

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dilihat dari perspektif keuangan, tujuan penting dalam mendirikan perusahaan adalah untuk meningkatkan kesejahteraan pemiliknya yaitu pemegang saham atau memaksimalkan kekayaan pemegang saham, melalui peningkatan kinerja dan nilai perusahaan. Peningkatan kinerja dan nilai perusahaan dapat dicapai jika perusahaan mampu beroperasi dengan baik serta mencapai laba yang ditargetkan. Melalui laba tersebut perusahaan akan mampu memberikan deviden kepada pemegang saham, meningkatkan pertumbuhan perusahaan dan mempertahankan kelangsungan hidupnya (Almilia dan Sifa, 2006).

Menurut Darmawati (2005) dalam mencapai tujuan perusahaan pada umumnya akan ditemukan hambatan yang bersifat fundamental yaitu, perlunya kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya secara efektif dan efisien, yang mencakup seluruh bidang aktivitas (sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi manajemen, dan produksi) dan perlunya perusahaan dalam menciptakan kepercayaan pada penyandang *eksternal*. Untuk mengatasi hambatan tersebut maka perusahaan perlu memiliki sistem pengelolaan yang baik atau yang biasa disebut dengan tata kelola perusahaan yang mampu memberikan perlindungan efektif kepada para pemegang saham dan pihak kreditur, sehingga meyakinkan dirinya akan memperoleh keuntungan investasinya dan dapat menjamin terpenuhinya kepentingan karyawan serta perusahaan itu sendiri (Darmawati, 2005).

Salah satu kondisi yang dihadapi perusahaan-perusahaan publik di Indonesia adalah masih terdapat kelemahan dalam mengelola perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh masih lemahnya standar akuntansi dan regulasi serta pertanggungjawaban pemegang saham dan melebarnya struktur dalam proses kepengurusan perusahaan yang tidak efisien, sehingga menyebabkan kinerja perusahaan tidak dapat berjalan secara maksimal (Tjager, 2003). Sebagai salah satu upaya untuk mengatasi kelemahan yang banyak terjadi pada perusahaan di Indonesia, maka para pelaku bisnis di Indonesia menyepakati penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) atau yang biasa dikenal dengan sistem tata kelola perusahaan yang baik. Hal ini sesuai dengan penandatanganan perjanjian *Letter of intent* (LOI) dengan International Monetary Fund (IMF) tahun 1998 dalam rangka meningkatkan kerja sama moneter (Sedarmayanti, 2007:22).

Sutedi (2013:30) menyatakan bahwa GCG secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah atau *value added* untuk semua *stakeholders*. Didalam penerapan konsep GCG ada dua hal yang ditekankan, yang pertama adalah pentingnya hak pemegang saham untuk mendapatkan informasi dengan benar dan akurat serta tepat pada waktunya dan yang kedua yaitu kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, dan transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan dan kepemilikan (Monks, 2003 dalam Kaihatu, 2006). Banyak definisi yang telah dikemukakan untuk menjelaskan makna dari penerapan GCG diantaranya adalah Komite Nasional Kebijakan *Governance* mendefinisikan GCG sebagai suatu proses dan struktur

yang digunakan oleh perusahaan guna memberikan nilai tambah pada perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang berdasarkan peraturan perundangan dan norma yang berlaku. Penerapan GCG sendiri adalah salah satu upaya yang signifikan bagi Indonesia untuk melepaskan diri dari krisis ekonomi yang sering melanda (Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance*, 2004).

Definisi tentang GCG beragam dan tidak menghambat bagi negara Indonesia untuk mempelajari serta menerapkannya. Dalam rangka *Economy recovery*, pemerintah Indonesia dan *International Monetary* memperkenalkan dan merencanakan konsep GCG sebagai tata cara kelola perusahaan yang sehat. Secara singkat, ada empat komponen utama yang diterapkan dalam konsep ini, yaitu *fairness*, *transparency*, *accountability* dan *responsibility* (Sutedi, 2013:2). Empat komponen utama yang diterapkan dalam konsep GCG yaitu *fairness* seperti halnya prinsip keadilan yang harus ditanamkan pada perusahaan, *transparency* yaitu prinsip keterbukaan yang harus dikomitmenkan pada perusahaan, *accountability* yaitu prinsip keefektifan dan pengawasan yang harus dilakukan pada perusahaan dan yang terakhir adalah prinsip *responsibility* yaitu dimana perusahaan harus memiliki rasa tanggung jawab dan kepedulian terhadap semua *stakeholders* yang bersangkutan (Sutedi, 2013).

Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah sasaran utama pemerintah Indonesia untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik atau GCG, karena BUMN merupakan pelaku utama didalam ekonomi Indonesia (Kaihatu, 2006). Prinsip GCG dalam peraturan perundang-undangan di Indonesia terdapat pada UU No.19 Tahun 2003 tentang

Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Menurut penjelasan dari UU tersebut bahwa BUMN perlu menambahkan budaya korporasi dan profesionalisme, di antara lain adalah dalam pembenahan pengurusan dan pengawasannya yang berdasarkan prinsip-prinsip dan tata kelola perusahaan yang baik menggunakan GCG.

Penerapan atau implementasi dari prinsip-prinsip GCG pada perusahaan adalah salah satu tuntutan zaman agar tidak terlindas oleh persaingan global dan pada dasarnya memiliki tujuan untuk memberikan kemajuan terhadap kinerja perusahaan. Menurut Effendi (2009:73) penerapan dari prinsip GCG diperuntukan untuk dapat meningkatkan kinerja atau bahkan mempertahankan kinerja yang telah dicapai. Surat Edaran Menteri BUMN No.106 Tahun 2000 mengatur dan merumuskan tentang pengembangan dan praktik GCG dalam perusahaan perseroan, kemudian disempurnakan dengan KEP-117/M-MBU/2002 tentang praktik dari penerapan GCG pada BUMN (Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara, 2002).

PT Pos Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa pos. PT Pos Indonesia memiliki cakupan usaha yang cukup luas seperti usaha di bidang bisnis komunikasi, logistik atau paket dan layanan keuangan. Seiring berjalanya waktu semakin marak pula muncul jasa pelayanan paket baru di Indonesia diantaranya adalah Titipan Kilat (TIKI), ELTEHA, DHL, JNE, Roselia *Express*, 4848 dan lain-lain. Berdasarkan wawancara awal dengan manajer pelayanan 1 pada PT Pos Indonesia Tuban yaitu ibu Maya Dewi, dengan munculnya jasa pelayanan paket baru seperti Titipan Kilat (TIKI), Eliem Tjong Hien (ELTEHA) dan Jalinan Nusantara Express (JNE) di Indonesia khususnya

kota kecil seperti Tuban menyebabkan jumlah konsumen yang menggunakan jasa paket PT Pos Indonesia berkurang, sehingga berdampak pada pendapatan jasa paket Pos Indonesia.

Konsumen menuntut jasa pelayanan paket pada PT Pos Indonesia untuk memberikan pelayanan yang baik, cepat dan terpercaya. Jika keinginan konsumen tidak terpenuhi maka konsumen akan merasa kecewa dan akan beralih menggunakan jasa pelayanan paket lainnya. Berkurangnya konsumen yang menggunakan jasa paket pos membuat perusahaan PT Pos Indonesia menganggap bahwa dibutuhkan perbaikan pada permasalahan yang membuat konsumen merasa tidak puas terhadap layanan yang diberikan oleh PT Pos Indonesia, serta berkurangnya konsumen tersebut mencerminkan bahwa kurangnya kesuksesan perusahaan dalam mewujudkan visi perusahaan pos sendiri yaitu “*on time every time*”.

Terkait dengan hal tersebut, PT Pos Indonesia harus melakukan perbaikan tata kelola perusahaan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Apabila kinerja karyawan meningkat, peningkatan pada pelayanan yang menjadi indikator utama dalam mengembalikan konsumen juga dapat teratasi. Sebagai salah satu perusahaan BUMN di Indonesia, PT Pos Indonesia (Persero) dituntut untuk lebih profesional dalam menjalankan pengelolaan perusahaan dan pelayanan kepada masyarakat, sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Menanggapi permasalahan yang terjadi, PT Pos Indonesia perlu meningkatkan tata kelola perusahaan melalui penerapan nilai-nilai yang terkandung dalam prinsip-prinsip GCG. Melalui peningkatan tersebut diharapkan sikap dan kinerja

karyawan yang ada di PT Pos Indonesia (Persero) dapat bekerja sama sesuai dengan budaya kerja perusahaan yang seharusnya.

Agar kelangsungan perusahaan dapat terus diperhatikan perlu bagi perusahaan untuk menerapkan strategi dan tata kelola perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dapat bersaing dengan jasa pelayanan paket lain yang mulai tumbuh di dalam negeri maupun pasar global. Menurut Umar (2008:54) “kinerja karyawan sangat erat hubungannya dengan peran dan fungsi manajemen dari perusahaan”. Keberhasilan suatu perusahaan untuk dapat menghasilkan keuntungan merupakan suatu prestasi yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam mengelola perusahaanya secara baik dan benar (Pabundu, 2012:23).

Melihat contoh kasus tentang berkurangnya konsumen yang menggunakan jasa pelayanan Pos Indonesia dikarenakan banyaknya perusahaan pesaing yang lebih memberikan pelayanan unggul, sangat relevan bila ditarik suatu pernyataan tentang pengaruh penerapan GCG merupakan elemen kunci dalam meningkatkan efisiensi kinerja. Dikarenakan PT Pos Indonesia termasuk salah satu BUMN di Indonesia yang menerapkan konsep GCG, maka peneliti tertarik untuk meneliti sejauh mana tingkat keberhasilan dari penerapan prinsip GCG dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Maka berdasarkan latar belakang pada bagian pendahuluan ini, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban)**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran *good corporate governance* yang terdiri dari variabel *fairness* (X_1), *transparency* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4), dan kinerja karyawan (Y) pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban?
2. Apakah *good corporate governance* yang terdiri dari variabel *fairness* (X_1), *transparency* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4) memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) PT Pos Indonesia (Persero) Tuban?
3. Apakah *good corporate governance* yang terdiri dari variabel *fairness* (X_1) memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban?
4. Apakah *good corporate governance* yang terdiri dari variabel *transparency* (X_2) memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban?
5. Apakah *good corporate governance* yang terdiri dari variabel *accountability* (X_3) memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban?
6. Apakah *good corporate governance* yang terdiri dari variabel *responsibility* (X_4) memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini secara keseluruhan ditentukan untuk menjawab perumusan masalah yang dikemukakan dalam suatu penelitian. Secara lebih rinci tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menggambarkan *good corporate governance* yang terdiri dari variabel *fairness* (X_1), *transparancy* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4), dan kinerja karyawan (Y) pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban.
2. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan secara simultan *good corporate governance* yang terdiri dari variabel *fairness* (X_1), *transparancy* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban.
3. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan secara parsial, *good corporate governance* yang terdiri dari variabel *fairness* (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban.
4. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan secara parsial, *good corporate governance* yang terdiri dari variabel *transparancy* (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban.
5. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan secara parsial, *good corporate governance* yang terdiri dari variabel *accountability* (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban.
6. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan secara parsial, *good corporate governance* yang terdiri dari variabel *responsibility* (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban.

D. Kontribusi Penelitian

Diharapkan hasil dari penelitian tentang pengaruh *good corporate governance* terhadap kinerja karyawan ini dapat memberikan kontribusi, baik itu kontribusi secara teoritis maupun kontribusi praktis.

1. Kontribusi Teoritis

a. Untuk menambah wawasan terkait dengan topik penerapan *good corporate governance* serta pengaruhnya terhadap kinerja.

b. Untuk menambah wawasan dan studi lanjutan atau bahan tinjauan bagi penelitian selanjutnya

2. Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen perusahaan yang menerapkan *good corporate governance*, khususnya PT Pos Indonesia (Persero).

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penulisan skripsi ini terdiri dari beberapa bab yang disusun sebagai berikut :

Bab I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini dijelaskan masing-masing sub bab pendahuluan yang terdiri atas latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan

Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi tentang penelitian terdahulu, tinjauan teori yang berhubungan dengan penelitian, model konseptual dan hipotesis.

Bab III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional, skala pengukuran, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengambilan data , instrumen penelitian dan teknik analisis data.

Bab IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi tentang hasil penelitian dan pengolahan data penelitian serta mengemukakan pembahasan tentang hasil penelitian.

Bab V : PENUTUP

Dalam bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi pihak perusahaan dan pihak lain yang berkepentingan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, ada beberapa penelitian yang menyangkut permasalahan yang berkaitan dengan *Good Corporate Governance* (GCG). Berikut ini beberapa hasil penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai landasan empiris bagi peneliti:

1. Penelitian ini disusun oleh Hermansyah (2013) dengan judul “Pengaruh *Good Corporate Governance*, Pertumbuhan Penjualan dan Pertumbuhan Total Aset Terhadap Nilai Perusahaan”. Jenis penelitian yang digunakan adalah (*explanatory research*) atau penelitian penjelasan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu harga saham dan variabel independennya adalah kepemilikan institusional, kepemilikan manajerial, proporsi komisaris, independen komite audit dan pertumbuhan penjualan. Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa mekanisme kepemilikan manajerial, mekanisme kepemilikan institusional, mekanisme proporsi dewan komisaris independen, dan mekanisme komite mempengaruhi nilai perusahaan.

2. Penelitian ini disusun oleh Pratama (2013) dengan judul “Pengaruh *Good Corporate Governance* dan Kinerja Lingkungan Terhadap Pengungkapan Lingkungan”. Studi empiris dari penelitian ini adalah perusahaan manufaktur dan tambang yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia (BEI) dan termasuk PROPER tahun 2009-2011. Penelitian ini tentang pengaruh dari GCG yang diproaksikan dengan (proporsi Komisaris independen, ukuran dewan Komisaris $Ju = 11$ at Dewan Komisaris dan ukuran Komite Audit) dan kinerja lingkungan terhadap luas pengungkapan lingkungan. Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan tambang dan manufaktur yang terdadar di BEI dan termasuk PROPER tahun 2009-2011. Teknik sampling yang digunakan yaitu *purposive sampling* dengan analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proporsi komisaris independen, ukuran dewan komisaris berpengaruh signifikan terhadap pengungkapan lingkungan.
3. Penelitian yang disusun oleh Marniati (2010) mengenai “Analisis Peranan Prinsip *Good Corporate Governance* terhadap kinerja Karyawan di Bagian Administrasi Umum Rumah Sakit Umum menunjukkan bahwa *transparancy, acountability, fairness, responsibility* berada dalam kategori baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel independen berhubungan dengan variabel dependen. Akuntabilitas berhubungan dengan kinerja karyawann dengan nilai $p= 0,002$; *transparansi* dan *resbonsibility* juga berhubungan dengan kinerja karyawan dengan nilai yang sama yaitu $p=0,000$. Transparansi merupakan variabel yang paling berhubungan dengan

karyawan dengan nilai *wald* =6,142 dan nilai *sig*=0,01. Hal ini berarti walaupun transparansi merupakan variabel yang berhubungan, akan tetapi bukan berarti variabel lain tidak memberikan kontribusi terhadap kinerja.

4. Penelitian yang disusun oleh Purwantini mengenai “Pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap nilai perusahaan dan kinerja keuangan Perusahaan (studi kasus pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia)”. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa independensi dewan komisaris berpengaruh negatif terhadap nilai perusahaan tetapi tidak signifikan, kepemilikan institusional mempengaruhi nilai perusahaan secara negatif dan kepemilikan terkonsentrasi mempengaruhi secara positif nilai perusahaan dan kinerja perusahaan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Rejeb dan Frioui (2012) yang berjudul “*The Impact of Good Corporate Governance Practices on Stakeholder’s Satisfaction in Tunisia Listed Companies*”. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hasil dari analisis GCG berpengaruh signifikan antara pengimplikasian dasar prinsip GCG (responsibilitas, transparansi dan akuntabilitas) dan kepuasan *stakeholders* terhadap perusahaan di negara Tunisia.

Ringkasan dari beberapa penelitian terdahulu tersebut, disajikan dalam tabel

2.1.

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

| No | Nama | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|-------------------|--|---|--|---|
| 1 | Hermansyah (2013) | Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> Pertumbuhan Penjualan dan Pertumbuhan Total Aset Terhadap Nilai Perusahaan | Variabel Bebas: kepemilikan institusional, kepemilikan manajerial, proporsi komisaris, independen komite audit dan pertumbuhan penjualan Variabel Terikat: Harga saham | Analisis data menggunakan analisis deskripsi dan analisis regresi linier berganda. | Berdasarkan hasil dari analisis dapat disimpulkan bahwa mekanisme kepemilikan manajerial, mekanisme kepemilikan institusional, mekanisme proporsi dewan komisaris independen, dan mekanisme komite tidak berpengaruh terhadap nilai perusahaan. |

| | | | | | |
|---|----------------|---|--|--|--|
| 2 | Pratama (2013) | Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> dan Kinerja Lingkungan Terhadap Pengungkapan Lingkungan | Variabel Bebas: Komisaris independen, ukuran Dewan Komisaris dan kinerja lingkungan Variabel Terikat: pengungkapan lingkungan | Analisis data yang digunakan adalah menggunakan analisis regresi linier berganda | Berdasarkan hasil dari analisis regresi linier berganda dengan uji t dan uji F maka dapat disimpulkan menunjukkan bahwa proporsi komisaris independen, ukuran dewan komisaris berpengaruh signifikan terhadap pengungkapan lingkungan. |
|---|----------------|---|--|--|--|

| No | Nama | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|-----------------|--|---|--|---|
| 3 | Marniati (2010) | Analisis Peranan Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> terhadap kinerja karyawan di Bagian Administrasi Umum Rumah Sakit Umum | Variabel Bebas: Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Variabel Terikat: Kinerja Karyawan. | Analisis data menggunakan analisis deskripsi, uji regresi <i>logistic</i> menggunakan data analisis uji <i>chi square</i> dan teknik pengambilan sampel menggunakan <i>accidental sampling</i> . | Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa <i>transparency</i> , <i>accountability</i> , <i>fairness</i> , <i>responsibility</i> berada dalam kategori baik. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara transparansi (p=0,000); akuntabilitas (p=0,002); keadilan (p=0,004); dan tanggung jawab (p=0,00) dengan kinerja karyawan. Transparansi merupakan variabel |

| | | | | | |
|---|----------------------------|--|---|--|--|
| 4 | Purwanti ni (2012) | Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> terhadap Nilai Perusahaan dan Kinerja Keuangan Perusahaan | Variabel Bebas: Struktur kepemilikan Variabel Terikat: Nilai Saham, dan Kinerja Keuangan | Analisis data mengguna- kan Uji asumsi klasik, uji hipotesis dengan regresi linier berganda, uji parameter individual dengan ROE, ROA | yang dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa independensi dewan komisaris berpengaruh negatif terhadap nilai perusahaan tetapi tidak signifikan, kepemilikan institusional mempengaruhi nilai perusahaan secara negati, sedangkan kepemilikan terkonsentrasi mempengaruhi secara positif nilai perusahaan dan kinerja keuangan Berdasarkan hasil analisis yaitu hasilnya berpengaruh positif dan signifikan antara pengimplikasian dasar prinsip <i>good corporate governance</i> (responsibilitas, transparasi dan akuntabilitas) dan kepuasan <i>stakeholders</i> terhadap kinerja perusahaan yang ada |
| 5 | Rejeb, Frioui (2012) | <i>The Impact of Good Corporate Governance Practices on Stakeholder's Satisfaction in Tunisia Listed Companies</i> | Variabel Bebas: Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Variabel Terikat: Kinerja perusahaan di Tunisia | Analisis data mengguna- kan uji validitas, uji reabilitas dan analisis regresi linier berganda | yang dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa independensi dewan komisaris berpengaruh negatif terhadap nilai perusahaan tetapi tidak signifikan, kepemilikan institusional mempengaruhi nilai perusahaan secara negati, sedangkan kepemilikan terkonsentrasi mempengaruhi secara positif nilai perusahaan dan kinerja keuangan Berdasarkan hasil analisis yaitu hasilnya berpengaruh positif dan signifikan antara pengimplikasian dasar prinsip <i>good corporate governance</i> (responsibilitas, transparasi dan akuntabilitas) dan kepuasan <i>stakeholders</i> terhadap kinerja perusahaan yang ada |

di Tunisia

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2015

Penelitian ini adalah replikasi dari penelitian Marniati (2010). Perbedaanya terdapat pada analisis data yang digunakan, penelitian sebelumnya menggunakan uji *chi square*, serta obyek penelitian hanya terfokus pada satu divisi atau bagian, sedangkan penelitian sekarang sampel yang digunakan adalah keseluruhan karyawan dan objek penelitiannya adalah seluruh bagian atau divisi perusahaan. Dengan demikian kemungkinan ada perbedaan antara penerapan prinsip GCG pada instansi pemerintah yang hanya berfokus pada bagian administrasi dengan penerapan prinsip GCG pada keseluruhan karyawan disemua bagian divisi pada BUMN.

B. Tinjauan Teoritis

1. *Good Corporate Governance*

a. *Formulasi Good Corporate Governance*

Governance yang terjemahnya adalah pengaturan yang dalam konteks *Good Corporate Governance* (GCG) ada yang menyebut sebagai tata pamong. Menurut Chtourou (2001) “*corporate governance* dapat didefinisikan sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai perusahaan”.

b. *Teori dasar Good Corporate Governance*

Teori utama yang terkait dengan konsep *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu *stewardship theory* (Surya & Yustiavandana: 2006).

Stewardship theory merupakan teori yang dibangun berdasarkan asumsi filosofis tentang manusia, yaitu bahwa manusia pada hakikatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggungjawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain. Dengan kata lain *stewardship theory* memandang manajemen sebagai suatu sistematika yang dapat dipercaya dalam tindakan yang akan dilaksanakan guna kepentingan publik maupun *stakeholders*.

Selain *stewardship theory*, teori lain yang mendukung dasar GCG adalah *agency theory*. *Agency theory* memandang bahwa manajemen perusahaan sebagai “*agent*” para pemegang saham yang akan bertindak dengan penuh kesadaran bagi kepentingannya sendiri. Hal ini dipertegas dengan pernyataan menurut Darmawati (2005) *corporate governance* merupakan konsep yang didasarkan pada teori keagenan, diharapkan bisa berfungsi sebagai alat untuk memberikan keuntungan bagi investor. Dalam konteks ini yang dimaksud investor yakni bahwa manajer tidak akan menenggelamkan investasi ke dalam proyek-proyek yang tidak menguntungkan. Menurut (Jebsen dan Meckling 2001) perspektif teori agensi merupakan dasar yang digunakan untuk memahami isu dari *corporate governance* melalui adanya laporan keuangan sebagai landasan antara pertanggung jawaban kinerjanya, *principal* dapat menilai, mengukur dan mengawasi sampai sejauh mana agen tersebut bekerja untuk meningkatkan kesejahteraan agen.

c. Pengertian *Good Corporate Governance*

Menurut Zarkasyi (2008), *Good Corporate Governance* (GCG) pada dasarnya merupakan suatu sistem (input, proses, output) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) demi tercapainya tujuan perusahaan. GCG dimasukkan untuk mengatur hubungan-hubungan tersebut dan mencegah terjadinya kesalahan yang signifikan dalam strategi perusahaan dan untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera.

Menurut *Cadbury Commite of United Kingdom* dalam Surya & Yustiavandana (2006), *good corporate governance* adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengelola perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain suatu sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan.

Menurut *Finance Commitee on Corporate Governance Malaysia* dalam (Patriadi, 2004) menjelaskan bahwa pengertian dari *good corporate governance* merupakan suatu proses serta struktur yang digunakan untuk mengarahkan sekaligus mengelola bisnis dan urusan perusahaan ke arah peningkatan pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas perusahaan. Adapun tujuan akhirnya adalah menaikkan nilai saham dalam jangka panjang tetapi tetap memperhatikan berbagai kepentingan para *stakeholders* lainnya.

The Organization for Economic Corpooration and Development (OECD) menyatakan bahwa *corporate governance* adalah “sistem yang digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis perusahaan. *Corporate governance* mengatur pembagian tugas, hak, dan kewajiban

mereka yang berkepentingan terhadap kelangsungan perusahaan, termasuk pemegang saham, dewan pengurus, para manajer, dan semua anggota *stakeholder non-pemegang saham*” (Daniri, 2006).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *good corporate governance* merupakan :

- a) Suatu struktur yang mengatur pola hubungan harmonis tentang peran dewan komisaris, direksi, pemegang saham dan para stakeholder lainnya.
- b) Suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaian, berikut pengukuran kinerjanya.
- c) Suatu sistem pengecekan dan perimbangan kewenangan atas pengendalian perusahaan yang dapat membatasi munculnya dua peluang : pengelolaan yang salah dan penyalahgunaan aset perusahaan.

d. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Good Corporate Governance (GCG) merupakan proses yang dipengaruhi oleh manajemen puncak dalam menyampaikan pengarahan, dan pengawasan terhadap pihak manajemen untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan yang dijalankan (Effendi, 2009). *Governance* juga merupakan proses yang dipengaruhi oleh direksi dalam menyampaikan pengarahan dan pengawasan terhadap manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan.

Elemen-elemen yang digunakan untuk mendefinisikan GCG pada umumnya adalah kebijakan, proses, dan struktur yang digunakan oleh manajemen untuk mengarahkan dan mengontrol aktivitasnya dalam mencapai tujuan dan melindungi berbagai kepentingan dari banyak pihak (Sutedi, 2013:42). Elemen

penting lainnya adalah tujuan dan nilai perusahaan serta aturan-aturan yang ada. Dalam kerangka tujuan pengembangan perusahaan ke depan, maka berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja berdasarkan paradigma baru perlu ditetapkan dengan penerapan prinsip-prinsip dasar *good corporate governance*. Ketentuan yang mengatur dari prinsip GCG adalah Keputusan Menteri BUMN Nomor 117/2002 menyebutkan pengertian dari prinsip-prinsip GCG yang biasa disebut dengan TARIF adalah sebagai berikut:

- a) **Transparansi/ keterbukaan (*Transparency*)**
 Transparansi yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. Terdapat 3 indikator dalam menilai sikap transparan pada perusahaan:
 1. *Financial and Operating*
 2. Keadaan Perusahaan
 3. Kepemilikan Saham
 Contohnya: keterbukaan dalam hal penentuan gaji karyawan, pengambilan keputusan melalui rapat, memiliki tujuan serta struktur organisasi perusahaan yang jelas, keterbukaan mengenai laporan keuangan perusahaan dan keadaan keuangan perusahaan.
- b) **Akuntabilitas (*Accountability*)**
 Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Dengan demikian, perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan dalam sedemikian rupa sehingga sejalan dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. *Accountability* juga biasa disebut dengan kejelasan fungsi pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Contohnya: adanya kelengkapan laporan tugas dari setiap karyawan.
- c) **Pertanggungjawaban (*Responsibility*)**
 Perusahaan harus mematuhi undang-undang dan peraturan dan memenuhi tanggung jawabnya kepada masyarakat dan lingkungan untuk tujuan menjaga keberlanjutan jangka panjang dari bisnis dan untuk diakui sebagai warga korporasi yang baik dan sehat. Contohnya: kepatuhan karyawan terhadap peraturan-peraturan perusahaan dan kode etik perusahaan.
- d) **Kemandirian (*Independency*)**
 Kemandirian adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dan pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

e) Kewajaran (*Fairness*)

Kewajaran adalah asas kesetaraan dan kewajaran. Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus selalu mempertimbangkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan. Contohnya: pemberian kesempatan promosi dan berkarir kepada semua karyawan tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender dan golongan fisik.

Berdasarkan uraian diatas, prinsip-prinsip *good corporate governance* pada hakikatnya sama yaitu mempertanggungjawabkan kegiatan yang telah dipercayakan. Dalam penelitian ini indikator yang akan digunakan untuk menganalisis GCG yaitu, keterbukaan (*transparancy*), kewajaran (*fairness*), pertanggungjawaban (*responsibility*), dan akuntabilitas (*accountability*).

e. Tujuan dan Manfaat Penerapan *Good Corporate Governance*

Tujuan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN yang berlandaskan Keputusan Menteri Nomor 117/M-MBU/2002 pasal 4 adalah:

- a. Memaksimalkan BUMN dengan cara meningkatkan prinsip terbuka, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab dan adil agar perusahaan memiliki data saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
- b. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ.
- c. Dalam menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundangan-undangan yang berlaku serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap *stakeholders* maupun kelestarian lingkungan sekitar BUMN.
- d. Meningkatkan kontribusi dan kinerja BUMN dalam perekonomian nasional.
- e. Meningkatkan iklim investasi nasional.
- f. Menyukseskan program privatisasi BUMN.

Menurut *Forum for Corporate Governance Indonesia (FCGI)* (2011) ada beberapa manfaat yang diperoleh bila melaksanakan *Corporate Governance*, yaitu:

- a. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
- b. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah sehingga dapat lebih meningkatkan *corporate value*.
- c. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
- d. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholders value* dan dividen. Khusus bagi BUMN akan dapat membantu penerimaan bagi APBN terutama dari hasil privatisasi.

f. Pilar Pendukung Prinsip *Good Corporate Governance*

Menurut Sutojo (2005) dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan. Pilar yang akan saling mempong satu sama lain dengan penerapan dari prinsip GCG itu sendiri, yaitu negara serta perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha.

Sutojo (2005:122) mengemukakan bahwa tiga pilar yang akan mempong satu sama lain yang mendukung dari penerapan prinsip GCG tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Negara dan perangkatnya
Memiliki wewenang untuk menciptakan, melaksanakan serta menegakan hukum dan peraturan perundang-undangan yang dapat menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan.
- b) Dunia Usaha
Sebagai pelaku pasar yang menerapkan GCG sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha yang dijalankan.
- c) Masyarakat
Sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha serta pihak yang terkenadampak dari keberadaan perusahaan, menunjukkan kepedulian dan

melakukan kontrol sosial (*social control*) secara obyektif dan bertanggung jawab.

g. Faktor Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance*

Dikutip dari Surya dan Yustiavanda (2006), syarat keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) memiliki dua faktor yang memegang erat peranan yaitu sebagai berikut :

- a) Faktor Eksternal
Faktor eksternal yang dimaksud adalah beberapa faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat erat dan mempengaruhi keberhasilan dari penerapan GCG, faktor eksternal tersebut diantaranya adalah :
 1. Terdapatnya sistem hukum yang baik
 2. Dukungan pelaksanaan GCG dari sektor publik/lembaga pemerintahan
 3. Terdapatnya contoh pelaksanaan GCG yang tepat (*best practice*)
 4. Terbangunya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan GCG di masyarakat.
- b) Faktor internal
Faktor internal adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek GCG yang berasal dari dalam perusahaan, diantaranya adalah :
 1. Terdapat budaya *perusahaan* (*corporate culture*) yang mendukung penerapan GCG dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen.
 2. Berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai GCG.
 3. Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan.
 4. Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan.
 5. Memiliki manajemen pengendalian resiko perusahaan.

h. Implementasi *Good Corporate Governance*

Dalam menerapkan berbagai prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada suatu perusahaan merupakan salah satu pertimbangan utama bagi kreditor dalam mengevaluasi potensi suatu perusahaan untuk menerima pinjaman kredit (Patriadi, 2004). Bahkan untuk perusahaan yang berada pada negara berkembang implementasi dari prinsip GCG ini secara konkrit dapat memberikan kontribusi

untuk memulihkan kepercayaan para kreditor terhadap kinerja perusahaan, misalnya perusahaan di Indonesia.

Penerapan prinsip GCG adalah untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang efektif dan efisien melalui harmonisasi manajemen perusahaan (Kaihatu, 2006). Dibutuhkan peran yang penuh komitmen dan independen dari para dewan direksi dalam menjalankan kegiatan perusahaan, sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Mengingat pentingnya permasalahan GCG di Indonesia, pada tanggal 19 Agustus 1999, di Indonesia telah berdiri lembaga nonpemerintah yaitu Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) (Sutedi, 2013:4).

KNKCG memprakarsai dan memantau perbaikan dibidang *Corporate Governance* di Indonesia. Komite tersebut telah mengindikasikan bidang-bidang kunci yang memerlukan pembaharuan dan menyusun pedoman untuk di implementasikan bagi perusahaan BUMN tentang pelaksanaan *corporate governance*. Tugas Komite tersebut yaitu untuk merumuskan dan merekomendasikan kebijakan nasional mengenai pengelolaan perusahaan yang baik bagi dunia usaha di Indonesia.

Implementasi prinsip-prinsip GCG memberikan implikasi positif bagi setiap perusahaan dan pemerintah. Kinerja hingga prestasi yang mengagumkan dan membanggakan dapat diraih atau dicapai baik secara Nasional dan hingga pada taraf Internasional. Terdapat beberapa lembaga-lembaga tertentu yang bersifat tidak terikat dan tidak memaksa (*ethical driven*) untuk memberikan penilaian, peringkat, penghargaan dan melakukan penelitian kepada setiap perusahaan atau setiap negara yang telah mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG atau

karena implikasi dari implementasi prinsip-prinsip GCG. Lembaga–lembaga tersebut antara lain adalah Fortune 500, *Corporate Governance Conference and Award* (IICD), Asian Development Bank, Asian Corporate Governance Association (ACGA), dan *Asean Corporate Governance Score Card* (Sutedi, 2013)

Kesadaran dan keseriusan terhadap upaya pemerataan implementasi prinsip – prinsip GCG di Indonesia sudah dilakukan oleh pemerintah hingga saat ini. Pembuatan serta dengan mengeluarkan peraturan atau regulasi yang berkaitan dengan implementasi prinsip–prinsip GCG adalah solusi yang bersifat mengikat dan memaksa (*regulatory driven*) bagi setiap perusahaan berbadan hukum atau Perseroan Terbatas (PT), baik perusahaan pemerintah maupun perusahaan swasta. Peraturan atau regulasi tersebut, antara lain adalah Undang-Undang No.40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang No.25 Tahun 2007 tentang penanaman modal, dan Undang-Undang No.19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Setiap perusahaan memiliki unsur dalam menjalankan yang dikenal dengan organ perusahaan, yaitu Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, Dewan Direksi, dan Pemegang Saham (*Shareholders*) (Komite Nasional Kebijakan *Governance*, 2008).

i. Tahap-Tahap Implementasi *Good Corporate Governance*

Pada umumnya perusahaan yang telah berhasil dalam menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) menggunakan tahap-tahap berikut (Chin, 2000 dan Shaw, 2003 dalam Wawondo, 2014).

a) Tahap Persiapan

1. *Awereness building* merupakan langkah awal untuk membangun kesadaran mengenai pentingnya penerapan GCG dan komitmen bersama dalam penerapannya. Upaya ini dapat dilakukan dengan meminta bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Bentuk kegiatan dapat dilakukan melalui seminar, lokakarya, dan diskusi kelompok.
2. *Corporate Assesment* merupakan upaya untuk memetakan kondisi perusahaan dalam penetapan GCG saat ini. Dalam langkah ini perlu guna memastikan titik awal level penerapan GCG dan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat guna mempersiapkan infrastruktur dan struktur perusahaan yang kondusif bagi penerapan GCG secara efektif. Dengan kata lain bahwa pada tahap ini dilakukan untuk mengidentifikasi aspek-aspek apa yang perlu mendapatkan perhatian terlebih dahulu.
3. *Corporate manual building* setelah langkah *corporate assesment* dilakukan maka diberlakukan *corporate manual building*, fungsi dari *manual building* ini menyusun pedoman implementasi GCG dengan susunan yang manual. Penyusunan manual dapat dilakukan dengan bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Manual ini dapat dibedakan antara manual untuk organ-organ perusahaan dan manual untuk keseluruhan anggota perusahaan, mencakup berbagai aspek seperti berikut :
 - Kebijakan GCG perusahaan
 - Pedoman GCG bagi organ-organ perusahaan
 - Pedoman perilaku
 - Audit *committe charter*
 - Kebijakan *disclouser* dan transparansi
 - Kebijakan dan kerangka manajemen resiko
 - *Roadmap* implementasi

b) Tahap Implementasi

1. Sosialisasi, digunakan untuk memperkenalkan kepada seluruh perusahaan berbagai aspek yang terkait dengan implementasi GCG khususnya mengenai pedoman penerapannya. Upaya sosialisasi ini perlu dilakukan dengan suatu tim khusus yang dibentuk untuk itu, langsung berada dibawah pengawasan direktur utama atau salah satu direktur yang ditunjuk sebagai *corporate governance champion* di perusahaan.
2. Implementasi, yaitu kegiatan yang dilakukan sejalan dengan pedoman *corporate governance* yang ada, berdasar *roadmap* yang telah disusun. Implementasi harus bersifat *top down approach* yang melibatkan dewan komisaris dan direksi. Implementasi hendaknya mencakup pula upaya manajemen perusahaan (*change management*) guna mengawal proses perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi GCG.
3. Internalisasi, yaitu tahap jangka panjang dalam perlakuan implementasi. Internalisasi mencakup upaya-upaya untuk memperkenalkan GCG di dalam seluruh proses bisnis perusahaan kerja, dan berbagai peraturan perusahaan. Dan dengan upaya ini dapat dipastikan bahwa penerapan GCG bukan sekedar dipermudahkan atau sekedar suatu kepatuhan yang bersifat

superficial, tetapi benar-benar tercerminalam seluruh aktivitas perusahaan pelaksana.

c) Tahap Evaluasi

Tahap evaluasi adalah tahap yang perlu dilakukan secara teratur dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektifitas penerapan GCG telah dilakukan dengan meminta pihak independen melakukan audit implementasi dan scoring atas praktik GCG yang ada, apakah dalam implementasi tersebut diperlukan upaya perbaikan atau tidak.

j. *Good Corporate Governance dan Code of Conduct*

Menurut Moeljono (2006:74) untuk mewujudkan apa yang dipahami sebagai *Good Corporate Governance* (GCG) kedalam bentuk kongkret, perusahaan perlu merumuskan dan menerapkan nilai-nilai etika perusahaan yang sesuai dengan prinsip GCG dan budaya perusahaan yang dimiliki ke dalam panduan etika (*Code of Conduct*) baik bagi *board* maupun pegawai.

Code of conduct berisi modifikasi kebijakan perusahaan, peraturan pegawai, dan kesepakatan yang telah dibuat bersama antara perusahaan dengan pegawai untuk menjalankan aktifitas perusahaan sesuai dengan budaya yang diharapkan untuk memenuhi prinsip-prinsip GCG (Moeljono, 2006:82). Dalam mengembangkan perilaku sesuai dengan standar etika yang berlaku bagi komisaris, direksi dan pegawai, *code of conduct* juga berfungsi untuk mengembangkan hubungan yang baik antara perusahaan dan komisaris direksi serta pegawainya dengan pihak-pihak luar yang terkait dengan usaha perusahaan berlandaskan prinsip-prinsip GCG dan penerapan etika perusahaan.

Moeljono (2006:88) berpendapat bahwa implementasi *code of conduct*, baik kepatuhan ataupun ketidakpatuhan menjadi salah satu aspek penilaian kinerja pegawai, sehingga hal tersebut diharapkan dapat menumbuhkan *sense of*

belonging segenap jajaran perusahaan terhadap GCG itu sendiri. Maka berdasarkan penjelasan yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa, penerapan atau implementasi prinsip-prinsip GCG pada dasarnya adalah suatu kegiatan atau rangkaian aktivitas yang dimaksudkan untuk melaksanakan, menjalankan dan menerapkan prinsip-prinsip GCG yang terdiri dari: transparansi, akuntabilitas, responsibilitas dan kewajaran ke dalam tubuh organisasi atau perusahaan. Prinsip-prinsip tersebut sifatnya masih abstrak, oleh karena itu perlu dibuat panduan pedoman (*Code of Conduct*), yang berisikan nilai-nilai etika berusaha yang sesuai dengan prinsip-prinsip tersebut .

k. *Good Corporate Governance* Sebagai Kumpulan Nilai

Menurut Soerjono (2002:36) “nilai adalah sesuatu yang diinginkan (positif) atau sesuatu yang tak diinginkan (negatif)”. Nilai merupakan sesuatu yang diinginkan apabila nilai bersifat positif dalam arti menguntungkan atau menyenangkan pihak yang memperolehnya untuk mempengaruhi kepentingan yang berkaitan dengan nilai tersebut. Hal ini dipertegas dengan pernyataan dari Moeljono (2006) bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai sebuah sistem nilai mengandung sekumpulan nilai-nilai inti (transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan kesetaraan) dimana nilai-nilai tersebut juga adalah nilai-nilai ideal dari apa yang dinilai baik atau benar oleh semua pihak yang mengelola perusahaan.

Konsep ini mencoba menyelaraskan antara nilai individu dengan perusahaan tercapai keselarasan nilai, maka ini memberikan keuntungan bagi kedua pihak,

disatu sisi karyawan akan lebih bersemangat kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, sementara dilain sisi dengan meningkatkan kinerja karyawan itu, secara keseluruhan akan membuat *performance* perusahaan menjadi baik.

3. **Kinerja**

Kinerja pada dasarnya merupakan suatu pencapaian yang dihasilkan atau hasil kerja yang dicapai dari suatu usaha. Pengertian kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Cahyani, 2009).

Menurut Schermerhorn dalam Hamzah dan Nina (2012:121) kinerja adalah kuantitas dan kualitas prestasi tugas dari seseorang atau kelompok. Senada dengan pendapat, Luthan dalam Hamzah dan Nina (2012:121) dengan pendekatan keprilakuan menyatakan bahwa kinerja adalah kuantitas atau kualitas seseorang yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Definisi ini menggambarkan bahwa pada kinerja terdapat standar ukuran tertentu untuk mengetahui keberhasilan dan prestasi seseorang atau kelompok. Standar ukuran tersebut dapat berbentuk jumlah hasil pekerjaan atau kuantitas dan mutu atau kualitas pekerjaannya. Artinya, seseorang atau kelompok dapat dikategorikan memiliki kinerja baik, kinerjanya sesuai atau lebih tinggi dari standar yang telah ditentukan. Sebaliknya, kinerja seseorang atau kelompok dapat dikategorikan buruk jika lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

a. Kinerja Karyawan

Kinerja suatu organisasi atau perusahaan adalah akumulasi kinerja semua Sumber Daya Manusia (SDM) atau individu yang bekerja didalamnya (Hamzah dan Nina, 2012). Dengan kata lain, upaya peningkatan kinerja organisasi adalah melalui peningkatan masing-masing SDM. Kinerja SDM adalah tingkat pencapaian prestasi atau hasil seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Beberapa ahli mendefinisikan kinerja SDM atau individu sebagai berikut :

Witmore (2003:34) dalam *coaching for performance* mengartikan kinerja SDM sebagai “pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan”. Sedangkan dipihak lain, menurut Mathis dan Jackson (2001) terjemahan Sadeli dan Prawira menyatakan bahwa “kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”. Individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki karakteristik, yaitu diantaranya (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpengendalian diri, (d) kompetensi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan akan dapat berjalan dengan baik apabila didukung oleh faktor-faktor yang baik pula. Tanpa adanya faktor pendukung tentunya kinerja karyawan tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Gibson,

Ivancevich dan Donnely dalam Priansa (2014:270) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Variabel individu meliputi : kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang seperti keluarga, tingkat social, pengalaman dan demografi menyangkut umur, asal-usul dan jenis kelamin.
2. Variabel psikologis meliputi : persepsi, sikap kepribadian, motivasi
3. Variabel organisasi meliputi : sumber daya, kepemimpinan, imbalan struktur dan desain pekerjaan

Menurut Robbins (2008:50), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi:

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan IQ (potensi) dan kemampuan *knowledge (reality)*. Maksudnya yaitu bahwa karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (superior, very superior, gifted, dan genius) didukung dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang maksimal

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi merupakan faktor untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan cara menerima reward, baik intrinsik maupun ekstrinsik yang akan menimbulkan kepuasan. Kepuasan akan dicapai melalui penilaian kinerja terhadap motivasi yang telah diterima karyawan. Apabila karyawan merasa bahwa pemberian reward itu berlaku adil maka karyawan akan meningkatkan kinerjanya.

c. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan jasmaninya. Dengan adanya integritas yang tinggi maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. karena konsentrasi menjadi modal utama individu untuk mengelola dan mendayagunakan potensi yang ada dalam dirinya, yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

Hal ini sejalan dengan pernyataan menurut Gomez (2003:177), “kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan atau dapat ditulis dengan rumus sebagai berikut:

$$P = f (M \times A)$$

Keterangan:

- P = *Performance* (Kinerja)
 M = *Motivation* (Motivasi)
 A = *Ability* (Kemampuan)
 f = *function* (fungsi)

Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964) dalam Mangkunegara (2013:67) yang merumuskan bahwa :

- *Human Performance* = *Ability + Motivation*
- *Motivation* = *Attitude + Situation*
- *Ability* = *Knowledge + Skill*

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sependapat dengan pandangan teori konvergensi dari William Stern dalam Mangkunegara (2013:16), bahwa faktor-faktor penentu kinerja dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya.

a) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah).

Adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

Tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran atau *Inteligensi Quotient* (IQ) dan kecerdasan emosi atau *Emotional Quotient* (EQ). Individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila memiliki tingkat intelegensi minimal normal (*average, above average, superior, very superior dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab sucinya).

b) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu ukuran untuk menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kinerja mengacu pada hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan faktor-faktor seperti kemampuan, motivasi, maupun faktor dalam diri individu. Dengan mengacu pada faktor tersebut diharapkan kinerja karyawan akan meningkat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

c. Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2012:233), terdapat 4 indikator dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

a. Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan tentang jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh setiap individu. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga karyawan dituntut untuk bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Berdasarkan persyaratan tersebut perusahaan bisa mengetahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya dan jumlah unit yang bisa diselesaikannya.

b. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan kualitas yang diharapkan oleh perusahaan. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan. Karyawan akan memiliki kinerja yang baik bila dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan.

c. Ketepatan waktu

Jenis pekerjaan tertentu memiliki batas waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Bila pekerjaan tidak terselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan maka akan menghambat pekerjaan lainnya. Sehingga bisa mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

d. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai dengan waktu yang ditentukan. Ada beberapa pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama 8 jam perhari dalam 5 hari kerja. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

Berdasarkan kriteria dalam mengukur kinerja karyawan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil akhir pekerjaan yang dapat dilihat dari jumlah pekerjaan yang dihasilkan, kualitas pekerjaan yang sesuai dengan standar perusahaan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kehadiran karyawan, dan kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya. Dalam penelitian ini indikator yang akan digunakan untuk mengukur kinerja

karyawan yaitu jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, dan kehadiran, sesuai dengan indikator pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Bangun (2012).

3. Pengaruh antar Variabel

a. Pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Karyawan

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset terpenting untuk berlangsungnya kegiatan operasional setiap perusahaan, termasuk BUMN (Krisdarto, 2001). maju atau tidak maju sebuah perusahaan atau BUMN salah satunya, ditentukan oleh faktor SDM yang dimilikinya. Semakin bagus kualitas atau kinerja SDM maka akan berdampak positif terhadap kinerja BUMN yang bagus pula, demikian sebaliknya (Krisdarto, 2001).

Good Corporate Governance (GCG) adalah sebuah sistem nilai yang terdiri dari sekumpulan nilai-nilai inti yang berfungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi kearah yang ideal (Moeljono, 2006). Penerapan konsep GCG dalam sebuah perusahaan memungkinkan diperbaikinya kinerja SDM yang sebelumnya buruk menjadi baik (Marniati, 2010). Hal ini dilakukan melalui transformasi nilai-nilai yang terkandung didalam prinsip GCG ke dalam kegiatan sehari-hari pekerja dan jajaran manajemen perusahaan. Nilai-nilai tersebut akan mempengaruhi perilaku setiap individu yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya.

Menurut Marniati (2010) nilai yang dianut seseorang dapat mempengaruhi perilaku atau tingkah lakunya, sebab apa pun yang dilakukannya dibimbing

dan berpedoman pada nilai-nilai yang dianutnya. Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, nilai yang dianut seorang anggota akan mempengaruhi tingkah lakunya dalam berinteraksi dengan anggota lain maupun dalam melaksanakan tugas. Marniati (2010) menyatakan bahwa penerapan konsep prinsip-prinsip GCG menjadi *code of conduct* dalam perusahaan yang masih bersifat abstrak dan belum membumi diharapkan dapat tertuang melalui semacam norma atau pedoman dalam berperilaku yang dapat diaplikasikan dan terukur dan dapat mengikat seluruh anggota sehingga bersedia secara sukarela menerapkan setiap prinsip *corporate governance* dalam fokus meningkatkan kinerja individu.

Norma atau pedoman berperilaku yang dimaksud adalah kode etik perusahaan (*code of conduct*). Moeljono (2006) mengemukakan bahwa *code of conduct* merupakan bagian terpadu dari *good corporate governance* yang berisi norma tertulis yang menjadi standar perilaku dan komitmen seluruh karyawan dalam kegiatan operasional perusahaan maupun berperilaku kepada *stakeholders*. *Code of Conduct* merupakan hasil kesepakatan antara berbagai pihak, termasuk antara manajemen perusahaan dengan karyawan. Oleh karena itu, melalui adanya *code of conduct* dalam perusahaan, maka diharapkan pula GCG dapat secara optimal dilaksanakan Moeljono (2006).

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa dengan adanya prinsip-prinsip GCG terdiri dari prinsip *fairness, transparency, accountability* dan *responsibility* atau biasa disebut tata kelola perusahaan yang baik yang dituangkan dalam suatu norma yang berisikan standar dari GCG maka akan

meningkatkan kinerja sumber daya manusia atau karyawan. Adapun pengaruh antar masing-masing prinsip yaitu *fairness*, *transparency*, *accountability* dan *responsibility* terhadap kinerja karyawan, diuraikan sebagai berikut :

b. Pengaruh Prinsip *Fairness* terhadap Kinerja Karyawan

Penerapan konsep *Good Corporate Governance* (GCG) dalam perusahaan memungkinkan diperbaikinya kinerja SDM yang sebelumnya buruk menjadi baik Marniati (2010). Hal ini dilakukan melalui transformasi nilai-nilai yang terkandung didalam prinsip GCG ke dalam kegiatan sehari-hari pekerja dan jajaran manajemen perusahaan.

Menurut Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep. 117-M-MBU/2002, *fairness* atau kewajiban yaitu keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Contohnya: pemberian kesempatan promosi dan berkarir kepada semua karyawan tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan golongan fisik. Menurut (Sutedi, 2013) *fairness* merujuk adanya perlakuan yang setara (*equal*) terhadap semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) sesuai dengan kriteria dan proporsi yang seharusnya. Penegakan prinsip *fairness* ini terutama ditujukan terhadap pimpinan dan *stakeholders*.

Hal tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Frans Magnis Suseno dalam buku Moeljono (2006) yang menjelaskan bahwa “keadilan adalah keadaan dimana antar manusia yang diperlakukan dengan sama, yang

sesuai dengan hak serta kewajibannya masing-masing". *Fairness* juga perlu diperluas pada pola hubungan kepada *stakeholders* lainnya, misalnya pola hubungan antar karyawan. Keseimbangan hak pimpinan dan bawahan harus diperhatikan, sehingga tidak ada kelompok yang dirugikan Darmawansyah (2013). pernyataan tersebut juga didukung pula oleh Marniati (2010), dalam penelitiannya terhadap karyawan di Bagian Adiministrasi Umum Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Zainoel Abidin Banda Aceh yang memperoleh nilai $p=0,004$ berarti ada hubungan antara prinsip *fairness* dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut terlihat bahwa prinsip *fairness* atau keadilan yang merupakan salah satu prinsip dalam GCG, mempengaruhi kinerja karyawan.

c. Pengaruh Prinsip *Transparancy* terhadap Kinerja Karyawan

Good Corporate Governance (GCG) adalah sebuah sistem nilai yang terdiri dari sekumpulan nilai-nilai inti yang berfungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi kearah yang ideal (Moeljono, 2006). Penerapan konsep GCG dalam sebuah perusahaan memungkinkan diperbaikinya kinerja SDM yang sebelumnya buruk menjadi baik Marniati (2010). Hal ini dilakukan melalui transformasi nilai-nilai yang terkandung didalam prinsip GCG ke dalam kegiatan sehari-hari pekerja dan jajaran manajemen perusahaan

Transformasi nilai yang terkandung didalam prinsip GCG seperti contoh keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan mampu mempengaruhi kinerja karyawan (Marniati, 2010). Transformasi nilai prinsip dimasukan dalam *code of conduct* perusahaan yang dapat dijadikan sebagai

pedoman standar perilaku yang dapat diterima baik oleh manajemen maupun karyawan perusahaan. Transformasi nilai tersebut dimasukkan kedalam pedoman perilaku perusahaan seperti contohnya adalah keterbukaan mengenai penentuan upah/gaji setiap karyawannya. Melalui pemaparan tersebut dapat diketahui bahwa prinsip *transparancy* mampu mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan, menggunakan perubahan transformasi nilai dari prinsip-prinsip yang ada pada GCG menjadi standar dari perilaku perusahaan yang kemudian disesuaikan dengan budaya dari perusahaan yang bersangkutan.

d. Pengaruh Prinsip *Accountability* terhadap Kinerja Karyawan

Good Corporate Governance (GCG) adalah sebuah sistem nilai yang terdiri dari sekumpulan nilai-nilai inti yang berfungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi ke arah yang ideal (Moeljono,2006). Penerapan konsep GCG dalam sebuah perusahaan memungkinkan diperbaikinya kinerja SDM yang sebelumnya buruk menjadi baik (Marniati, 2010). Hal ini dilakukan melalui transformasi nilai-nilai yang terkandung didalam prinsip GCG ke dalam kegiatan sehari-hari pekerja dan jajaran manajemen perusahaan

Menurut *United National Development Program* (UNDP) dalam Tangkilisan (2005) mengatakan “*Accountability* atau *Akuntabilitas*” dimana para pembuat keputusan dalam pemerintahan sektor swasta dan masyarakat (*civil society*) bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga *stakeholders*. Akuntabilitas ini tergantung pada organisasi dan sifat keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut untuk kepentingan internal atau eksternal organisasi.

Berdasarkan hasil analisis hubungan prinsip akuntabilitas dengan kinerja karyawan pada penelitian Darmawansyah (2013) dengan judul penerapan prinsip GCG terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara akuntabilitas dengan kinerja karyawan dengan nilai $p=0,003$. Berdasarkan hasil tersebut terlihat bahwa prinsip *accountability* atau akuntabilitas yang merupakan salah satu prinsip dalam GCG, mempengaruhi kinerja karyawan.

e. Pengaruh Prinsip *Responsibility* terhadap Kinerja Karyawan

United National Development Program (UNDP) dalam Tangkilisan (2005) merumuskan bahwa pertanggungjawaban dalam pengelolaan instansi pemerintahan atau perusahaan sangat diperlukan dalam pemenuhan tingkat kepuasan kerja yang dapat berujung pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

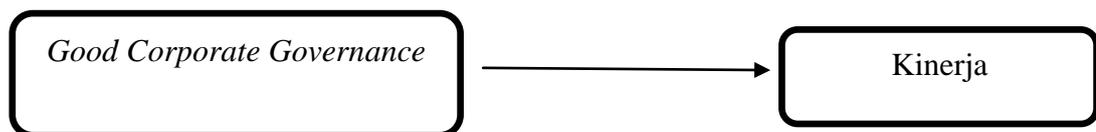
Menurut Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep. 117-M-MBU/2002, *responsibility* atau sikap tanggung jawab adalah suatu kesesuaian pertanggungjawaban didalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta prinsip-prinsip korporasi yang sehat, dan mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Contohnya adalah perusahaan memiliki kode etik dalam menjalankan perusahaan dan perusahaan mampu menciptakan lingkungan bisnis yang sehat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marniati (2010) melalui nilai yang didapat antara prinsip *responsibility* dengan kinerja karyawan adalah $p=0,000$. Berdasarkan hasil tersebut terlihat bahwa prinsip *responsibility* atau pertanggungjawaban yang

merupakan salah satu prinsip dalam GCG, mempengaruhi kinerja karyawan dan merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya pada kinerja karyawan.

C. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

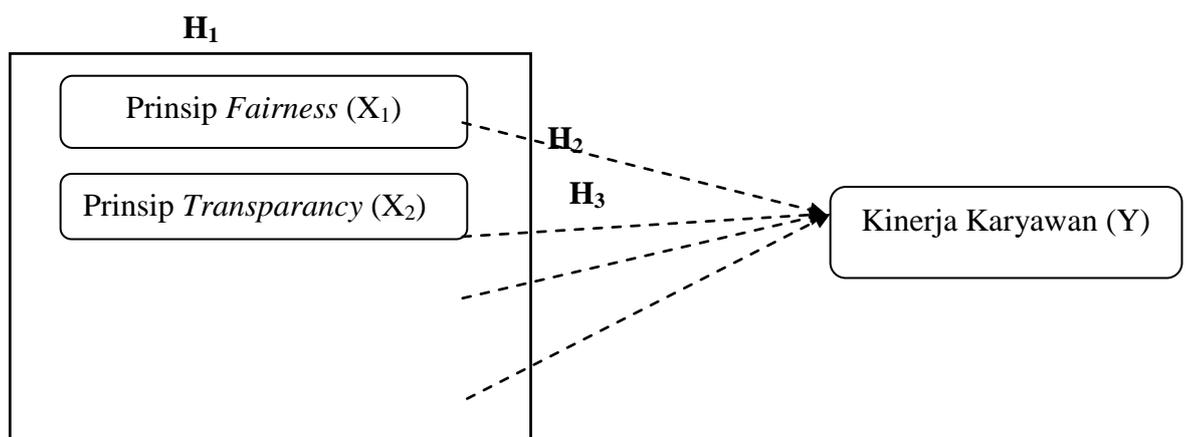
Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel bebas ialah prinsip-prinsip *good corporate governance* (X), sedangkan variabel terikatnya yaitu kinerja (Y).

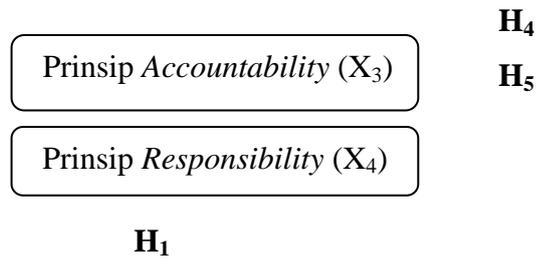


Gambar 2.1 Model Konsep
Sumber : Kajian Teoritis, 2015

2. Model Hipotesis

Hipotesis sangat berguna dalam penelitian karena akan memberikan batasan serta akan memperkecil jangkauan penelitian. Menurut Sugiyono (2009:70) hipotesis tak lain merupakan jawaban sementara atau rumusan masalah, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Berdasarkan konsep dan tinjauan yang telah diuraikan maka model hipotesis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :





Gambar 2.2 Model Hipotesis

Sumber : Kajian Teoritis, 2015

—————→ = **Pengaruh Simultan**

- - - - - → = **Pengaruh Parsial**

Berdasarkan kerangka pemikiran konseptual seperti telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H₁ Variabel *fairness* (X₁), *transparancy* (X₂), *accountability* (X₃), dan *responsibility* (X₄) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)
- H₂ Variabel *Fairness* (X₁) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)
- H₃ Variabel *Transparancy* (X₂) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)
- H₄ Variabel *Accountability* (X₃) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)
- H₅ Variabel *Responsibility* (X₄) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam melakukan suatu penelitian, diperlukan metode penelitian yang mempunyai fungsi untuk memperoleh data yang relevan dengan tujuan penelitian serta untuk melakukan pendekatan terhadap objek yang diteliti. Jenis penelitian ini adalah penelitian *survey* yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara pengambilan sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai

alat pengumpulan data. Menurut Istijanto (2008:42) penelitian *survey* adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena dalam penelitian ini akan menjelaskan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*). Variabel-variabel yang hendak diteliti dalam penelitian ini yaitu Prinsip *Good Corporate Governance* (X) dan Kinerja (Y). Alasan pemilihan jenis penjelasan (*explanatory research*) adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan. Dengan hipotesis tersebut diharapkan dapat dijelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Arikunto (2010:27) penelitian kuantitatif dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data, serta penampilan dari hasil.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Tuban, yang beralamatkan Jalan Sunan Bonang No 8 Kabupaten *Tuban*, Jawa Timur. Alasan penulis memilih lokasi penelitian tersebut karena perusahaan tempat dilakukannya survei adalah salah satu perusahaan⁴⁴ Usaha Milik Negara (BUMN) dan telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* serta perusahaan memiliki data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, Skala Pengukuran

1. Konsep

“Konsep merupakan pengertian abstrak yang digunakan pada ilmuwan sebagai komponen dalam membangun proposal dan teori “ (Kountur, 2004:88). Berdasarkan definisi di atas dan kajian teori yang dikemukakan sebelumnya, maka diperoleh dua konsep utama yaitu prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (X) serta konsep kinerja (Y). Dalam penelitian ini yang menjadi titik perhatian adalah pengaruh *Good Corporate Governance* (GCG) dengan kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban. Variabel GCG adalah konsep yang dikembangkan Effendi (2009:103) yang menyebutkan 4 prinsip relevan yang menggambarkan konsep tersebut yaitu : *fairness, transparency, accountability, dan responsibility*. Lingkup kinerja menurut Bangun (2012:233) meliputi: jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dan kehadiran.

a. Konsep *Good Corporate Governance*

Good Corporate Governance adalah merupakan suatu sistem (input, proses, output) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) demi tercapainya tujuan perusahaan (Effendi, 2009).

b. Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atas tugas-tugas yang diberikan (Bangun, 2012).

2. Variabel

Agar konsep dapat diukur, maka harus dijabarkan lebih lanjut menjadi variabel-variabel. Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa

saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009).

Arikunto (2010:54) menyatakan bahwa variabel adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Dalam penelitian, variabel dibedakan dalam dua macam sebagai variabel bebas dan variabel terikat. Variabel dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel bebas (variabel *independent*)

Variabel bebas merupakan variabel yang dapat mempengaruhi variabel lain, variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel, yaitu *fairness* (X_1), *transparency* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4).

b. Variabel terikat (variabel *dependent*)

Dalam penelitian ini variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y)

3. Definisi Operasional

Nazir (2005:126) menyatakan definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberi suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperjelas konsep, maka diperlukan variabel yang akan mendukung konsep yang telah ada serta dapat membatasi secara jelas suatu penelitian. Definisi Operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel bebas yang terdiri dari:

- 1) *Fairness* (X_1) atau Kewajaran

Kewajaran adalah perlakuan yang sama terhadap para pemangku kepentingan, dengan keterbukaan informasi yang penting. Indikator dari *fairness* yaitu pemerataan perlakuan (Effendi, 2009).

2) *Transparancy* (X_2) atau Keterbukaan

Keterbukaan adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan. Indikator dari *transparancy* yaitu hasil keuangan & operasi, tujuan perusahaan dan kepemilikan saham (Effendi, 2009).

3) *Accountability* (X_3) atau Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi pelaksanaan dari perusahaan. Indikator dari *acountability* yaitu pengawasan efektif (Effendi, 2009).

4) *Responsibility* (X_4) atau Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban adalah peran pemegang saham harus diakui sebagaimana ditetapkan oleh hukum dan kerjasama yang aktif antara perusahaan serta pemegang kepentingan dalam perusahaan. Indikator dari *responsibility* yaitu pengakuan pertanggung jawaban (Effendi, 2009).

b. Variabel terikat dalam penellitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang atau karyawan. Adapun variabel terikat kinerja yang dapat diukur menggunakan indikator jumlah pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kualitas hasil kerja (Bangun, 2012).

Ringkasan konsep, variabel, indikator dan item penelitian dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Ringkasan Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

| Konsep | Variabel | Indikator | Item Penelitian | Sumber |
|---------|--|---|--|--------|
| | <i>Transparancy</i> (X ₂) | <i>Financial & operating result</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbukaan mengenai penentuan upah/gaji 2. Pengambilan keputusan melalui rapat | |
| | | Keadaan perusahaan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya tujuan perusahaan yang jelas 2. Struktur organisasi perusahaan jelas | |
| | | Kepemilikan saham | <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya informasi tentang struktur kepemilikan saham 2. Informasi yang diungkapkan harus melalui audit terlebih dahulu | |
| | <i>Accountability</i> (X ₃) | Pengawasan efektif | <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya laporan tugas dari setiap karyawan 2. Wewenang dan pembagian kerja yang jelas | |
| | <i>Responsibility</i> (X ₄) | Pengakuan pertanggung jawaban | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memelihara lingkungan bisnis yang sehat 2. Memiliki peraturan perusahaan dan kode etik perusahaan | |
| Kinerja | Kinerja Karyawan (Y) | Jumlah Pekerja | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan 2. Penyelesaian pekerjaan lebih banyak dibandingkan dengan karyawan lainnya 3. Penetapan jumlah pekerjaan yang harus dicapai. | Bangun |
| | | Ketepatan Waktu | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan | |

| | | | | |
|--|--|----------------------|--|------------|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> 2. Menyelesaikan pekerjaan sesuai pada waktunya 3. Peningkatan waktu penyelesaian pekerjaan dibandingkan dengan waktu lalu | (2012:233) |
| | | Kehadiran | <ul style="list-style-type: none"> 1. Karyawan disiplin dalam bekerja 2. Dapat hadir tepat waktu 3. Mampu meminimalisir ketidakhadiran | |
| | | Kualitas Hasil Kerja | <ul style="list-style-type: none"> 1. Selalu teliti dalam menyelesaikan tugas 2. Hasil pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan 3. Peningkatan hasil kerja dibandingkan dengan waktu yang lalu | |

Sumber : Effendi (2009) dan Bangun (2012)

4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Menurut Sugiyono (2009:93) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dibawah ini adalah skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan seperti terlihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Skala Pengukuran menggunakan Skala *Likert*

| No | Jawaban Responden | Skor |
|----|--|------|
| 1 | Sangat setuju / Selalu / Sangat positif | 5 |
| 2 | Setuju / Sering / Positif | 4 |
| 3 | Ragu-ragu / Kadang-kadang / Netral | 3 |
| 4 | Tidak setuju / Hampir tidak pernah / Negatif | 2 |
| 5 | Sangat tidak setuju / Tidak pernah | 1 |

Sumber : Sugiyono (2009:94)

Dari tabel 3.2 dapat ditentukan besarnya kelas (panjang interval) dengan rumus menurut Supranto (2000:64) sebagai berikut:

$$C = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan : C = Perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)

k = Banyaknya kelas

X_n = nilai observasi terbesar

X_1 = nilai observasi terkecil

$$C = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus tersebut, maka diperoleh nilai interval kelas pada skala *likert* adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 Interval Kelas Skala *likert*

| No | Notasi | Score | Interval Kelas |
|----|---------------|-------|----------------|
| 1 | Sangat Setuju | 5 | > 4,2 – 5 |
| 2 | Setuju | 4 | > 3,4 – 4,2 |
| 3 | Netral | 3 | > 2,6 – 3,4 |

| | | | |
|---|---------------------|---|-------------|
| 4 | Tidak Setuju | 2 | > 1,8 – 2,6 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju | 1 | 1 – 1,8 |

Sumber : Supranto (2000:64)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2009:107) mengemukakan populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban yang berjumlah 64 karyawan yang terdiri dari 34 karyawan tetap, 14 karyawan *outsourcing* dan 16 karyawan kontrak. Karyawan tetap adalah karyawan yang memiliki masa kerja lebih ≥ 4 tahun dan sudah diangkat menjadi karyawan tetap dengan melalui tahapan-tahapan yang ditentukan oleh perusahaan. Karyawan *outsourcing* adalah karyawan yang diperkerjakan oleh perusahaan dengan jangka waktu tertentu melalui bantuan pihak ketiga atau perusahaan penyedia karyawan *outsourcing* dan karyawan kontrak adalah karyawan yang diperkerjakan oleh perusahaan dengan melalui masa percobaan dan pengawasannya dilakukan oleh perusahaan terkait secara langsung.

2. Sampel

Menurut Istijanto (2008:92), sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik yang lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi. Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan menggunakan sampel jenuh. Menurut Istijanto (2008:103) sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 64 karyawan sesuai dengan jumlah populasinya. Berikut pembagian jumlah sampel dari masing-masing bagian yang ada pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban.

Tabel 3.4 Sampel Penelitian

| No | Jabatan | Jumlah Responden |
|--------|---------------------------------------|------------------|
| 1 | Divisi Pos Cabang | 10 |
| 2 | Divisi Pelayanan | 9 |
| 3 | Divisi SDM, Teknologi dan Sarana | 6 |
| 4 | Divisi Akuntansi | 8 |
| 5 | Divisi Keuangan dan BPM | 6 |
| 6 | Divisi Proses, Transportasi dan Antar | 16 |
| 7 | Divisi Unit Pelayanan Luar | 9 |
| Jumlah | | 64 |

Sumber : Data Karyawan berdasarkan Jabatan pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban, 2015

E. Pengumpulan data

1. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu:

a) Data Primer

Azwar (2010:91) menyatakan bahwa data Primer atau data tangan pertama adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban.

b) Data Sekunder

Azwar (2010:36) mengasumsikan bahwa data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber tidak langsung yang biasanya berupa data dokumentasi dan arsip-arsip resmi dari perusahaan berupa sejarah singkat, struktur organisasi perusahaan, dan data pendukung lainnya.

2. Teknik Pengumpulan Data

Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a) Kuesioner

Kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menyebarkan angket yang terdiri dari sekumpulan pertanyaan yang ditujukan kepada responden untuk memperoleh data secara tertulis yang berkaitan dengan penelitian ini. Adapun prosedurnya adalah peneliti menyebar kuesioner kepada karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban, pengumpulan (pengambilan), setelah data terkumpul, peneliti melakukan pengolahan data. Data diseleksi berdasarkan validitas dan reliabilitas. Langkah-langkah dalam pengolahan data yaitu:

- a. Menentukan variabel-variabel yang akan dimasukkan dalam tabel silang atau tabel frekuensi.
- b. Tabulasi data, yaitu memasukkan data ke dalam tabel.
- c. *Editing*, yaitu melakukan pengecekan data.
- d. *Coding*, yaitu membuat kode-kode pada lembar jawaban.

b) Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mengumpulkan data dengan cara mengamati dan mencatat secara langsung dan sistematis terhadap obyek yang diteliti yang terkait dengan pengaruh dari *Good Corporate Governance*.

3. Instrumen Penelitian

Arikunto (2010:203) menyatakan bahwa instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a) Lembaran Kuesioner

Lembaran kuesioner adalah sejumlah lembaran yang berisi pertanyaan terstruktur yang diberikan kepada responden PT Pos Indonesia (Persero) Tuban. Hasil dari jawaban responden akan digunakan untuk menganalisa pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban.

b) Alat Dokumentasi

Alat dokumentasi yaitu berupa alat dokumentasi yang digunakan untuk hal-hal yang diperlukan dalam penelitian sehingga akan diperoleh data mengenai karyawan, sejarah, struktur organisasi dan data-data yang berhubungan dengan perusahaan.

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahan suatu instrumen (Arikunto, 2010:144). Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkapkan data dan variabel yang diteliti secara tepat. Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan secara statistik yaitu menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan metode *Product Moment Pearson Correlation*, yaitu apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$.

b. Uji Reliabilitas

Sugiyono (2009:121) menyatakan bahwa instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relative konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali. Reliabilitas suatu variabel yang dibentuk dari daftar pertanyaan dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > dari 0,60.

Hasil reliabilitas dinyatakan dalam bentuk koefisien, semakin mendekati 1, mengidentifikasi semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya. Koefisien

reliabilitas (r) antara 0,6 sampai dengan 0,79 dikategorikan dapat didukung. Sedangkan koefisien reliabilitas (r) kurang dari 0,60 dikategorikan kurang baik.

g. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Melalui pengujian instrumen penelitian baik dari segi validitas dan reliabilitas terhadap 64 responden diperoleh bahwa hasil instrumen penelitian sebagai berikut:

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Variabel

| Variabel | Item | r Hitung | Sig. | r Tabel | Keterangan |
|--|-------|----------|-------|---------|------------|
| <i>Fairness</i> (X ₁) | X1.1 | 0.898 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | X1.2 | 0.873 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| <i>Transparancy</i> (X ₂) | X2.1 | 0.733 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | X2.2 | 0.834 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | X2.3 | 0.829 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | X2.4 | 0.836 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | X2.5 | 0.803 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | X2.6 | 0.783 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| <i>Accountability</i> (X ₃) | X3.1 | 0.915 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | X3.2 | 0.912 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| <i>Responsibility</i> (X ₄) | X4.1 | 0.917 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | X4.2 | 0.915 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| Kinerja Karyawan (Y) | Y1.1 | 0.823 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | Y1.2 | 0.639 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | Y1.3 | 0.777 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | Y1.4 | 0.790 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | Y1.5 | 0.837 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | Y1.6 | 0.772 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | Y1.7 | 0.742 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | Y1.8 | 0.704 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | Y1.9 | 0.721 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | Y1.10 | 0.741 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | Y1.11 | 0.775 | 0.000 | 0.246 | Valid |
| | Y1.12 | 0.759 | 0.000 | 0.246 | Valid |

Dari Tabel 3.5 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. r item pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 0.05$) dan semua item pertanyaan memiliki nilai

$r_{hitung} > r_{tabel}$ 0,246 dimana r tabel didapat dari tabel data statistik yang berarti tiap-tiap item variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel

| No. | Variabel | Koefisien Reliabilitas | Keterangan |
|-----|---------------------------------|------------------------|------------|
| 1 | <i>Fairness</i> (X_1) | 0,723 | Reliabel |
| 2 | <i>Transparancy</i> (X_2) | 0,886 | Reliabel |
| 3 | <i>Acountability</i> (X_3) | 0,802 | Reliabel |
| 4 | <i>Responsibility</i> (X_4) | 0,808 | Reliabel |
| 5 | Kinerja Karyawan (Y) | 0.929 | Reliabel |

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari Tabel 3.6 diketahui bahwa nilai dari *cronbach alpha* untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

F. Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan meringkas data yang telah dikumpulkan menjadi data dari responden yang akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan bantuan program SPSS 17.00 *for windows*. Adapun pada penelitian ini metode analisis data yang digunakan adalah:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2009:147) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskriptifkan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Prosedur uji ini dilakukan dengan uji *kolmogorpv-Smirnov* (K-S), dengan ketentuan sebagai berikut :

H_0 : Data residual berdistribusi normal

H_a : Data residual tidak berdistribusi normal

Apabila nilai nilai sig $< 0,05$ maka H_0 ditolak, dan sebaliknya jika nilai Sig $> 0,05$ maka H_0 diterima yang artinya normalitas terpenuhi. Berikut ini adalah hasil pengujian asumsi normalitas menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*.

b. Uji Multikolinieritas

Uji asumsi tentang multikolinieritas ini dimaksudkan untuk membuktikan atau menguji ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas. Pada asumsi ini diharapkan dapat dilakukan dengan melihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai tolerance dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai tolerance $> 0,1$ maka model dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas. nilai VIF dan tolerance hasil pengujian asumsi multikolinieritas

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah residual memiliki ragam yang homogen (konstan) atau tidak. Pengujian

heterokedastisitas diharapkan residual memiliki ragam yang homogen. Pengujian heterokedastisitas dapat dilihat melalui scatter plot. Residual dikatakan memiliki ragam yang homogen apabila titik-titik residual pada scatter plot menyebar secara acak.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, yaitu analisis untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

b₁ - b₅ = Koefisien regresi

X₁ = *Fairness*

X₂ = *Transparancy*

X₃ = *Accountability*

X₄ = *Responsibility*

a = Konstanta

e = Error

4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, yang bertujuan untuk menguji apakah hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini didukung atau tidak didukung.

a. Uji F (Simultan)

Uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan tingkat signifikan dalam penelitian menggunakan alpha 5% atau 0,05 maka hasil uji F dapat dihitung dengan bantuan program SPSS 17 *for windows* pada tabel ANOVA. Hasil Uji F menunjukkan variabel *independent* secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel *dependent*, jika *p-value* (pada kolom *sig*) lebih kecil dari *level of significant* yang ditentukan (sebesar 5%), atau F hitung (pada kolom F) lebih besar dari F tabel. F tabel dihitung dengan cara $df_1 = k - 1$, dan $df_2 = n - k$, dimana k adalah jumlah variabel dependen dan variabel independen, dan n adalah jumlah responden atau jumlah kasus yang diteliti

b. Uji t (Parsial)

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Dengan tingkat signifikansi dalam penelitian menggunakan alpha 5% atau 0,05 maka hasil uji t dapat dihitung dengan bantuan program SPSS dapat dilihat pada tabel t hitung (tabel *coefficients*). Nilai dari uji t dapat dilihat dari *p-value* (pada kolom *sig*) pada masing-masing variabel independen, jika *p-value* lebih kecil dari *level of significant* yang ditentukan atau t hitung (pada kolom t) lebih besar dari t tabel (dihitung dari *two-tailed* $\alpha = 5\%$ $df = k$, k merupakan jumlah variabel independen), maka nilai variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Umum PT Pos Indonesia (Persero)

Dunia perposan modern muncul di Indonesia sejak tahun 1602 pada saat VOC menguasai bumi nusantara ini. Pada saat itu, perhubungan pos hanya dilakukan di kota-kota tertentu yang berada di pulau Jawa dan luar Jawa. Surat-surat atau paket-paket pos hanya diletakan di *stadsherbrg* atau gedung penginapan kota sehingga orang-orang harus mengecek apakah ada surat atau paket untuknya di dalam gedung itu. Untuk meningkatkan keamanan surat-surat dan paket-paket pos tersebut, Gubernur Jenderal G. W. Baron mendirikan kantor pos yang pertama di Batavia pada tanggal 20 Agustus 1746. Kantor pos Indonesia selama 266 tahun telah melayani dan turut membentuk peradaban bangsa. Bermula dari semakin meningkatnya aktivitas hubungan dagang atau pun politik antara Belanda dengan nusantara pada pertengahan abad ke-17, pemerintah Hindia Belanda memutuskan membuka outlet yang melayani korespondensi di Stadhius-Batavia. Pada tahun-tahun inilah pos indonesia dikenal dengan Jawatan Pos Telegram (Jawatan PTT).

Jawatan Pos Telegram (Jawatan PTT) dipegang oleh departemen perusahaan-perusahaan pemerintah (Departement Van Government Bedrijvenment) seiring tibanya Jepang yang mengambil ahli kekuasaan Belanda di Indonesia, Jawatan PTT Jawa dan Jawatan PTT Sulawesi. Jawatan PTT Republik Indonesia berdiri secara resmi pada tanggal 27 September 1945 setelah dilakukan pengambilan alih Pos PTT di Bandung oleh angkatan muda PTT (AMPTT) dari pemerintah militer Jepang. Dalam peristiwa ini gugur sekelompok pemuda anggota angkatan muda PTT sehingga pada tanggal

tersebut menjadi tonggak awal berdirinya Jawatan PTT Republik Indonesia dan diperingati setiap tahunnya sebagai bakti PTT, yang kemudian menjadi hari bakti pariwisata, pos dan telekomunikasi (PARPOSTEL).

Tanggal 27 Desember 1949, Jawatan PTT mulai memusatkan perhatiannya pada pembangunan yang meliputi bidang kepegawaian, keuangan, perbaikan perlengkapan bangunan yang rusak dan pembangunan gedung yang baru. Pada tahun 1960 pemerintah mengadakan reorganisasi alat-alat produksi dan distribusi yang ditunjukkan kearah pelaksanaan pasal 33 UUD 1945. Maka dikeluarkan UU No. 19 prp Tahun 1960. Berdasarkan UU tersebut semua perusahaan yang modal keseluruhannya merupakan kekayaan negara, baik yang terjadi karena pemisahan dari kekayaan negara maupun karena nasionalisasi, menjadi Perusahaan Negara (PN).

Berdasarkan PP No. 240 Tahun 1961, dibentuklah perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN POSTEL). Dengan PP No. 30 Tahun 1965, PN POSTEL dipecah menjadi dua perusahaan yaitu PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi. Melalui dikeluarkannya UU No. 9 Tahun 1965 Status Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dikelompokkan menjadi tiga status yaitu: Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum), dan Perusahaan Perseroan (Persero). Kemudian status PN Pos dan Giro diubah menjadi Perum Pos dan Giro berdasarkan PP No. 24 tahun 1978. Kemudian ditetapkan PP No. 3 Tahun 1983 yang mengatur tata cara pengawasan dan pembinaan Perjan, Perum, dan Persero untuk menyesuaikan diri dengan ketentuan baru tersebut

PP No. 9 Tahun 1978 yang mengatur tentang Perum Pos dan Giro diganti dengan PP No. 24 Tahun 1984.

Melalui peningkatan permintaan masyarakat akan pelayanan jasa pos serta dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha penyelenggaraan jasa pos dan giro. Maka perum Pos dan Giro dirubah statusnya menjadi PT Pos Indonesia (Persero) yang diatur melalui PP No. 5 Tahun 1995 tanggal 27 Febuari 1995. Tentang pengalihan status Perum Pos dan Giro menjadi perusahaan Perseroan dengan nama PT Pos Indonesia (Persero) yang secara resmi telah terdaftar dengan akta notaris Sutjipto., SH No. 107 tahun 1995 tanggal 20 Juni 1995.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi :

“Menjadi pemimpin pasar di Indonesia dengan menyediakan layanan surat, paket, dan logistik yang handal serta jasa keuangan yang terpercaya “.

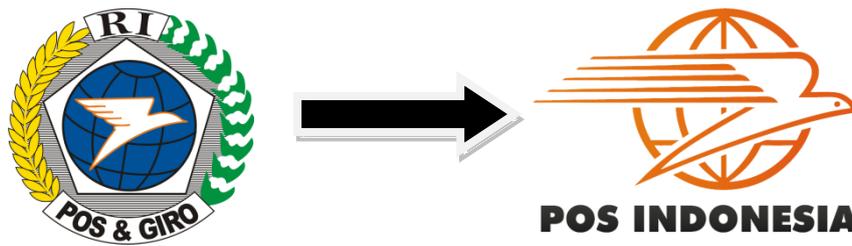
Misi :

- a. Berkomitmen kepada pelanggan untuk menyediakan layanan yang selalu tepat waktu dan nilai terbaik.
- b. Berkomitmen kepada karyawan untuk memberikan iklim kerja yang aman, nyaman dan menghargai kontribusi.
- c. Berkomitmen kepada pemegang saham untuk memberikan hasil usaha yang menguntungkan dan terus bertumbuh.
- d. Berkomitmen untuk berkontribusi positif kepada masyarakat.

- e. Berkomitmen untuk berperilaku transparan dan terpercaya kepada seluruh pemangku kepentingan.

3. Logo Perusahaan

Logo PT Pos Indonesia dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.1
Logo PT Pos Indonesia (Persero)
 Sumber: www.Posindonesia.co.id

Perubahan logo PT Pos Indonesia dimulai pada tahun 1995 dan berlaku sampai sekarang. Makna dari logo Pos Indonesia yang baru adalah sebagai berikut:

Pada logo baru Pos Indonesia, kita mendapati seekor merpati pos yang seolah-olah sedang terbang mengelilingi dunia dengan kecepatan tinggi. Merpati pos ini tidak lagi terkurung oleh segilima dan juga lingkaran padi dan kapas. Ukuran merpati yang lebih besar daripada bola dunia melambangkan bahwa Pos Indonesia diharapkan bisa menguasai (memimpin) usaha perposan di dunia internasional. Warna dasar jingga yang terdapat di gambar merpati dan bola dunia menunjukkan bahwa Pos Indonesia itu penting (warna jingga memiliki arti penting serta perlu diperhatikan, seperti yang terdapat di pembatas-pembatas jalan, pakaian pendaki gunung, seragam para penerbang, dan lain sebagainya).

Tulisan 'POS INDONESIA' dengan tipografi bold ini memberikan ketegasan identitas perusahaan dan juga identitas negara. Tulisan ini berada di bawah gambar merpati yang sedang mengelilingi dunia dengan kecepatan tinggi karena logo ini ingin menunjukkan bahwa Pos Indonesia lebih mengutamakan profesionalitas dalam pelayanan untuk pelanggan-pelanggannya.

4. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi digunakan untuk melihat garis wewenang dan tanggungjawab pada suatu organisasi. Struktur ini dibuat agar karyawan mengetahui tugas yang akan dilakukannya. Sehingga karyawan bisa bekerja sesuai dengan wewenang masing-masing. Struktur organisasi PT Pos Indonesia dapat dilihat pada gambar 4.2.



Gambar 4.2
Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara X (Persero)
 Sumber: Data Perusahaan, Tahun 2015

5. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab

Tugas Pokok Dan Fungsi dari Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero) Tuban adalah:

a. Kepala Kantor

- 1) Merumuskan dan mengkoordinir penyusunan rencana kerja kepala kantor Pos cabang dan sasaran mutu operasi untuk diusulkan kepada Regional.
- 2) Menetapkan target pendapatan dan laba serta alokasi anggaran biaya dan mengevaluasi pelaksanaannya serta mengevaluasi pencapaian target pendapatan, laba kantor pos dan kantor pos cabang.
- 3) Mengorganisasikan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang tertera dalam struktur organisasi pada perusahaan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 4) Mengajukan pengembangan kapasitas outlet yang berada dalam lingkup tanggung jawabnya untuk disampaikan pada regional.
- 5) Mengajukan usulan pengadaan, pengembangan, dan perbaikan sarana dan prasarana kantor pos cabang kepada Regional
- 6) Memastikan pelaksanaan seluruh ketentuan atau peraturan yang telah ditetapkan kantor pusat dan regional berjalan sebagaimana mestinya sesuai dengan yang ditetapkan.

b. Manajer Proses, Transportasi dan Antaran

- 1) Melaksanakan dan mengawasi, pemrosesan, dan penerimaan dan pengiriman kiriman pos.
- 2) Melaksanakan dan mengawasi penerimaan, pendistribusian, dan pengangkutan kantung kiriman pos agar mencapai standar mutu yang ditetapkan perusahaan.

- 3) Melaksanakan dan mengawasi pelaksanaan proses pra-antaran, antaran dan pasca-antaran kiriman pos (surat petir dan paket), untuk mencapai standar mutu yang ditetapkan perusahaan.

c. Manajer Pelayanan

- 1) Melaksanakan dan mengendalikan pengelolaan layanan loket surat dan paket, jasa keuangan (pospay, wesel pos dan jasa keuangan lainnya), *postman* dan *e'commerce* serta penjualan prangko, benda pos, filateli dan materai serta benda pihak ketiga lainnya.
- 2) Melakukan pengelolaan operasional dan layanan giro dan penyaluran dana untuk mencapai sasaran pendapatan, likuiditas perusahaan dan mutu serta kepuasan pelanggan.
- 3) Melaksanakan serta mengendalikan pelaksanaan pekerja pelayanan pelanggan yang meliputi: penanganan keluhan pelanggan, informasi pelanggan, dan solusi pelanggan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan perusahaan.
- 4) Melaksanakan serta mengendalikan administrasi penjualan, pengelolaan piutang pendapatan di kantor pos dan *account executive*.

d. Manajer Pengawasan Unit Pelayanan Luar

- 1) Melaksanakan dan mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh kantor pos cabang.
- 2) Mengelola serta melaksanakan pengembangan agen pos serta titil layanan lainnya untuk mencapai tertib administrasi dan pembukuan

akuntansi dengan tertib dan benar sesuai dengan ketentuan perusahaan.

- 3) Melakukan pemeriksaan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan kantor pos cabang.
- 4) Memastikan dan mengendalikan pelaksanaan pekerjaan pelayanan luar sesuai dengan ketentuan perusahaan.
- 5) Mengkoordinir dan mengatur pelaksanaan proses pekerjaan dibagian pengawasan pelayanan luar di kantor pos.

e. Manajer SDM, Teknologi dan Sarana

- 1) Mengkoordinir dan mengatur pelaksanaan proses pekerjaan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), Teknologi dan Sarana sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- 2) Melakukan pengawasan terhadap daftar hadir karyawan dan menyusun jadwal kerja dinas hari libur karyawan.
- 3) Mengelola penyelesaian piutang karyawan.
- 4) Melakukan pemeliharaan dan perbaikan kendaraan dinas, peralatan kerja, komputer, gedung kantor Unit Pelayanan Terpadu (UPT) dalam lingkup tanggungjawabnya dalam batas kewenangannya sesuai dengan ketentuan perusahaan.

f. Manajer Akuntansi

- 1) Melakukan proses pembukuan dan penyusunan laporan keuangan di UPT dengan menggunakan sistem informasi keuangan yang telah ditetapkan sesuai dengan kebijakan perusahaan.
- 2) Meyakinkan bahwa pencatatan transaksi penerimaan dan pengeluaran keuangan di UPT sesuai dengan dokumen sumbernya.
- 3) Membuat dan menyampaikan laporan dibagianya kepada atasan dan unit kerja terkait.

g. Manajer Keuangan dan Benda Pos dan Materai (BPM)

- 1) Melaksanakan dan mengendalikan pengelolaan keuangan dan benda pos, perangko, benda filateli, benda bmaterai, dan benda pihak ketiga lainnya.
- 2) Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan proses pekerjaan pengelolaan keuangan dan BPM sesuai dengan ketentuan perusahaan.
- 3) Melakukan pencocokan transaksi keuangan dengan neraca atau dokumen sumber terkait serta fisik uangnya.
- 4) Mengatur *cash flow* di kantor pos untuk pemenuhan kebutuhan kas untuk operasional perusahaan dan penahanan uang kas serta transfer uang ke rekening perusahaan sesuai dengan ketentuan pagu kas yang ditetapkan perusahaan.

h. Kepala Kantor Pos Cabang

- 1) Memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan di kantor pos cabang telah sesuai dengan SOP dan ketentuan perusahaan.

- 2) Mengirimkan naskah responsibility keuangan, dokumen sumber, resi-resi transaksi, bersamaan dengan kiriman pos didalam kantung pos ke kantor pos pemeriksa pusat.
- 3) Mencocokkan uang hasil penerimaan dan pembayaran transaksi keuangan di kantor pos cabang dengan naskah dan dokumen terkait.
- 4) Mengawasi pelaksanaan antaran surat dan paket yang dilakukan oleh pengantar pos di kantor pos cabang serta pemeriksanaan terhadap sisa antaran.
- 5) Membuat uraian tugas (*job description*) di kantor pos cabang sesuai dengan ketentuan dan pedoman yang berlaku.

6. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan tempat penelitian berada pada Jalan Sunan Bonang No 8 Tuban 62300 Jawa Timur, Indonesia. Perusahaan memiliki kantor pos cabang yang tersebar diseluruh wilayah Tuban disetiap kecamatan yang berada di Tuban.

B. Gambaran Umum Responden

Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini sebanyak 64 karyawan dengan *response rate* sebesar 100%, karena kuesioner yang didistribusikan kepada karyawan PT Pos Indonesia Tuban disampaikan secara langsung. Responden ini menjadi sampel dari keseluruhan karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban. Para responden diberikan daftar pernyataan terkait dengan variable fairness, transparency, accountability dan responsibility terhadap kinerja karyawan. Jumlah kuesioner yang disebarakan 64 kuesioner

kepada 7 divisi pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban yaitu divisi pos cabang, divisi pelayanan, divisi SDM, teknologi dan sarana, divisi akuntansi, divisi keuangan dan Benda Pos dan Materai (BPM), divisi proses, transportasi dan antaran dan divisi unit pelayanan luar. Rincian Distribusi dan pengembalian kuesioner disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1 Distribusi dan Pengembalian Kuesioner

| No | Responden | Kuesioner yang Disebar | Kuesioner yang Kembali | Kuesioner yang dapat Diolah |
|--|---|------------------------|------------------------|-----------------------------|
| 1 | Divisi Pos Cabang | 10 | 10 | 10 |
| 2 | Divisi Pelayanan | 9 | 9 | 9 |
| 3 | Divisi SDM, Teknologi dan Sarana | 6 | 6 | 6 |
| 4 | Divisi Akuntansi | 8 | 8 | 8 |
| 5 | Divisis Keuangan dan BPM | 6 | 6 | 6 |
| 6 | Divisi Proses, Transportasi dan Antaran | 16 | 16 | 16 |
| 7 | Divisi Unit Pelayanan Luar | 9 | 9 | 9 |
| Total Kuesioner | | 64 | 64 | 64 |
| N Sampel = 64 | | | | |
| $Response Rate = (64/64) \times 100\% = 100\%$ | | | | |

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Identitas responden digunakan untuk mengetahui karakteristik dari responden dalam penelitian ini. Karakteristik tersebut ditinjau dari lima hal, yaitu: jenis kelamin, usia, status responden, pendidikan terakhir, dan lama kerja. Berikut ini merupakan gambaran umum responden pada penelitian ini:

1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data hasil kuesioner responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| No | Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Prosentase (%) |
|---------------|---------------|------------------|----------------|
| 1 | Laki-laki | 44 | 68,75* |
| 2 | Perempuan | 20 | 31,25* |
| Jumlah | | 64 | 100* |

Sumber : Data primer diolah, 2015

* = Pembulatan

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 45 responden atau 70,31%. Sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 19 responden atau 29,68%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan lebih mengutamakan tenaga kerja laki-laki dibandingkan dengan perempuan, dikarenakan tenaga kerja pada PT Pos Indonesia lebih banyak pada bagian antaran dan transportasi yang dimana diutamakan laki-laki (Data Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban, 2015)

2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Data hasil kuesioner responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

| No | Usia | Jumlah | |
|---------------|---------------|-----------|----------------|
| | | Orang | Persentase (%) |
| 1 | < 20 tahun | 1 | 1,56* |
| 2 | 20 – 30 tahun | 23 | 35,93* |
| 3 | 30 – 40 tahun | 13 | 20,31* |
| 4 | 40 – 50 tahun | 24 | 37,5* |
| 5 | > 50 tahun | 3 | 4,68* |
| Jumlah | | 64 | 100* |

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Keterangan : * = Pembulatan

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan usia < 20 tahun sebanyak 1 orang dengan persentase sebesar 1,56%. Jumlah responden dengan usia 20 – 30 tahun sebanyak 23 orang dengan persentase sebesar 35,93%. Jumlah responden dengan usia 30 – 40 tahun sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 20,31% . Jumlah responden dengan usia 40 – 50 tahun sebanyak 24 orang dengan persentase sebesar 37,5%. Sedangkan Jumlah responden dengan usia > 50 tahun sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 4,68%. Berdasarkan presentase dari berbagai umur yang telah diuraikan, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan masih mengandalkan kinerja karyawan dengan usia diatas 40 tahun.

3. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Data hasil kuesioner responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 44. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

| No | Masa Kerja | Jumlah | |
|---------------|---------------|-----------|----------------|
| | | Orang | Persentase (%) |
| 1 | < 5 tahun | 20 | 31,25* |
| 2 | 5 – 10 tahun | 17 | 26,56* |
| 3 | 10 – 15 tahun | 8 | 12,5* |
| 4 | 15 – 20 tahun | 8 | 12,5* |
| 5 | > 20 tahun | 11 | 17,8* |
| Jumlah | | 64 | 100* |

Sumber : Data primer diolah, 2015

Keterangan : * = Pembulatan

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan masa kerja < 5 tahun sebanyak 20 orang dengan persentase sebesar 31,25%. Jumlah responden dengan usia 5 – 10 tahun sebanyak 17 orang dengan persentase sebesar 26,56%. Jumlah responden dengan usia 10 – 15 tahun

sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 12,5%. Jumlah responden dengan usia 15 – 20 tahun sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 12,5%. Jumlah responden dengan usia > 20 tahun sebanyak 11 orang dengan persentase sebesar 17,8%. Berdasarkan presentase dari berbagai masa kerja yang telah diuraikan, hasil presentase tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih memperkerjakan karyawan yang memiliki masa kerja yang lama dan berpengalaman.

4. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Data kuesioner responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

| No | Tingkat Pendidikan | Jumlah | |
|---------------|--------------------|-----------|----------------|
| | | Orang | Persentase (%) |
| 1 | SMP | 0 | 0 |
| 2 | SMA | 32 | 50* |
| 3 | Diploma | 9 | 14,06* |
| 4 | Sarjana | 23 | 35,93* |
| 5 | Magister | 0 | 0 |
| Jumlah | | 64 | 100* |

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2015

Keterangan : * = Pembulatan

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan SMP sebesar 0 dengan presentase 0%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 32 orang dengan persentase sebesar 50%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 14,06%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 23 orang dengan persentase sebesar 35,93%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan Magister sebanyak 0 orang dengan

persentase sebesar 0%. Berdasarkan presentase yang telah diuraikan mengenai tingkat pendidikan karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan perusahaan berpendidikan SMA.

5. Tabulasi Silang antara Usia, Tingkat Pendidikan, dan Masa Kerja

Tabel silang menggambarkan biodata diri responden secara spesifik yang meliputi tingkat usia, pendidikan, dan masa kerja. Distribusi frekuensi tingkat usia, pendidikan, dan masa kerja responden dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 Tabulasi Silang antara Usia, Tingkat Pendidikan, dan Masa Kerja

| Masa Kerja | Pendidikan | Usia | | | | | Total | |
|--------------|------------|------------|---------------|---------------|---------------|------------|-------|----|
| | | < 20 tahun | 20 – 30 tahun | 30 – 40 tahun | 40 – 50 tahun | > 50 tahun | | |
| < 5 Tahun | SMP | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | SMA | 1 | 6 | 1 | 0 | | 0 | 7 |
| | Diploma | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | Sarjana | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| | Magister | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Total | | | | | | | 20 | |
| 5 – 10 tahun | SMP | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | SMA | 0 | 3 | 0 | 6 | 0 | | 9 |
| | Diploma | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | | 2 |
| | Sarjana | 0 | 2 | 4 | 0 | 0 | | 6 |
| | Magister | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Total | | | | | | | 17 | |

Lanjutan Tabel 4.6

| Masa | Pendidika | Usia | Total |
|------|-----------|------|-------|
|------|-----------|------|-------|

| Kerja | n | < 20 tahun | 20 – 30 tahun | 30 – 40 tahun | 40 – 50 tahun | > 50 tahun | | |
|---------------|----------|------------|---------------|---------------|---------------|------------|---|----|
| 10 – 15 tahun | SMP | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | SMA | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | | 6 |
| | Diploma | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | | 2 |
| | Sarjana | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| | Magister | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Total | | | | | | | | 8 |
| 15 – 20 tahun | SMP | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | SMA | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | | 4 |
| | Diploma | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | | 2 |
| | Sarjana | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | | 2 |
| | Magister | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| Total | | | | | | | | 8 |
| > 20 tahun | SMP | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | SMA | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | | 6 |
| | Diploma | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | | 2 |
| | Sarjana | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | | 3 |
| | Magister | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Total | | | | | | | | 11 |
| Total | | 1 | 23 | 13 | 24 | 3 | | 64 |

Sumber : Data Primer diolah, 2015

C. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Hasil dari angket yang telah direkapitulasi yang disebarkan kepada 64 responden, dapat dideskripsikan yaitu variable *fairness* (X_1), *transparancy* (X_2), *accountability* (X_3), *responsibility* (X_4) dan kinerja karyawan (Y).

Variabel *fairness* (X_1) menggunakan 2 pernyataan di dalam angket, variabel *transparancy* (X_2) menggunakan 6 pernyataan di dalam angket, variabel *accountability* (X_3) menggunakan 2 pernyataan di dalam angket, variabel *responsibility* (X_4) menggunakan 2 pernyataan di dalam angket dan variabel kinerja karyawan (Y) menggunakan 12 pernyataan didalam angket dan masing-masing diberikan pilihan jawabanya. Untuk mengetahui mayoritas jawaban responden dapat diketahui dengan melihat rumus *struges* sebagai berikut (Supranto, 2000:64):

- a. Skor terendah = 1
- b. Skor tertinggi = 5
- c. Jumlah kelas = 5

Berdasarkan skor diatas maka penelitian atas responden dapat dikelompokkan dengan perhitungan interval menurut Supranto (2000:64):

$$C = \frac{X_n - X_1}{K}$$

$$C = \frac{5 - 1}{5}$$

$$C = \frac{4}{5}$$

$$C = 0,8$$

Keterangan :

C = Perkiraan besarnya

K = Banyaknya kelas

X_n = Nilai observasi terbesar

X_1 = Nilai observasi terkecil

Sehingga masing-masing kelas mempunyai interval sebagai berikut :

- a. 1,00 – 1,8 = Sangat Rendah / Buruk / Sangat Jarang
- b. 1,8 – 2,6 = Rendah / Jarang
- c. 2,6 – 3,4 = Cukup

- d. $3,4 - 4,2 =$ Tinggi / Baik / Sering
- e. $4,2 - 5,0 =$ Sangat Tinggi/ Sangat Baik/ Sangat Sering
- (Supranto, 2000:64)

Distribusi frekuensi dari jawaban responden dapat diketahui jumlah skor dalam masing-masing item dan rata-rata skor yang dijawab oleh responden dalam tiap variabel. Skala yang digunakan adalah skala Campuran Hasil Transformasi (Ordinal dan Interval), yaitu:

- a. Skor 1 = Sangat Tidak Setuju
- b. Skor 2 = Tidak Setuju
- c. Skor 3 = Ragu-Ragu
- d. Skor 4 = Setuju
- e. Skor 5 = Sangat Setuju

Pada analisis deskriptif dalam penelitian ini, peneliti akan menyajikan data tentang Pengaruh *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Kinerja pada karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban. Berikut prosentase untuk masing-masing item penelitian seperti terlihat pada table-tabel berikut ini:

a. Distribusi Frekuensi Variabel *Fairness* (X_1)

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Item Variabel *Fairness* (X_1)

| Item | SS | | S | | N | | TS | | STS | | Jumlah | | Mean |
|------------------|----|-------|----|-------|---|-------|----|------|-----|------|--------|------|------|
| | f | % | f | % | F | % | F | % | f | % | Jumlah | % | |
| X _{1.1} | 27 | 42.19 | 29 | 45.31 | 7 | 10.94 | 1 | 1.56 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.28 |
| X _{1.2} | 25 | 39.06 | 32 | 50.00 | 7 | 10.94 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.28 |
| Total Mean X_1 | | | | | | | | | | | | 4.28 | |

Sumber : Data primer diolah, 2015

Keterangan:

X_{1.1}= Kesempatan promosi jabatan kepada semua karyawan tanpa membedakan jenis kelamin

X_{1.2}= Memiliki peraturan yang jelas terhadap pelanggaran kerja

Data pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa dari 64 responden, untuk item pertama yaitu pemberian kesempatan promosi kepada semua karyawan tanpa membedakan jenis kelamin (gender) terdapat 27 responden atau 42,19% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 45,31%, yang menjawab netral sebanyak 7 responden atau 10,94%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,28 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5, dengan dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan dalam memberikan keadilan dalam memberikan kesempatan promosi jabatan tanpa membedakan gender pada karyawan sudah sangat baik dan tepat.

Item kedua yaitu memiliki peraturan yang jelas terhadap pelanggaran kerja yang dilakukan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 39,06%, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 50%, yang menyatakan netral sebanyak 7 responden atau 10,94%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,28 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5, dengan dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan dalam memberikan keadilan atas perlakuan yaitu memiliki aturan yang jelas terhadap pelanggaran yang dilakukan seperti

berupa sanksi kerja apabila terlambat atau bolos kerja pada karyawan sudah sangat baik dan tepat.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (karyawan PT Pos Indonesia) cenderung sangat setuju bahwa PT Pos Indonesia (Persero) Tuban telah melakukan pemerataan perlakuan terhadap karyawannya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil total mean sebesar 4,28 yang berada pada interval sangat tinggi.

b. Distribusi Frekuensi Variabel *Transparency* (X_2)

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Item Variabel *Transparency* (X_2)

| Item | SS | | S | | N | | TS | | STS | | Jumlah | | Mean |
|------------------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|-----|------|--------|------|------|
| | f | % | F | % | F | % | F | % | F | % | Jumlah | % | |
| X _{2.1} | 22 | 34.38 | 35 | 54.69 | 7 | 10.94 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.23 |
| X _{2.2} | 19 | 29.69 | 39 | 60.94 | 6 | 9.38 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.20 |
| X _{2.3} | 30 | 46.88 | 31 | 48.44 | 3 | 4.69 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.42 |
| X _{2.4} | 29 | 45.31 | 30 | 46.88 | 5 | 7.81 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.38 |
| X _{2.5} | 12 | 18.75 | 34 | 53.13 | 18 | 28.13 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 3.91 |
| X _{2.6} | 13 | 20.31 | 32 | 50.00 | 17 | 26.56 | 2 | 3.13 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 3.88 |
| Total Mean X_2 | | | | | | | | | | | | 4.17 | |

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Keterangan:

X_{2.1} = *Transparency* informasi mengenai penentuan upah dan gaji

X_{2.2} = Menggunakan rapat dalam setiap pengambilan keputusan

X_{2.3} = Memiliki tujuan perusahaan yang jelas

X_{2.4} = Memiliki struktur organisasi yang jelas

X_{2.5} = Menyediakan informasi terkait struktur kepemilikan saham

X_{2.6} = Melakukan audit untuk mengetahui kebenaran informasi yang diungkapkan

Data pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa dari 64 responden, untuk item pertama yaitu memberikan *transparency* informasi mengenai penentuan upah/gaji terdapat 22 responden atau 34,38% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 54,69%, yang menjawab netral sebanyak 7 responden atau 10,94%, yang menyatakan tidak setuju

sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,23 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan dalam memberikan transparency informasi mengenai penentuan upah dan gaji pada karyawan sudah sangat baik.

Item kedua yaitu menggunakan rapat untuk pengambilan keputusan dalam setiap permasalahan bersifat internal maupun eksternal dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 29,69%, yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden atau 60,94%, yang menyatakan netral sebanyak 6 responden atau 9,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,20 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan dalam menggunakan rapat untuk pengambilan keputusan disetiap permasalahan bersifat internal dan eksternal baik.

Item ketiga yaitu adanya tujuan perusahaan yang jelas dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 30 responden atau 46,88%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 48,44%, yang menyatakan netral sebanyak 3 responden atau 4,69%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean*

sebesar 4,42 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan memiliki tujuan yang jelas dalam menjalankan perusahaanya dianggap sangat baik.

Item keempat yaitu adanya struktur organisasi perusahaan yang jelas dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 responden atau 45,31%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 46,88%, yang menyatakan netral sebanyak 5 responden atau 7,81%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,38 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan telah memiliki struktur organisasi yang jelas dianggap sangat baik.

Item kelima yaitu adanya informasi tentang struktur kepemilikan saham dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 18,75%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 53,13%, yang menyatakan netral sebanyak 18 responden atau 28,13%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,91 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden

menilai perusahaan dalam menyediakan informasi terkait struktur kepemilikan saham dikategorikan baik.

Item keenam yaitu melakukan audit secara internal maupun eksternal untuk mengetahui kebenaran informasi yang akan diungkapkan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 20,31%, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 50%, yang menyatakan netral sebanyak 17 responden atau 26,56%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,88 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan dalam melakukan audit untuk mengetahui kebenaran informasi yang akan diungkapkan dikategorikan baik.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (karyawan PT Pos Indonesia) cenderung setuju bahwa PT Pos Indonesia (Persero) Tuban telah memberikan perlakuan *transparancy* atau keterbukaan terhadap karyawannya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil total mean sebesar 4,17 yang berada pada interval tinggi.

c. Distribusi Frekuensi Variabel *Accountability* (X_3)

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Item Variabel *Accountability* (X_3)

| Item | SS | | S | | N | | TS | | STS | | Jumlah | | Mean |
|------------------|----|-------|----|-------|---|------|----|------|-----|------|--------|------|------|
| | f | % | F | % | F | % | f | % | f | % | Jumlah | % | |
| X _{3.1} | 21 | 32.81 | 40 | 62.50 | 2 | 3.13 | 1 | 1.56 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.27 |
| X _{3.2} | 18 | 28.13 | 40 | 62.50 | 6 | 9.38 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.19 |
| Total Mean X_3 | | | | | | | | | | | | 4.23 | |

Sumber : Data primer diolah, 2015

Keterangan:

X_{3.1} = Memiliki laporan tugas setiap karyawannya

X_{3.2} = Melakukan wewenang pembagian kerja yang jelas untuk setiap karyawannya

Data pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa dari 64 responden, untuk item pertama yaitu adanya laporan tugas dari setiap karyawannya terdapat 21 responden atau 32,81% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 62,50%, yang menjawab netral sebanyak 2 responden atau 3,13%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,27 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan memiliki laporan tugas dari setiap karyawannya dikategorikan sangat baik.

Item kedua yaitu pembagian kerja yang jelas untuk setiap karyawannya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 28,13%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 62,50%, yang menyatakan netral sebanyak 6 responden atau 9,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,19 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan dalam melakukan wewenang pembagian kerja yang jelas untuk setiap karyawannya masuk dalam kategori baik.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (karyawan PT Pos Indonesia) cenderung setuju PT Pos Indonesia (Persero) Tuban telah melakukan pengawasan efektif menjalankan prinsip accountability terhadap karyawannya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil total mean sebesar 4,23 yang berada pada interval tinggi.

d. Distribusi Frekuensi Variabel *Responsibility* (X_4)

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel *Responsibility* (X_4)

| Item | SS | | S | | N | | TS | | STS | | Jumlah | | Rata-rata |
|------------------|----|-------|----|-------|---|-------|----|------|-----|------|--------|------|-----------|
| | f | % | f | % | F | % | F | % | f | % | Jumlah | % | |
| X _{4.1} | 19 | 29.69 | 37 | 57.81 | 8 | 12.50 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.17 |
| X _{4.2} | 20 | 31.25 | 37 | 57.81 | 7 | 10.94 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.20 |
| Total Mean X_4 | | | | | | | | | | | | 4.19 | |

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Keterangan:

X_{4.1} = Menjaga lingkungan bisnis yang sehat

X_{4.2} = Melakukan pembagian kerja yang jelas untuk setiap karyawannya

Data pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa dari 64 responden, untuk item pertama yaitu menjaga lingkungan bisnis yang sehat terdapat 19 responden atau 29,69% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 57,81%, yang menjawab netral sebanyak 8 responden atau 12,5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,17 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan telah memelihara lingkungan bisnis yang sehat masuk dalam kategori tinggi atau baik.

Item kedua yaitu memiliki peraturan perusahaan dan kode etik perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 31,25%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 57,81%, yang menyatakan netral sebanyak 7 responden atau 10,94%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,20 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan telah memiliki kode etik perusahaan masuk dalam kategori tinggi atau baik.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (karyawan PT Pos Indonesia) cenderung setuju PT Pos Indonesia (Persero) Tuban telah melakukan pengakuan pertanggungjawaban dan melaksanakan prinsip *responsibility* terhadap karyawannya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil total mean sebesar 4,19 yang berada pada interval tinggi.

e. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

| Item | SS | | S | | N | | TS | | STS | | Jumlah | | Mean |
|-------------------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|-----|------|--------|-----|------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | f | % | Jumlah | % | |
| Y _{1.1} | 20 | 31.25 | 39 | 60.94 | 5 | 7.81 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.23 |
| Y _{1.2} | 12 | 18.75 | 28 | 43.75 | 20 | 31.25 | 4 | 6.25 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 3.75 |
| Y _{1.3} | 15 | 23.44 | 30 | 46.88 | 17 | 26.56 | 2 | 3.13 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 3.91 |
| Y _{1.4} | 14 | 21.88 | 39 | 60.94 | 10 | 15.63 | 1 | 1.56 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.03 |
| Y _{1.5} | 17 | 26.56 | 40 | 62.50 | 6 | 9.38 | 1 | 1.56 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.14 |
| Y _{1.6} | 18 | 28.13 | 34 | 53.13 | 12 | 18.75 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.09 |
| Y _{1.7} | 24 | 37.50 | 34 | 53.13 | 6 | 9.38 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.28 |
| Y _{1.8} | 23 | 35.94 | 35 | 54.69 | 6 | 9.38 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.27 |
| Y _{1.9} | 19 | 29.69 | 40 | 62.50 | 4 | 6.25 | 1 | 1.56 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.20 |
| Y _{1.10} | 20 | 31.25 | 37 | 57.81 | 6 | 9.38 | 1 | 1.56 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.19 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|----|-------|----|-------|---|------|---|------|---|------|----|------|------|
| Y _{1.11} | 15 | 23.44 | 44 | 68.75 | 5 | 7.81 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.16 |
| Y _{1.12} | 16 | 25.00 | 42 | 65.63 | 5 | 7.81 | 1 | 1.56 | 0 | 0.00 | 64 | 100 | 4.14 |
| Total Mean Y | | | | | | | | | | | | 4.12 | |

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Keterangan:

Y_{1.1} = Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan

Y_{1.2} = Dapat menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari karyawan yang lain

Y_{1.3} = Dapat menempatkan jumlah pekerjaan yang harus dicapai

Y_{1.4} = Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan

Y_{1.5} = Dapat menyelesaikan tugas tepat waktu

Y_{1.6} = Dapat mempercepat waktu penyelesaian pekerjaan dibandingkan dengan waktu lalu

Y_{1.7} = Dapat disiplin dalam bekerja

Y_{1.8} = Dapat hadir tepat waktu

Y_{1.9} = Mampu meminimalisir ketidakhadiran

Y_{1.10} = Teliti dalam menyelesaikan pekerjaan

Y_{1.11} = Memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan dari perusahaan

Y_{1.12} = Meningkatkan hasil kerja dibandingkan waktu yang lalu

Data pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa dari 64 responden, untuk item pertama Y_{1.1} yaitu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan terdapat 20 responden atau 31,25% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden atau 60,94%, yang menjawab netral sebanyak 5 responden atau 7,81%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,23 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan dalam kondisi sangat baik.

Item kedua Y_{1.2} yaitu penyelesaian pekerjaan lebih banyak dibandingkan dengan karyawan lainnya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 18,75%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 43,75%, yang menyatakan netral sebanyak 20

responden atau 31,25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 6,25%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,75 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai dapat menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dibandingkan karyawan lainnya di perusahaan dalam kondisi baik.

Item ketiga $Y_{1.3}$ yaitu penetapan jumlah pekerjaan yang harus dicapai dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 23,44%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 46,88%, yang menyatakan netral sebanyak 17 responden atau 26,56%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,91 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai dapat menetapkan jumlah pekerjaan yang harus dicapai di perusahaan dalam kondisi baik.

Item keempat $Y_{1.4}$ yaitu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 21,88%, yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden atau 60,94%, yang menyatakan netral sebanyak 10 responden atau 15,63%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,03 yang berarti item ini terletak pada

interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai dapat menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan di perusahaan dalam kondisi baik.

Item kelima $Y_{1.5}$ yaitu menyelesaikan pekerjaan sesuai pada waktunya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 26,56%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 62,50%, yang menyatakan netral sebanyak 6 responden atau 9,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,14 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu di perusahaan dalam kondisi baik.

Item keenam $Y_{1.6}$ yaitu peningkatan waktu penyelesaian pekerjaan dibandingkan dengan waktu lalu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 28,13%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 53,13%, yang menyatakan netral sebanyak 12 responden atau 18,75%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,09 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai dapat

meningkatkan waktu penyelesaian pekerjaan dibandingkan dengan waktu lalu di perusahaan dalam kondisi baik.

Item ketujuh $Y_{1.7}$ yaitu karyawan disiplin dalam bekerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 responden atau 37,50%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 53,13%, yang menyatakan netral sebanyak 6 responden atau 9,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,28 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai dapat disiplin dalam bekerja di perusahaan dalam kondisi sangat baik.

Item kedelapan $Y_{1.8}$ yaitu dapat hadir tepat waktu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden atau 35,94%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 54,69%, yang menyatakan netral sebanyak 6 responden atau 9,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,27 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai dapat hadir tepat waktu di perusahaan dalam kondisi sangat baik.

Item kesembilan $Y_{1.9}$ yaitu mampu meminimalisir ketidakhadiran dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 29,69%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau

62,50%, yang menyatakan netral sebanyak 4 responden atau 6,25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,20 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai dapat meminimalisir ketidakhadiran di perusahaan dalam kondisi baik.

Item kesepuluh $Y_{1.10}$ yaitu selalu teliti dalam menyelesaikan tugas dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 31,25%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 57,81%, yang menyatakan netral sebanyak 6 responden atau 9,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,19 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai dapat teliti dalam menyelesaikan pekerjaan di perusahaan dalam kondisi baik.

Item kesebelas $Y_{1.11}$ yaitu hasil pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 23,44%, yang menyatakan setuju sebanyak 44 responden atau 68,75%, yang menyatakan netral sebanyak 5 responden atau 7,81%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini

dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,16 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai dapat memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan dalam kondisi baik.

Item keduabelas $Y_{1.12}$ yaitu peningkatan hasil kerja dibandingkan dengan waktu yang lalu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 25%, yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 65,63%, yang menyatakan netral sebanyak 5 responden atau 7,81%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,14 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai dapat meningkatkan hasil kerja dibandingkan dengan tahun lalu di perusahaan dalam kondisi baik.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (karyawan PT Pos Indonesia) cenderung setuju bahwa kinerja para karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban dapat melaksanakan tugas dan kewajibanya sebagai karyawan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil total *mean* sebesar 4,12 yang berada pada interval tinggi mengenai kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban.

2. Uji Asumsi Klasik Regresi

Asumsi-asumsi klasik ini harus dilakukan pengujiannya untuk memenuhi penggunaan regresi linier berganda. Setelah diadakan perhitungan regresi berganda melalui alat bantu SPSS for Windows, diadakan pengujian uji asumsi klasik regresi. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

a. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Prosedur uji dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov, dengan ketentuan sebagai berikut:

Hipotesis yang digunakan :

H_0 : residual tersebar normal

H_1 : residual tidak tersebar normal

Jika nilai **sig.** (*p-value*) > maka H_0 didukung yang artinya normalitas terpenuhi.

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.12

Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 64 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 3.59355441 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .071 |
| | Positive | .064 |
| | Negative | -.071 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .571 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .900 |

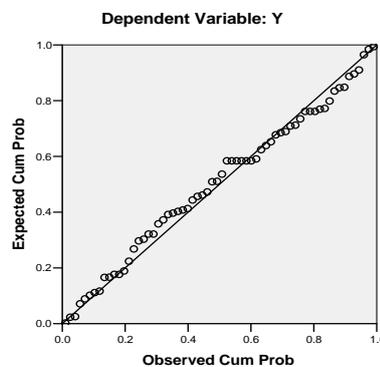
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah

Dari hasil perhitungan didapat nilai **sig.** sebesar 0.900 (dapat dilihat pada Tabel 1) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan H_0 didukung yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.3

Hasil Uji Normalitas

Sumber: Data Primer diolah, 2015

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang sempurna atau dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai Tolerance yang didapat dari perhitungan regresi berganda, apabila nilai tolerance $< 0,1$ maka terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4.13

Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas

| Model | Collinearity Statistics | |
|-------|-------------------------|-------|
| | Tolerance | VIF |
| 1 X1 | .483 | 2.070 |
| X2 | .423 | 2.364 |
| X3 | .622 | 1.607 |
| X4 | .473 | 2.116 |

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.14, hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas:

- Tolerance untuk Fairness adalah 0.483
- Tolerance untuk Transparency adalah 0.423
- Tolerance untuk Accountability adalah 0,622
- Tolerance untuk Responsibility adalah 0,473

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance $> 0,1$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

Uji multikolinieritas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (Variance Inflation Faktor) dengan angka 10. Jika nilai VIF > 10

maka terjadi multikolinearitas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas :

- VIF untuk *Fairness* adalah 2,070
- VIF untuk *Transparancy* adalah 2,364
- VIF untuk *Accountability* adalah 1,607
- VIF untuk *Responsibility* adalah 2,116

Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinearitas dapat terpenuhi.

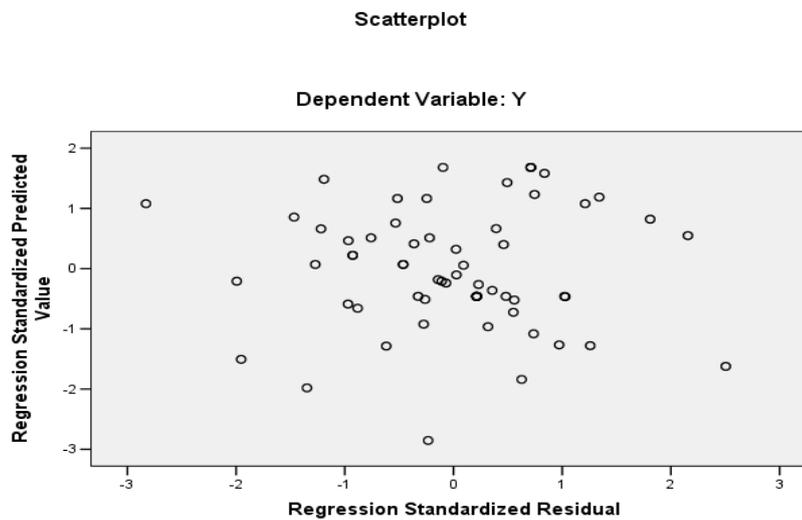
c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Prosedur uji dilakukan dengan uji *scatter plot*. Pengujian kehomogenan ragam sisaan dilandasi pada hipotesis:

H_0 : ragam sisaan homogen

H_1 : ragam sisaan tidak homogen

Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada gambar 4.3.



Gambar 4.4
Uji Heteroskedastisitas
 Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heterokedastisitas.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas yaitu *Fairness* (X_1), *Transparency* (X_2), *Accountability* (X_3), dan *Responsibility* (X_4) terhadap variable terikat yaitu kinerja karyawan (Y). analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini menggunakan bantuan *SPSS v 17.00* melalui beberapa tahapan untuk mencari nilai pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, melalui hubungan variabel *Fairness* (X_1), *Transparency* (X_2), *Accountability* (X_3), dan

Responsibility (X_4) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y). Dari hasil pengolahan data penelitian dengan menggunakan program *SPSS v 17.00* didapatkan data seperti pada tabel 4.14

Tabel 4.14 Hasil Uji Regresi Linier Berganda Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | T | Sig. |
|---------------------------------|-----------------------------|------------|-------|------|
| | B | Std. Error | | |
| 1 (Constant) | 6,611 | 4,320 | 1,530 | ,131 |
| <i>Fairness</i> (X_1) | 1.255 | ,552 | 2,275 | ,027 |
| <i>Transparency</i> (X_2) | ,468 | ,230 | 2,031 | ,047 |
| <i>Accountability</i> (X_3) | 1.194 | ,548 | 2,179 | ,033 |
| <i>Responsibility</i> (X_4) | 1.223 | ,593 | 2,063 | ,044 |
| R | ,797 | | | |
| <i>R Square</i> | ,635 | | | |
| <i>Adjusted R Square</i> | ,610 | | | |
| Sig | ,000 | | | |

a. Dependent Variabel : Kinerja Karyawan (Y)
(Sumber : Data Primer diolah, 2015)

Adapun persamaan regresi yang didapatkan berdasarkan tabel 4.14 adalah sebagai berikut :

$$Y = 6,611 + 1,255X_1 + 0,468X_2 + 1,194X_3 + 1,223X_4$$

Y = Yaitu variabel terikat yang nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas. Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja karyawan yang nilainya akan diprediksi oleh variabel *fairness* (X_1), *transparency* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4).

Penjelasan persamaan :

- 1) Nilai konstanta 6,611 ini menunjukkan jika variabel *fairness* (X_1),

transparency (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4) diabaikan atau diasumsikan 0 maka kinerja karyawan (Y) adalah 6,611 artinya sebelum atau tanpa adanya variabel *fairness* (X_1), *transparency* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4) dalam perusahaan maka besarnya kinerja karyawan akan sebesar 6,611

- 2) Nilai koefisien *fairness* (X_1) sebesar + 1,255 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kenaikan variabel *fairness* (X_1) sebesar satu-satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan (Y) + 1,255. Koefisien variabel *fairness* (X_1) bernilai positif. Artinya, bahwa semakin tinggi peningkatan prinsip *fairness* (X_1) atau pemerataan perlakuan maka akan mengakibatkan Kinerja Karyawan (Y) semakin meningkat.
- 3) Nilai koefisien *transparency* (X_2) sebesar + 0,468 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kenaikan variabel *transparency* (X_2) sebesar satu-satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan (Y) + 0,468. Koefisien variabel *transparency* (X_2) bernilai positif. Artinya, bahwa semakin tinggi peningkatan prinsip *transparency* (X_2) atau pemerataan perlakuan maka akan mengakibatkan Kinerja Karyawan (Y) semakin meningkat.
- 4) Nilai koefisien *accountability* (X_3) sebesar + 1,194 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kenaikan variabel *accountability* (X_3) sebesar satu-satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan (Y) + 1,194. Koefisien variabel *accountability* (X_3) bernilai positif. Artinya,

bahwa semakin tinggi peningkatan prinsip *accountability* (X_3) atau pemerataan perlakuan maka akan mengakibatkan Kinerja Karyawan (Y) semakin meningkat.

- 5) Nilai koefisien *responsibility* (X_4) sebesar + 1,233 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kenaikan variabel *responsibility* (X_4) sebesar satu-satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan (Y) + 1,233. Koefisien variabel *responsibility* (X_4) bernilai positif. Artinya, bahwa semakin tinggi peningkatan prinsip *responsibility* (X_4) atau pemerataan perlakuan maka akan mengakibatkan kinerja karyawan (Y) semakin meningkat.
- 6) Nilai R sebesar 0,797. Hasil perhitungan dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif sebesar 0,797 atau 79,7% antara variabel *fairness* (X_1), *transparency* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4) dengan variabel kinerja karyawan (Y). Dimana diketahui suatu hubungan dikatakan sempurna jika koefisien korelasinya mencapai angka 100% atau 1 (baik dengan angka positif atau negatif) (Sugiyono, 2009).
- 7) Nilai *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,61 atau 61%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel *fairness* (X_1), *transparency* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 61%. Jadi, dapat diketahui bahwa variabel *fairness* (X_1), *transparency* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4) yang digunakan dalam persamaan regresi linier ini mampu memberikan

kontribusi terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 61% sedangkan sisanya sebesar 39% dipengaruhi oleh variabel lain diluar empat variabel *independent* atau bebas dalam penelitian ini.

Setelah dilakukan uji regresi linier berganda, didapatkan hasil korelasi antar variabel pada penelitian ini, yang ditunjukkan pada tabel 4.15 berikut ini:

Tabel 4.15 Mean, Standar Deviasi dan Korelasi antar Variabel

| Variabel | Mean | Std. Deviation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-------|----------------|------|------|------|------|------|
| <i>Fairness</i> | 8,56 | 5,94 | 1 | 0,68 | 0,46 | 0,61 | 0,67 |
| <i>Transparency</i> | 25,01 | 1,12 | 0,68 | 1 | 0,55 | 0,65 | 0,69 |
| <i>Accountability</i> | 8,45 | 3,12 | 0,46 | 0,55 | 1 | 0,56 | 0,6 |
| <i>Responsibility</i> | 8,37 | 1,08 | 0,61 | 0,65 | 0,56 | 1 | 0,67 |
| Kinerja Karyawan | 49,39 | 1,14 | 0,67 | 0,69 | 0,6 | 0,67 | 1 |

Sumber : Data Primer diolah, 2015

4. Hasil Uji Hipotesis

a. Hasil Uji F (Simultan)

Pengujian secara simultan dilakukan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang terdiri dari variabel *fairness* (X_1), *transparency* (X_2), *accountability* (X_3), *responsibility* (X_4) memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y). semua variabel diuji secara bersama-sama menggunakan uji F atau ANOVA^b dengan bantuan program *SPSS v 17.00*. sehingga didapat hipotesis simultan dengan menggunakan uji F yang ditunjukkan pada tabel 4.16.

Tabel 4.16 Hasil Uji F ANOVA^b

| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 1415,675 | 4 | 353,919 | 25,667 | ,000 ^a |
| ressidual | 813,559 | 59 | 13,789 | | |
| Total | 2229,234 | 63 | | | |

a. Predicators : (Constant), *Responsibility* (X_4), *Accountability* (X_3), *Fairness* (X_1), *Transparency* (X_2)

b. Dependent Variabel : Kinerja Karyawan (Y)

(Sumber : Data diolah, 2015)

Pada pengujian ini menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

H_0 : Tidak terdapat pengaruh pengaruh simultan dari variabel *fairness* (X_1), *transparency* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y).

H_1 : Terdapat pengaruh simultan dari variabel *fairness* (X_1), *transparency* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y).

Tabel 4.16 diatas menunjukkan bahwa nilai $df_1 = 4$ dan $df_2 = 59$ diperoleh nilai F tabel sebesar 2,528 yang diperoleh dari data F tabel statistik. Berdasarkan Tabel 4.16 pengujian hipotesis model regresi secara simultan atau secara serentak menggunakan uji F dapat dilihat F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} ($25,667 > 2,528$) dan signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari $alpha$ (α) = 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 tidak didukung dan H_1 didukung, artinya terdapat pengaruh secara simultan antara variabel *fairness* (X_1), *transparency* (X_2), *accountability* (X_3), *responsibility* (X_4) terhadap

variabel kinerja karyawan (Y).

b. Hasil Uji t (Parsial)

Uji t dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel *fairness* (X_1), *transparancy* (X_2), *accountability* (X_3), *responsibility* (X_4) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) secara parsial. Melalui program SPSS v 17.00 didapatkan hasil hipotesis parsial dengan menggunakan uji t yang ditunjukkan pada tabel 4.17.

Tabel 4.17 Hasil Uji t Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 6,611 | 4,320 | | 1,530 | ,131 |
| <i>Fairness</i> (X_1) | 1,255 | ,552 | ,257 | 2,275 | ,027 |
| <i>Transparancy</i> (X_2) | ,468 | ,230 | ,246 | 2,031 | ,047 |
| <i>Accountability</i> (X_3) | 1,194 | ,548 | ,217 | 2,179 | ,033 |
| <i>Responsibility</i> (X_4) | 1,223 | ,593 | ,236 | 2,063 | ,044 |

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Pada pengujian ini menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel *fairness* (X_1), *transparancy* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y).

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel *fairness* (X_1), *transparancy* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y).

Uji t dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai t_{hitung} masing-masing variabel bebas dengan nilai t_{tabel} dengan derajat kesalahan 5% ($\alpha = 0.05$) dan dipatikan nilai t tabel melalui tabel data statistik sebesar 1,671.

a. Pengujian Hipotesis Variabel *Fairness* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel *fairness* (X_1) dapat dituliskan variabel X_1 memiliki nilai koefisien regresi sebesar 1,255. Didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,275 dan didapatkan nilai signifikan sebesar 0,027. Nilai statistik uji t_{hitung} tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,275 > 1,671$) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 tidak didukung dan H_1 didukung, dapat disimpulkan bahwa variabel *fairness* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

b. Pengujian Hipotesis Variabel *Transparency* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel *transparency* (X_2) dapat dituliskan variabel X_2 memiliki nilai koefisien regresi yang sebesar 0,468. Didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,031 dan didapatkan nilai signifikan sebesar 0,047. Nilai statistik uji t_{hitung} tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,031 > 1,671$) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 tidak didukung dan H_2 didukung, dapat disimpulkan bahwa variabel *transparency* (X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

c. Pengujian Hipotesis Variabel *Accountability* (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel *accountability* (X_3) dapat dituliskan variabel X_3 memiliki nilai koefisien regresi yang sebesar 1,194. Didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,179 dan didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,033. Nilai variabel uji t_{hitung} tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,179 > 1,671$) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 tidak didukung dan H_3 didukung, dapat disimpulkan bahwa variabel *accountability* (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

d. Pengujian Hipotesis Variabel *Responsibility* (X_4) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel *responsibility* (X_4) dapat dituliskan variabel X_4 memiliki nilai koefisien regresi yang sebesar 1,223. Didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,063 dan didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,044. Nilai statistik uji t_{hitung} tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,063 > 1,671$) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 tidak didukung dan H_4 didukung, dapat disimpulkan bahwa variabel *responsibility* (X_4) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Ringkasan hasil dari hasil penelitian ini disajikan pada tabel 4.18.

Tabel 4.18 Ringkasan Hasil Penelitian

| Hipotesis | Hasil | Kesimpulan |
|----------------------|---|--|
| H₁ | F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} ($25,667 > 2,528$) dan signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari $alpha$ (α) = 0,05 | menggunakan uji F dapat dilihat F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} ($25,667 > 2,528$) dan signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari $alpha$ (α) = 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 tidak didukung dan H_1 didukung, artinya terdapat pengaruh secara simultan antara variabel <i>independent</i> terhadap variabel <i>dependent</i> . |
| H₂ | Didapatkan β sebesar 1,255. Didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,275 dan didapatkan nilai signifikan sebesar 0,027 | Nilai statistik uji t_{hitung} tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,275 > 1,670$) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 tidak didukung dan H_2 didukung. |
| H₃ | Didapatkan β sebesar 0,468. Didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,031 dan didapatkan nilai signifikan sebesar 0,047. | Nilai statistik uji t_{hitung} tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,031 > 1,670$) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 tidak didukung dan H_3 didukung. |
| H₄ | Didapatkan β sebesar 1,194. Didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,179 dan didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,033. | Nilai statistik t_{hitung} tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,179 > 1,670$) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 tidak didukung dan H_4 didukung. |
| H₅ | Didapatkan β sebesar 1,223. Didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,063 dan didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,044 | Nilai statistik uji t_{hitung} tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,063 > 1,670$) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 tidak didukung dan H_5 didukung. |

Sumber : Data Primer diolah, 2015

D. Pembahasan Penelitian

1. Analisis statistik deskriptif dari variabel *Fairness* (X_1), *Transparency* (X_2), *Accountability* (X_3), dan *Responsibility* (X_4) terhadap Kinerja

Karyawan (Y)

a. Prinsip *Fairness* (X_1)

Berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif dari variabel *fairness* (X_1), mayoritas responden cenderung sangat setuju bahwa PT Pos Indonesia (Persero) Tuban telah melakukan pemerataan perlakuan terhadap karyawannya seperti memberikan kesempatan promosi jabatan kepada semua karyawan tanpa membedakan *gender* (jenis kelamin), dan perusahaan juga memiliki peraturan yang jelas terhadap pelanggaran kerja yang dilakukan seperti bolos dalam bekerja, dan sering terlambat datang dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan dengan hasil total *mean* sebesar 4,28 yang berada pada interval sangat tinggi.

b. Prinsip *Transparency* (X_2)

Berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif dari variabel *transparency* (X_2) mayoritas responden cenderung setuju bahwa PT Pos Indonesia (Persero) Tuban telah memberikan perlakuan *transparency* atau *responsibility* terhadap karyawannya seperti terbuka mengenai informasi penentuan upah / gaji kepada karyawannya, menggunakan rapat dalam pengambilan keputusan, memiliki tujuan perusahaan yang jelas, memiliki struktur organisasi yang jelas, dalam konsep kepemilikan saham memiliki informasi terkait struktur kepemilikan saham serta melakukan audit untuk mengetahui informasi yang akan diungkapkan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil total *mean* sebesar 4,17 yang berada pada interval tinggi.

c. Prinsip *Accountability* (X₃)

Berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif dari variabel *accountability* (X₃) mayoritas responden cenderung setuju PT Pos Indonesia (Persero) Tuban telah melakukan pengawasan efektif dalam menjalankan prinsip *accountability* terhadap karyawannya seperti perusahaan memiliki laporan tugas dari setiap karyawannya dan perusahaan melakukan wewenang pembagian kerja yang jelas untuk setiap karyawannya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil total *mean* sebesar 4,23 yang berada pada interval tinggi.

d. Prinsip *Responsibility* (X₄)

Berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif dari variabel *responsibility* (X₄) mayoritas responden cenderung setuju PT Pos Indonesia (Persero) Tuban telah melakukan pengakuan *responsibility* dan melaksanakan prinsip *responsibility* terhadap karyawannya seperti perusahaan telah memelihara lingkungan bisnis yang sehat dan perusahaan juga memiliki kode etik perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil total *mean* sebesar 4,19 yang berada pada interval tinggi.

e. Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif dari variabel kinerja karyawan (Y) mendapatkan total *mean* sebesar 4,12. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan telah mendapatkan perhatian yang baik dan besar dari perusahaan. Sehingga karyawan harus meningkatkan kinerjanya agar perusahaan bisa berkembang dengan baik. Peningkatan

kinerja karyawan tersebut juga didukung dengan penerapan dari prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang terdiri dari prinsip *fairness*, *transparency*, *accountability* dan *responsibility*.

2. Pengaruh Secara Simultan

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan analisis linier berganda pada uji F dengan tingkat signifikansi atau tingkat kesalahan sebesar 0,05 atau 5%. Dapat diketahui bahwa H_1 terdapat pengaruh simultan dari variabel *fairness* (X_1), *transparency* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan $F_{hitung} 25,667 > F_{tabel} 2,528$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga keputusannya adalah H_1 didukung dan H_0 tidak didukung. Dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang terdiri dari prinsip *fairness*, *transparanncy*, *accountability* dan *responsibility* pada perusahaan BUMN bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini pula telah dicantumkan pada Keputusan Menteri Nomor 117/M-MBU/2002 pasal 4 yang menyatakan bahwa salah satu tujuan dalam melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG) adalah untuk meningkatkan kontribusi dan kinerja BUMN dalam perekonomian nasional. Hasil penelitian ini pula diperkuat oleh penelitian Wadji dan Mohammed (2012) dengan judul *The Impact of Good Corporate Governance Practices on Stakeholder's Satisfaction in Tunisia Listed Companies* yang menyatakan bahwa prinsip-prinsip GCG berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan dimana kinerja perusahaan tersebut akan

meningkat apabila kinerja karyawan juga meningkat.

Nilai *Adjust R Square* adalah sebesar 0,610 atau 61%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel *fairness* (X_1), *transparancy* (X_2), *accountability* (X_3), dan *responsibility* (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 61%, sedangkan sisanya sebesar 39% dipengaruhi oleh variabel lain diluar empat variabel *independent*. Variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah diantaranya motivasi, lingkungan organisasi dan kemampuan individu. Selain dari variabel yang ditetapkan organisasi seperti penerapan dari kebijaksanaan *good corporate governance*, kinerja karyawan dapat dipengaruhi pula oleh faktor-faktor yang timbul dari karyawan itu sendiri, seperti halnya faktor psikologis dan individu yang dialami. Hal ini pula diperkuat oleh penelitian Marniati (2010) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif pada prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap kinerja karyawan meskipun pada penelitian tersebut hanya sebatas satu divisi.

3. Pengaruh Secara Parsial

a. Pengaruh Variabel *Fairness* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t dengan tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. Kriterianya, H_0 tidak didukung H_2 didukung sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh secara parsial antara variabel *fairness* (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t yaitu $t_{hitung} 2,275 > t_{tabel} 1,671$. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi peningkatan prinsip *fairness* pada

PT Pos Indonesia (Persero) Tuban mengakibatkan Kinerja Karyawan juga semakin meningkat.

Dari 2 item pada variabel *fairness* di PT Pos Indonesia (Persero) Tuban, seperti pemberian kesempatan promosi jabatan kepada semua karyawan tanpa membedakan *gender* (jenis kelamin) dan perusahaan memiliki peraturan yang jelas terhadap pelanggaran kerja, telah dilakukan secara sangat baik dan tepat. Hal tersebut juga diperkuat dengan Keputusan Menteri Nomor 117/M-MBU/2002 pasal 4 yang menyatakan bahwa manfaat dari penerapan prinsip *fairness* adalah agar perusahaan dapat dipercaya, bertanggung jawab dan adil serta memiliki data saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.

b. Pengaruh variabel *Transparency* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t dengan tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. Kriterianya, H_0 tidak didukung H_3 didukung sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh secara parsial antara variabel *transparency* (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t yaitu $t_{hitung} 2,031 > t_{tabel} 1,671$. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi peningkatan prinsip *transparency* pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban mengakibatkan kinerja karyawan juga semakin meningkat.

Dari beberapa item dari variabel *transparency* seperti PT Pos Indonesia (Persero) Tuban terbuka mengenai informasi terkait dengan penentuan gaji / upah, menggunakan rapat untuk pengambilan keputusan dalam

setiap permasalahan, perusahaan juga memiliki tujuan dan struktur organisasi yang jelas, menyediakan informasi terkait struktur kepemilikan saham dan selalu melakukan audit dalam setiap informasi yang diungkapkan telah dilaksanakan dengan baik oleh PT Pos Indonesia (Persero) Tuban. Hal ini diperkuat oleh penelitian Marniati (2010) yang menyatakan bahwa adanya *transparancy* dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan mampu mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan.

c. Pengaruh variabel *Accountability* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t dengan tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. Kriterianya, H_0 tidak didukung H_4 didukung sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh secara parsial antara variabel *accountability* (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t yaitu $t_{hitung} 2,179 > t_{tabel} 1,671$. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi peningkatan prinsip *accountability* pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban mengakibatkan Kinerja Karyawan juga semakin meningkat.

Dari 2 item yang terdapat pada variabel *accountability* PT Pos Indonesia (Persero) Tuban, seperti perusahaan memiliki laporan tugas dari setiap karyawannya dan perusahaan melakukan pembagian kerja yang jelas untuk setiap karyawannya telah dilaksanakan dengan baik dan tepat. Hal ini sejalan pula dengan manfaat yang diharapkan dalam menerapkan

prinsip-prinsip *good corporate governance* salah satunya adalah prinsip *accountability* yaitu mendorong pengelolaan BUMN secara profesional dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ. Hal ini diperkuat pula melalui penelitian yang dilakukan oleh Darmawansyah (2013) bahwa dengan adanya prinsip *accountability* pada perusahaan memungkinkan pengawasan yang efektif terhadap setiap aktivitas perusahaan dan lebih terkontrol sehingga kinerja karyawan lebih terkoordinir dan lebih efisien. Apabila kinerja karyawan dimudahkan dengan adanya koordinasi yang tercipta dari prinsip *accountability* maka diidapat kinerja karyawan meningkat pula.

d. Pengaruh variabel *Responsibility* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t dengan tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. Kriterianya, H_0 tidak didukung H_5 didukung sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh secara parsial antara variabel *responsibility* (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t yaitu $t_{hitung} 2,063 > t_{tabel} 1,671$. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi peningkatan prinsip *responsibility* pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban mengakibatkan kinerja karyawan juga semakin meningkat.

Dari 2 item yang terdapat pada variabel *responsibility* di PT Pos Indonesia (Persero) Tuban seperti perusahaan memelihara lingkungan bisnis yang sehat dan perusahaan memiliki kode etik yang diterapkan pada seluruh karyawannya telah dilaksanakan dengan baik dan tepat. Hal

ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marniati (2010) melalui nilai yang didapat antara prinsip responsibility dengan kinerja karyawan adalah $p=0,015$. Dan diperkuat oleh tujuan penerapan dari prinsip *good corporate governance* yang salah satu prinsipnya adalah responsibility atau *responsibility* berlandaskan Keputusan Menteri Nomor 117/M-MBU/2002 pasal 4 yaitu dalam menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundangan-undangan yang berlaku serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap *stakeholders*.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Ber
dasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif diketahui bahwa rata-rata dari masing-masing perhitungan variabel *Fairness* (X_1), *Transparancy* (X_2), *Accountability* (X_3), *Responsibility* (X_4) dan Kinerja Karyawan (Y) mayoritas responden cenderung menyatakan setuju akan pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG). Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* keseluruhan variabel GCG yang dihitung pada analisis deskriptif berada pada interval $> 3,4 - 4,2$ yaitu $4,2$ yang berarti menyatakan positif (kuat) atau tinggi, yang berarti PT Pos Indonesia (Persero) Tuban dalam pelaksanaan prinsip-prinsip pada *Good Corporate Governance* yaitu berupa prinsip *fairness*, *transparancy*, *accountability* dan *responsibility* baik dan tepat penerapannya.
2. Prin
sip *Fairness* (X_1), *Transparancy* (X_2), *Accountability* (X_3), dan *Responsibility* (X_4) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT Pos Indonesia (Persero) Tuban. Hal ini

ditunjukkan melalui uji F dengan hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan signifikansi $0,00 < 0,05$ sehingga H_1 didukung dan H_0 tidak didukung.

3. Prin
sip *Fairness* (X_1) memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t sebesar $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikansi $< 0,05$ sehingga H_2 didukung dan H_0 tidak didukung.
4. Prin
sip *transparancy* (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t sebesar $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikansi $< 0,05$ sehingga H_3 didukung dan H_0 tidak didukung.
5. Prin
sip *accountability* (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t sebesar $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikansi $< 0,05$ sehingga H_4 didukung dan H_0 tidak didukung.
6. Prin
sip *Responsibility* (X_4) memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t sebesar $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikansi $< 0,05$ sehingga H_5 didukung dan H_0 tidak didukung.

7. Prin
 sip *Fairness* (X_1) berdasarkan *Standardized Coefficient* (β) pada hasil uji regresi linier berganda memiliki nilai tertinggi dibanding dengan variabel lainnya, hal ini dapat dikatakan bahwa prinsip *Fairness* (X_1) berpengaruh (dominan) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) di PT Pos Indonesia (Persero) Tuban.

B. Sar
an

Berkaitan dengan hasil penelitian yang dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban :

1. Den
 gan melihat hasil penelitian bahwa prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang terdiri dari variabel *Fairness*, *transparency*, *accountability*, dan *responsibility* berpengaruh terhadap kinerja karyawan maka perusahaan perlu memperhatikan selalu penerapan prinsip-prinsip tersebut agar kinerja karyawan bisa selalu terkontrol bahkan meningkat. Dalam pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut juga perlu diperhatikan terkait dengan surat keputusan pemerintah yang memiliki tujuan tersendiri dalam menerapkan *Good Corporate*

Governance (GCG) yang berlandaskan Keputusan Menteri Nomor 117/M-MBU/2002 pasal 4.

2. Dilihat dari nilai *mean* pada prinsip *Fairness* yang seimbang berarti perusahaan perlu mempertahankan sikap perusahaan seperti halnya dalam memberikan kesempatan promosi jabatan kepada semua karyawannya serta perusahaan juga memiliki peraturan yang jelas terhadap pelanggaran yang dilakukan karyawannya agar kinerja karyawannya dapat selalu bertahan dan bahkan selalu ditingkatkan.
3. Dilihat dari nilai *mean* pada prinsip *Transparancy* yaitu perusahaan telah melakukan audit untuk mengetahui kebenaran informasi yang akan diungkapkan perlu dikaji kembali agar setiap karyawan mampu mengerti dan melihat dengan jelas bahwa terdapat keterbukaan dalam setiap kepemilikan saham pada perusahaan.
4. Pada prinsip *accountability*, dilihat dari *mean* terendah yaitu perusahaan telah melakukan pembagian kerja yang jelas untuk setiap karyawannya juga perlu diperhatikan kembali agar karyawan merasa nyaman, diawasi secara efektif serta sesuai dengan *Job descriptive* masing-masing, hal tersebut dilakukan agar kinerja karyawan dapat terkontrol dengan baik.

5. Pad
a prinsip *responsibility*, dilihat dari *mean* terendah yaitu pada item perusahaan telah memelihara lingkungan bisnis yang sehat maka perlu perusahaan meningkatkan rasa tanggungjawab dan keterbukaan yang lebih agar karyawan merasa tidak ada hal yang belum diketahui pada perusahaan yang ditempati, seperti halnya bagaimana perusahaan dijalankan harus terbuka, bagaimana sistem kerja perusahaan dengan pihak lain dilaksanakan. Hal tersebut jika diperhatikan dan diawasi secara tepat, maka dapat meningkatkan rasa tanggung jawab bersama karyawan yang membuat individu karyawan tersebut menginginkan menaikkan hasil kinerjanya karena merasa perusahaan yang ditempatinya sama menghargainya.
6. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa kontribusi variabel bebas terdapat sisa 39% yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

C. Keterbatasan Penelitian

1. Sampel dalam penelitian ini yaitu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa dan hanya pada PT Pos

Indonesia (Persero) Tuban yang menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), sehingga hasil dari penelitian ini tidak bisa digeneralisasikan untuk perusahaan BUMN lainnya yang bergerak dibidang jasa pula.

2. Karena lokasi penelitian berada pada wilayah kota kecil seperti Tuban, maka responden pada penelitian ini hanya mampu sebatas 7 divisi yaitu struktur organisasi kantor pos kelas E berbeda dengan kantor pos pusat. Sehingga hasil penelitian terbatas pada 7 divisi yang berada pada PT Pos Indonesia (Persero) Tuban.
3. Variabel terikat yang digunakan pada penelitian ini hanya sebatas pengaruhnya terhadap kinerja, jadi belum meluas karena keterkaitan GCG sangat meluas hubungannya sehingga hanya terbatas pada keterkaitan terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Almilia, Luciana Spica dan Lailatul L. Sifa. 2006. *Reaksi Pasar Publikasi Corporate Governance Perception Index Pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta*. Sim Posium Nasional Akuntansi IX Padang.

Arikunto, Suharsini. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*. Edisi revisi 2010. Jakarta: Rineka Cipta

Azwar, Syaifuddin. 2010. *Metode Penelitian*. Cetakan Kesepuluh. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga

- Cahyani, Nuswandari, 2009. Pengaruh Corporate Governance Perception indeks terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Manajemen Vol.16 No.2*.
- Choutoru, Sonda Marrakchi, Jean Bedrad, dan Lucie Courteau. 2001. *Corporate Governance and Earnings Management*. Working Paper.
- Daniri, Mas Achmad. 2006. *GCG: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia, cet I*. Jakarta: Ray Indonesia
- Darmawansyah dkk. 2013. Penerapan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal AKK Indonesia. Vol 2 No 2, Mei 2013, hal 1-9*.
- Darmawati dkk. 2005. *Good Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Vol. 8, No. 6, Hal 65-81*
- Effendi, Muh, Arif. 2009. *The Power of Good Corporate Governance: Teori dan Implementasi*. Jakarta: Salemba
- FGCI. 2011. *Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit dalam Pelaksanaan Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)*. Edisi 2. Jilid II. FGCI.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomez, Faustino C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta : Andi Offset
- Hamzah dan Nina. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hermansyah, Ade Raya. 2013. *Pengaruh Good Corporate Governance, Pertumbuhan Penjualan dan Pertumbuhan Total Aset terhadap Nilai Perusahaan*. Skripsi. Univer
121
ijaya
- Indonesia. 2006. Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta.
- Istijanto, 2008. *Riset Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mendekati Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

- Jehsen, Michel C. & W.H Meckling. 2001. *Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Cost, and Ownership Structure. Journal of Financial Economics 3, Page: 305.*
- Kaihatu, Thomas S. 2006. “*Good Corporate Governance Dan Penerapannya di Indonesia*”. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Volume 8 Nomor 1 hal: 2-3.*
- Komite Nasional Kebijakan Governance. 2008. *Pedoman Umum Good Public Governance.* Jakarta: KNKG.
- Kountur, R. 2004. *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis.* Jakarta: PPM
- Krisdarto, Atmosoeparto. 2001. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan.* Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Mangkunegara, A. A. A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung:PT Remaja Rosda Karya.
- Marniati, 2010. Analisis Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (GCG) terhadap Kinerja Karyawan di Bagian Administrasi Umum Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Zainoel Abidin Banda Aceh. *Tesis Program Studi Kesehatan Masyarakat Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.*
- Mathis, Robert. L, & Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Terjemahan oleh Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba, hal : 78
- Moeljono, D. 2006. *Good Corporate Culture Sebagai Inti dari Good Corporate Governance.* Jakarta. PT. Gramedia.
- Nazir, Mohammad. 2003. *Metodologi Penelitian.* Jakarta: Galih Indonesia
- Pabundu, Moh Tika. 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.* Jakarta : Bumi Aksara.
- Patriadi, Pandu. 2004. Manfaat Konsep *Good Governance* Bagi Institusi Pemerintah dan BUMN dalam Kebijakan Privatisasi BUMN. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan. Volume 8 Nomor 3*

- Pratama, Agny Gallus. 2013. *Pengaruh Good Corporate Governance dan Kinerja Lingkungan terhadap Pengungkapan Lingkungan*. Skripsi. Universitas Diponegoro
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi Kedua Belas*. Jakarta : Salemba Empat
- Sanim, Bunasor. 2011. *The Golden Dynamic Triangle of Control System in PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk*. Bogor: PT Penerbit IPB Press.
- Sedarmayanti. 2007. *Governance dan Good Corporate Governance*. Edisi ketiga. Bandung: Mandar Maju
- Soerjono. 2002. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Sugiyono. 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta
- Supranto. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi Keenam. Jakarta : Erlangga
- Surya, I. & Yustiavandana, I. 2006. *Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan Hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha*. Jakarta: Kencana
- Sutedi, Adrian. 2013. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Gramedia
- Sutojo, Sutojo, dan Aldrige, E, John. 2005. *Good Corporate Governance : Tata Kelola Perusahaan yang Sehat*. Jakarta. PT Dhamar Mulia Rahayu
- Tangkilisan. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta : Grasindo.
- Tjager, IN, Alijoyo, F.A, Djemat, H.R, dan Soembodo, B. 2003. *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia, Serial Mastering Good Corporate Governance*. Jakarta: Prenhalindo
- Umar, Husein.2008. *Riset Sumeber Daya Manusia Dalam Organisasi* Edisi Revisi. Jakarta.: PT. Gramedia Pustaka Utama

- V, Titi Purwantini. 2012. Pengaruh Mekanisme *Good Corporate Governance* terhadap Nilai Perusahaan dan Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal STIE AUB. Surakarta*
- Wajdi Ben Rejeb and Mohamed Frioui. 2012. *The Impact of Good Corporate Governance Practices on Stakeholder's Satisfaction in Tunisian Listed Companies. International Journal of Business and Management Studies Vol 4, No 2*
- Wawondo, S.E. 2014. Analisis prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada Perusahaan Bidang Cargo . *Jurnal Manajemen Bisnis, Vol.2, No. 2.*
- Whitmore, John. 2003. *Coaching Performance*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.hal : 104.
- YPPMI & Sinergy Communication. 2002. *The Essence of Good Corporate Governance*. Jakarta: YUPPMI & Sinergy Communication
- Zarkasyi, Moh. Wahyudin.2008. *Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan lainnya*. Bandung: Alfabeta.