

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN PENERAPAN *GOOD GOVERNANCE* SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Putu Budi Anggiriawan¹
Made Gede Wirakusuma²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Akuntansi, Universitas Udayana, Bali
e-mail: anggiriawan@ymail.com

Abstract : **The Effect Of Leadership Style And Organizational Culture To Organizational Performance With The Implementation Of Good Governance As Moderation Variable.** LPD (Village Credit Institutions) has proved to be capable of contributing to the development and prosperity of the local villagers. Along with these developments, it is possible there is a problematic LPD because of mismanagement. The existence of a troubled LPD can not be separated from organizational culture and leadership style on each LPD, therefore the advancement of LPD highly depends on the administrators and managers, especially the leader. The inconsistency of the results of research on the influence of leadership style and organizational culture on performance indicates the effect of other variables as moderating variables. The results showed that the implementation of good governance moderates the influence of leadership style and organizational culture on organizational performance. It is supported by each of the variables of leadership style, organizational culture, and good governance affects the performance of the organization.

Keywords: leadership style, organizational culture, implementation of good governance, organizational performance, and LPD

Abstrak : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Penerapan Good Governance Sebagai Variabel Moderasi.** LPD (Lembaga Perkreditan Desa) terbukti mampu memberikan kontribusi bagi pembangunan dan kesejahteraan *krama* desa pakraman setempat. Seiring dengan perkembangannya tersebut, tidak menutup kemungkinan ada LPD yang bermasalah karena kesalahan manajemen. Adanya LPD yang bermasalah tidak bisa dilepaskan dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada masing-masing LPD, karena maju mundurnya LPD sangat tergantung pengurus dan pengelola khususnya pimpinan. Tidak konsistennya hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja mengindikasikan adanya pengaruh variabel lain sebagai variabel pemoderasi. Tujuan penelitian untuk mengetahui apakah penerapan *good governance* mempengaruhi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *good governance* memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi serta didukung oleh masing-masing variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan penerapan *good governance* berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, penerapan *good governance*, kinerja organisasi, dan LPD

PENDAHULUAN

Bali disamping memiliki desa dinas sebagai lembaga formal pemerintah yang diakui secara nasional, juga memiliki lembaga sosial yang bersifat tradisional yang disebut desa adat. Salah satu hak otonomi yang dimiliki desa adat adalah mengatur hubungan antar anggota kelompok masyarakat serta mengelola kekayaan desa adat.

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) adalah suatu lembaga keuangan non bank yang merupakan perwujudan masyarakat desa adat. LPD digagas pada bulan November 1984 oleh Gubernur Bali, sejak itu LPD telah mendorong pembangunan ekonomi masyarakat, serta pemberian modal efektif. Sistem ijon dan gadai gelap, yang saat itu kerap terjadi di masyarakat juga diharapkan dapat diselesaikan oleh LPD. Selain itu LPD juga menciptakan pemerataan

dan kesempatan kerja bagi warga pedesaan dengan bekerja secara langsung di LPD.

LPD cukup terbukti mampu memberikan kontribusi bagi pembangunan dan kesejahteraan krama desa pakraman setempat. Dilain pihak perkembangan LPD juga dipengaruhi oleh kondisi masyarakat setempat yang berkaitan dengan kemampuan dan potensi ekonomi masyarakat, perhatian masyarakat sebagai pemilik dan profesionalisme pengelolaan LPD oleh pengurus. Seiring dengan perkembangannya tersebut, tidak menutup kemungkinan ada LPD yang bermasalah. Adanya LPD yang bermasalah tidak bisa dilepaskan dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada masing-masing LPD, karena maju mundurnya LPD sangat tergantung pengurus dan pengelola khususnya pimpinan.

LPD di Bali berada pada wilayah yang berbeda dengan tradisi adat istiadat yang berbeda juga, hal tersebut mengindikasikan bahwa masing-masing lembaga memiliki budaya organisasi yang berbeda antara lembaga satu dengan lainnya. Nilai-nilai budaya tersebut digunakan sebagai pedoman oleh para anggota organisasi dalam menjalankan kegiatannya sesuai dengan tujuan organisasi.

Penelitian gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi sudah banyak yang meneliti, namun terdapat inkonsistensi hasil penelitian. Seperti penelitian Syarif dan Anggriyani (2003), Purvanova *et al.*, dan Widagdo (2006), penelitian mereka menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun Gani (2006) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja organisasi dan Trisnarningsih (2007) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung pada kinerja auditor.

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini menggunakan penerapan *good governance* sebagai variabel moderasi karena diharapkan dengan penerapan *good governance* dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi. Adanya variabel penerapan *good governance* dapat mempengaruhi pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin dalam organisasi.

Ada beberapa pertanyaan penelitian yang perlu dijawab dalam penelitian ini **Pertama**, apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi? **Kedua**, apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi? **Ketiga**, apakah penerapan *good governance* berpengaruh terhadap kinerja organisasi? **Keempat**, apakah

penerapan *good governance* mempengaruhi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi?

KAJIAN PUSTAKA

Teori Agensi

Penelitian ini mengkaji tentang akuntansi keperilakuan (*behavioral accounting*), khususnya tentang perilaku pengelola LPD dalam mematuhi aturan transparansi dan kehandalan informasi keuangan dalam menyajikan laporan. Pengelola LPD dalam menjalankan tugasnya berhadapan dengan dua kepentingan, yaitu kepentingan dirinya sendiri dan kepentingan yang berhubungan dengan organisasi yang dikelola. Kepentingan tersebut ada yang selaras dan ada yang tidak selaras sehingga dapat menyalahi kontrak yang telah disepakati. Oleh karena itu teori agensi dipandang relevan untuk menjelaskan perilaku anggota tersebut.

Organizational of Fit Theory

Organizational of fit theory yang dikemukakan oleh Galbraith dan Nathanson (1978) menyatakan bahwa agar mencapai kinerja yang lebih baik strategi harus fit lebih baik. *Fit* (kesesuaian) didefinisikan dalam hal tingkat konsistensi. Van de Ven dan Drazin (1985) memaparkan adanya pendekatan konseptual mengenai *fit*. Teori *fit* pada awalnya adalah menjelaskan bagaimana meningkatkan keefektifan organisasi dengan organisasi terstruktur dan bagaimana organisasi dapat dikonstruksi (Robbins, 1994).

Kinerja

Mangkunegara (2005) menyatakan istilah kinerja berarti *job performance* (prestasi kerja) yaitu pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya memperoleh hasil kerja secara kualitas dan kuantitas. Kemudian Dharma (1985) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah sesuatu yang dikerjakan, produk atau jasa yang dihasilkan atau yang diberikan seseorang atau sekelompok orang.

Suatu metode atau pendekatan dapat dilakukan untuk mengukur kinerja. (Hirsch, 1994; Kaplan dan Norton, 2000; Lau and Sholihin, 2005; Pratolo, 2007) menyatakan pengukuran kinerja terdiri atas pengukuran kinerja non keuangan (*non financial performance measurement*) dan pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measurement*)

Good Governance

Definisi *good corporate governance* (tata kelola perusahaan yang baik) menurut *Organizational for Economic Co-operation and Development* (OECD, 1998) yaitu suatu sistem yang mengatur dan

mengendalikan perusahaan baik hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintahan, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka.

Menurut *Organizational for Economic Co-operation and Development* (OECD, 1998) terdapat unsur-unsur penting dalam *corporate governance*, yaitu: *Fairness* (keadilan), *Transparency* (transparansi), *Accountability* (akuntabilitas), dan *Responsibility* (responsibilitas).

Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya, gaya kepemimpinan (*leadership styles*) menunjukkan bagaimana orang lain/bawahan pemimpin mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans, 2002). Robbin (2006) mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran dalam organisasi.

Sehubungan dengan uraian di atas, maka gaya kepemimpinan yang relatif baru dan sering digunakan dalam organisasi adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Sebagaimana yang diungkapkan Robbins (2006) bahwa dewasa ini banyak organisasi-organisasi yang mencari pemimpin yang dapat menerapkan kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam suatu organisasi.

Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya (*culture*) yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi akan mendorong untuk berperilaku tertentu dalam suatu organisasi. Budaya dapat mempengaruhi semua kegiatan dalam organisasi, baik cara memandang pekerjaan, bekerja dengan kolega maupun melihat ke masa depan (Gibson *et al*, 1996).

Mengacu pada teori Hofstede yang dimuat dalam bukunya yang berjudul *Cultural and Organizations* (1994), dilaporkan hasil studi yang dilakukan oleh IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation) pada perusahaan Heaven's Gate BV, Belanda, terdapat 6 dimensi budaya pada sebuah organisasi yaitu, proses *versus* hasil, karyawan *versus* pekerjaan, organisasi *versus* profesional, sistem terbuka *versus* sistem tertutup, kontrol ketat *versus* kontrol lemah, dan pragmatis *versus* normatif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh berdasarkan hasil jawaban responden dalam kuesioner yang akan dibagikan. Responden

yang dipilih dalam penelitian ini adalah ketua LPD se-Kabupaten Badung. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin untuk mempengaruhi di dalam mengatur atau mengkoordinasikan bawahan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang efektif. Gaya kepemimpinan meliputi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin untuk melakukan perubahan dalam organisasi, dalam hal ini pemimpin mampu mempengaruhi pengikutnya agar dapat bekerja dengan sungguh-sungguh demi sasaran organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini mempunyai empat indikator, yaitu: kepemimpinan karismatik, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

2. Budaya Organisasi

Definisi budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianut dan dipegang oleh anggota organisasi dalam menjalankan kegiatan organisasi. Budaya organisasi dalam penelitian ini adalah nilai-nilai, sikap, norma dan keyakinan yang dipegang oleh responden. Dari penjelasan tersebut, variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Hofstede *et al.* (1990) Instrumen ini terdiri dari enam indikator penelitian, namun dalam hanya tiga *fit* penerapan *good governance* yaitu: orientasi proses *versus* hasil, orientasi pegawai *versus* pekerjaan, dan orientasi pragmatis dan normatif.

3. Penerapan Good Governance

Penerapan *Good Governance* didefinisikan sebagai penerapan konsep tata kelola organisasi yang baik yang diterapkan pada LPD. Variabel penerapan *good governance* dalam penelitian ini dapat diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh *Organizational for Economic Co-operation and Development* (OECD, 1998). Pengukuran penerapan *good governance* menggunakan empat indikator, yaitu prinsip *Fairness* (keadilan), *Transparency* (transparansi), *Accountability* (akuntabilitas), dan *Responsibility* (pertanggung jawaban).

4. Kinerja Organisasi

Kinerja Organisasi merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai dari suatu kegiatan atau pekerjaan pada suatu organisasi yang dapat diukur dengan standar. Berkaitan dengan hal tersebut, indikator yang digunakan adalah dengan melihat *Return on Assets* (ROA) untuk menilai

kinerja LPD. Alasan menggunakan *Return on Assets* (ROA) karena seluruh aset diasumsikan menghasilkan laba dan di LPD sendiri tidak ada aset yang tidak berfungsi. Menurut Martono (2003) ROA diperoleh dengan membandingkan laba setelah pajak terhadap total aset.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Sebelum uji regresi dilakukan, maka pengujian instrumen dilakukan terlebih dahulu, kemudian diikuti uji asumsi klasik antara lain uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas. Hasil analisis kemudian akan diinterpretasikan, kemudian disimpulkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan *good governance* mempengaruhi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Obyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di kabupaten Badung. LPD adalah suatu lembaga keuangan non bank yang merupakan perwujudan masyarakat desa adat. Alasan dipilihnya kabupaten Badung karena dari 9 kabupaten dan kota kabupaten.

Jumlah kuesioner yang dikirim ke responden disesuaikan dengan jumlah sampel minimal yang diuraikan sebelumnya pada bagian metodologi penelitian, yaitu sebanyak 94 LPD, namun untuk meningkatkan *responses rate* jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 100 kuesioner. Jumlah kuesioner yang kembali yaitu sebanyak 95 buah kuesioner. Dari jumlah tersebut hanya 1 kuesioner tidak dapat digunakan atau diolah karena dikembalikan dalam keadaan kosong. Dengan demikian kuesioner yang dapat diolah sebanyak 94 buah kuesioner.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas mendapatkan nilai *Pearson Correlation* antara 23,00-60,00 dan nilai signifikansi 0,000 maka instrumen untuk variabel tersebut dapat dikatakan valid. Seluruh item dalam instrumen penelitian ini dianggap valid sehingga dapat digunakan untuk pengolahan data.

Hasil uji realibilitas masing-masing kelompok pertanyaan adalah reliabel. Terbukti dengan nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari batas nilai *alpha*. Oleh karena hasil uji semua kelompok pertanyaan adalah reliabel, maka instrument penelitian layak digunakan untuk pengolahan data berikutnya.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas
Hasil uji normalitas menunjukkan nilai Kolmogorov-Smirnov adalah 0,729 dan koefisien Asymp. sig (2-tailed) = 0,662 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ artinya, semua variabel bebas berdistribusi normal.
2. Uji Multikolinearitas
Berdasarkan analisis dapat diketahui nilai *VIF* $X_1=5,679$, $X_2=2,904$, $X_3=4,899$, $X_1 * X_3=3,924$ dan $X_2 * X_3=2,052$. Semua variabel bebas memiliki nilai *VIF* lebih kurang dari 10, maka disimpulkan tidak ada multikolinieritas di antara variabel bebas.
3. Uji Heteroskedastisitas
Hasil uji Heteroskedastisitas menunjukkan karena signifikansi setiap variabel bebas lebih dari taraf nyata (α) yaitu 5%, berarti variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat dari model regresi yang digunakan. Jadi disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas.

Uji Kelayakan Model

1. Koefisien Determinasi
Hasil uji menunjukkan nilai *Adjusted R Square* 0,765 menunjukkan bahwa 76,5 persen variabel dependen Kinerja Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. Sisanya sebesar 23,5 persen dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.
2. Hasil Uji Statistik F
Hasil uji menunjukkan nilai F hitung sebesar 61,605 dengan signifikansi sebesar 0,000, kecil dari taraf nyata yang ditetapkan sebesar 0,05. Dapat disimpulkan model regresi penelitian ini *fit*.
3. Hasil uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)
Hasil uji statistik t menunjukkan menunjukkan pengaruh secara parsial dari variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan Penerapan *Good Governance* sebagai variabel moderasi. Adapun persamaan regresinya adalah sebagai berikut.
$$Y = -2,238 + 0,036X_1 + 0,127X_2 + 0,103X_3 + 0,002X_1X_3 + 0,005X_2X_3$$

Pengujian Hipotesis

Hipotesis pertama adalah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil *moderated regression analysis* (MRA) menunjukkan variabel gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

(Y). Hasil penelitian ini mendukung pendapat Siagian (2002) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan pemimpin dalam mengembangkan kreativitas, membangun iklim organisasi, dan menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam rangka melakukan perubahan dalam organisasi agar menjadi lebih baik.

Hipotesis kedua adalah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil *moderated regression analysis* (MRA) menunjukkan variabel budaya organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Y). Temuan ini sejalan dengan Syarif dan Anggiyani (2003), Widagdo (2006), Sutrisno (2006), Tawas (2007) dan Endar (2011) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, strategi bisnis, sistem teknologi informasi dan inovasi terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Membangun budaya organisasi yang kuat, dapat digunakan sebagai pedoman untuk meningkatkan kinerja organisasi yang bersangkutan.

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah penerapan *good governance* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil *moderated regression analysis* (MRA) menunjukkan variabel penerapan *good governance* (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Y). Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang meneliti pengaruh langsung *good corporate governance* dengan kinerja perusahaan yang dilakukan oleh Klapper dan Love (2002) dan Leng (2004) menemukan adanya hubungan antara *corporate governance* dengan kinerja perusahaan. Selanjutnya penelitian Pratolo (2007) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang kuat penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* terhadap variabel kinerja perusahaan.

Hipotesis H_{4a} yang diajukan dalam penelitian ini adalah penerapan *good governance* memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil *moderated regression analysis* (MRA) menunjukkan variabel pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan penerapan *good governance* sebagai variabel moderasi. Secara empiris penelitian ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya, diantaranya: penelitian Purvanova *et al.* (2006), Hadi (2006), dan Shen dan Chen (2007). Hasil penelitian empiris di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sementara itu, temuan tersebut bertentangan

dengan hasil temuan Gani (2006) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi, karena gaya kepemimpinan yang melekat pada pemimpin organisasi masih bersifat kaku.

Hipotesis H_{4b} yang diajukan dalam penelitian ini adalah penerapan *good governance* memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil *moderated regression analysis* (MRA) menunjukkan variabel pengaruh budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan penerapan *good governance* sebagai variabel moderasi. Temuan ini sejalan dengan pendapat Pratolo (2007) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel *good governance* terhadap kinerja. *Good governance* merupakan pengendali manajemen dalam hal ini kepemimpinan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya dalam organisasi, sehingga akhirnya dapat terbentuk budaya organisasi yang berimplikasi pada peningkatan kinerja yang tinggi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Pertama, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Temuan ini berarti gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin dalam suatu organisasi dapat menciptakan perubahan yang lebih baik dan dapat mewujudkan harmonisasi di lingkup organisasi, sehingga pada akhirnya akan berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Kedua, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Temuan berarti budaya organisasi telah diterapkan dengan baik dan mencerminkan norma-norma yang dianut bersama anggota dan menjadi dasar acuan dalam aktivitas organisasi, sehingga pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Ketiga, penerapan *good governance* berpengaruh terhadap kinerja. Temuan ini berarti implementasi *good governance* pada organisasi dapat memberikan pengarahan dan dapat digunakan sebagai pedoman dalam aktivitas organisasi, sehingga akan berdampak terhadap peningkatan kinerja.

Keempat, penerapan *good governance* memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan *good governance* sangat dibutuhkan oleh pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinannya dalam penyempurnaan sistem manajemen suatu organisasi secara menyeluruh.

Penerapan *good governance* memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa *good governance* merupakan pengendali manajemen atau *monitoring* dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, sehingga akhirnya dapat berbentuk budaya organisasi yang berimplikasi pada peningkatan kinerja yang tinggi.

Saran

Pertama, penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel lain yang terkait dengan akuntansi keprilakuan sehingga hasil temuannya akan lebih komprehensif, misalnya komitmen organisasi. Pengukuran kinerja organisasi tidak hanya menggunakan ROA, dapat menggunakan pengukuran kinerja keuangan yang lain.

Kedua, penelitian ini hanya terbatas pada lingkup LPD di Kabupaten Badung. Disarankan untuk peneliti selanjutnya sebaiknya pada lingkup yang lebih luas, sehingga hasil temuannya akan lebih komprehensif, misalnya obyek penelitiannya seluruh LPD di Provinsi Bali.

REFERENSI

- Bandsuch, M., Larry P., dan Thies Jeff. 2008. Rebuilding Stakeholder Trust ini Bussiness: An Examination of Principle – Centered Leadership and Organizational Transparancy in Corporate Governance. *Journal of Bussiness and Society Review*. Vol 113, Iss. 1 p.99.
- Badera, I Dewa Nyoman. 2008. Pengaruh Kesesuaian Hubungan Corporate Governance dengan Budaya Korporasi terhadap Kinerja Perusahaan. *Disertasi*. Universitas Gajahmada Yogyakarta.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Free Press. New York
- _____. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Leading Organizations Perspective for New Era*. New Delhi. California
- Drazin, R. dan Van de Ven, A. H. 1985. Alternatif Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30: 514-539.
- Gani, Achmad. 2006. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Disertasi*. Universitas Brawijaya Malang.
- Halimatusyadiah. 2003. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kultur Organisasi terhadap Komunikasi Tim Audit. *Prosiding*. Simposium Nasional Akuntansi VI Surabaya.
- Hastuti, Theresia Dwi. 2005. Hubungan Antara Good Corporate Governance dan Struktur Kepemilikan dengan Kinerja Keuangan. *Prosiding*. Simposium Nasional Akuntansi VIII Solo.
- Hofstede. 1994. *Culture and Organization: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Harper Collin Bussiness Hammersmith. London.
- Jogiyanto. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman. Edisi 2007*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Alih Bahasa Peter R. Yosi Pasla. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Klapper, Leora F., and I. Love. 2002. Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets World Bank. *Working Paper*. <http://ssrn.com>.
- Leng, Allan Chang Aik. 2004. The Impact of Corporate Governance Practise on Firm Financial Performance: Evidence from Malaysian Companies. *ASEAN Economic Bulletin*, 21 (3): 308 – 320.
- Moeljono, D. 2005. *Good Corporate Culture sebagai Inti dari Good Corporate Governance*. Penerbit Elex Komputindo. Jakarta.
- Organizational for Economic Co-operation and Development (OECD). 1998. *OECD Principles of Corporate Governance*. Meeting of OECD Council at Ministerial Level.
- Purvanova, R. K., Joyce E. B., and Jessica Dzieweczyński. 2006. Transformational Leadership, Job Characteristic, and Organizational Citizenship Performance. *Journal of Human Performance*, 19 (1): 1-22.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi. Cetakan Pertama*. Edisi Ketiga. Penerbit Arcan. Jakarta.
- Rosidi. 2007. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Individu terhadap Budaya dan Komitmen Organisasi serta Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Jawa Timur. *Ringkasan Disertasi*. Universitas Airlangga Surabaya.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. Jossey-Bass. San Fransisco.
- Shen, Jian M. and Chia M. Chen. 2007. The Relationship of Leadership, team Trust and Team Performance: a Comparison of the Service and

- Manufacturing Industries. *Journal of Social Behavior and Personality*, 35 (5): 643-653.
- Syarif, Firman dan Anggriyani. 2003. Pengaruh Pandangan Dosen Akuntansi Tentang Kepemimpinan Dekan dan Kultur Universitas terhadap Performace Dosen Akuntansi di Beberapa Universitas Negeri dan Swasta di Sumut: Studi Kasus di Sumut Medan. *Prosiding. Simposium Nasional Akuntansi VI Surabaya*.
- Trisnarningsih, S. 2007. Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Corporate Governance, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya. *Prosiding. Simposium Nasional Akuntansi IX Makasar*.
- Widuri, Rindang, dan Asteria Paramita. 2008. Analisis Hubungan Peranan Budaya Perusahaan terhadap Penerapan Good Corporate Governance pada PT Aneka Tambang Tbk. The 2nd National Conference UKWMS Surabaya, 6 September 2008. *Http://www.google.com. 6 Mei 2009*.
- Widagdo, Bambang. 2006. Pengaruh Faktor Karismatik Individu dan Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Manfaat Kehidupan Kerja dan Kepuasan serta Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jawa Timur. *Journal of Business and Management*, 5 (3): 547 – 567.