

---

**PERAN PEMAHAMAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE DALAM MEMEDIASI  
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PERILAKU ETIS TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
BANK BPD BALI**

Oleh

Anak Agung Istri Diah Jayanti<sup>1</sup>, Rahayu Puji Suci<sup>2</sup>, Nasharuddin Mas<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Emil: <sup>1</sup>[anakagungistri@gmail.com](mailto:anakagungistri@gmail.com)

---

**Article History:**

Received: 24-01-2022

Revised: 18-02-2024

Accepted: 22-02-2024

**Keywords:**

Organizational Culture,  
Ethical Behavior, Good  
Corporate Governance,  
Employee Performance

***Abstract:** This research aims to empirically analyze the role of understanding good corporate governance in mediating the influence of organizational culture and ethical behavior on the performance of Bank BPD Bali employees. A quantitative approach is used as a research method based on the philosophy of positivism. The population in this study was all employees, totaling 1,374 employees. The sampling technique used was probability sampling with the technique taken, namely proportionate stratified random sampling with a total of 93 employees as respondents. The data analysis technique used in this research is Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using smartPLS version 4 software. The research results show that organizational culture is unable to improve employee performance. Organizational culture is able to increase understanding of good corporate governance. Ethical behavior is unable to improve employee performance. Ethical behavior is able to increase understanding of good corporate governance. Understanding good corporate governance can improve employee performance. Understanding good corporate governance plays a role in mediating organizational culture in improving employee performance. Understanding good corporate governance plays a role in mediating ethical behavior in improving employee performance.*

---

**PENDAHULUAN**

Realisasi penyaluran pinjaman pada Bank BPD Bali yang diberikan tahun 2022 sebesar Rp20.068.329 juta atau 98,40% dari target yang ditetapkan dalam RBB sebesar Rp20.394.484 juta, komposisi jumlah kredit investasi sebesar Rp8.110.356 juta atau 98,00% dari target yang ditetapkan dalam RBB sebesar Rp8.276.190 juta, kredit konsumsi sebesar Rp9.529.015 juta atau 99,74% dari target yang ditetapkan dalam RBB sebesar Rp9.553.809 juta dan kredit modal kerja sebesar Rp2.428.958 juta atau 94,72% dari target yang ditetapkan dalam RBB sebesar Rp2.564.484 juta. Hingga posisi akhir Desember 2022 Pencapaian target penyaluran kredit kepada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah telah terealisasi sebesar Rp1.419.939 juta atau 101,18% dari target yang ditetapkan dalam RBB sebesar Rp1.403.335 juta. Realisasi kredit Usaha Kecil sebesar Rp6.683.492 juta atau 97,29% dari target yang ditetapkan dalam RBB sebesar Rp6.869.527 juta. Realisasi penyaluran kredit

Usaha Menengah sebesar Rp1.172.950 juta atau 93,58% dari target yang ditetapkan dalam RBB sebesar Rp1.253.472 juta.

Ketidaktercapaian dari beberapa target yang telah ditentukan tidak terlepas dari kinerja pegawai. Banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai dalam sebuah organisasi, diantaranya adalah budaya organisasi. Menurut Tika (2015), budaya organisasi akan membentuk perilaku pegawai agar pegawai tersebut memahami cara untuk mencapai tujuan organisasi sehingga karyawan akan bekerja lebih terarah. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian Iskanto (2023), Saputra (2023), Sari et al. (2018), Wendry et al. (2022), dan Anggiriawan & Wirakusuma (2015) yang menyatakan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja adalah positif dan signifikan. Sedangkan peneliti Supriyanto et al. (2023) menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kemudian Sari et al. (2022) menyatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya merupakan salah satu bagian yang menjadi perhatian bagi perusahaan ataupun organisasi dalam upaya pencegahan kecurangan. Pengendalian intern harus dilaksanakan seefektif mungkin dalam suatu organisasi untuk mencegah dan menghindari terjadinya kesalahan, kecurangan dan penyelewengan. Dimana sistem pengendalian internal memiliki pengaruh langsung terhadap *good governance* sehingga berimplikasi terhadap pencegahan kecurangan. Untuk mewujudkan pelaksanaan *good corporate governance* yang sesuai dengan pedoman yang berlaku, diperlukan budaya organisasi yang mendukung pelaksanaan *good corporate governance* di dalam suatu organisasi. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sari et al. (2018), Suhemi & Setiyawati (2023), dan Wendry et al. (2022) yang menyimpulkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap GCG (*good corporate governance*). Namun peneliti Hartono et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *corporate governance*.

Menurut Simanjuntak (2011) kinerja juga dipengaruhi oleh perilaku etis. Perilaku etis merupakan perilaku yang sesuai dengan etika. Menurut Ernawan (2016) etika kerja merupakan sikap, pandangan, kebiasaan, ciri-ciri atau sifat mengenai cara bekerja yang dimiliki seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa. Beberapa penelitian terdahulu seperti Kesuma et al. (2020), Mulyadi (2021), Sutawikara et al. (2021), dan Butt et al. (2016) menyatakan bahwa penerapan etika bisnis yang baik dapat meningkatkan penerapan tata kelola perusahaan yang baik. Tetapi hasil penelitian Nurhayati (2014) menyebutkan etika bisnis dan tata perilaku (*code of conduct*) yang dapat diterapkan hanya empat aspek saja karena keterbatasan sarana dan prasarana serta kurangnya dukungan dari pimpinan pusat.

Menurut Sinamo (2011) etika kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif dan bermutu tinggi, yang berakar pada kesadaran yang jernih dan keyakinan yang kuat pada paradigma kerja yang saling berkaitan. Dengan etika kerja yang baik tentunya dapat meningkatkan kinerja karyawan pada suatu organisasi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anwar et al. (2020), Shemeis (2023), Mulyadi (2021), Sutawikara et al. (2021), dan Butt et al. (2016) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku etis dan kinerja di tempat kerja. Disisi lain peneliti Sari et al. (2022) menyatakan kepemimpinan (perilaku) etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Rendahnya GCG, hubungan investor yang lemah, kurangnya tingkat transparansi,

ketidak efisienan dalam laporan keuangan, dan masih kurangnya penegakan hukum atas perundang-undangan dalam menghukum pelaku dan melindungi pemegang saham minoritas, menjadi pemicu dan alasan beberapa perusahaan di Indonesia runtuh (Hardikasari, 2011). Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian Sari *et al.* (2018), Mulyadi (2021), Handayani *et al.* (2023), Adnyana & Dewi (2020), Wendry *et al.* (2022), Anggiriawan & Wirakusuma (2015), Sutawikara *et al.* (2021), dan Butt *et al.* (2016) menyimpulkan bahwa penerapan *good corporate governance* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitian lainnya, yaitu Pondrinal *et al.* (2022) menyebutkan penerapan dari *good corporate governance* belum mampu meningkatkan kinerja inovasi perusahaan.

Adanya fenomena serta keterkaitan antar variabel seperti yang dijelaskan sebelumnya menarik peneliti untuk melakukan sebuah penelitian tesis tentang bagaimana kinerja pegawai Bank BPD Bali dipengaruhi oleh budaya organisasi, perilaku etis dan *good corporate governance*. Sehingga penelitian ini diberi judul: Peran Pemahaman *Good Corporate Governance* dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Etis terhadap Kinerja Pegawai Bank BPD Bali.

## LANDASAN TEORI

### Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Keberhasilan sebuah organisasi tidak terlepas dari baiknya kinerja seorang pegawai. Dimana tujuan suatu organisasi akan tercapai dengan baik apabila mempunyai pegawai atau sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan (*power*) yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan. Maka dalam menciptakan kinerja yang baik dalam organisasi tergantung pada kinerja pegawai yang bergerak menjalankan tujuan organisasi tersebut. Pegawai bukan hanya menjadi objek dalam pencapaian keberhasilan sebuah organisasi namun juga sebagai pelaku keberhasilan organisasi tersebut.

Kinerja pegawai adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif (Sutrisno, 2017).

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Menurut Robbins (2008), hampir tidak ada kecurigaan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap sikap karyawan. Budaya organisasi pada hakekatnya merupakan salah satu unsur pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang memperhatikan unsur budaya organisasi tersebut akan meningkatkan kualitas dari organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu pedoman kerja untuk meninggikan kinerja karyawan menjadi lebih optimal.

Menurut Sutrisno (2017), budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assimptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma

perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Budaya organisasi akan membentuk perilaku pegawai agar pegawai tersebut memahami cara untuk mencapai tujuan organisasi sehingga karyawan akan bekerja lebih terarah (Tika, 2015). Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian Iskanto (2023), Saputra (2023), Sari *et al.* (2018), Wendry *et al.* (2022), dan Anggiriawan & Wirakusuma (2015) yang menyatakan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja adalah positif dan signifikan.

***Hipotesis 1: Budaya Organisasi yang makin baik mampu mendorong peningkatan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali***

**Hubungan Budaya Organisasi dengan Pemahaman GCG**

Bank BPD Bali mempunyai empat nilai utama sebagai nilai-nilai perusahaan yang dijabarkan dalam 12 perilaku utama untuk mendukung pencapaian visi dan pelaksanaan misi yang telah ditetapkan. Nilai utama tersebut telah disepakati bersama dan menjadi budaya perusahaan. Diharapkan budaya perusahaan tersebut mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, mendorong produktivitas serta mengoptimalkan kinerja Bank BPD Bali sehingga mampu mencapai visi dan misinya lebih cepat.

Moorhead & Ricky (2013) memberikan definisi budaya organisasi sebagai, "*the set of values that helps the organization's employees understand which actions are considered acceptable and which unacceptable*". Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima dalam organisasi. Nilai tersebut biasanya dikomunikasikan melalui cerita atau simbol lain yang mempunyai arti tertentu bagi organisasi.

Perkembangan perbankan yang semakin pesat saat ini menimbulkan persaingan bank semakin ketat. Persaingan ini mengakibatkan pasar perbankan semakin dinamis sehingga menuntut bank-bank untuk berusaha lebih efektif dan efisien. Kelangsungan hidup suatu perusahaan atau bank sangat dipengaruhi oleh *corporate governance* atau tata kelola perusahaan tersebut. Tuntutan masyarakat (publik) dewasa ini adalah penyelenggaraan dan penciptaan lembaga-lembaga sektor publik yang *good corporate governance* (GCG).

Moeljono (2005) menyatakan bahwa budaya perusahaan menjadi inti empat konteks, yaitu GCG, Manajemen, *Corporate Sosial Responsibilities*, dan Etika Bisnis. Dikemukakan demikian karena perusahaan yang unggul dan terpuji biasanya memiliki ciri empat keunggulan tersebut. Pertama, manajemennya unggul sehingga perusahaan dapat mengkreasikan kinerja yang tinggi dan laba usaha yang optimal. Kedua, proses manajemen yang unggul dijaga oleh praktik GCG yang terdiri atas lima aspek pokok, yakni transparansi, independensi, akuntabilitas, tanggung jawab sosial, dan keadilan. *Good Corporate Governance* merupakan prasyarat kualitas pengelolaan korporasi yang diisyaratkan dalam persaingan global. Korporasi yang melaksanakan GCG memperoleh akseptansi yang lebih tinggi. Korporasi yang menjunjung tinggi tanggung jawab sosial akan memperoleh citra kelembagaan yang positif. Praktik itu sebenarnya digerakan oleh nilai perusahaan yang mengatakan bahwa tanggung jawab sosial bukanlah tugas, melainkan "bagian dari kehidupan korporasi". Akhirnya, korporasi yang berbisnis dengan melandaskan diri pada etika adalah korporasi yang mempunyai akseptansi yang tinggi, baik dalam lingkungan bisnis, sosial, maupun politik.

Menurut Moeljono (2005), budaya perusahaan merupakan sisi dalam atau sisi nilai dari

pengelolaan korporasi, atau menjadi bagian hulu dari GCG dengan muatannya yang fokus pada *basic value* dari pengelolaan korporasi yang kemudian ditentukan melalui sistem. *Corporate Governance* memberikan perhatian pada bentuk fisik dan perilaku dari suatu perusahaan. Bentuk itu dapat dikembangkan melalui peningkatan kemampuan (*skill*) dan peningkatan pengetahuan (*knowledge*). Sementara itu, budaya perusahaan memberikan konsentrasi pada bentuk sikap. Bentuk sikap itu merupakan kepribadian individu dalam perusahaan sehingga kumpulan sikap dan interaksi kepribadian antar individu dalam perusahaan akan memunculkan karakter perusahaan dalam dirinya. Tanpa itu, perusahaan ibarat sebuah wadah tanpa nyawa. Perusahaan yang besar, kuat, dan hidup beratus tahun sambil tetap menjadi idola dan pujaan adalah perusahaan yang kompeten yang menggerakkan seluruh bagian tubuhnya atas perintah dari dalam tubuhnya. Penggerak itu adalah budaya perusahaan sehingga dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan merupakan inti dari GCG.

Pelaksanaan *good corporate governance* yang sesuai dengan pedoman yang berlaku, diperlukan budaya organisasi yang mendukung pelaksanaan *good corporate governance* di dalam suatu organisasi. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sari *et al.* (2018), Suhemi & Setiyawati (2023), dan Wendry *et al.* (2022) yang menyimpulkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap GCG (*good corporate governance*).

**Hipotesis 2: Budaya Organisasi yang makin baik mampu mendorong peningkatan Pemahaman Good Corporate Governance Pegawai Bank BPD Bali Hubungan Perilaku Etis dengan Kinerja Pegawai**

Perusahaan dalam melaksanakan kegiatan yang dijalankan oleh para karyawan tidak luput dari diterapkannya prinsip kepatuhan etika. Bentuk etika seperti aturan yang disusun oleh manajemen dengan adanya kesepakatan bersama sehingga menghasilkan suatu pedoman yang berisikan mana yang baik dan yang buruk serta akan dilaksanakan dan dipatuhi oleh para karyawan. Penerapan etika yang sudah disepakati dan dijalankan oleh para karyawan akan membentuk suatu perilaku etis (Manggu *et al.*, 2019).

Dalam organisasi maupun perusahaan sangat penting penerapan kode etik dalam melaksanakan kegiatan di dalam perusahaan tersebut. Hal ini akan menjadi penentuan kualitas individu tersebut. Umumnya, dalam berbagai bentuk organisasi ada saja pihak terkait yang kurang mengindahkan etika yang telah ditetapkan atasan, yang pada akhirnya membuat kerugian pada perusahaan. Perilaku demikian dapat dikategorikan sebagai perilaku yang kurang etis. Perilaku tidak etis merupakan tahap awal munculnya kecurangan (*fraud*) dalam perusahaan (Jayanti & Rasmini (2013).

Etika kerja merupakan semangat kerja yang didasari oleh nilai-nilai atau norma-norma tertentu. Etika kerja adalah suatu semangat kerja yang dimiliki oleh masyarakat untuk mampu bekerja lebih baik guna memperoleh nilai hidup mereka. Etika kerja menentukan penilaian manusia yang diwujudkan dalam suatu pekerjaan (Harsono & Santoso, 2006).

Kecurangan laporan keuangan atau kecurangan manajemen merupakan salah satu atau penghilangan secara sengaja jumlah atau pengungkapan dalam laporan keuangan untuk mengelabui pemakai laporan keuangan. Salah satu unsur laporan keuangan yang diselesaikan oleh bagian akuntansi dan ditangani oleh manajemen perusahaan secara langsung adalah pengelolaan gaji dan upah karyawan. Selain itu, gaji juga merupakan bidang yang menyebabkan pemborosan sumber daya perusahaan karena sering terjadi efisiensi

atau pencurian melalui perilaku tidak etis dan kecurangan (Manggu *et al.*, 2019).

Salah satu tindakan tidak etis yang sering dilakukan karyawan misalnya melakukan kecurangan dengan menambah jam kerja sehingga perusahaan harus membayar jatah lembur tersebut. Cara karyawan itu dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan karena perusahaan diwajibkan mengeluarkan biaya untuk membayar gaji lembur karyawan. Oleh karena itu, diperlukan adanya pengendalian internal untuk mengarahkan, mengawasi dan mengukur sumber daya suatu organisasi. Pengendalian internal adalah representasi dari kegiatan-kegiatan yang ada di perusahaan yang dibentuk oleh dewan komisaris untuk diterapkan disemua level/tingkatan pada suatu entitas demi tercapainya tujuan-tujuan perusahaan. Pengendalian ini berperan penting untuk mencegah dan mendeteksi kecurangan serta melindungi sumber daya organisasi, baik yang berwujud maupun tidak. Perilaku etis dalam suatu perusahaan dapat tercipta dengan diterapkannya pengendalian internal dari pihak manajemen perusahaan (Manggu *et al.*, 2019).

Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Anwar *et al.* (2020), Shemeis (2023), Mulyadi (2021), Sutawikara *et al.* (2021), dan Butt *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku etis dan kinerja di tempat kerja.

### ***Hipotesis 3: Perilaku Etis yang makin baik mampu mendorong peningkatan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali***

#### **Hubungan Perilaku Etis dengan Pemahaman GCG**

Pencapaian *good corporate governance* (GCG) secara konsisten memerlukan sikap integritas dari seluruh karyawan dan Perusahaan. integritas tercapai apabila terdapat kode perilaku usaha dan etika yang disusun berdasarkan nilai-nilai perusahaan dalam memenuhi misi dan mencapai visi Perusahaan (Rosyidi, 2016).

Kode etik dan perilaku bisnis hadir untuk memberikan pedoman praktis bagi perusahaan dan seluruh insan perusahaan dalam menjalankan kegiatan usaha yang memenuhi prinsip-prinsip GCG, memberikan pedoman bagi terwujudnya nilai-nilai perusahaan, dan memberikan acuan bagi insan perusahaan untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan. konflik kepentingan yang sedang berlangsung. mengungkapkan peran dan tanggung jawabnya, bertanggung jawab dalam lingkungan kerja (Rosyidi, 2016). Perilaku dalam etika bisnis, merupakan acuan mutlak dalam kegiatan berusaha. Aktivitas usaha mampu memahami dan mengintegrasikan yang dimaksud etika. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan diri dari rekan kerja (Handayani, 2019).

Pedoman perilaku merupakan bagian dari penerapan GCG yang memuat kewajiban yang harus dipenuhi dan larangan yang harus dihindari oleh seluruh insan perseroan sebagai penjelasan mengenai penerapan prinsip-prinsip GCG yang terdiri dari; transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi dan keadilan. Mengingat lingkungan bisnis yang sangat dinamis, maka perlu dilakukan pengkajian ulang terhadap pedoman perilaku untuk mencapai standar kerja terbaik bagi perusahaan (Rosyidi, 2016).

Kode etik merupakan standar perilaku yang harus dicapai oleh setiap insan Perusahaan dalam menjalankan peran, wewenang dan tanggung jawab serta berinteraksi di lingkungan kerja, yang meliputi; kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, keselamatan dan kesehatan kerja, kepatuhan terhadap keselamatan lingkungan, kerahasiaan informasi, lingkungan kerja yang tidak diskriminatif, perlindungan aset perusahaan,

benturan kepentingan, penerimaan hadiah dan sumbangan, penyalahgunaan narkoba, obat-obatan terlarang, minuman beralkohol dan perjudian keberuntungan dan pelanggaran (Rosyidi, 2016).

Etika bisnis merupakan standar perilaku yang diharapkan perusahaan dalam berinteraksi dan berhubungan dengan pemangku kepentingan seperti karyawan, pelanggan, pemasok, kreditor, pemerintah, pemegang saham, media, pesaing, dan masyarakat sekitar. Untuk menjamin kelangsungan usaha dan keberhasilan sebagai perusahaan yang kompetitif, perusahaan harus bertanggung jawab untuk; menjalankan kegiatan usaha secara beretika dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, berkomitmen penuh terhadap standar etika dan pelaksanaan peraturan perundang-undangan yang berlaku, memahami dan mendukung pengembangan masyarakat lokal dengan menerapkan prinsip saling menghormati dan saling mengembangkan serta mendukung pelestarian lingkungan hidup di wilayah operasional Perusahaan (Rosyidi, 2016).

*Good corporate governance* adalah suatu mode dan susunan yang digunakan oleh bagian perusahaan untuk menambah kesuksesan dan komitmen perusahaan untuk melahirkan nilai kepemilikan saham dalam waktu cukup panjang dengan tetap mengamati kepentingan *stakeholders* lainnya, berlandaskan tatanan dan norma etika. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu seperti Kesuma *et al.* (2020), Mulyadi (2021), Sutawikara *et al.* (2021), dan Butt *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa penerapan etika bisnis yang baik dapat meningkatkan penerapan tata kelola perusahaan yang baik.

***Hipotesis 4: Perilaku Etis yang makin baik mampu mendorong peningkatan Pemahaman Good Corporate Governance Pegawai Bank BPD Bali Hubungan Pemahaman GCG dengan Kinerja Pegawai***

Perusahaan yang mampu bersaing dan memiliki kinerja yang baik dapat diwujudkan dengan mengimplementasikan penerapan *good corporate governance* yang dapat dilihat dari salah satu tujuan penting di dalam mendirikan sebuah perusahaan yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan semua elemen dari perusahaan termasuk di dalamnya termasuk karyawan. Hal ini disebabkan karena *good corporate governance* dapat mendorong terbentuknya pola kerja manajemen yang bersih, transparan, dan profesional (Amri *et al.*, 2016).

Untuk mewujudkan *good corporate governance* maka harus diterapkan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Dalam hubungannya dengan tata kelola perusahaan (*good corporate governance*), ada lima prinsip menurut keputusan ini, yaitu keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan kewajaran. Pedoman *good corporate governance* merupakan langkah awal yang patut dihargai dan memerlukan penjabaran dalam implementasinya. Jika ternyata pada awalnya suatu perusahaan tersebut belum terkelola dengan baik, maka dengan adanya *good corporate governance* akan menunjukkannya perubahan (Ridho & Makmuri, 2020).

GCG merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk tumbuh dan menguntungkan dalam jangka panjang sekaligus memenangkan persaingan global terutama bagi perusahaan yang telah mampu berkembang sekaligus menjadi terbuka. Esensi GCG adalah peningkatan kinerja perusahaan melalui supervisi atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap *shareholders* serta pemangku kepentingan lainnya berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku. Adanya prinsip-prinsip GCG, seperti *transparency, accountability, responsibility* dan *fairness*, yang

dilakukan oleh perusahaan serta mekanisme GCG dapat meningkatkan keyakinan investor domestik terhadap perusahaan (Wolfensohn, 1999).

GCG yang efektif dalam jangka panjang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan menguntungkan pemegang saham. Perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja, berarti perusahaan tersebut dapat menunjukkan seberapa efektif perusahaan memanfaatkan dana yang diperoleh dari pemilik atas pemegang saham, serta seberapa efektif perusahaan menggunakan dana yang berasal dari sumber-sumber lain untuk kepentingan pemilik. Penerapan GCG oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia sangat penting untuk menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang berkesinambungan (Maretha & Purwaningsih, 2013).

Beberapa hasil penelitian, diantaranya Sari *et al.* (2018), Mulyadi (2021), Handayani *et al.* (2023), Adnyana & Dewi (2020), Wendry *et al.* (2022), Anggiriawan & Wirakusuma (2015), Sutawikara *et al.* (2021), dan Butt *et al.* (2016) menyimpulkan bahwa penerapan *good corporate governance* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

***Hipotesis 5: Pemahaman Good Corporate Governance yang makin baik mampu mendorong peningkatan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali***  
**Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai yang Dimediasi Pemahaman GCG**

Budaya organisasi dapat dijadikan identitas pembeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya sesuai dengan ciri khas yang dimilikinya. Budaya organisasi adalah nilai dasar organisasi berupa keyakinan, norma-norma dan cara belajar orang-orang di dalam organisasi yang merupakan perekat dan ciri khas organisasi yang bisa membedakan dengan organisasi lainnya (Triatna, 2015).

Perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu menciptakan budaya organisasi yang baik agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung perkembangan kinerja karyawan serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Pada akhirnya akan membentuk perilaku karyawan ke arah tertentu sesuai yang diinginkan oleh organisasi (Rijanto & Mukaram, 2018).

Disamping itu, budaya organisasi juga berhubungan dengan *good corporate governance* (GCG). Dalam mengimplementasikan GCG harus disesuaikan dengan budaya setempat. Aturan-aturan tersebut harus memperhatikan unsur-unsur nonna, keyakinan, dan budaya perusahaan. Keberhasilan penerapan *good corporate governance* memerlukan suatu rekayasa sosial budaya. Aturan atau pedoman yang dibuat harus memperhatikan unsur-unsur norma, *belief*, *value*, budaya perusahaan dan budaya lingkungan usaha dimana GCG itu akan difungsikan (Ariyoto, 2000).

Keasey *et al.* (1997) mendefinisikan *corporate governance* sebagai struktur, proses, budaya, dan sistem yang menciptakan kondisi operasional yang sukses bagi suatu organisasi. Menurut *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (2002), *corporate governance* merupakan proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan, dengan tujuan utama meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* yang lain. Jadi, *corporate governance* merupakan upaya yang harus dilakukan oleh semua pihak agar perusahaan dapat berjalan dengan baik untuk meningkatkan nilai perusahaan sesuai dengan hak dan kewajiban masing-masing.

Hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai yang dimediasi pemahaman GCG didukung oleh hasil penelitian Wendry *et al.* (2022) dan Anggiriawan & Wirakusuma (2015) menyebutkan GCG berperan dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan.

***Hipotesis 6: Pemahaman Good Corporate Governance berperan kuat dalam memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bank BPD Bali***

**Hubungan Perilaku Etis dengan Kinerja Pegawai yang Dimediasi Pemahaman GCG**

Perilaku etis adalah perilaku yang sesuai dengan norma-norma sosial yang diterima secara umum sehubungan dengan tindakantindakan yang benar dan baik. Perilaku etis ini dapat menentukan kualitas individu (karyawan) yang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang diperoleh dari luar yang kemudian menjadi prinsip yang dijalani dalam bentuk perilaku (Griffin & Ebert, 2006).

Perilaku etis juga diartikan sebagai dasar penerapan nilai-nilai etika yang berlaku dilingkungan kerja, dengan maksud untuk mengatur tata krama tingkah laku seluruh pegawai agar mencapai kinerja yang baik. Kinerja pegawai adalah hasil kerja/prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Endrianto 2021). Kinerja pegawai merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Kinerja yang meningkat berarti performansinya pun baik, dan akan menjadi *feedback* bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.

Salah satu faktor kunci yang dapat menjadikan sebuah bisnis menjadi lebih ringan adalah Ketika seorang pengusaha dapat mengaplikasikan bagaimana melaksanakan sebuah tata cara bisnis yang beretika seperti sopan dan santun. Hal tersebut tentu dapat didapatkan dari mana saja, seperti dari sikap atau perilaku dalam segala aktivitas perkantoran, perilaku Ketika menghadapi rekan dalam bisnis, hingga dari perilaku kita dalam sebuah aktivitas organisasi. Secara tidak langsung, hal tersebut dapat juga dikatakan bahwa sebuah etika dalam berbisnis dapat menjaga suasana atau lingkungan dalam perusahaan, memelihara kepercayaan antar individu dalam perusahaan, sehingga hal tersebut juga dapat memberikan pengaruh pada efisiensi kinerja dalam perusahaan tersebut yang dapat meningkatkan serta membentuk citra positif yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Penjelasan tersebut tentu mengandung arti bahwa sebuah etika bisnis adalah suatu hal yang memiliki keterkaitan dengan moral, kehidupan social, hak serta kewajiban, dan prinsip hingga aturan dalam sebuah perusahaan.

Penerapan kode etik yang membantu karyawan memenuhi tanggung jawabnya terhadap perusahaan sesuai dengan prinsip etika bisnis yang lebih konsisten dan konsisten, sehingga menjadi mampu memberikan kontribusi untuk Memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan, saham pemegang saham dan seluruh pemangku kepentingan.

Hubungan perilaku etis dengan kinerja pegawai yang dimediasi pemahaman GCG didukung oleh hasil penelitian Sutawikara *et al.* (2021) dan Butt *et al.* (2016) menyebutkan kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja distributor melalui penerapan GCG.

***Hipotesis 7: Pemahaman Good Corporate Governance berperan kuat dalam memediasi pengaruh Perilaku Etis terhadap Kinerja Pegawai Bank BPD Bali.***

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu: Budaya Organisasi, Perilaku Etis, Pemahaman *Good Corporate Governance*, dan Kinerja.

Dari jumlah populasi sebesar 1374 pegawai, kemudian diperoleh jumlah sampel sebesar 93 pegawai berdasarkan rumus Slovin. Dari jumlah sampel 93 ini kemudian dilakukan teknik *sampling* berdasarkan *proportionate stratified random sampling* sebagai berikut:

**Tabel 1 Perhitungan *Proportionate Stratified Random Sampling***

No.	Keterangan	Jumlah	<i>Proportionate</i>	Sampel
1.	Pegawai Tetap	1.245	90.61%	84
2.	Pegawai Tidak Tetap	129	9.39%	9
<b>Total</b>		<b>1.374</b>	<b>100%</b>	<b>93</b>

. Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS 4. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

**Tabel 2 Definisi Operasional Variabel**

No.	Variabel	Indikator	Item
1.	Budaya Organisasi (X1)  (Bank BPD Bali)	1. <i>Competent</i> (X1.1)	1. Bekerja menggunakan keterampilan dan berfikir serta bertindak secara ilmiah (X1.1.1) 2. Bekerja dengan memanfaatkan teknologi dan ilmu pengetahuan (X1.1.2) 3. Bekerja sesuai dengan prosedur, akurat, teliti serta memahami risiko (X1.1.3)
		2. <i>Integrity</i> (X1.2)	4. Menerapkan pelaksanaan tugas sesuai dengan ketentuan berperilaku kerja (X1.2.1) 5. Menerapkan nilai berlaku jujur dan tidak mengharap jasa berkaitan dengan jabatan (X1.2.2) 6. Mengembangkan etos kerja dengan dasar agama (X1.2.3)
		3. <i>Teamwork</i> (X1.3)	7. Menghargai perbedaan pendapat (X1.3.1) 8. Menghargai eksistensi dan wewenang pimpinan secara proporsional (X1.3.2) 9. Tidak mengeksploitasi perbedaan dan saling menghormati (X1.3.3)
		4. <i>Customer Awareness</i> (X1.4)	10. Menerapkan berbagi informasi dengan nasabah (X1.4.1)

No.	Variabel	Indikator	Item
			<p>11. Secara aktif mencari informasi untuk memahami situasi (X1.4.2)</p> <p>12. Selalu menjaga hubungan baik dengan nasabah (X1.4.3)</p>
2.	Perilaku Etis (X2)  (Victor & Cullen, 1988)	1. Kepedulian ( <i>Caring</i> ) (X2.1)	<p>1) Pertimbangan utama organisasi adalah yang terbaik bagi semua orang ditempat kerja secara keseluruhan (X2.1.1)</p> <p>2) Apa yang terbaik untuk semua orang ditempat kerja adalah pertimbangan utama organisasi (X2.1.2)</p> <p>3) Perhatian utama organisasi adalah selalu yang terbaik untuk orang lain (X2.1.3)</p>
		2. Kemandirian ( <i>Independence</i> ) (X2.2)	<p>4) Orang diharapkan untuk mengikuti keyakinan pribadi dan moral mereka masing-masing (X2.2.1)</p> <p>5) Setiap orang dibimbing oleh etika pribadi masing-masing (X2.2.2)</p> <p>6) Setiap orang memutuskan sendiri mana yang benar dan yang salah (X2.2.3)</p>
		3. Hukum dan Undang-undang ( <i>Law and Code</i> ) (X2.3)	<p>7) Hukum dan kode etik mereka menjadi pertimbangan utama (X2.3.1)</p> <p>8) Setiap orang diharapkan untuk mematuhi hukum dan standar professional di atas pertimbangan lainnya (X2.3.2)</p>
		4. Aturan ( <i>Rules</i> ) (X2.4)	<p>9) Orang yang sukses adalah mereka yang selalu mengikuti aturan organisasi (X2.4.1)</p> <p>10) Setiap orang mematuhi kebijakan organisasi (X2.4.2)</p>
3.	Pemahaman <i>Good Corporate Governance</i> (Z)  (Bank BPD Bali)	1. Transparansi ( <i>Transparency</i> ) (Z1.1)	<p>1. Berlandaskan pada keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan (Z1.1.1)</p> <p>2. Berlandaskan pada keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan (Z1.1.2)</p>
		2. Akuntabilitas ( <i>Accountability</i> ) (Z1.2)	<p>3. Berlandaskan pada kejelasan fungsi pertanggungjawaban (Z1.2.1)</p> <p>4. Berlandaskan pada pertanggungjawaban organ bank sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif (Z1.2.2)</p>

No.	Variabel	Indikator	Item
		3. Pertanggungjawaban ( <i>Responsibility</i> ) (Z1.3)	5. Berlandaskan pada kesesuaian pengelolaan bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Z1.3.1)
		4. Independensi ( <i>Independency</i> ) (Z1.4)	6. Berlandaskan pada kesesuaian pengelolaan bank dengan prinsip pengelolaan bank yang sehat (Z1.3.2)
		5. Kewajaran ( <i>Fairness</i> ) (Z1.5)	7. Berlandaskan pada pengelolaan bank secara profesional (Z1.4.1)
			8. Dilaksanakan tanpa pengaruh/tekanan dari pihak manapun (Z1.4.2)
			9. Berlandaskan pada keadilan dan kesetaraan yang timbul berdasarkan perjanjian (Z1.5.1)
			10. Berlandaskan pada keadilan dan kesetaraan yang timbul berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Z1.5.2)
4.	Kinerja Pegawai (Y)  (Robbins, 2008)	1. Kualitas (Y1.1)	1. Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan teliti (Y1.1.1)
		2. Kuantitas (Y1.2)	2. Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan (Y1.1.2)
		3. Ketepatan Waktu (Y1.3)	3. Mampu mencapai target yang ditetapkan (Y1.2.1)
		4. Efektifitas (Y1.4)	4. Dapat melebihi volume pekerjaan yang telah ditetapkan (Y1.2.2)
		5. Kemandirian (Y1.5)	5. Dapat menyelesaikan pekerjaan pada awal waktu yang ditetapkan (Y1.3.1)
			6. Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu (Y1.3.2)
			7. Dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi (Y1.4.1)
			8. Dapat bekerja dengan lebih keras dari pegawai yang lain (Y1.4.2)
			9. Dapat menjalankan fungsi kerja tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Y1.5.1)
			10. Dapat memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dengan pegawai yang lain (Y1.5.2)

Sumber: Bank BPD Bali, Victor & Cullen (1988), Robbins (2008).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**  
**Karakteristik Responden**

**Tabel 3 Karakteristik Responden**

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Profil Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	51	54.84%
2	Wanita	42	45.16%
Jumlah		93	100%
Profil Usia			
1	< 30 tahun	23	24.73%
2	30 - 40 tahun	45	48.39%
3	41 - 50 tahun	17	18.28%
4	> 50 tahun	8	8.60%
Jumlah		93	100%
Profil Pendidikan Terakhir			
1	SMA	12	12.90%
2	Sarjana	72	77.42%
3	Pascasarjana	9	9.68%
Jumlah		93	100%
Profil Masa Kerja			
1	< 5 tahun	10	10.75%
2	5 - 10 tahun	25	26.88%
3	11 - 20 tahun	42	45.16%
4	> 20 tahun	16	17.20%
Jumlah		93	100%

Sumber: Data diolah, 2023

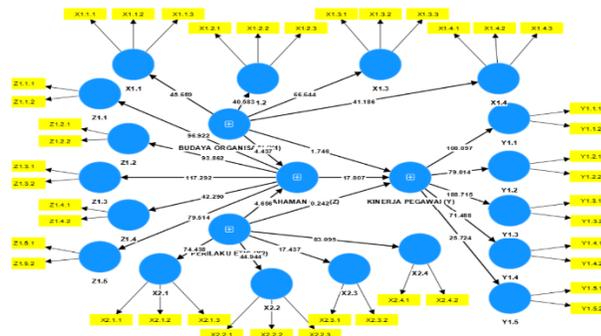
**Deskripsi Variabel**

1. Nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Budaya Organisasi (X1) dijelaskan sebagai berikut:
  - a. Nilai rata-rata skor untuk indikator “competent, yaitu memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai kualitas yang telah ditetapkan” adalah sebesar 4.10, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - b. Nilai rata-rata skor untuk indikator “integrity, yaitu konsisten dan selalu patuh terhadap nilai-nilai moral atau peraturan lainnya, terutama nilai kejujuran dan anti korupsi serta kolusi” adalah sebesar 3.90, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - c. Nilai rata-rata skor untuk indikator “teamwork, yaitu rasa kekompakan atau persatuan yang ada dalam organisasi dan kedekatan dengan sesama individu atau pada sesama satuan kerja sehingga mampu mendukung terciptanya kerjasama dan komunikasi yang baik” adalah sebesar 4.13, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

- d. Nilai rata-rata skor untuk indikator “customer awareness, yaitu menjadikan pengguna sebagai fokus utama dari tindakan, mengemban dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan secara produktif” adalah sebesar 3.90, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi..
2. Nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Perilaku Etis (X2) dijelaskan sebagai berikut:
  - a. Nilai rata-rata skor untuk indikator “kepedulian (caring), yaitu pertimbangan utama merupakan yang terbaik bagi semua orang” adalah sebesar 4.13, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - b. Nilai rata-rata skor untuk indikator “kemandirian (independence), yaitu orang diharapkan untuk mengikuti keyakinan pribadi dan moral mereka masing-masing untuk memutuskan mana yang benar dan mana yang salah” adalah sebesar 4.20, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - c. Nilai rata-rata skor untuk indikator “hukum dan undang-undang (law and code), yaitu setiap orang diharapkan untuk mematuhi hukum dan standar professional di atas pertimbangan lainnya” adalah sebesar 3.75, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - d. Nilai rata-rata skor untuk indikator “aturan (rules), yaitu setiap orang ditempat kerja harus mematuhi kebijakan organisasi” adalah sebesar 4.15, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
3. Nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Pemahaman *Good Corporate Governance* (Z) dijelaskan sebagai berikut:
  - a. Nilai rata-rata skor untuk indikator “transparansi (transparency), yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan” adalah sebesar 3.96, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - b. Nilai rata-rata skor untuk indikator “akuntabilitas (accountability), yaitu kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ bank sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif” adalah sebesar 4.07, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - c. Nilai rata-rata skor untuk indikator “pertanggungjawaban (responsibility), yaitu kesesuaian pengelolaan bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip pengelolaan bank yang sehat” adalah sebesar 4.12 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - d. Nilai rata-rata skor untuk indikator “independensi (independency), yaitu pengelolaan bank secara profesional tanpa pengaruh/tekanan dari pihak manapun” adalah sebesar 4.02 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
  - e. Nilai rata-rata skor untuk indikator “kewajaran (fairness), yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak stakeholders yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku” adalah sebesar 3.98 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
4. Nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kinerja (Y) akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai rata-rata skor untuk indikator “kualitas, yaitu persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan” adalah sebesar 4.05, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- b. Nilai rata-rata skor untuk indikator “kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan” adalah sebesar 4.10, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
- c. Nilai rata-rata skor untuk indikator “ketepatan waktu, yaitu tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain” adalah sebesar 4.10, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- d. Nilai rata-rata skor untuk indikator “efektifitas, yaitu tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya” adalah sebesar 4.11, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
- e. Nilai rata-rata skor untuk indikator “kemandirian, yaitu tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas” adalah sebesar 3.96, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

**Hasil Analisis**



**Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)**

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2023

**Hasil Pengujian Hipotesis**

**Tabel 4 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)**

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi t	Keputusan
1	Budaya Organisasi (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.053	1.746	0.081	Hipotesis 1 ditolak
2	Budaya Organisasi (X1) -> Pemahaman GCG (Z)	0.468	4.437	0.000	Hipotesis 2 diterima
3	Perilaku Etis (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.013	0.242	0.809	Hipotesis 3 ditolak
4	Perilaku Etis (X2) -> Pemahaman GCG (Z)	0.496	4.656	0.000	Hipotesis 4 ditolak
5	Pemahaman GCG (Z) -> Kinerja	0.949	17.807	0.000	Hipotesis 5

	Pegawai (Y)				diterima
6	Budaya Organisasi (X1) -> Pemahaman GCG (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,451	4.264	0.000	Hipotesis 6 diterima
7	Perilaku Etis (X2) -> Pemahaman GCG (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,465	4.548	0.000	Hipotesis 7 diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2023

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Budaya Organisasi adalah sebesar 4.01, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut, tergolong tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Budaya Organisasi tidak mampu dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Iskamto (2023), Saputra (2023), Sari *et al.* (2018), Wendry *et al.* (2022), dan Anggiriawan & Wirakusuma (2015) yang menyatakan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja adalah positif dan signifikan.

Ketidakmampuan Budaya Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali disebabkan karena rata-rata skor penilaian responden untuk Budaya Organisasi adalah sebesar 4.01, sementara itu rata-rata skor penilaian responden untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.06. Adanya selisih skor rata-rata penilaian responden sebesar 0.05 yang sangat kecil memungkinkan Budaya Organisasi tidak mampu berpengaruh langsung dalam peningkatan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali.

Disamping itu, ketidakmampuan Budaya Organisasi dalam peningkatan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali juga dapat dilihat dari masing-masing indikator Budaya Organisasi, yaitu:

1. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *competent*, yaitu memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai kualitas yang telah ditetapkan adalah sebesar 4.10, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.1.1 (bekerja dengan menggunakan keterampilan dan berfikir serta bertindak secara ilmiah untuk mencapai visi, misi satuan kerja) masih ada yang menjawab "tidak setuju" yaitu sebanyak

4 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 8 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang bekerja dengan menggunakan keterampilan dan berfikir serta bertindak secara ilmiah untuk mencapai visi, misi satuan kerja.

Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.1.2 (bekerja dengan memanfaatkan teknologi dan ilmu pengetahuan yang relevan dalam menyelesaikan tugas) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 4 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 15 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang bekerja dengan memanfaatkan teknologi dan ilmu pengetahuan yang relevan dalam menyelesaikan tugas.

Selanjutnya kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.1.3 (bekerja sesuai dengan prosedur, akurat, teliti serta memahami risiko tugas secara profesional) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 6 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 6 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang bekerja sesuai dengan prosedur, akurat, teliti serta memahami risiko tugas secara profesional.

2. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *integrity*, yaitu konsisten dan selalu patuh terhadap nilai-nilai moral atau peraturan lainnya, terutama nilai kejujuran dan anti korupsi serta kolusi adalah sebesar 3.90, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.2.1 (menerapkan pelaksanaan tugas sesuai dengan ketentuan berperilaku kerja sesuai tata tertib dan tidak menyiasati aturan untuk kepentingan pribadi) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 4 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 32 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang menerapkan pelaksanaan tugas sesuai dengan ketentuan berperilaku kerja sesuai tata tertib dan tidak menyiasati aturan untuk kepentingan pribadi.

Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.2.2 (menerapkan nilai berlaku jujur dan tidak memberi, menerima serta tidak membuka peluang suap-menyuap atau mengharap jasa berkaitan dengan jabatan) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 4 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 14 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang menerapkan nilai berlaku jujur dan tidak memberi, menerima serta tidak membuka peluang suap-menyuap atau mengharap jasa berkaitan dengan jabatan.

Selanjutnya kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.2.3 (mengembangkan etos kerja dengan dasar agama dan memandang kerja sebagai ibadah serta memiliki ahlak yang baik) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 4 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 16 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang mengembangkan etos kerja dengan dasar agama dan memandang kerja sebagai ibadah serta memiliki ahlak yang baik.

3. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *teamwork*, yaitu rasa kekompakan atau persatuan yang ada dalam organisasi dan kedekatan dengan sesama individu atau pada sesama satuan kerja sehingga mampu mendukung terciptanya kerjasama dan komunikasi yang baik adalah sebesar 4.13, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.3.1 (menghargai perbedaan pendapat dan membantu jika diminta bantuan satuan kerja lain serta tidak menonjolkan ego sektoral/satuan kerja yang berlebihan) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 6 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 12 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang menghargai perbedaan pendapat dan membantu jika diminta bantuan satuan kerja lain serta tidak menonjolkan ego sektoral/satuan kerja yang berlebihan.

Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.3.2 (menghargai eksistensi dan wewenang pimpinan secara proporsional. Mengembangkan prinsip positif kepada orang lain serta menghargai apa yang dikerjakan orang lain) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 6 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 6 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang menghargai eksistensi dan wewenang pimpinan secara proporsional. Mengembangkan prinsip positif kepada orang lain serta menghargai apa yang dikerjakan orang lain.

Selanjutnya kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.3.3 (tidak mengeksploitasi perbedaan pangkat, jabatan, sektor dan saling menghormati serta bertegur sapa sebagai ungkapan kekeluargaan) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 6 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 6 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang merasa masih mengeksploitasi perbedaan pangkat, jabatan, sektor dan saling menghormati serta bertegur sapa sebagai ungkapan kekeluargaan.

4. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *customer awareness*, yaitu menjadikan pengguna sebagai fokus utama dari tindakan, mengemban dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan secara produktif adalah sebesar 3.90, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.4.1 (menerapkan berbagi informasi dengan nasabah atau membangun pemahaman mereka akan isu dan kemampuan menyelesaikannya) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 4 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 32 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang menerapkan berbagi informasi dengan nasabah atau membangun pemahaman mereka akan isu dan kemampuan menyelesaikannya.

Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.4.2 (secara aktif mencari informasi untuk memahami situasi, memahami harapan kebutuhan nasabah untuk ditindaklanjuti sesuai kewenangan) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 4 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 14 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau

kurang secara aktif mencari informasi untuk memahami situasi, memahami harapan kebutuhan nasabah untuk ditindaklanjuti sesuai kewenangan.

Selanjutnya kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.4.3 (selalu menjaga hubungan baik dengan nasabah, bertindak cepat untuk memenuhi kebutuhannya, menyelesaikan masalahnya dan menghindari komitmen yang berlebihan) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 4 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 16 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang menjaga hubungan baik dengan nasabah, bertindak cepat untuk memenuhi kebutuhannya, menyelesaikan masalahnya dan menghindari komitmen yang berlebihan.

Secara statistik, ketidakmampuan tersebut juga dibuktikan dengan nilai *effect size* pada Tabel 5.16, yaitu sebesar 0.015. Angka tersebut menunjukkan hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai tidak mempunyai efek. Menurut Sarstedt *et al.* (2017), nilai *effect size* sebesar 0.02 mempunyai efek kecil dan nilai kurang dari 0.02 bisa diabaikan atau dianggap tidak mempunyai efek. Bahkan kalau dilihat nilai *original sample* pada Tabel 5.17 menunjukkan angka yang sangat kecil, yaitu sebesar 0.053.

Ketidakmampuan berarti hubungan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah tidak signifikan atau tidak berpengaruh. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu Sari *et al.* (2022) menyatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pemahaman GCG**

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Budaya Organisasi adalah sebesar 4.01, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Pemahaman GCG adalah sebesar 4.03, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan untuk memberikan nilai tambah pada perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang bagi pemegang saham, dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, berlandaskan pada peraturan perundang-undangan dan norma yang berlaku, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Budaya Organisasi mampu dalam meningkatkan Pemahaman *Good Corporate Governance* Pegawai Bank BPD Bali. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sari *et al.* (2018), Suhemi & Setiyawati (2023), dan Wendry *et al.* (2022) yang menyimpulkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap GCG (*good corporate governance*).

Keberhasilan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) dapat dipengaruhi faktor internal dan eksternal perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Dari salah satu faktor internal yang mempengaruhi GCG yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang

membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasi pada suatu organisasi atau instansi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula (Lestari, 2013).

Hal tersebut di atas sesuai dengan pendapat Tjiptono (2000), yang mengemukakan bahwa kualitas pelayanan sendiri sebenarnya dipengaruhi oleh banyak aspek salah satunya adalah budaya organisasi dan cara pengorganisasiannya. Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuannya, sedangkan jalannya organisasi dipengaruhi oleh perilaku banyak individu yang memiliki kepentingan masing-masing. Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam organisasi.

Budaya organisasi dan GCG berbanding lurus, dimana semakin kuat penerapan budaya organisasi maka semakin tinggi pula penerapan GCG. Hal ini dikarenakan ada kesamaan fungsi antara budaya organisasi dan GCG dimana budaya organisasi dan GCG merupakan pengendali sistem dari sebuah organisasi selain itu budaya organisasi dan GCG sama-sama memiliki fungsi sebagai acuan untuk pembuatan keputusan dari sebuah organisasi (Widuri & Paramita, 2007).

### **Pengaruh Perilaku Etis terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Perilaku Etis adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa suatu persepsi yang berlaku dalam sebuah praktek dan suatu prosedur di dalam organisasi yang mempunyai konten etika, tergolong tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Perilaku Etis tidak mampu dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali. Hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Anwar *et al.* (2020), Shemeis (2023), Mulyadi (2021), Sutawikara *et al.* (2021), dan Butt *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku etis dan kinerja di tempat kerja.

Ketidakmampuan Perilaku Etis dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali disebabkan karena rata-rata skor penilaian responden untuk Perilaku Etis adalah sebesar 4.06, sementara itu rata-rata skor penilaian responden untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.06. Tidak adanya selisih skor rata-rata penilaian responden memungkinkan Perilaku Etis tidak mampu berpengaruh langsung dalam peningkatan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali.

Disamping itu, ketidakmampuan Perilaku Etis dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali juga dapat dilihat dari masing-masing indikator Perilaku Etis, yaitu:

1. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator kepedulian (*caring*), yaitu pertimbangan utama merupakan yang terbaik bagi semua orang adalah sebesar 4.13, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.1.1

(pertimbangan utama adalah yang terbaik bagi semua orang ditempat kerja secara keseluruhan) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 6 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 2 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang dalam berprinsip etis tentang pertimbangan utama adalah yang terbaik bagi semua orang ditempat kerja secara keseluruhan.

Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.1.2 (apa yang terbaik untuk semua orang ditempat kerja adalah pertimbangan utama) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 6 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 2 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang tentang apa yang terbaik untuk semua orang ditempat kerja adalah pertimbangan utama.

Selanjutnya kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.1.3 (perhatian utama adalah selalu yang terbaik untuk orang lain) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 6 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 5 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang dalam hal perhatian utama adalah selalu yang terbaik untuk orang lain.

2. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator kemandirian (*independence*), yaitu orang diharapkan untuk mengikuti keyakinan pribadi dan moral mereka masing-masing untuk memutuskan mana yang benar dan mana yang salah adalah sebesar 4.20, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.2.1 (diharapkan untuk mengikuti keyakinan pribadi dan moral mereka masing-masing) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 6 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 2 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang mengikuti keyakinan pribadi dan moral mereka masing-masing.

Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.2.2 (setiap orang dibimbing oleh etika pribadi masing-masing) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 6 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 4 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang dibimbing oleh etika pribadi masing-masing.

Selanjutnya kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.2.3 (setiap orang memutuskan sendiri mana yang benar dan yang salah) masih ada yang menjawab “sangat tidak setuju” yaitu sebanyak 2 responden. Kemudian yang menjawab “tidak setuju” sebanyak 4 responden. Selanjutnya yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 6 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang sangat tidak merasa atau tidak merasa atau kurang dalam hal memutuskan sendiri mana yang benar dan yang salah.

3. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator hukum dan undang-undang (*law and code*), yaitu setiap orang diharapkan untuk mematuhi hukum dan standar professional di atas pertimbangan lainnya” adalah sebesar 3.75, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.3.1 (hukum dan

kode etik menjadi pertimbangan utama) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 6 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 22 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang dalam hal hukum dan kode etik menjadi pertimbangan utama.

Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.3.2 (setiap orang diharapkan untuk mematuhi hukum dan standar professional di atas pertimbangan lainnya) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 4 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 34 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang mematuhi hukum dan standar professional di atas pertimbangan lainnya.

4. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator aturan (*rules*), yaitu setiap orang ditempat kerja harus mematuhi kebijakan organisasi” adalah sebesar 4.15, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.4.1 (orang yang sukses adalah mereka yang selalu mengikuti aturan organisasi) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 6 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 2 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang terhadap anggapan bahwa orang yang sukses adalah mereka yang selalu mengikuti aturan organisasi.

Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.4.2 (setiap orang mematuhi kebijakan organisasi) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 6 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 2 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang mematuhi kebijakan organisasi.

Secara statistik, ketidakmampuan tersebut juga dibuktikan dengan nilai *effect size* pada Tabel 5.16, yaitu sebesar 0.001. Angka tersebut menunjukkan hubungan Perilaku Etis terhadap Kinerja Pegawai tidak mempunyai efek. Menurut Sarstedt *et al.* (2017), nilai *effect size* sebesar 0.02 mempunyai efek kecil dan nilai kurang dari 0.02 bisa diabaikan atau dianggap tidak mempunyai efek. Bahkan kalau dilihat nilai *original sample* pada Tabel 5.17 menunjukkan angka yang sangat kecil bahkan negatif, yaitu sebesar -0.013.

Ketidakmampuan berarti hubungan pengaruh Perilaku Etis terhadap Kinerja Pegawai adalah tidak signifikan atau tidak berpengaruh. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu Sari *et al.* (2022) menyatakan kepemimpinan (perilaku) etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Perilaku Etis terhadap Pemahaman GCG**

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Perilaku Etis adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa suatu persepsi yang berlaku dalam sebuah praktek dan suatu prosedur di dalam organisasi yang mempunyai konten etika, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Pemahaman GCG adalah sebesar 4.03, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan untuk memberikan nilai tambah pada perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang bagi pemegang saham, dengan tetap

memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, berlandaskan pada peraturan perundang-undangan dan norma yang berlaku, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Perilaku Etis mampu dalam meningkatkan Pemahaman *Good Corporate Governance* Pegawai Bank BPD Bali. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Kesuma *et al.* (2020), Mulyadi (2021), Sutawikara *et al.* (2021), dan Butt *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa penerapan etika bisnis (perilaku etis) yang baik dapat meningkatkan penerapan tata kelola perusahaan (pemahaman GCG) yang baik.

Perilaku etis merupakan perilaku yang sesuai dengan norma, nilai, dan hukum yang berlaku. Norma tersebut berfungsi sebagai pegangan seseorang dalam bertingkah laku (Bertens, 1994). Perilaku etis sangat bermanfaat untuk kepentingan pribadi dan untuk berinteraksi di lingkungan sosial. Perilaku yang sesuai dengan norma-norma sosial diterima secara umum sehubungan dengan tindakan-tindakan yang benar dan baik. Perilaku etis ini dapat menentukan kualitas individu (karyawan) yang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang diperoleh dari luar yang kemudian menjadi prinsip yang dijalani dalam bentuk perilaku (Griffin & Ebert, 2006).

Betapa penting dan relevannya ketika etika bisnis (perilaku etis) yang tata kelola perusahaannya dikelola dengan baik (*good corporate governance*) tersebut membantu perusahaan-perusahaan yang sedang berkembang mulai muncul kesadaran. Perusahaan yang ingin berhasil dan mendatangkan untung alangkah baiknya menjalankan bisnis dengan etis dan di dukung pula dengan *good corporate governance* yang baik. Kompetisi global juga harus dipahami bahwa itu bukan kompetisi antar negara, namun itu merupakan kompetisi antar korporat. Sehingga apabila mengalami kemenangan atau kekalahan, pulih atau tetap terpuruk prekonomian pada suatu negara itu bergantung pada masing-masing korporat (Moeljono & Sudjatmiko, 2005).

Perusahaan dengan sistem tata kelola perusahaan yang lemah kecenderungan melakukan tindakan fraud lebih besar, tata kelola perusahaan yang baik akan menghasilkan keputusan yang beintegritas. Terdapat dua pandangan yaitu tata kelola perusahaan sebagai prinsip dan sebagai sistem (cara). Wahyudin (2008) menjelaskan lima prinsip dasar yang terkandung dalam tata kelola perusahaan yang baik yaitu, *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness*. Dalam konsep *accountability* atau akuntabilitas berkaitan dengan wewenang yang dimiliki untuk suatu pengambilan keputusan atau melakukan perbuatan dan tindakan. Sistem dan prosedur dalam tata kelola perusahaan yang baik harus dapat mendistribusikan dan menunjukkan hak dan kewajiban tersebut dengan tegas dan jelas. Akuntabilitas dalam tata kelola perusahaan yang baik harus dapat digunakan sebagai sistem insentif dan monitoring dalam teori keagenan. Monitoring adalah salah satu komponen penting dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik.

#### **Pengaruh Pemahaman GCG terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Pemahaman GCG adalah sebesar 4.03, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan untuk memberikan nilai tambah pada perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang bagi pemegang saham, dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, berlandaskan pada peraturan perundang-undangan dan norma yang berlaku, tergolong tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai

adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Pemahaman *Good Corporate Governance* mampu dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sari *et al.* (2018), Mulyadi (2021), Handayani *et al.* (2023), Adnyana & Dewi (2020), Wendry *et al.* (2022), Anggiriawan & Wirakusuma (2015), Sutawikara *et al.* (2021), dan Butt *et al.* (2016) yang menyimpulkan bahwa penerapan *good corporate governance* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Ada banyak cara yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan untuk dapat berkembang dan mendapatkan keuntungan yang maksimal, salah satu diantaranya yaitu dengan memiliki tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) (Mughtar & Darari, 2013).

Kriteria penerapan *good corporate governance* yang baik meliputi adanya pemahaman dan komitmen untuk melaksanakan *good corporate governance* oleh semua anggota direksi. Melakukan kajian terhadap kondisi perusahaan berkaitan dengan pelaksanaan *good corporate governance* dan tindakan korektif yang perlu. Wahyudin (2008) penerapan *good corporate governance* merupakan alternatif penting yang diharapkan mampu mengatasi berbagai masalah ini konsisten akibat benturan kepentingan antara pihak-pihak yang terkait.

Perusahaan yang mampu bersaing dan memiliki kinerja yang baik dapat diwujudkan dengan mengimplementasikan penerapan *good corporate governance* yang dapat dilihat dari salah satu tujuan penting di dalam mendirikan sebuah perusahaan yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan semua elemen dari perusahaan termasuk di dalamnya termasuk karyawan (Amri *et al.*, 2016). Hal ini disebabkan karena *good corporate governance* dapat mendorong terbentuknya pola kerja manajemen yang bersih, transparan, dan professional (Wati, 2012).

Untuk mewujudkan *good corporate governance* maka harus diterapkan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Dalam hubungannya dengan tata kelola perusahaan (*good corporate governance*), ada lima prinsip menurut keputusan ini, yaitu keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan kewajaran. Pedoman *good corporate governance* merupakan langkah awal yang patut dihargai dan memerlukan penjabaran dalam implementasinya. Jika ternyata pada awalnya suatu perusahaan tersebut belum terkelola dengan baik, maka dengan adanya *good corporate governance* akan menunjukkan perubahan (Ridho & Makmuri, 2020).

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimedias Pemahaman GCG**

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Budaya Organisasi adalah sebesar 4.01, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk

Pemahaman GCG adalah sebesar 4.03, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan untuk memberikan nilai tambah pada perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang bagi pemegang saham, dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, berlandaskan pada peraturan perundang-undangan dan norma yang berlaku, tergolong tinggi. Selanjutnya, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Pemahaman GCG berperan dalam memediasi Budaya Organisasi pada peningkatan kinerja pegawai Bank BPD Bali. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Wendry *et al.* (2022) dan Anggiriawan & Wirakusuma (2015) yang menyebutkan GCG berperan dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan.

Untuk mengetahui bagaimana peran mediasi Pemahaman GCG tersebut, maka peneliti menggunakan analisis variabel mediasi menurut Baron & Kenny (1986) yang lebih dikenal dengan *strategy causal step*, yang memiliki tiga persamaan regresi yang harus diestimasi, yaitu:

- 1) Persamaan regresi sederhana variabel mediator ( $Z$ ) pada variabel independen ( $X$ ) yang diharapkan variabel independen signifikan memengaruhi variabel mediator, jadi koefisien  $a \neq 0$ ;
- 2) Persamaan regresi sederhana variabel dependen ( $Y$ ) pada variabel independen ( $X$ ) yang diharapkan variabel independen harus signifikan memengaruhi variabel, jadi koefisien  $c \neq 0$
- 3) Persamaan regresi berganda variabel dependen ( $Y$ ) pada variabel independen ( $X$ ) dan mediator ( $Z$ ) yang diharapkan variabel mediator signifikan memengaruhi variabel dependen. Jadi koefisien  $b \neq 0$ . Mediasi terjadi jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lebih rendah pada persamaan ketiga ( $c'$ ) dibandingkan pada persamaan kedua ( $c$ ).

Untuk mengujinya, koefisien  $a$  dan  $b$  yang signifikan sudah cukup untuk menunjukkan adanya mediasi, meskipun  $c$  tidak signifikan. Sehingga tahap esensial dalam pengujian emosional adalah step 1 dan step 3. Jadi variabel independen memengaruhi mediator dan mediator memengaruhi dependen meskipun independen tidak memengaruhi dependen. Bila step 1 dan step 3 terpenuhi dan koefisien  $c$  tidak signifikan ( $c = 0$ ) maka terjadi *perfect* atau *complete* atau *full mediation*. Bila koefisien  $c'$  berkurang namun tetap signifikan ( $c' \neq 0$ ) maka dinyatakan terjadi *partial mediation*. Kemudian, bila variabel independen mampu memengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediator, maka dinyatakan *unmediated*.

Berdasarkan pendapat Baron & Kenny (1986) tersebut maka Pemahaman GCG berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*) atas pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut dikarenakan hubungan Budaya Organisasi ke Pemahaman GCG signifikan, hubungan Pemahaman GCG ke Kinerja Pegawai signifikan, sementara hubungan langsung Budaya Organisasi ke Kinerja Pegawai tidak signifikan.

---

**Pengaruh Perilaku Etis terhadap Kinerja Pegawai yang Dimedias Pemahaman GCG**

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Perilaku Etis adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa suatu persepsi yang berlaku dalam sebuah praktek dan suatu prosedur di dalam organisasi yang mempunyai konten etika, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Pemahaman GCG adalah sebesar 4.03, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan untuk memberikan nilai tambah pada perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang bagi pemegang saham, dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, berlandaskan pada peraturan perundang-undangan dan norma yang berlaku, tergolong tinggi. Selanjutnya, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Pemahaman *Good Corporate Governance* berperan dalam memediasi Perilaku Etis pada peningkatan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sutawikara *et al.* (2021) dan Butt *et al.* (2016) menyebutkan kepemimpinan etis (perilaku etis) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja distributor melalui penerapan GCG.

Untuk mengetahui bagaimana peran mediasi Pemahaman GCG tersebut, maka peneliti menggunakan analisis variabel mediasi menurut Baron & Kenny (1986) yang lebih dikenal dengan *strategy causal step*, yang memiliki tiga persamaan regresi yang harus diestimasi, yaitu:

- 1) Persamaan regresi sederhana variable mediator (Z) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen signifikan memengaruhi variabel mediator, jadi koefisien  $a \neq 0$ ;
- 2) Persamaan regresi sederhana variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen harus signifikan memengaruhi variabel, jadi koefisien  $c \neq 0$
- 3) Persamaan regresi berganda variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) dan mediator (Z) yang diharapkan variabel mediator signifikan memengaruhi variabel dependen. Jadi koefisien  $b \neq 0$ . Mediasi terjadi jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lebih rendah pada persamaan ketiga ( $c'$ ) dibandingkan pada persamaan kedua ( $c$ ).

Untuk mengujinya, koefisien  $a$  dan  $b$  yang signifikan sudah cukup untuk menunjukkan adanya mediasi, meskipun  $c$  tidak signifikan. Sehingga tahap esensial dalam pengujian emosional adalah step 1 dan step 3. Jadi variabel independen memengaruhi mediator dan mediator memengaruhi dependen meskipun independen tidak memengaruhi dependen. Bila step 1 dan step 3 terpenuhi dan koefisien  $c$  tidak signifikan ( $c = 0$ ) maka terjadi *perfect* atau *complete* atau *full mediation*. Bila koefisien  $c'$  berkurang namun tetap signifikan ( $c' \neq 0$ ) maka dinyatakan terjadi *partial mediation*. Kemudian, bila variabel independen mampu

memengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediator, maka dinyatakan *unmediated*.

Berdasarkan pendapat Baron & Kenny (1986) tersebut maka Pemahaman GCG berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*) atas pengaruh Perilaku Etis terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut dikarenakan hubungan Perilaku Etis ke Pemahaman GCG signifikan, hubungan Pemahaman GCG ke Kinerja Pegawai signifikan, sementara hubungan langsung Perilaku Etis ke Kinerja Pegawai tidak signifikan.

### **Implikasi Praktis**

Hasil analisis terhadap peran mediasi Pemahaman GCG menunjukkan adanya mediasi penuh (*full mediation*). Dengan kata lain, Pemahaman GCG mampu memediasi sepenuhnya (*full mediation*) pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Etis terhadap Kinerja Pegawai. Jadi dalam hal ini Budaya Organisasi dan Perilaku Etis tidak mampu berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai tanpa melalui Pemahaman GCG.

Isu mengenai *corporate governance* (tata kelola perusahaan) telah menjadi salah satu bahasan penting dalam rangka mendukung pemulihan ekonomi dan pertumbuhan ekonomi yang stabil di masa yang akan datang setelah Indonesia dan di berbagai negara Asia lainnya mengalami krisis ekonomi pada pertengahan tahun 1997 (Zhuang *et al.*, 2001). Baird (2000) juga mengemukakan bahwa salah satu akar penyebab timbulnya krisis ekonomi di Indonesia dan di berbagai negara Asia lainnya adalah buruknya pelaksanaan *corporate governance* di hampir semua perusahaan yang ada, baik perusahaan yang dimiliki pemerintah (BUMN) maupun yang dimiliki pihak swasta. Dengan buruknya pelaksanaan *corporate governance*, maka tingkat kepercayaan para pemilik modal menjadi turun karena investasi yang mereka lakukan menjadi tidak aman. Hal ini tentu akan diikuti dengan tindakan penarikan atas investasi yang sudah ditanamkan, sementara investor baru juga enggan untuk melakukan investasi.

Beberapa ahli juga berpendapat bahwa kelemahan dalam penerapan sistem tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) merupakan salah satu sumber utama kerawanan ekonomi yang menyebabkan runtuhnya perekonomian Indonesia dan di berbagai Negara Asia lainnya. Indeks *good corporate governance* di Indonesia dibandingkan dengan Malaysia, Thailand, Singapura, dan Jepang adalah yang paling rendah. Dalam kajian yang sama ditemukan bahwa indeks efisiensi hukum dan peradilan juga paling rendah (Djalil, 2000).

Lemahnya penerapan *corporate governance* merupakan faktor yang menentukan parahnya krisis di Asia. Kelemahan tersebut antara lain terlihat dari minimnya pelaporan kinerja keuangan dan kewajiban-kewajiban perusahaan, kurangnya pengawasan atas aktivitas manajemen oleh komisariss dan auditor, serta kurangnya insentif untuk mendorong terciptanya efisiensi di perusahaan melalui mekanisme persaingan yang fair (Djalil, 2000).

Menurut Newell & Wilson (2002), secara teoritis praktik *good corporate governance* dapat meningkatkan nilai perusahaan, meningkatkan kinerja keuangan, mengurangi risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan dengan keputusan-keputusan yang menguntungkan diri sendiri, dan secara umum meningkatkan kepercayaan investor. Sebaliknya praktik *corporate governance* yang buruk dapat menurunkan tingkat kepercayaan para investor. *Corporate governance* menjadi perhatian utama para investor menyamai kinerja finansial dan potensi pertumbuhan, khususnya bagi pasar-pasar yang sedang berkembang (*emerging market*). Dalam hal ini mereka cenderung menghindari perusahaan-perusahaan yang buruk

dalam penerapan *corporate governance*. *Corporate governance* dipandang sebagai kriteria kualitatif penentu. Dan di mata investor, Indonesia termasuk negara di Asia terburuk (*very poor*) dalam kualitas penerapan *good corporate governance*.

Dalam dunia perbankan, Arsitektur Perbankan Indonesia (API) merupakan suatu kerangka dasar sistem perbankan Indonesia yang bersifat menyeluruh dan memberikan arahan, bentuk dan tatanan industri perbankan untuk rentang waktu lima sampai sepuluh tahun ke depan. Di dalamnya terdapat enam pilar utama yang merupakan sasaran yang ingin dicapai, salah satunya adalah menciptakan *good corporate governance* untuk memperkuat kondisi internal perbankan nasional. Tidak hanya berhenti sampai disitu, untuk menunjukkan keseriusan terhadap isu *good corporate governance* (GCG), maka pada tanggal 30 Januari 2010 Bank Indonesia (BI) mengeluarkan paket kebijakan perbankan yang dikenal dengan istilah Pakjan 2010 mengenai peraturan baru tentang pelaksanaan *good corporate governance*. Pelaksanaan *good corporate governance* (GCG) tersebut diimplementasikan melalui Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006 tentang pelaksanaan *good corporate governance* (GCG) bagi bank umum. Dalam PBI Nomor 8/14/PBI/2006 dinyatakan bahwa setiap bank harus membuat *self-assessment* atas penerapan *good corporate governance* (GCG). *Self-assessment* akan dinilai setiap akhir tahun untuk melihat apakah *good corporate governance* (GCG) sudah dilaksanakan dengan baik atau belum.

Beberapa peraturan yang telah dikeluarkan berkaitan dengan penerapan prinsip GCG antara lain adalah Peraturan Bank Indonesia No.2/27/PBI/2000 tanggal 15 Desember 2000 tentang bank umum. Ketentuan tersebut mengatur kriteria yang wajib dipenuhi oleh calon anggota Direksi dan Komisaris serta batasan transaksi yang diperbolehkan atau dilarang oleh pengurus bank. Peraturan lainnya yang dikeluarkan berkaitan dengan kebutuhan peningkatan GCG adalah PBI No.5/8/PBI/2003 tentang penerapan manajemen risiko bagi Bank Umum yang selanjutnya ditindaklanjuti dengan diterbitkannya SE No.5/21/DPNP tanggal 29 September 2003. PBI tersebut mewajibkan bank untuk menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan manajemen risiko.

## KESIMPULAN

Penerapan *good corporate governance* (GCG) tersebut di atas dinilai dapat memperbaiki citra perbankan yang sempat buruk, melindungi kepentingan *stakeholders* serta meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan etika-etika umum pada industri perbankan. Selain itu penerapan *good corporate governance* dalam dunia perbankan dapat mengurangi *agency cost*, dimana biaya ini harus ditanggung pemegang saham akibat pendelegasian wewenang kepada pihak manajemen. Biaya-biaya ini dapat berupa kerugian yang diderita bank sebagai akibat penyalahgunaan wewenang ataupun berupa biaya pengawasan yang timbul untuk mencegah terjadinya hal tersebut. Dengan menerapkan teknik dan strategi GCG tersebut secara tidak langsung bank dapat meminimalisir risiko perbankan yang akan muncul nantinya. Risiko yang mungkin terjadi dapat menimbulkan kerugian bagi bank jika tidak dideteksi dan tidak dikelola sebagaimana mestinya. Bagi manajer bank dan seluruh pihak yang terkait harus mengetahui bagaimana dan kapan risiko akan muncul, sehingga bank dapat mengantisipasi dan mengambil keputusan yang tepat. Untuk itu, bank harus mengerti dan mengenal risiko-risiko yang

mungkin muncul dalam melaksanakan kegiatan usahanya (Rissi & Herman, 2020).

### **Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang agar dapat untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karna penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain:

1. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini hanya 93 orang, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini hanya terdiri dari dua variabel independen yaitu budaya organisasi dan perilaku etis serta satu variabel mediasi yaitu pemahaman GCG. Tentunya masih banyak faktor lain atau variabel independent lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, serta banyak variabel lainnya yang juga dapat dijadikan variabel mediasi.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Edisi ke-1. Yogyakarta: Andi.
- [2] Adnyana, I. P. A., & Dewi, M. S. (2020). Good Corporate Governance Enhancing Employee Performance. *International Journal of Social Science and Business*, 4(3), 400-406.
- [3] Aluko, M. A. (2003). The Impact of Culture on Organizational Performance in Selected Textile Firms in Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*, 12(2), 164-179.
- [4] Amri, S., Haryono, A. T., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Karyawan PT Aditec Cakrawiyasa Semarang. *Journal of Management*, 2(2), 1-9.
- [5] Andini, H. E., & Sulistyanto, H. S. (2011). Analisis Pengaruh Mekanisme Corporate Governance terhadap Manajemen Laba. *JAB: Jurnal Akuntansi Bisnis*, 9(18), 160-174.
- [6] Anggiriawan, P. B., & Wirakusuma, M. G. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan Penerapan Good Governance sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 20(1), 59-65.
- [7] Anwar, M. A., Kashem, S. B., & Faruque, M. (2020). Effects of Ethical Behavior on Employee Job Performance Mediated by Job Commitment: A Study on Service Sector of Malaysia. *Journal of SUB* 10(1&2), 44-58.
- [8] Arifani, R. (2013). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi pada Perusahaan yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*, 1(2), 1-17.
- [9] Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

- 
- [10] Ariyoto, K. (2000). Good Corporate Governance dan Konsep Penegakannya di BUMN dan Lingkungan Usahanya. *Majalah Usahawan*, No.10 tahun XXIX Oktober 2000.
- [11] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [12] Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. 6<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill.
- [13] Bertens, K. (1994). *Etika*. Cetakan Ketiga. Terjemahan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [14] Brigham, E. F., & Ehrhardt M. C. (2005). *Financial Management: Theory and Practice*. 11<sup>th</sup> Edition, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- [15] Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2004). *Corporate Governance and Firm Performance* (December 7, 2004). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=586423> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.586423>
- [16] Bungin, B. (2014). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- [17] Butt, A. A., Butt, A. N., & Ayaz, M. (2016). Impact of Ethical Leadership on Organizational Performance and Mediating Role of Corporate Social Responsibility: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(6), 25-37.
- [18] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Third Edition. San Fransisco, CA. Addison-Wesley.
- [19] CGPI. (2009). *Good Corporate Governance Dalam Perspektif Manajemen Strategik*. <https://www.iicg.org>. Diakses 28 Agustus 2023.
- [20] Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2002). *International Corporate Governance*. Working Paper of Purdue University.
- [21] Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. 15<sup>th</sup> Edition. Boston: Pearson.
- [22] Dewayanto, T. (2010). Pengaruh Mekanisme Corporate Governance Terhadap Kinerja Perbankan Nasional: Studi pada Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2006-2008. *Fokus Ekonomi*, 5(2), 104-123.
- [23] Djalil, S. A. (2000). Good Corporate Governance. Makalah disampaikan pada Lokakarya Pengelolaan Perusahaan, Kerjasama Program Pascasarjana Universitas Indonesia dan University of South Carolina, Jakarta, Tanggal 4 Mei 2000, Halaman 4.
- [24] Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- [25] Effendi, M. A. (2009). *The Power of Corporate Governance: Teori dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- [26] Emirzon, J. (2006). Regulatory Driven dalam Implementasi Prinsip-prinsip Good Corporate Governance pada Perusahaan di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 4(8), 93-114.
- [27] Endrianto, T. (2021). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Kalidoni Kota Palembang. *Jurnal Studia Administrasi*, 3(1), 46-57.
- [28] Ernawan, E. R. (2016). *Etika Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- [29] Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.

- [30] Farida, Y. N., Prasetyo, Y., & Herwiyanti, E. (2010). Pengaruh Penerapan Corporate Governance Terhadap Timbulnya Earning Management dalam Menilai Kinerja Keuangan pada Perusahaan Perbankan di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 12(2), 69-80.
- [31] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [32] Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip.
- [33] Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr. J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 14<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill.
- [34] Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2006). *Business*. 8<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education.
- [35] Griffin, W. R., & Ebert, R. J. (2002). *Management*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- [36] Hair Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. C., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7<sup>th</sup> Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- [37] Handayani, A. H., Kadir, A. R., & Munizu, M. (2023). The Effect of Good Corporate Governance Implementation on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. *Prosiding 8<sup>th</sup> Management Dynamic Conference*, Makassar, 16-17 Maret 2023, 336-346.
- [38] Handayani, H. N. F. (2019). Pedoman Perilaku dalam Etika Bisnis di PT. KF. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(2), 115-121.
- [39] Harsono, J., & Santoso, S. (2006). Etos Kerja Pengusaha Muslim Perkotaan di Kota Ponorogo. *Jurnal Penelitian Humaniora*, Edisi Khusus, Juni 2006, 115-125.
- [40] Hartono, S., Al Musadieq, M., Rahardjo, K., & Afrianty, T. W. (2023). The Critical Factors Affecting the Implementation of Corporate Governance in Indonesia: A Structural Equation Modeling Analysis. *The Critical Factors Affecting the Implementation of Corporate Governance in Indonesia: A Structural Equation Modeling Analysis. Economies*, 11(139), 1-18.
- [41] Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Prespective*. New York: Oxford University Press.
- [42] Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47-55.
- [43] Jayanti, N. P. I., & Rasmini, N. K. (2013). Pengaruh Pengendalian Intern, Motivasi, dan Reward Manajemen pada Perilaku Etis Konsultan. *E-journal Akuntansi Universitas Udayana*, 5(1), 179-195.
- [44] Jones, H. 1998. *Management Kontemporer*. Terjemahan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [45] Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Depok: RajaGrafindo Persada.
- [46] Keasey, K. S., Thompson, S., & Wright, M. (1997). *Corporate Governance: Economic, Management, and Financial Issues*. Oxford: Oxford University Press.
- [47] Kesuma, S. A., Risanty., Mubarok, M. H., & Marisa, C. (2020). Business ethics: A connection to good corporate governance implementation. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*, 8(2), 185-194.
- [48] KNKG. (2004). *Pedoman Good Corporate Governance Perbankan Indonesia*. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Governance.
- [49] Kusmayadi, D., Rudiana, D., & Badruzaman, J. (2015). *Good Corporate Governance*.

Tasikmalaya: LPPM Universitas Siliwangi.

- [50] Lestari, M. I. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengendalian Intern terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (Studi Empiris pada Rumah Sakit Umum di Kota Padang). *Artikel Ilmiah*. Program Studi Akutansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang, 1-18.
- [51] Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill.
- [52] Malau, H. (2009). Penerapan Etika Bisnis dalam Prinsip Good Corporate Governance. *EKNOMIS: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 112-120.
- [53] Malhotra, N. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th Edition. USA: Pearson Education, Inc.
- [54] Manggu, S. A. R., Nur, N. S., & Adha, W. M. (2019). Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Perilaku Etis Karyawan dalam Sistem Penggajian. *Journal of Economic, Public, and Accounting (JEPA)*, 1(2), 113-122.
- [55] Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- [56] Manossoh, H. (2016). *Good Corporate Governance untuk Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan*. Bandung: Novirlie Kharisma Indonesia.
- [57] Mardalis. (2008). *Metodologi Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [58] Maretha, N., & Purwaningsih, A. (2013). Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan, dengan Komposisi Aset dan Ukuran Perusahaan sebagai Variabel Kontrol. *Jurnal MODUS*, 25(2), 153-169.
- [59] Messier, W. F., Steven, G. M. Jr., & Douglas, P. F. (2005). *Jasa Audit & Assurance: Pendekatan Sistematis*. Terjemahan. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- [60] Moeljono, D. (2005). *Cultured: Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [61] Moeljono, D., & Sudjatmiko, S. (2005). *Good Corporate Culture Sebagai Inti Good Corporate Governance*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- [62] Moorhead, G., & Ricky, W. G. (2013). *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Edisi Kesembilan. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- [63] Muchtar, S., & Darari, E. (2013). Pengaruh Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 5(6), 109-132.
- [64] Muhadjir, N. (2011). *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [65] Mulyadi. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan BUMN di Indonesia. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, 21(1), 137-160.
- [66] Newell, R., & Wilson, G. (2002). Corporate Governance: A Premium for Good Governance. *The Mckinsey Quarterly 2002, Number 3*, 20-23.
- [67] Notoatmodjo, S. (2012). *Metode Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [68] Nurhayati, A. (2014). Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada PT Pos Indonesia (Persero) Banjar. *Jurnal Ekologi*, 1(2), 83-87.
- [69] Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 55/POJK.03/2016 Tentang Penerapan Tata

- Kelola Bagi Bank Umum.
- [70] Pondrinal, M., Destian, R., Pratiwi, H., & Ilona, D. (2022). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Innovation Performance. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 8(1), 1-8.
- [71] Prawirosentono, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia*. Jakarta: Rajawali Press.
- [72] Ridho, A., & Makmuri, M. K. (2020). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. *Bina Darma Conference on Engineering Science*, 2(2), 213-221.
- [73] Rijanto, A., & Mukaram. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures). *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 4(2), 35-47.
- [74] Rissi, D. M., & Herman, L. A. (2020). Hubungan Antara Penerapan Good Corporate Governance (GCG) dengan Risiko Financial Perbankan. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 15(2), 16-26.
- [75] Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- [76] Robbins, S. P. 2008. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan. Edisi 8. Jakarta: Prenhallindo.
- [77] Robbins, S. P., & Judge, A. T. (2011). *Organizational Behavior*. 14<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education.
- [78] Rosyidi, M. A. (2016). *GCG dan Perlunya Pedoman Etika Usaha & Tata Perilaku dalam Perusahaan*. LinkedIn. <https://id.linkedin.com/pulse/gcg-dan-perlunya-pedoman-etika-usaha-tata-perilaku-dalam-rosyidi> Diakses 29 Agustus 2023.
- [79] Saputra, D. P. (2023). The influence of organizational culture on the performance of STIAMI lecturers through interpersonal communication. *Journal of Management Science (JMAS)*, 6(2), 515-524.
- [80] Sari, M., Lubis, A. F., Maksum, A., et al. (2018). The Influence of Organization's Culture and Internal Control to Corporate Governance and Its Impact on State-Owned Enterprises Corporate. *Journal of Applied Economic Sciences*, 3(57), 673-684.
- [81] Sari, N. P., Muhammad, H., & Aliansyah, E. S. (2022). The Influence of Ethical Leadership, Compensation, and Culture on Employee Performance. *JBMP: Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan*, 8(2), 100-111.
- [82] Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [83] Schein, E. H., & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. 5<sup>th</sup> Edition. Wiley: The Jossey-Bass Business & Management Series.
- [84] Sekaran, U. (2011). *Research Methods for Business*. Edisi IV. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- [85] Shemeis, M. (2023). The effect of Ethical Leadership on Employee Performance through mediating Affective Organizational Commitment: LMX as a moderator. *Quest Journals: Journal of Research in Business and Management*, 11(8), 60-70.
- [86] Simamora, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Aksara.
- [87] Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Universitas Indonesia.

- 
- [88] Sinamo, J. H. (2011). *8 Etos Kerja Profesional Navigator Anda Menuju Sukses*. Jakarta: Spirit Mahardika.
- [89] Sudjarwo & Basrowi. (2009). *Manajemen Penelitian Sosial*. Bandung: Mandar Maju.
- [90] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [91] Suhemi, A., & Setiyawati, H. (2023). Analysis of the Implementation of Organizational Culture, Internal Control Systems, Implementation of Good Corporate Governance Principles, and their Impact on the Quality of Financial Reports. *Jurnal Pamator*, 16(1), 74-90.
- [92] Supriyanto, S., Zainal, V. R., & Nawangsari, L. C. (2023). The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance (Study on Employees of Grogol Branch Pawnshop). *DJMS: Dinasti International Journal of Management Science*, 4(4), 769-779.
- [93] Sutawikara, A. T., Mulyani, S., Azis, Y., & Farida, I. (2021). The Impact of Internal Audit, Ethical Leadership and Accounting Information System towards the Good Corporate Governance Implementation and its Implication on Fertilizer Distributors' Performance (Survey on Fertilizer Distributor in Indonesia). *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(1), 1-20.
- [94] Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- [95] Tan, V. S. L. (2002). *Changing Your Corporate Culture*. Singapore: Times Books.
- [96] Tika, M. P. (2015). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [97] Tjiptono, F. (2000). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi.
- [98] Triatna, C. (2015). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [99] Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11, 5-40.
- [100] Velasquez. G. M. (2006). *Business Ethics: Concepts and Cases*. 6<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- [101] Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- [102] Wahyudin, Z. (2008). *Good Corporate Governance pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung: Alfabeta.
- [103] Wallach, E. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 12, 28-36.
- [104] Wati, L. (2012). *Good Corporate Governance dan Kesempatan Bagi Komunitas Bisnis Indonesia*. Jakarta: Prenhallindo.
- [105] Wendry, B., Nimran, U., Utami, H. N., & Afrianty, T. (2022). The role of good corporate governance in mediating the effect of planning, coordination, supervision, and organizational culture on firm performance and firm sustainability. *Environment Development and Sustainability*, 25(3), 1-13.
- [106] Widuri, R., & Paramita, A. (2007). Analisis Hubungan Peranan Budaya Perusahaan terhadap Penerapan Good Corporate Governance pada PT Aneka Tambang Tbk. *Journal The WINNERS*, 8(2), 126-138.
- [107] Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan*

- Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- [108] Wolfenshon, J. D. (1999). *Pengertian dan Prinsip Dasar Good Corporate Governance (GCG)*. Artikel. President of The World Bank.
- [109] Wulandari, Y., & Sumaryanto, S. (2015). Pengaruh Komitmen Profesional, Komitmen Organisasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Pendidik, Studi Kasus pada Universitas di Yogyakarta. *Jurnal REKSA: Rekayasa Keuangan, Syariah, dan Audit*, 4(2), 213-230.
- [110] Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN