggi Sami, *et al.* (2011). Terciptanya kepuasan kerja didukung oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan baik dan dapat diterima oleh seluruh karyawan dalam sebuah organisasi. Menurut Toto (2006), kepuasan kerja merupakan konsep praktis yang penting, karena merupakan hasil atau dampak dari keefektifan *performance* dan kesuksesan bekerja. Sedangkan menurut Locke dalam Saleem, *et al.* (2010), kepuasan kerja adalah keadaan emosional sukacita atas peran dan kontribusinya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Lembaga Perkreditan Desa merupakan lembaga keuangan yang bersifat lokalitas berbasis adat yang didasari oleh falsafah Tri Hita Karana yang dijiwai agama Hindu yang menjadi pilar utama dalam pendukung kebudayaan khususnya di Bali. Suartana (2013), LPD satu-satunya lembaga keuangan mikro yang dimiliki oleh komunitas adat dengan sistem ekonomi bebanjaran khas Bali. Lembaga keuangan desa telah mendapat pengakuan nasional dan internasional sebagai lembaga keuangan mikro.

Dengan pengelolaan manajemen yang baik pada LPD maka kinerja keuangan LPD tersebut diharapkan juga menjadi baik. Menurut Siagian (2011) adapun cara yang digunakan untuk melihat kinerja keuangan perbankan yaitu dengan menggunakan analisis laporan keuangan perbankan. Karunia (2013) menjelaskan bahwa, analisis industri bank penting dilakukan sebagai dasar untuk menilai dan mengukur kinerja industri perbankan nasional. Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja keuangan perbankan termasuk lembaga keuangan seperti LPD adalah profitabilitas. Menurut Defri (2012) Profitabilitas atau rentabilitas merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba.

Penelitian ini berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ayu dan Agus Suprayetno (2009), dimana penelitian tersebut memperoleh hasil yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan, sedangkan

kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja tetapi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan kajian pustaka sebagai berikut:

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan ialah pola perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau karyawan. Pola perilaku tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti, seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin (Ardana dkk, 2011: 181). Warrick (1981), gaya kepemimpinan memiliki tipe manajemen yang berbeda-beda. Indikator dari gaya kepemimpinan yaitu memperhatikan kebutuhan bawahan, simpati terhadap bawahan, menciptakan suasana saling percaya, memiliki sikap bersahabat dan menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan (Astuti, 2008).

### **Budaya Organisasi**

Menurut Barney dalam Mansor and Muhamad (2010), budaya organisasi merupakan satu set kompleks keyakinan, asumsi, nilai dan simbol-simbol yang digunakan dalam menentukan jalan dimana organisasi melakukan bisnis. Menurut Soedjono (2005), budaya organisasi dapat menjadi sebuah instrumen keunggulan yang kompetitif dan utama, bila budaya organisasi dapat mendukung strategi dari sebuah organisasi, dan bila budaya organisasi mampu menjawab serta mengatasi tantangan lingkungan secara tepat dan cepat.

### **Kepuasan kerja**

Koesmono Teman (2005), kepuasan merupakan perasaan dari seseorang, apabila apa yang diharapkan telah terpenuhi atau apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja adalah usaha seseorang dalam mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi atas kontribusinya kepada organisasi. Menurut Luthans dalam Engko Cecilia (2008), adapun tiga aspek yang perlu dipahami dalam kepuasan kerja yaitu: Pertama, kepuasan kerja akan ditentukan dari hasil pekerjaan. Kedua, kepuasan kerja adalah

bentuk respon dari pekerja terhadap lingkungan kerjanya. Ketiga, kepuasan kerja berhubungan dengan sikap lainnya yang dimiliki oleh pekerja. Menurut Cohrs,*et al.* (2006), kepuasan kerja dapat dikonseptualisasikan sebagai fungsi dari kondisi situasional dan karakteristik pribadi.

### **Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan merupakan suatu penentuan ukuran yang digunakan dalam mengukur keberhasilan perusahaan untuk menghasilkan laba. Nainggolan dalam Wiagustini (2010), kinerja keuangan menjadi salah satu aspek penilaian yang fundamental mengenai kondisi yang dimiliki oleh perusahaan.

Berdasarkan beberapa uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini antara lain:

H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung.

H<sub>2</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung.

H<sub>3</sub>: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung.

H<sub>4</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung.

H<sub>3</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel *independent*, kinerja keuangan sebagai variabel *dependent* dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini berlokasi di Lembaga Perkreditan Desa (LPD)

Kabupaten Badung. Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif dan kualitatif serta menggunakan sumber data primer dan sekunder. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh LPD yang berada di Kabupaten Badung yaitu sebanyak 122 LPD. Metode *purposive sampling* digunakan dalam menentukan sampel dalam penelitian ini, dengan kriteria yang ditetapkan yaitu Lembaga Perkreditan Desa yang menerbitkan laporan keuangan bulanan dan Lembaga Perkreditan Desa yang termasuk dalam katagori 5 besar di Kabupaten Badung. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 244 responden dengan menggunakan skala *likert* modifikasi. Penelitian ini menggunakan *structural equation model* (SEM) sebagai teknik analisis data.

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini antara lain:

1) Gaya Kepemimpinan (variabel bebas)

Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin (Ardana dkk, 2011:181)

2) Budaya Organisasi (variabel bebas)

Budaya organisasi adalah sebuah tradisi yang dianut oleh seluruh anggota organisasi atau perusahaan yang digunakan sebagai konsep dalam menyusun strategi atau pengembangan organisasi yang dipimpinya.

3) Kepuasan Kerja (variabel intervening)

Kepuasan kerja pegawai adalah tingkat saat pegawai memiliki sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang ditawarkan oleh organisasi tempatnya bekerja (Martoyo, 2007:150)

#### 4) Kinerja Keuangan (variabel terikat)

Kinerja keuangan merupakan suatu penentuan ukuran yang digunakan dalam mengukur keberhasilan perusahaan untuk menghasilkan laba. Untuk mengukur kinerja keuangan khususnya perbankan dan LPD yang bergerak dalam bidang keuangan adalah dengan menggunakan profitabilitas. Adapun pengukuran terhadap variabel kinerja keuangan ini adalah menggunakan *Return On Asset* (ROA). Menurut Sartono (2001: 122), rumus dari ROA adalah:

$$\text{Return On Asset (ROA)} = \left( \frac{\text{Laba sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \right) \times 100\% \dots\dots\dots(1)$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Dari semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid, karena disebabkan nilai pada setiap variabel adalah diatas 0,3 dan reliabel karena setiap variabel juga memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,6.

### Evaluasi asumsi-asumsi SEM

Dalam evaluasi SEM terdapat beberapa pengujian yang harus dilakukan seperti uji normalitas yang dilakukan dengan uji skewness untuk melihat kemencengan penyebaran data dengan nilai kritis (cr) berada diatas 3,00 dan uji kortusis untuk melihat keruncingan penyebaran data dengan nilai kritis (cr) berada diatas 3. Berdasarkan hasil pengujian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan bahwa data adalah menyebar tidak normal, namun dapat dianggap normal karena jumlah observasi lebih besar dari 30.

Selain uji normalitas dilakukan juga uji *outliers* secara *univariate* serta uji *multicolliearity* dan *singularity*. Berdasarkan kedua uji ini data juga menunjukkan mengalami *outliers* dan terdapat gejala *multicollinearity* maupun *singularity*.

Setelah melakukan uji normalitas dilakukan analisis Konfirmatori (CFA) yang berguna untuk melihat apakah seluruh indikator yang berjumlah 24 dapat digunakan sebagai pembentuk variabel laten. Adapun syarat sebuah indikator dikatakan signifikan apabila memiliki koefisien lamda ( $\lambda$ )  $\geq 0,5$  dan nilai kritis ( $cr$ )  $\geq 2,00$  serta probabilitas  $< 0,05$ . Dari 24 indikator yang digunakan dalam penelitian ini hanya 11 indikator yang kuat untuk mendefinisikan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja keuangan, sehingga hanya 11 indikator yang dapat diikuti sertakan dalam analisis lebih lanjut.

### Analisis Pengaruh SEM

Dalam analisis pengaruh SEM adapun langkah-langkah yang harus dipenuhi yaitu (1) analisis pengujian model pengukuran dengan parameter lamda ( $\lambda_i$ ). Analisis ini digunakan untuk mengetahui validitas setiap indikator penelitian dengan nilai  $CR > t_{tabel}=2,000$ , dan probabilitas  $< \alpha=0,05$ . Jika indikator memenuhi syarat tersebut maka *loading factor* parameter lamda ( $\lambda_i$ ) indikator tersebut dinyatakan signifikan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan semua indikator dapat dikatakan valid/signifikan. (2) Analisis *Goodnes of Fit*

**Tabel 1.**  
**Evaluasi *Goodnes of Fit***

No	<i>Goodness of Fit</i>	Cut of Value	Hasil Model	Keterangan
1	Chi-square ( $\chi^2$ )	Diharapkan kecil	874,647	Kurang baik
2	Relative Chi-square ( $\chi^2/df$ )	$\leq 3,00$	3,239	Kurang baik
3	Probability	$\geq 0,05$	0,000	Kurang baik
4	RMSEA	$\leq 0,08$	0,096	Kurang baik
5	GFI	$\geq 0,90$	0,778	Kurang baik
6	AGFI	$\geq 0,90$	0,733	Kurang baik
7	TLI	$\geq 0,95$	0,691	Kurang baik
8	CFI	$> 0,95$	0,722	Kurang baik

*Sumber: Data Diolah, 2013*

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa dari 8 kriteria model tidak ada kriteria yang memenuhi syarat sehingga model dinyatakan belum baik. (3) Analisis model persamaan struktural.

**Tabel 2.**  
**Regression Weights Indikator Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Keuangan**

	Unstandirized Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 ←- X1	.351	.530	.067	5.239	***	Signifikan
Y1 ←- X2	.266	.244	.107	2.495	.013	Signifikan
Y2 ←- X1	.012	.013	.094	.129	.897	Tdk signifikan
Y2 ←- X2	-.578	-.365	.183	-3.164	.002	Signifikan
Y2 ←- Y1	.433	.298	.158	2.740	.006	Signifikan

Sumber: Data Diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa terdapat empat variabel eksogen yang memiliki pengaruh positif terhadap variabel endogen, tetapi hanya 1 variabel yang tidak signifikan dan terdapat satu variabel eksogen pengaruhnya negatif terhadap variabel endogen.

(4) Analisis model pengukuran dengan determinasi

**Tabel 3.**  
**Square Multiple Correlation**

	Estimate
Y1	.453
Y2	.120

Berdasarkan Tabel 3, maka dapat diketahui bahwa *Square Multiple Correlation* untuk variabel Kepuasan Kerja kali 100% =  $0,453 \times 100\% = 45,3\%$ . Jadi dapat dikatakan bahwa perubahan Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebesar 45,3%. Sedangkan *Square Multiple Correlation* untuk variabel Kinerja Keuangan kali 100% =  $0,120 \times 100\% = 12\%$ . Jadi dapat dikatakan bahwa perubahan Kinerja Keuangan dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja sebesar 12%.

Berdasarkan hasil *goodness of fit* yang kurang baik maka perlu dilakukan modifikasi model untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

### Modifikasi model

Modifikasi model dilakukan dengan cara mengkorelasikan beberapa error yang memiliki koefisien modifikasi indeks (M.I) > 5,00. Setelah mengkorelasikan beberapa error maka didapatkan hasil modifikasi sebagai berikut :

**Tabel 4.**  
**Perbandingan Hasil Model Awal dengan Hasil Modifikasi**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Model Awal	Modifikasi	Keterangan
<i>Chi-square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil	874,647	40,884	Lebih baik
<i>Relative Chi-square (<math>\chi^2/df</math>)</i>	$\leq 3,00$	3,239	1,202	Lebih baik
<i>Probability</i>	$>0,05$	0,000	0,194	Lebih baik
RMSEA	$<0,08$	0,096	0,029	Lebih baik
GFI	$\geq 0,90$	0,778	0,974	Lebih baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,733	0,940	Lebih baik
TLI	$\geq 0,95$	0,691	0,986	Lebih baik
CFI	$\geq 0,95$	0,722	0,993	Lebih baik
Kepuasan Kerja (Y1) $\leftarrow$ Gaya Kepemimpinan (X1)		0,530	0,551	Lebih baik
Kepuasan Kerja (Y1) $\leftarrow$ Budaya Organisasi (X2)		0,244	0,172	Lebih jelek
Kinerja Keuangan (Y2) $\leftarrow$ Gaya Kepemimpinan (X1)		0,013	0,112	Lebih baik
Kinerja Keuangan (Y2) $\leftarrow$ Budaya Organisasi (X2)		-0,365	-0,286	Lebih jelek
Kinerja Keuangan (Y2) $\leftarrow$ Kepuasan Kerja (Y1)		0,298	0,065	Lebih jelek
<i>Square Multiple Correlations atau/Determinasi (<math>R^2</math>):</i>				
<i>Kepuasan Kerja</i>		0,453	0,394	Lebih jelek
<i>Kinerja Keuangan</i>		0,120	0,074	Lebih jelek

Sumber: Data Diolah, 2013

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,551 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan pada lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Fauzan (2010), gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi perilaku kerja yaitu seperti *turn over* karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Chew and Sharma (2005), Savery (2001), Wilson (1995) yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan dapat diterima oleh karyawan dan akan meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu Kusumawati (2008), Lok and Crawford (2004) juga memperoleh hasil yang sama.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,172 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi pada lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dalam artian semakin baik penerapan budaya organisasi pada LPD di Kabupaten Badung maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, sehingga hal ini sejalan dengan pendapat Kusumawati (2008) dan Arifin dkk (2009) yang menyatakan budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Keuangan**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan sebesar 0,112 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa dengan gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan pada lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Hal ini sejalan dengan pendapat Timothy, *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Iriemi and Ugochukwu (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan kinerja organisasi.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Keuangan**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh negatif antara budaya organisasi terhadap kinerja keuangan sebesar -0,286 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Hal ini sejalan dengan Arifin dkk (2013) yang menyatakan organisasi belum mempunyai budaya organisasi dalam meningkatkan kinerjanya. Ini berarti bahwa nilai budaya organisasi dari dukungan manajemen belum mampu meningkatkan kinerja organisasi karena keterbatasan dari sumber

daya manusianya. Begitu juga dengan pendapat Gifford, *et al.* (2002), Sumarto and Andi Subroto (2011) yang menunjukkan bahwa kinerja yang baik tidak hanya dipengaruhi oleh budaya, tetapi ada variabel lain yang mempengaruhinya.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Keuangan**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif kepuasan kerja dengan kinerja keuangan sebesar 0,065 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja karyawan pada lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Hasil ini didukung oleh penelitian oleh Lawler (1967) yang menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan dibutuhkan kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Adapun kesimpulan dari penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan pada lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dalam artian semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di LPD maka semakin tinggi kepuasan kerja dari karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh LPD di Kabupaten Badung adalah gaya Kepemimpinan Demokratis. Sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada LPD di Kabupaten Badung. Semakin baik penerapan budaya pada LPD maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawannya.

Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung yang berarti semakin baik gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi banyak orang untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Namun budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan pada lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung. Ini berarti kinerja keuangan yang

baik tidak hanya dipengaruhi oleh budaya, tetapi ada variabel lain yang mempengaruhinya. Selain itu budaya organisasi dari dukungan manajemen belum mampu meningkatkan kinerja organisasi karena keterbatasan dari sumber daya manusianya. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan Lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung yang berarti dengan tingginya kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Adapun saran yang dapat diberikan yaitu kepada pihak lembaga perkreditan desa diharapkan lebih memperhatikan karyawannya agar terciptanya kepuasan kerja sehingga akan mewujudkan tujuan dari LPD tersebut. Selain itu, pimpinan dari LPD juga lebih memperhatikan pola tindakan atau gaya kepemimpinannya. Dengan kuatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan dan didukung oleh budaya organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Peneliti hanya melakukan penelitian hanya pada LPD di Kabupaten Badung dan tidak dapat membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan, sehingga peneliti selanjutnya disarankan dapat memperluas wilayah penelitian pada Kabupaten lainnya di Provinsi Bali serta dapat menambah variabel-variabel lain yang dianggap dapat berpengaruh terhadap kinerja keuangan seperti Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), *Capital Adequacy Ratio* (CAR), *Net Performing Loan* (NPL), dan *Financing Deposit Ratio* (FDR).

## REFERENSI

- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Graha Ilmu
- Arifin, Uud Salim, Margono Setiawan. Djumahir. 2013. *Implications of Organizational Culture and Leadership Styles The Effect on Job Satisfaction and Organizational Performance Of Police Sector In Bandung Cimahi, Garut-West Java*. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*,7(5): h:44-49.
- Astuti, Widya. 2008. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan pada kinerja Pegawai Dinas Tata Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 8(2): h:73-82.
- Aurik Gustomo & Anita Silvianita. 2009. Pengaruh Nilai-Nilai Personal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Teknologi*. 8(1): h:1-6.
- Ayu, Ida Brahmawati dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan: Studi kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2): h:124-135.
- Brigham, F. Eugene dan Houston, F. Joel. 2010. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Edisi Kesepuluh, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Cohrs, J. Christopher, Abele Andrea, Dette Dorothea. 2006. *Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Findings From Three Samples of Professionals*. *The Journal of Psychology*,140(33).
- Chew, Irene. K. H.,and B.Sharma. 2005. *The Effect of Culture and HRM Practices on firm Performance Empirical Evidence from Singapore*. *International Journal of Manpower*, 26(6): h:560-58
- Defri. 2012. Pengaruh Capital Adequacy Ratio (CAR), Likuiditas dan Efisiensi Operasional Terhadap Profitabilitas Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Manajemen*, 01(1): h:1-18.
- Engko, Cicilia. 2008. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual dengan *Self Esteem* dan *Self Efficacy* sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 10(1): h:1-12.
- Fauzan, Muhammad Baihaqi. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta. *Skripsi Sarjana Jurusan Ekonomi Universitas Diponegoro*, Semarang.
- Gifford, B.D., R.F.Zammuto, and E.A.Goodman. 2002. *The Relationship Between Hospital Unit Culture and Nurses Quality of Life*. *Journal of Healthcare Management*, 47: h:13-26.

- Iriemi, Emmanuel Ejere, Ugochukwu David Abasilim. 2012. *Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance: Empirical Evidence from Nigeria. The Journal of Commerce*, 5(1).
- Karunia, Clorinda. 2013. Analisis Pengaruh Rasio Capital, Asset Quality dan Liquidty terhadap Kinerja Keuangan pada Sektor Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2007-2012. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 2(1): h:1-17.
- Kusumawati, Ratna. 2008. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang. *Tesis Magister Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro*, Semarang.
- 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*, 7(2): h:171-188.
- Lawler, E.E. and L.W. Porter. 1968. *The Effect of Performance on Job Satisfaction. Journal Industrial Relations*, 7: h: 20-28.
- Lok, P. dan J. Crawford. 2004. *The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment. The Journal of Management Development*, 23(4): h: 321-338.
- Mansor, Muzainah and Mahamad Tayib. 2010. *An Empirical Examination of Organisational Culture, Job Stress and Job Satisfaction within the Indirect Tax Administration in Malaysia. Journal of Business and Social Science*, 1(1): h:81-95.
- Martoyo, Susila. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan pertama*. Yogyakarta: BPFE
- Pors, Niels Ole. 2008. *Management tools, organizational culture and leadership: an explorative study. Journal Performance Measurement and Metrics*, 9(2): h:138-152.
- Sami Pirzada Ullah, Sabri Muhammad, Ilyas Zahra Amjad. 2011. *Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore. International Journal of Business and Social Science*, 2(24): h:121-128.
- Saleem, Rizwan, Azeem Mahmood, Asif Mahmood. 2010. *Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. Journal of Business and Management*. 5(11): h:213-222.
- Sartono, Rudy. 2000. *Prinsip-prinsip Dasar Akuntansi Perbankan*. Yogyakarta: Andi Offset
- Savery, L.K and J.A. Luks. 2001. *The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction,*

*And Reported Stress Levels: Some Australia Evidence. Journal Leadership and Organization Development*, 22: h:97-105.

Siagian, Pariang. 2011. Analisis Kinerja Keuangan Bank Danamon Periode 2006 hingga 2010. *Jurnal Ekonomi*. 21(2): h:138-150.

Suartana. 2013. *Risk Based Audit Berbasis Budaya pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Menuju Inklusi Keuangan Berkelanjutan*. Jimbaran: Universitas Udayana.

Sumarto and Andi Subroto. 2011. *Organizational Culture and Leadership Role for Improving Organizational Performance: Automotive Components Industry In Indonesia. International Journal of Innovation Management and Technology*, 2 (5): h: 383-389

Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 7(1): h:22-47.

Timothy Obiwuru, Okwu, Andy T, Akpa, Victoria O, Nwankwere, Idowu A. 2011. *Effects Of Leadership Style On Organizational Performance: A Survey Of Selected Small Scale Enterprises In Ikosi-Ketu Council Development Area Of Lagos State, Nigeria. Australian Journal of Business and Management Research*. 1(7): h:100-111.

Toto, Susilo Raharjo dan Durrotun Nafisah. 2006. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. 3(2): h:69.

Warrick, D.D. 1981. *Leadership Styles and Their Consequence. Journal of Experiential Learning and Simulation*. h: 153-172.

Wiagustini. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Denpasar: Udayana University Press.