



**ANALISIS PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP GOOD CORPORATE
GOVERNENCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II
KWALA BINGEI STABAT**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

ANDRI LISTIANTO
1415310329

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**

ABSTRAK

PT. Perkebunan Nusantara II Kebun Kwala Madu adalah sebuah badan usaha perkebunan tebu dan kelapa sawit. Permasalahan dalam penelitian ini, apakah berpengaruh baik secara simultan dan parsial transparency, accountability, responsibility, independency dan fairness terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kebun Kwala Madu. Adapun teknik pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan kuisioner dengan membagikan daftar pernyataan kepada responden sebanyak 60 responden melalui bantuan program *Statistical Product Service Solution*(SPSS) Versi 16.00. Dari hasil penelitian uji F atau secara serempak/simultan variabel independent transparency, accountability, responsibility, independency dan fairness berpengaruh secara serempak (simultan) terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara II Kebun Kwala Madu. Hasil uji parsial masing-masing variabel transparency berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel accountability berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel responsibility berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel independency berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel fairness berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan *Adjusted R Square* 0,967 yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 96,7% kinerja karyawan dapat diperoleh dan dijelaskan oleh transparency, accountability, responsibility, independency dan fairness, sedangkan sisanya adalah $(100\% - 96,7\% = 3,3\%)$ dijelaskan oleh pengaruh faktor lain atau variabel diluar model.

Kata Kunci : Transparency, Accountability, Responsibility, Independency Dan Fairness dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

PT. Perkebunan Nusantara II Kebun Kwala Madu Plantation was a sugarcane and oil palm plantation company. Problems in this study, whether the influenceBoth simultaneous and partial transparency, accountability, responsibility, independency and fairness towards the performance of employees at PT. Perkebunan Nusantara II Kebun Kwala Madu. The data collection technique of this study was conducted by questionnaire by distributing a list of statements to respondents as many as 60 respondents through the help of the program Statitital Product Service Solution (SPSS) Version 16.00 . From the results of research F test or simultaneously the independentvariables of transparency, accountability, responsibility, independency and fairness simulant effect on employee performance at PT. Perkebunan Nusantara II Kebun Kwala Madu. results of partial test of each variable transparency have no significant effect on employee performance, variable accountability have significant effect to employee performance, variable responsibility have no significant effect on employee performance, variable independency have no significant effect on employee performance and variable fairness have no significant effect on employee performance. While Adjusted R Square 0.967 which can be called the coefficient of determination which in this case means 96.7% of employee performance can be obtained and explained by transparency, accountability, responsibility, independency and fairness, while the rest is (100% -96.7%=3,3%) was explained by the influence of other factors or variables outside the model.

Keywords: Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, Fairness and Employee Performance

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENYARTAAN.....	iv
HALAMAN PENYARTAAN.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Batasan Masalah.....	7
D. Rumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Manfaat Penelitian.....	9
G. Keaslian Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	12
1. Kinerja karyawan	12
a) Pengertian Kinerja Karyawan.....	12
b) Tujuan dan Manfaat Pengukuran kinerja	15
c) Unsur – Unsur Penilaian Kinerja	15
d) Definisi Kinerja	16
e) Indikator Kinerja.....	17
2. <i>Good Corporate Governance</i>	18
a) Definisi <i>Good Corporate Governance</i>	18
b) Manfaat <i>Good Corporate Governance</i>	19
c) Prinsip – Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> ..	20
3. <i>Transparency</i> (keterbukaan)	22
a) Definisi <i>Transparency</i>	22
b) Manfaat <i>Transparency</i>	23
c) Indikator <i>Transparency</i>	23

4. Accountability (Akuntabilitas).....	24
a) Definisi Accountability.....	24
b) Manfaat Accountability	26
c) Indikator Accountability.....	26
5. <i>Responsibility</i> (<i>tanggung Jawab</i>)	27
a) <i>Definisi Responsibility</i>	27
b) Manfaat <i>Responsibility</i>	28
c) Indikator <i>Responsibility</i>	28
6. <i>independcy</i> (indenpedensi).....	29
a) Defenisi <i>independcy</i>	29
b) Indikator <i>independcy</i>	30
7. <i>Fairness</i> (kewajaran).....	31
a) Definisi <i>Fairness</i>	32
b) Manfaat <i>Fairness</i>	32
c) Indikator <i>Fairness</i>	32
B. Penelitian Terdahulu	33
C. Kerangka Konseptual	36
a) Pengaruh <i>Transparancy</i> Terhadap Kinerja.....	36
b) Pengaruh <i>Accountability</i> Terhadap Kinerja.....	37
c) Pengaruh <i>Responsibility</i> Terhadap Kinerja.....	38
d) Pengaruh <i>Fairness</i> Terhadap Kinerja.....	39
e) Pengaruh <i>independcy</i> Terhadap Kinerja.....	39
D. Hipotesis Penelitian.....	40

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian.....	42
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	42
C. Populasi dan Sampel	43
D. Jenis Data	44
E. Sumber Data	44
F. Identifikasi Dan Definisi Operasional Variabel	45
G. Tehnik Pengumpulan Data	48
H. Uji Kualitas Data	49
a) Uji Validitas	49
b) Uji Realibilitas.....	49
I. Uji Asumsi Klasik	49
a) Uji Normalitas	50
b) Uji Multikolinieritas	50
c) Uji Heterokedesitas	51
J. Analisis Regresi Linier Berganda.....	51
K. Uji Hipotesis.....	52
1. Uji Hipotesis Parsial (Uji t).....	52
2. Uji Hipotesis Simultan (Uji F)	53
3. Koefisien Determinasi.....	53

BAB IV HASIL PENELITIAN PEMBAHASAN

A. Hasil penelitian	54
1. Sejarah singkat perusahaan	55

2.	Lokasi dan Luas Perusahaan	55
3.	Iklm, topografi dan jenis tanah	55
4.	Visi dan misi perusahaan	55
B.	Logo perusahaan	56
C.	Struktur organisasi	56
D.	Deskripsi Karakteris	63
E.	Analisi Deskriptif (d	65
F.	Uji Kualitas Data	100
1.	Uji Validitas	100
2.	Uji Reliabilitas	104
3.	Uji Asumsi Klasik	107
4.	Analisis Linier Berganda	111
5.	Uji Hipotesis	114
6.	Uji Koefisien Determinasi	117
G.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	118
1.	Pengaruh <i>Transparancy</i> Terhadap Kinerja...	118
2.	Pengaruh <i>Accountability</i> Terhadap Kinerja..	119
3.	Pengaruh <i>Responsibility</i> Terhadap Kinerja.....	120
4.	Pengaruh <i>independcy</i> Terhadap Kinerja.....	120
5.	Pengaruh <i>Fairness</i> Terhadap Kinerja.....	121
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
A.	KESIMPULAN	123
B.	SARAN	125

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BIODATA

DAFTAR TABEL

HALAMAN

Tabel 1.1	<i>Key Performance Indikator</i> Pegawai Kwala Bingei stabil	3
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	33
Tabel 3.1	Skedul Proses Penelitian	42
Tabel 3.2	Operasional Variabel	45
Tabel 4.1	Jenis Kelamin	63
Tabel 4.2	Usia.....	64
Tabel 4.3	Masa Kerja	64
Tabel 4.4	Pendidikan Terakhir	65
Tabel 4.5	Status	65
Tabel 4.6	Penilaian Responden Terhadap Indikator Melihat Dan Memahami Proses Pengambilan Keputusan	67
Tabel 4.7	Penilaian Responden Terhadap Indikator Informasi Keuangan Perusahaan Yang Relevan Secara Berkala Dan Teratur	68
Tabel 4.8.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengumpulan Dan Pelaporan Informasi Terbuka Dan Obyektif	69
Tabel 4.9.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterbukaan Dalam Proses Pengambilan Keputusan	70
Tabel 4.10	Penilaian Responden Terhadap Indikator Menyampaikan Laporan Keuangan Audited Dan Kinerja Usaha Kepublik	71
Tabel 4.11	Penilaian Responden Terhadap Indikator Mengetahui Visi Dan Misi Perusahaan.....	72
Tabel 4.12	Penilaian Responden Terhadap Indikator Mengetahui Dan Memahami Peran, Tugas Dan Tanggung Jawabnya	73
Tabel 4.13	Penilaian Responden Terhadap Indikator Hasil Pekerjaan Telah Didokumentasikan, Dipelihara Dan Dijaga Dengan Baik	74
Tabel 4.14.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Sistem Penilaian Kinerja Ditetapkan, Diterapkan Dan Dievaluasi Dengan Baik	75
Tabel 4.15	Penilaian Responden Terhadap Indikator Mentaati Sistem dan Prosedur Yang Telah Dibangun.....	77

Tabel 4.16. Penilaian Responden Terhadap Indikator Memahami seluruh Peraturan perusahaan yang berlaku.....	78
Tabel 4.17. Penilaian Responden Terhadap Indikator Menerapkan Sistem Tata Nilai Dan Budaya Perusahaan.....	79
Tabel 4.18. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengambilan Keputusan Mengacu Dan Mentaati Sistem Dan Prosedur Yang Telah Dibangun.....	80
Tabel 4.19. Penilaian Responden Terhadap Indikator Bekerja Sesuai Dengan Standar Operasional Prosedur($X_{3.4}$)	81
Tabel 4.20. Penilaian Responden Terhadap Indikator Menghindari Pengelolaan Perusahaan Yang Berpotensi Merugikan Perusahaan.....	82
Tabel 4.21. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengambilan Keputusan Secara Terbuka	84
Tabel 4.22. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengambilan Keputusan Secara Mandiri.....	85
Tabel 4.23. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengambilan Keputusan Secara Profesional	86
Tabel 4.24. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengambilan Keputusan Bebas Dari Tekanan.....	87
Tabel 4.25. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengambilan Keputusan Bebas Dari Konflik.....	88
Tabel 4.26. Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterbukaan Informasi....	89
Tabel 4.27. Penilaian Responden Terhadap Indikator Transaksi Perusahaan Diungkap Terbuka	90
Tabel 4.28. Penilaian Responden Terhadap Indikator Praktik koorporasi Dilakukan Secara Jujur Dan Adil.....	91
Tabel 4.29. Penilaian Responden Terhadap Indikator Praktik Kegiatan Operasional Perusahaan Terbuka	92
Tabel 4.30. Penilaian Responden Terhadap Indikator Tidak Ada Konflik Kepentingan	93
Tabel 4.31. Penilaian Responden Terhadap Indikator Efektivitas	94
Tabel 4.32. Penilaian Responden Terhadap Indikator Efisien.....	95

Tabel 4.33. Penilaian Responden Terhadap Indikator Kerja Sama Tim	96
Tabel 4.34. Penilaian Responden Terhadap Indikator Produktivitas Kerja.....	97
Tabel 4.35. Penilaian Responden Terhadap Indikator Kreativitas Kerja.....	98
Tabel 4.36 Uji Validitas (X ₁) <i>Transparancy</i>	100
Tabel 4.37 Uji Validitas (X ₂) <i>Accountanbility</i>	101
Tabel 4.38 Uji Validitas (X ₃) <i>Responsibility</i>	102
Tabel 4.39 Uji Validitas (X ₄) <i>Indenpendency</i>	102
Tabel 4.40 Uji Validitas (X ₅) <i>Fairness</i>	103
Tabel 4.41 Uji Validitas (Y) Kinerja	104
Tabel 4.42 Uji Reliabilitas (X ₁) <i>Transparancy</i>	104
Tabel 4.43 Uji Reliabilitas (X ₂) <i>Accountability</i>	105
Tabel 4.44 Uji Reliabilitas (X ₃) <i>Responsibility</i>	105
Tabel 4.45 Uji Reliabilitas (X ₄) <i>Independency</i>	106
Tabel 4.46 Uji Reliabilitas (X ₅) <i>Fairness</i>	106
Tabel 4.47 Uji Reliabilitas (Y) Kinerja	107
Tabel 4.48 Hasil <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>	109
Tabel 4.49 Koefisien	110
Tabel 4.50 Koefisien (analisis regresi linier berganda)	112
Tabel 4.51 Koefisien (uji parsial)	115
Tabel 4.52 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Serempak (Uji F)	116

DAFTAR GAMBAR

	HALAMAN
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	40
Gambar 4.1 Logo Perusahaan	56
Gambar 4.2 Struktur Organisasi	57
Gambar 4.3 Kurva Histogram Normalitas	109
Gambar 4.4 Grafik Normal P-P Plot of Regression Standarized Residual ...	109
Gambar 4.5 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas	112

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pertanian dan perkebunan dan merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara. BUMN menyadari dalam menjalankan unit bisnisnya agar dapat bertahan dan mampu bersaing dengan para kompetitor lainnya perlu melakukan suatu upaya untuk mengelola Sumber Daya Manusia melalui peningkatan kinerja pegawai, yang hingga sekarang ini masih menjadi salah satu faktor penentu dari keberhasilan suatu perusahaan. Oleh sebab itu PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat dituntut untuk selalu melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Perusahaan akan dapat melakukan perbaikan apabila perusahaan tersebut mengukur kinerjanya dengan baik. Kinerja pegawai yang baik akan memberikan upaya pada pencapaian tujuan perusahaan. Oleh sebab itu untuk menghasilkan kinerja yang baik, suatu organisasi atau perusahaan diharapkan untuk menerapkan tata kelola perusahaan yang baik atau yang sering dikenal *Good Corporate Governance (GCG)*.

Dalam hal ini manajemen PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat diharapkan mampu menggunakan unsur – unsur manajemen dengan lebih efektif dan efisien agar dapat tetap memberikan kontribusi bagi instansi tempat bekerja. Dibutuhkan peran dari manajemen sumber daya manusia perusahaan untuk mencapai tujuan instansi tersebut. Manajemen harus dapat melakukan evaluasi organisasi

kearah yang lebih baik. Salah satu unsur dari manajemen itu yaitu manusia (*man*), pengelolaan manusia menjadi sangat penting dan sentral karena perusahaan yang kompetitif itu sendiri digerakkan oleh orang-orang yang kompetitif atau memiliki daya saing.

Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi Dessler (2010). Sangkan menurut Manullang menyatakan bahwakerja individu, motivasi dan retensi karyawan merupakan faktor utama, bagi organisasi untuk memaksimalkan efektivitas sumber daya manusia. Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja mmebrikan gambaran mengenai tingkat hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing–masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

salah satu indikator yang dapat mencerminkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik adalah kuantitas kerja dalam suatu periode yang di tentukan oleh manajemen yaitu berupa berapa lama waktu yang dihabiskan karyawan dalam bekerja,selain itu kinerja karyawan juga dapat dilihat dari kualitas kerja yaitu sesuai standard hasil kerja yang ditetapkan oleh manajemen,.

Berdasarkan riset awal yang saya lakukan bahwasannya kinerja karyawan yang dinilai dari beberapa indikator yang dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM terus berupaya meningkatkan kinerja karyawan agar lebih konsisten dan optimal. Berikut disajikan tabel *Key Performance Indikator* Pegawai PTPN II Kwala Bingei Stabat.

Tabel 1.1 *Key Performance Indikator* Pegawai Kwala Bingei Stabat.

No	Aspek Kompetensi	Nilai				
		1	2	3	4	5
1	<i>Quality Orientation</i>				4	
	Kemampuan untuk mengerjakan tugas dengan tuntas, tepat waktu dan dengan mutu hasil pekerjaan yang prima atau sesuai, atau di atas standar mutu yang ditetapkan				B	
2	<i>Problem Solving Skill</i>				4	
	Kecakapan untuk menganalisa masalah, mengidentifikasi sumber penyebab masalah dan hubungan antar berbagai faktor masalah dan kemudian merumuskan alternative solusi yang relevan dan applicable.				B	
3	<i>Planning Skill</i>				4	
	Kecakapan untuk menyusun perencanaan kerja secara sistematis dan terjadwal dengan baik, melakukan alokasi sumber daya berdasarkan hasil perencanaan, serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana kerja dapat berjalan dengan efektif				B	
4	<i>Team Work</i>			3		
	Kecakapan untuk melakukan koordinasi dan komunikasi dengan berbagai pihak yang terkait, merumuskan tujuan bersama dan berbagai tugas untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan, serta menghargai pendapat dan masukan guna peningkatan kinerja tim			C		
5	<i>Self Learning Capacity</i>			3		
	Kecakapan untuk melakukan proses pembelajaran aktif-baik secara mandiri ataupun berkelompok, menunjukkan minat yang memadai untuk terus mengembangkan keterampilan diri dan proaktif dalam melakukan sharing knowledge diantara sesama karyawan			C		
Indikator Penilaian		18/5*(20) = 72				
1. 85-100 : A = Sangat Baik						
2. 70-84 : B = Baik						
3. 55-69 : C = Cukup						
4. < 55 : D = Buruk						

Sumber : Bagian Manajemen HRD PTPN II Kwala Simpang

Berdasarkan penilaian kinerja pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwasannya penilaian kinerja karyawan mendapat nilai 72 yaitu dengan penilaian kinerja yang cukup. Kinerja tersebut belum dikatakan maksimal karena kinerja yang maksimal harus memiliki penilaian sangat baik yaitu dengan nilai 85-100. Hal ini tentunya menjadi tugas dan upaya bagi manajemen perusahaan agar dapat meningkatkan lagi indikator penilaian kinerja yang baik menjadi sangat baik

Kurang maksimalnya kinerja yang terjadi secara terus menerus dapat memperburuk keadaan perusahaan sehingga perlu untuk segera dilakukan langkah-langkah agar kinerja karyawan perusahaan yang lebih optimal. Hal tersebut dilakukan secara konsisten oleh manajemen PT. Perkebunan Nusantara II Kwalita Bingei Stabat agar tujuan perusahaan yang tertuang dalam visi dan misi perusahaan dapat terwujud. Oleh sebab itu untuk menghasilkan kinerja yang baik, suatu organisasi atau perusahaan diharapkan untuk menerapkan tata kelola perusahaan yang baik atau yang sering dikenal *Good Corporate Governance (GCG)* yang merupakan suatu sistem, proses, dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dan dimaksudkan untuk mengatur hubungan semua pihak dan mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan signifikan dalam strategi korporasi dan untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera.

Beberapa prinsip tata kelola GCG yang diterapkan oleh PT. Perkebunan Nusantara II Kwalita Bingei Stabat yaitu transparansi, akuntabilitas, *responsibility* (pertanggung jawaban), *independency* (kemandirian), dan *fairness* (kewajaran). *Transparency* (keterbukaan informasi), artinya kewajiban bagi para pengelola untuk

menjalankan prinsip keterbukaan dalam proses keputusan dan penyampaian informasi. Dalam hal ini manajemen harus terbuka bagi *stake holder* yang berkepentingan dalam hal pengambilan keputusan dan tugas yang dijalankan.

Prinsip yang juga perlu diperhatikan dalam tata kelola perusahaan berdasarkan prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* yaitu prinsip *Accountability* (akuntabilitas) dimana para pengelola berkewajiban untuk membina sistem akuntansi yang efektif untuk menghasilkan laporan keuangan (*financial statements*) yang dapat dipercaya.

Dalam praktiknya sistem penilaian kinerja operasional organisasi dan kinerja perseorangan tidak sepatutnya ditetapkan, diterapkan dan dievaluasi dengan objektif hal ini tentu berdampak pada akuntabilitas yang tidak adil dalam menilai kinerja karyawan, hal ini dikhawatirkan dapat berdampak pada moral kerja karyawan yang menurun.

Dalam tata kelola GCG juga diperlukan prinsip *responsibility* yaitu manajer dan karyawan perusahaan telah bekerja sesuai dengan standar operasional, prosedur maupun ketentuan yang berlaku di perusahaan. Hal ini perlu diterapkan dengan baik agar tata kelola perusahaan dapat dijalankan dengan baik, namun kurangnya pemahaman karyawan akan tanggungjawab dalam menjalankan tugas dan wewenangnya yang harus dijalankan berdasarkan standar yang berlaku dapat menjadikan tata kelola perusahaan kurang baik.

Dalam tata kelola perusahaan juga diperlukan prinsip independensi perusahaan yaitu untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses

dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Dalam hal ini diperlukan informasi harus dibuka dan diketahui oleh stakeholder agar prinsip independensi memberikan dampak pada tata kelola perusahaan yang lebih profesional. Kurangnya informasi yang harus diketahui oleh stakeholder menyebabkan kurangnya pemahaman stakeholder akan informasi mengenai perusahaan.

Prinsip Fairnes merupakan prinsip yang menjadikan tata kelola perusahaan yang lebih baik dan professional tidak adanya keberpihakan atau harus adil dalam pengambilan keputusan dan kebijakan maupun penilaian. Namun adanya keberpihakan atau unsur KKN dalam tata kelola perusahaan seperti proses perekrutan dan pengembangan karir karyawan menjadikan tata kelola perusahaan mengabaikan prinsip fairness yang tentunya berdampak pada moral kerja karyawan yang dapat turun karena merasa adanya ketidakadilan ataupun keberpihakan,

Hal ini tentunya menjadi perhatian manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan melalui tata kelola yang berprinsip pada *Good Corporate Governance*. Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “**Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Kwaala Bingei Stabat**”

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dalam penelitian kali ini adalah

- 1) kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat menurun
- 2) manajemen kurang terbuka terhadap karyawan menyangkut kebijakan perusahaan yang harus diikuti
- 3) pimpinan dan manajemen lebih dominan dalam menyangkut proses pengambilan keputusan tanpa rundingan dari pihak mana pun
- 4) Karyawan merasa bahwa *Key Performance Indikator* yang ditetapkan belum disosialisasikan oleh perusahaan.
- 5) Karyawan kurang memahami akan tanggung jawab pada pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.
- 6) Karyawan merasa tidak ada keadilan dalam pengembangan karir.

C. Batasan Masalah

Dengan keterbatasan waktu dan sumber informasi maka penelitian kali ini harus dibatasi agar tidak menyimpang dari tujuan penelitian. Adapun hal yang dibatasi meliputi penerapan prinsip prinsip *Good Corporate Governance* yaitu prinsip transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab perusahaan dalam rangka mningkatkan kinerja karyawan.

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah *transparency* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat ?
- 2) Apakah *accountability* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat ?
- 3) Apakah *responsibility* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat ?
- 4) Apakah *independency* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat ?
- 5) Apakah *fairness* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat ?
- 6) Apakah *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat ?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan :

- 1) Untuk mengetahui apakah *transparency* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat.
- 2) Untuk mengetahui apakah *accountability* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat.

- 3) Untuk mengetahui apakah *responsibility* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat
- 4) Untuk mengetahui apakah *independency* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat
- 5) Untuk mengetahui apakah *fairness* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat
- 6) Untuk mengetahui apakah *transparancy*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut:

1) Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan yang bersangkutan dalam peningkatan kinerja karyawan dengan pengelolaan perusahaan berbasis *Good Corporate Governance*.

2) Bagi Penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan tentang manajemen sumber dayamanusia, khususnya tentang masalah yang berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja.

3) Bagi Peneliti Berikutnya

Sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian lebih jauh dan dalam terutama yang berkaitan dengan masalah peningkatan kinerja pegawai melalui proses pengelolaan perusahaan dengan mengikuti kaidah *Good Corporate Governance*.

G. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan dari peneliti Nasrullah (2015) yang berjudul: “Pengaruh *Transparency, Akuntability, Responsibility Dan Independency* Terhadap Kinerja Bagi Perusahaan Go Publik Di Bursa Efek Indonesia”. Sedangkan penelitian ini berjudul “Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance(GCG)* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat”.

Perbedaan penelitian terletak pada:

1. Variabel Penelitian : penelitian terdahulu menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu keterbukaan, akuntabilitas, dan pertanggungjawaban serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja. Sedangkan penelitian ini menggunakan 5 (lima) variabel bebas yaitu *transparency, akuntability, responsibility, fairness* dan *independency*, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja.

2. Jumlah Observasi/Sampel (n) : penelitian terdahulu menggunakan sampel berjumlah 54 pegawai/responden. Sedangkan penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 60 karyawan/responden.

3. Waktu Penelitian : penelitian terdahulu dilakukan tahun 2015 sedangkan penelitian ini tahun 2017.

4. Lokasi Penelitian : lokasi penelitian terdahulu di Bursa Efek Medan, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a) Pengertian Kinerja Karyawan

Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya (Dharma, 2012:93). Oleh karena itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim atau unit organisasi. Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Karyawan juga mempunyai motif dan harapan yang tinggi terhadap pekerjaan yang dihadapi, sehingga mereka mempunyai minat yang tinggi untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan tersebut, apalagi ditambah adanya pengalaman yang dimiliki dalam mengerjakan tugas maka akan menambah motivasi mereka untuk menjalankannya. Apa yang ditunjukkan oleh para karyawan tersebut menunjukkan adanya keinginan untuk bekerja secara baik di dalam perusahaan sehingga kinerja mereka akan lebih meningkat.

Menurut Simamora (20012:338), kinerja adalah hasil kerja karyawan terhadap kontribusinya kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Berdasarkan beberapa teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan kontribusi karyawan pada perusahaan selama periode tertentu.

Menurut Suntoro (dalam Uha, 2013:166), Kinerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Sedarmayanti (2007:260) kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Menurut Dessler (2015:330) kinerja adalah proses secara terus menerus untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan individu dan tim dan menyelaraskan kinerja mereka dengan sasaran organisasi.

Menurut Robbins (2006:260) kinerja adalah sesuatu yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara legal, moral, tidak melanggar hukum dan etika.

Menurut Brahmasari (2008:124) kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat di andalkan atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Torang (2013:74) kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Prawirosentono dalam Subekhi dan Jauhar (2012:193) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:9) Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah hasil kerja (output) yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang baik itu kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang telah diembankan atau telah diberikan kepadanya.

b) Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut Yuwono (2008:29) adalah :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

c) Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2007:59) unsur-unsur penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Prestasi

Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan.

2. Kedisiplinan

Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

3. *Kreatifitas*

Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

4. *Bekerja Sama*

Penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal di dalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.

5. *Kecakapan*

Penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.

6. *Tanggung Jawab*

Penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya.

d) Definisi Kinerja Karyawan

Kirk patrick dalam Wibowo (2010:280) menyebutkan bahwasannya rencana perbaikan kinerja dirancang untuk merubah perilaku pekerja dan untuk melakukan perilaku, perlu memenuhi lima persyaratan yaitu:

1. *Desire* (Keinginan)

Terdapat keinginan dari pekerja sendiri untuk berubah

2. *Knowledge and skill* (Pengetahuan dan Kemampuan)

Pekerja harus bekerja mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

3. *Climate* (Iklim)

Pekerja harus bekerja dalam iklim yang memberikan kesempatan berperilaku dengan cara berbeda.

4. *Help and Support* (Bantuan dan Dukungan)

Apabila pekerja bersedia memperbaiki diri, mereka memerlukan dorongan dan bantuan.

5. *Reward* (Penghargaan)

Orang yang tahu bahwa mereka dihargai karena melakukan perubahan cenderung untuk berubah.

e) Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Robbins (2008:260) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada karyawan atau kuantitas pekerjaan pada suatu bagian.
2. Kualitas hasil pekerjaan yaitu, menilai baik tidak hasilnya pekerjaan karyawan.
3. Ketepatan waktu, dalam menyelesaikan tugas, para karyawan bukan hanya dituntut untuk cepat menyelesaikan pekerjaannya, namun juga harus tepat atau sesuai dengan harapan atasan.
4. Efektivitas, tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian, tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

Karakteristik kinerja karyawan individu ada enam indikator yaitu (Mangkunegara, 2013);

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- 2) Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan baik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah indikator kinerja menurut Dessler (2006) pada penelitian ini : Efektivitas, Efisien, Kerjasama Tim, Produktivitas Kerja, Kreativitas Kerja

2. Good Corporate Governance

a) Defenisi *Good Corporate Governance*

Good Corporate Governance merupakan sebuah sistem tata kelola perusahaan yang berisi seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya dalam kaitannya dengan hak-hak

dan kewajiban mereka atau dengan kata lain, suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan, dengan tujuan untuk meningkatkan nilai tambah (added value) bagi semua pihak yang berkepentingan (stakeholders).

Menurut Arafat (2013) menyatakan bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan suatu sistem, proses, dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dan dimaksudkan untuk mengatur hubungan semua pihak dan mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan signifikan dalam strategi korporasi dan untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera.

Berdasarkan defenisi-defenisi diatas dapat kita memahami bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) pada intinya adalah hal-hal yang berkaitan dengan suatu sistem, proses, dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).Maka dapat ditarik beberapa prinsip utama yang terdapat dalam Good Corporate Governance yang relevan dengan lokasi dan tempat penelitian yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas dan keadilan. (Brown,dalam Purwani, 2010).

Good governance dapat diartikan sebagai mekanisme pengelolaan sumber daya dengan substansi dan implementasinya yang diarahkan untuk mencapai pembangunan yang efisien dan efektif (Bastian, 2014: 143).

b) Manfaat *Good Corporate Governance*

Penerapan konsep *Good Corporate Governance* merupakan salah satu upaya untuk memulihkan kepercayaan para investor dan institusi terkait di pasar modal.Tujuan penerapan *Good Corporate Governance* adalah untuk meningkatkan

kinerja organisasi serta mencegah atau memperkecil peluang praktik manipulasi dan kesalahan signifikan dalam pengelolaan kegiatan organisasi. Menurut (Tjagerdalam Agoes dan Ardana, 2009) mengatakan bahwa paling tidak lima alasan mengapa penerapan *Good Corporate Governance* itu bermanfaat, yaitu:

- 1) Berdasarkan survey yang dilakukan oleh McKinsey&Company menunjukkan bahwa para investor institusional lebih menaruh kepercayaan terhadap perusahaan-peusahaan di Asia yang telah menerapkan *Good Corporate Governance*.
- 2) Berdasarkan berbagai analisis, ternyata ada indikasi keterkaitan antara terjadinya krisis finansial dan krisis berkepanjangan di Asia dengan lemahnya tata kelola perusahaan.
- 3) Internasionalisasi pasar termasuk liberalisasi pasar finansial dan pasar modal menuntut perusahaan menerapkan *Good Corporate Governance*.
- 4) Kalaupun *Good Corporate Governance* bukan obat mujarab untuk keluar dari krisis, sistem ini dapat menjadi dasar bagi berkembangnya sistem nilai baru yang lebih sesuai dengan lanskap bisnis yang kini telah banyak berubah.
- 5) Secara teoretis, praktik *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan nilai perusahaan.

c) Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) adalah kaedah, norma atau pedoman perusahaan yang diperlukan dalam sistem pengelolaan suatu perusahaan yang sehat. Prinsip-prinsip *good corporate governance* yang digunakan meliputi lima prinsip yaitu akuntabilitas, transparansi, partisipasi, kemandirian, dan pertanggungjawaban (Mardiasmo 2012). Menteri Negara BUMN juga mengeluarkan

Keputusan Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan *Good Corporate Governance* (Agoes dan Ardana, 2009).

Ada lima prinsip *Good Corporate Governance* (Mardiasmo 2012), yaitu:

- 1) *Transparancy* (keterbukaan informasi), artinya kewajiban bagi para pengelola untuk menjalankan prinsip keterbukaan dalam proses keputusan dan penyampaian informasi.
- 2) *Accountability* (akuntabilitas), adalah prinsip dimana para pengelola berkewajiban untuk membina sistem akuntansi yang efektif untuk menghasilkan laporan keuangan (*financial statements*) yang dapat dipercaya.
- 3) *Responsibility* (pertanggungjawaban), adalah prinsip dimana pengelola wajib memberikan pertanggungjawaban atas semua tindakan dalam mengelola perusahaan kepada para pemangku kepentingan sebagai wujud kepercayaan yang diberikan kepadanya.
- 4) *Independency* (kemandirian), artinya suatu keadaan dimana para pengelola dalam mengambil suatu keputusan bersifat profesional, mandiri, bebas dari konflik kepentingan, dan bebas dari tekanan/pengaruh dari manapun yang bertentangan dengan perundangundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan yang sehat.
- 5) *Fairness* (Kewajaran) merupakan prinsip agar para pengelola memperlakukan semua pemangku kepentingan secara adil dan setara, baik pemangku kepentingan primer (pemasok, pelanggan, karyawan, pemodal) maupun pemangku kepentingan sekunder (pemerintah, masyarakat, dan yang lainnya)

3. *Transparancy (Keterbukaan)*

a) *Defenisi *Transparancy (Keterbukaan)**

Transparansiyaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang relevan mengenai perusahaan (Astri Furqani, 2014).Keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan(Vira Andani, 2015).

Kewajiban bagi para pengelola untuk menjalankan prinsip keterbukaan dalam proses keputusan dan penyampaian informasi. Penyampaian informasi yang memadai, akurat, dan tepat waktu kepada *stakeholders* harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat dikatakan transparan. Keterbukaan mempunyai hubungan positif dengan kinerja pegawai, dimana pengungkapan yang memadai sangat diperlukan oleh investor dalam kemampuannya untuk membuat keputusan terhadap risiko dan keuntungan dari investasinya.

Kurangnya pernyataan keuangan yang menyeluruh menyulitkan pihak luar untuk menentukan apakah perusahaan tersebut memiliki uang yang menumpuk dalam tingkat yang mengkhawatirkan. Kurangnya informasi akan membatasi kemampuan investor untuk memperkirakan nilai dan risiko serta pertambahan dari perubahan modal (*volatility of capital*), Labesi (2013:3).

Dalam hubungannya dengan kinerja pegawai, prinsip keterbukaan mengatur bagaimana pihak manajemen dapat memenajemen risiko untuk memastikan seluruh risiko dapat dikelola pada waktu yang dapat ditolelir yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan itu sendiri. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hamid *et.al*

(2015), menunjukkan hasil bahwa keterbukaan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, inti dari prinsip ini adalah meningkatkan keterbukaan informasi mengenai perusahaan secara teratur dan tepat waktu serta benar.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan transparansi dalam penelitian ini adalah proses pegelolaan perusahaan berdasarkan pada prinsip keterbukaan dan tidak ada hal yang disembunyikan atau ditutupi demi suatu kepentingan *stakeholder*.

b) Manfaat *Transparancy*

Dalam hubungannya dengan kinerja pegawai, prinsip keterbukaan mengatur bagaimana pihak manajemen dapat memanaajemen risiko untuk memastikan seluruh risiko dapat dikelola pada waktu yang dapat ditolelir yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan itu sendiri(Vira Andani, 2015).Inti dari prinsip ini adalah meningkatkan keterbukaan informasi mengenai perusahaan secara teratur dan tepat waktu serta benar.

c) Indikator *Transparancy*

Berdasarkan pada teori di atas dapat ditarik suatu indikator yang menjadi inikator pada prinsip keterbukaan(Astri Furqani, 2014) adalah

1. Melihat dan memahami proses pengambilan keputusan
2. Informasi keuangan perusahaan yang relevan secara berkala dan teratur.
3. Pengumpulan dan pelaporan informasi terbuka dan obyektif,
4. Keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan
5. Menyampaikan laporan keuangan audited dan kinerja usaha ke publik

Adapun teori lain yang menggambarkan indikator Transparansi (Ruslan, 2015) adalah :

- 1) Mengikuti proses pengambilan keputusan
- 2) Memahami informasi keuangan perusahaan
- 3) Memahami informasi terbuka dan obyektif,
- 4) Keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan
- 5) Mempublikasi laporan keuangan yang diaudit dan kinerja usaha ke publik

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel transparasi dalam penelitian ini adalah Terbuka dalam pengambilan keputusan, Memahami informasi keuangan perusahaan, Memahami informasi terbuka dan obyektif, Keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan, Mempublikasi laporan keuangan yang diaudit dan kinerja usaha ke public.

4. *Accountability* (Akuntabilitas)

a) Defenisi Akuntabilitas

Kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif (Astri Furqani, 2014).Prinsip dimana para pengelola berkewajiban untuk membina sistem akuntansi yang efektif untuk menghasilkan laporan keuangan (*financial statements*) yang dapat dipercaya.Untuk itu, diperlukan kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban setiap organ sehingga pengelolaan berjalan efektif(Vira Andani, 2015).

Akuntabilitas menekankan pada pentingnya penciptaan sistem pengawasan yang efektif berdasarkan pembagian kekuasaan antara komisaris, direksi, dan pemegang saham yang meliputi monitoring, evaluasi, dan pengendalian terhadap manajemen untuk meyakinkan bahwa manajemen bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham dan pihak-pihak berkepentingan lainnya, (Hardikasari 2013).

Akuntabilitas adalah prinsip dimana para pengelola berkewajiban untuk membina sistem akuntansi yang efektif untuk menghasilkan laporan keuangan (*financial statements*) yang dapat dipercaya. Febriani *et.al* (2016), mengemukakan bahwa akuntabilitas mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip akuntabilitas mengatur bagaimana sebaiknya perusahaan membentuk komite audit untuk memperkuat fungsi pengawasan intern oleh komisaris. Peran audit intern ini dapat membantu dalam memperbaiki kinerja perusahaan. Para auditor intern ini akan memberikan masukan kepada pihak manajemen atas kesalahan dan kekurangan yang akan datang, sehingga kinerja pegawai akan lebih meningkat.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan akuntabilitas dalam penelitian ini adalah proses pengelolaan perusahaan yang objektif dan tidak ada manipulasi dalam proses pengelolaan data menjadi informasi.

b) Manfaat Akuntabilitas

Prinsip akuntabilitas mengatur bagaimana sebaiknya perusahaan membentuk komite audit untuk memperkuat fungsi pengawasan intern oleh komisaris (Vira Andani, 2015). Peran audit intern ini dapat membantu dalam memperbaiki kinerja perusahaan. Para auditor intern ini akan memberikan masukan kepada pihak manajemen atas kesalahan dan kekurangan yang akan datang, sehingga kinerja pegawai akan lebih meningkat.

c) Indikator Akuntabilitas

Berdasarkan pada defenisi dari beberapa teori di atas maka yang menjadi indikator pada prinsip akuntabilitas (Hardikasari 2013). yaitu:

1. Mengetahui visi dan misi perusahaan
2. Mengetahui dan memahami peran, tugas dan tanggung jawabnya
3. Mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun.
4. Proses cek dan balance telah dilakukan secara menyeluruh
5. Sistem penilaian kinerja ditetapkan, diterapkan dan dievaluasi dengan baik
6. Pertanggung jawaban kinerja pimpinan
7. Hasil pekerjaan telah didokumentasikan, dipelihara dan dijaga dengan baik

Adapun indikator lainnya yang menggambarkan prinsip akuntabilitas (Muljoko, 2013). yaitu:

- 1) Sistem penilaian kinerja pegawai dilakukan berkala
- 2) Sistem penilaian kinerja ditetapkan, diterapkan dan dievaluasi dengan baik
- 3) Pertanggung jawaban kinerja pimpinan dan karyawan
- 4) Hasil pekerjaan diukur.

5) Proses cek dan balance telah dilakukan secara menyeluruh

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel akuntabilitas dalam penelitian ini adalah Sistem penilaian kinerja pegawai adil, Pertanggung jawaban kinerja pimpinan dan karyawan, Hasil pekerjaan diukur, Proses cek dan balance telah dilakukan secara menyeluruh.

5. Responsibility (Tanggung Jawab)

a) Defenisi Responsibility

Kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat (Astri Furqani, 2014).Prinsip pertanggungjawaban ini mengatur pemenuhan tanggung jawab perusahaan sebagai entitas bisnis dalam masyarakat kepada seluruh *stakeholders* yang mencakup hal-hal yang terkait dengan peraturan hubungan antara perusahaan dengan seluruh *stakeholders* untuk mewujudkan perusahaan sebagai perusahaan yang baik.

Hasil penelitian Mutamimah dan Phradiansah (2014), menunjukkan bahwa pertanggungjawaban mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti bahwa perusahaan akan menjadi profesional dan penuh etika, menghindari penyalahgunaan kekuasaan, sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai juga perusahaan.

Kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Perusahaan menyadari akan adanya tanggung jawab sosial, menghindari penyalahgunaan

wewenang kekuasaan, menjadi profesional dan menjunjung etika dan memelihara bisnis yang kuat, (Suci dan Khairani 2010:9).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang di maksud dengan responbility dalam penelitian ini adalah bahwa pertanggungjawaban mempunyai pengaruh yang positif hal ini berarti bahwa perusahaan akan menjadi professional dan penuh etika, menghindari penyalahgunaan kekuasaan, sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai juga perusahaan.

b) Manfaat *Responsibility*

Prinsip pertanggungjawaban ini mengatur pemenuhan tanggung jawab perusahaan sebagai entitas bisnis dalam masyarakat kepada seluruh *stakeholders* yang mencakup hal-hal yang terkait dengan peraturan hubungan antara perusahaan dengan seluruh *stakeholders* untuk mewujudkan perusahaan sebagai perusahaan yang baik. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa perusahaan akan menjadi professional dan penuh etika, menghindari penyalahgunaan kekuasaan, sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai juga perusahaan.

c) Indikator *Responsibility*

Berdasarkan pada penjelasan teori di atas maka yang menjadi inidikator responbility (Suci dan Khairani 2010:9) adalah

- 1) Memahami seluruh peraturan perusahaan yang berlaku.
- 2) Menerapkan sistem tata nilai dan budaya perusahaan
- 3) Pengambilan keputusan mengacu dan mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun.
- 4) Bekerja sesuai dengan standar operasional prosedural

5) Menghindari pengelolaan perusahaan yang berpotensi merugikan perusahaan.

Adapun indikator lainnya yang menggambarkan responsibility adalah

- 1) Pengambilan keputusan mengacu dan mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun.
- 2) Bekerja sesuai dengan standar operasional prosedural
- 3) Menghindari pengelolaan perusahaan yang berpotensi merugikan perusahaan.
- 4) Pendelegasian kewenangan telah dijalankan dengan cukup dan baik
- 5) Manajer dan unit organisasi telah melakukan pertanggung jawaban hasil kerja secara teratur

Berdasarkan pendapat para ahli diatas , maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator responsibility dalam penelitian ini adalah Memahami seluruh peraturan perusahaan yang berlaku, Menerapkan sistem tata nilai dan budaya perusahaan, Pengambilan keputusan mengacu dan mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun, Bekerja sesuai dengan standar operasional procedural, Menghindari pengelolaan perusahaan yang berpotensi merugikan perusahaan.

6. *Independency (Independensi)*

a) *DefenisiIndependency*

Merupakan keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *Stakeholder*lainnya yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Astri Furqani, 2014).Suatu keadaan dimana para pengelola dalam mengambil suatu keputusan bersifat professional, mandiri, bebas dari konflik kepentingan, dan bebas dari tekanan/pengaruh dari manapun yang bertentangan

dengan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan yang sehat (Vira Andani, 2015).

Untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang diisyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.(Zarkasy, 2008).

Berdasarkan pendapatan para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan independensi dalam pengertian ini adalah proses pengelolaan perusahaan yang bebas dari kepentingan.

b) Indikator *Independency*

Berdasarkan pada defenisi beberapa teori di atas maka yang menjadi indikator pada penlitian ini (Zarkasy, 2008)adalah

- 1) Pengambilan keputusan secara terbuka
- 2) Pengambilan keputusan secara mandiri
- 3) Pengambilan keputusan secara profesional
- 4) Pengambilan keputusan bebas dari tekanan
- 5) Pengambilan keputusan bebas dari konflik

7. *Fairness* (Kewajaran)

a) Defenisi *Fairness* (Kewajaran)

Artinya suatu keadaan dimana para pengelola dalam mengambil suatu keputusan bersifat professional, mandiri, bebas dari konflik kepentingan, dan bebas dari tekanan/pengaruh dari manapun yang bertentangan dengan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan yang sehat (Vira Andani, 2015). *Fairness* diharapkan membuat seluruh aset perusahaan dikelola secara baik dan *predunt* (hati-hati), sehingga muncul perlindungan kepentingan pemegang saham secara *fair* (jujur dan adil). *Fairness* juga diharapkan memberi perlindungan kepada perusahaan terhadap praktek korporasi yang merugikan seperti disebutkan di atas.

Pendek kata, *fairness* menjadi jiwa untuk memonitor dan menjamin perlakuan yang adil di antara beragam kepentingan dalam perusahaan. Namun seperti halnya sebuah prinsip, *fairness* memerlukan syarat agar bisa diberlakukan secara efektif.

Transparansi bisa diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Dalam mewujudkan transparansi ini sendiri, perusahaan harus menyediakan informasi yang cukup, akurat, dan tepat waktu kepada berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan tersebut.

Setiap perusahaan, diharapkan pula dapat mempublikasikan informasi keuangan serta informasi lainnya yang material dan berdampak signifikan pada

kinerja perusahaan secara akurat dan tepat waktu. Selain itu, para investor harus dapat mengakses informasi penting perusahaan secara mudah pada saat diperlukan

Berdasarkan pendapat para ahli siatas, maka dapat disimpulkan yang di maksud dengan fairness dalam penelitian ini adalah proses pengelolaan perusahaan yang adil, akurat, tepat dan tidak terjadi kecurangan.

b) Manfaat *Fairness*

Stakeholder dapat mengetahui risiko yang mungkin terjadi dalam melakukan transaksi dengan perusahaan yang diungkap secara akurat, tepat waktu, jelas, konsisten, dan dapat diperbandingkan, maka dimungkinkan terjadinya efisiensi pasar. Selanjutnya, jika prinsip transparansi dilaksanakan dengan baik dan tepat, akan dimungkinkan terhindarnya benturan kepentingan (*conflict of interest*) berbagai pihak dalam manajemen.

c) Indikator *Fairness*

Berdasarkan pada teori defenisi prinsip fairness maka yang menjadi indikator pada prinsip *fairness*(Vira Andani, 2015) adalah

- 1) Keterbukaan informasi
- 2) Transaksi perusahaan diungkap terbuka
- 3) Praktik korporasi dilakukan secara jujur dan adil
- 4) Praktik kegiatan operasional perusahaan terbuka
- 5) Tidak ada konflik kepentingan

Indikator lain yang menjadi indikator pada prinsip fairness maka yang menjadi indikator pada prinsip *fairness* adalah

- 1) Informasi yang terbuka

- 2) Transaksi perusahaan terbuka
- 3) Praktik korporasi dilakukan secara jujur dan adil
- 4) Standar Operasional Prosedural yang Terbuka

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator variabel *fairness* dalam penelitian ini adalah Informasi yang transparan, Proses Transaksi perusahaan yang dilakukan terbuka, Praktik kegiatan operasional perusahaandilakukan secara jujur dan adil, Praktik kegiatan operasional perusahaan terbuka.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil Penelitian
1	Vinda Ari Andani (2015)	Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Pada Kinerja Pegawai	1. Keterbukaan, 2. Akuntabilitas 3. Pertanggungja waban, 4. Kemandirian, 5. Kewajaran	Kinerja	Regresi Linear Berganda	Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.
2	Nasrullah (2015)	Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas Dan Independensi Terhadap Kinerja Bagi Perusahaan Go Publik Di Bursa Efek Indonesia	1. Keterbukaan, 2. Akuntabilitas 3. Pertanggungja waban,	Kinerja (Y)	Regresi Linear Sederhana	Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.

3	Ronny H. Mustamu (2014)	Pengaruh Penerapan Prinsip – Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Keterbukaan, 2. Akuntabilitas 3. Pertanggungja waban,	Kinerja	Regresi Linear Sederhana	Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.
4	Sulaiman (2015)	Pengaruh Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Dinas Pertanian Dan Peternakan Kabupaten Bireuen	1. Keterbukaan 2. Akuntabilitas 3. Pertanggungja waban, 4. Kemandirian 5. Kewajaran	Kinerja	Regresi Linear Berganda	Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.
5	Vira Adi Andani (2015)	Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Pada Kinerja Pegawai	1. Keterbukaan 2. Akuntabilitas 3. Pertanggungja waban, 4. Kemandirian 5. Kewajaran	Kinerja	Regresi Linear Berganda	Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.
6	Hamid <i>et.al</i> (2015),	Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Pada Kinerja Pegawai Kantor Bupati Dumai	1. Keterbukaan 2. Akuntabilitas 3. Pertanggungja waban 4. Kemandirian 5. Kewajaran	Kinerja	Regresi Linear Berganda	Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.
7	Febrianiet.a l(2016)	Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good</i>	1. Keterbukaan 2. Akuntabilitas 3. Pertanggungja waban	Kinerja	Regresi Linear Berganda	Variabel independen berpengaruh terhadap

		<i>Corporate Governance</i> Pada Kinerja Pegawai	4. Kemandirian 5. Kewajaran			variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.
8	Mutamimahan Phradiansah (2014),	Pengaruh Penerapan Prinsip – Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Budaya Organisasi	1. Keterbukaan 2. Akuntabilitas 3. Pertanggungjawaban, 4. Kemandirian 5. Kewajaran	Budaya Organisasi	Regresi Linear Berganda	Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.
9	Sucidan Khairani (2010),	Analisis pengaruh Penerapan Prinsip – Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Bandung	1. Keterbukaan 2. Akuntabilitas 3. Pertanggungjawaban, 4. Kemandirian 5. Kewajaran	Kinerja	Regresi Linear Berganda	Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.
10	Abdul Mulki (2014),	Analisis pengaruh Penerapan Prinsip – Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Perusahaan Perkebunan Sawit PT. Borneo Tbk	1. Keterbukaan 2. Akuntabilitas 3. Pertanggungjawaban, 4. Kemandirian 5. Kewajaran	Kinerja	Regresi Linear Berganda	Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.
11	Suliswati (2014),	Analisis pengaruh Penerapan Prinsip – Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Produktivitas Kerja	1. Keterbukaan 2. Akuntabilitas 3. Pertanggungjawaban, 4. Kemandirian 5. Kewajaran	Produktivitas	Regresi Linear Berganda	Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.

12	Donita (2014),	Analisis pengaruh Penerapan Prinsip – Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Produktivitas Kerja	1. Keterbukaan 2. Akuntabilitas 3. Pertanggungja waban, 4. Kemandirian 5. Kewajaran	Produktivitas	Regresi Linear Berganda	Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.
----	----------------	---	---	---------------	-------------------------	---

Sumber : Diolah Penulis 2018

C. Kerangka Konseptual

Penerapan konsep *Good Corporate Governance* merupakan salah satu upaya untuk memulihkan kepercayaan para investor dan institusi terkait di pasar modal. Tujuan penerapan *Good Corporate Governance* adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi serta mencegah atau memperkecil peluang praktik manipulasi dan kesalahan signifikan dalam pengelolaan kegiatan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hamid *et.al* (2015), menunjukkan hasil bahwa keterbukaan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, inti dari prinsip ini adalah meningkatkan keterbukaan informasi mengenai perusahaan secara teratur dan tepat waktu serta benar. Selain itu tanggung jawab dan akuntabilitas diharapkan pula dapat meningkatkan kinerja.

a) Pengaruh *Transparency* Terhadap Kinerja

Keterbukaan adalah kewajiban bagi para pengelola untuk menjalankan prinsip keterbukaan dalam proses keputusan dan penyampaian informasi. Penyampaian informasi yang memadai, akurat, dan tepat waktu kepada *stakeholders* harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat dikatakan transparan. Keterbukaan mempunyai

hubungan positif dengan kinerja pegawai, dimana pengungkapan yang memadai sangat diperlukan oleh investor dalam kemampuannya untuk membuat keputusan terhadap risiko dan keuntungan dari investasinya.

Kurangnya pernyataan keuangan yang menyeluruh menyulitkan pihak luar untuk menentukan apakah perusahaan tersebut memiliki uang yang menumpuk dalam tingkat yang mengkhawatirkan. Kurangnya informasi akan membatasi kemampuan investor untuk memperkirakan nilai dan risiko serta pertambahan dari perubahan modal (*volatility of capital*), Labesi(2013:3).

Dalam hubungannya dengan kinerja pegawai, prinsip keterbukaan mengatur bagaimana pihak manajemen dapat memajemen risiko untuk memastikan seluruh risiko dapat dikelola pada waktu yang dapat ditolelir yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan itu sendiri. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hamid *et.al*(2015), menunjukkan hasil bahwa keterbukaan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, inti dari prinsip ini adalah meningkatkan keterbukaan informasi mengenai perusahaan secara teratur dan tepat waktu serta benar.

b) Pengaruh *Accountability* Terhadap Kinerja

Akuntabilitas menekankan pada pentingnya penciptaan sistem pengawasan yang efektif berdasarkan pembagian kekuasaan antara komisaris ,direksi, dan pemegang saham yang meliputi monitoring, evaluasi, dan pengendalian terhadap manajemen untuk meyakinkan bahwa manajemen bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham dan pihak-pihak berkepentingan lainnya, Hardikasari(2011:22).

Febriani *et.al* (2016), mengemukakan bahwa akuntabilitas mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip akuntabilitas mengatur bagaimana sebaiknya perusahaan membentuk komite audit untuk memperkuat fungsi pengawasan intern oleh komisaris. Peranau ditinternini dapat membantu dalam memperbaiki kinerja perusahaan. Para auditor internini akan memberikan masukan kepada pihak manajemen atas kesalahan dan kekurangan yang akan datang, sehingga kinerja pegawai akan lebih meningkat.

c) Pengaruh *Responsibility* Terhadap Kinerja

Hasil penelitian Mutamimah dan Phradiansah (2014), menunjukkan bahwa pertanggung jawaban mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai hal ini berarti bahwa perusahaan akan menjadi profesional dan penuh etika, menghindari penyalahgunaan kekuasaan, sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai juga perusahaan.

Kesesuaian didalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Perusahaan menyadari akan ada nya tanggung jawab sosial, menghindari penyalahgunaan wewenang kekuasaan, menjadi profesioanal dan menjunjung etika dan memelihara bisnis yang kuat, SucidanKhairani(2010:9). Prinsip pertanggung jawaban ini mengatur pemenuhan tanggung jawab perusahaan sebagai entitas bisnis dalam masyarakat kepada seluruh *stakeholders* yang mencakup hal-hal yang terkait dengan peraturan hubungan antara perusahaan dengan seluruh *stakeholders* untuk mewujudkan perusahaan sebagai perusahaan yang baik

d) Pengaruh *Fairness* Terhadap Kinerja

Hasil penelitian Hamidet.al(2015), menunjukkan bahwa kewajaran mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa kewajaran meliputi kejelasan hak-hak pemegang saham untuk melindungi kepentingan pemegang saham, termasuk perlindungan terhadap pemegang saham minoritas dari kecurangan, sehingga kinerja pegawai akan stabil karena para pemegang saham mengetahui secara detail seluruh informasi perusahaan.

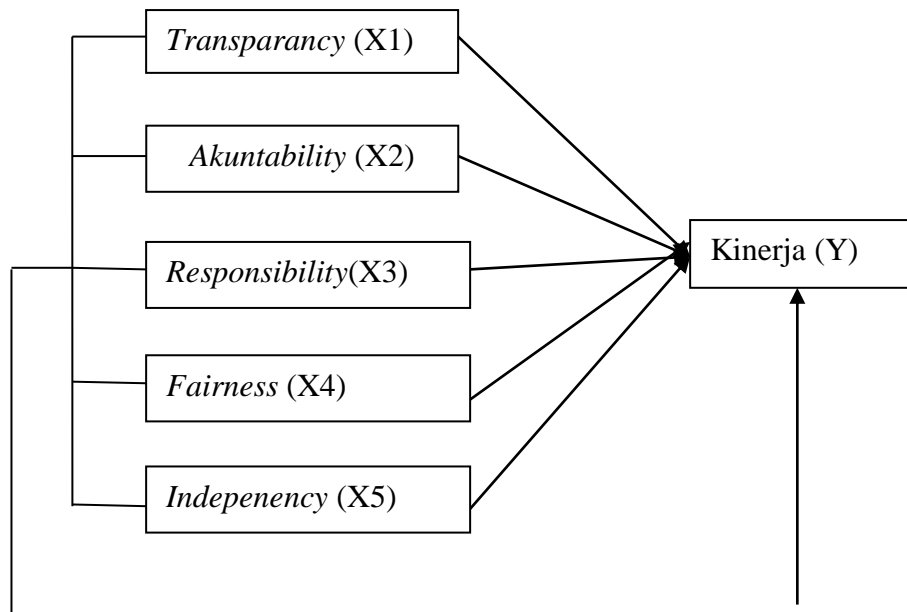
Kewajaran adalah keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak stakeholders yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Suci dan Khairani (2010:9). Prinsip kewajaran mengatur bagaimana menetapkan peran dan tanggung jawab manajemen dalam mengelola masing-masing pertanggung jawabannya.

e) Pengaruh *Independency* Terhadap Kinerja

Penelitian Suci dan Khairani (2010), hasil penelitian menunjukkan bahwa kemandirian mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa dalam menjalankan pekerjaan, pegawai lebih meyakini dan lebih percaya pada dirinya sendiri sehingga kinerjanya lebih tercapai .Kemandirian suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang- undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat, Suci dan Khairani (2010:9).

Hubungannya dengan peningkatan kinerja pegawai, yaitu prinsip ini mengatur tentang bagaimana pegawai mampu menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholders*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pegawai dalam menjalankan fungsi, tugas dan tanggung jawab dalam mengelola kegiatan perusahaan bebas dari tekanan atau pengaruh, baik dari dalam maupun dariluar perusahaan.

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



Sumber Diolah Penulis 2018

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah pernyataan keadaan populasi yang akan diuji kebenarannya menggunakan data/informasi yang dikumpulkan melalui sampel (Rusiadi, 2014 : 74). Berdasarkan pada kerangka konseptual di atas maka peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut.

Berdasarkan pada kerangka konseptual di atas maka peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut :

- a. Apakah *transparancy* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat ?
- b. Apakah *accountability* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat ?
- c. Apakah *responsibility* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat ?
- d. Apakah *independency* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat ?
- e. Apakah *fairness* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat ?
- f. Apakah *transparancy, accountability, responsibility, independency, dan fairness* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat ?

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala (Rusiadi, 2013:14).

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat.

Waktu Penelitian

Penelitian dimulai pada bulan bulan Maret 2018 sampai dengan Agustus 2018. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari uraian tabel jadwal penelitian berikut ini.

Tabel 3.1
Skedul Proses Penelitian

No	Kegiatan	Maret 2018	April 2018	Mei 2018	Juni 2018	Juli 2018	Agustus 2018
1	Riset pengajuan judul	■					
2	Penyusunan Proposal		■	■	■	■	
3	Seminar Proposal					■	
4	Perbaikan/Acc Proposal					■	
5	Pengolahan Data					■	
6	Penyusunan skripsi					■	
7	Bimbingan Skripsi					■	
8	Sidang Meja Hijau					■	

Sumber Diolah Penulis 2018

C. Populasi dan Sampel

a) Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006:72). Dalam penelitian ini ada 151 karyawan PTPN 2

b) Sampel

Menurut Rusiadi (2013:35), sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Pengambilan sampel harus diperhitungkan secara benar, sehingga dapat memperoleh sampel yang benar-benar mewakili gambaran dari populasi yang sesungguhnya. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel penelitian menggunakan rumus *Slovin*. Alasan peneliti menggunakan rumus slovin karena populasi dalam penelitian ini kurang dari 500 orang dan populasi dalam penelitian ini juga sudah diketahui jumlahnya. Rumus slovin digambarkan sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{151}{1 + 151(0,1)^2}$$

$$n = 60,1 = 60$$

Keterangan :

n : Ukuran / besarnya sampel

N : Ukuran / besarnya populasi

e : Persen kelonggaran ketidak telitian

D. Jenis Data

a) Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui wawancara, observasi dan penyebaran kuisisioner kepada responden.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui buku teori, karya ilmiah, jurnal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

E. Sumber Data

a) Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui wawancara, observasi dan penyebaran kuisisioner kepada responden.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui buku teori, karya ilmiah, jurnal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

F. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

a) Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan 5 (lima) variabel bebas yaitu : variabel bebas pertama yaitu Transparansi (X_1), variabel bebas kedua yaitu Akuntabilitas (X_2), bebas ketiga yaitu Responsibility (X_3), bebas keempat yaitu *Fairness* (X_4), bebas kelima yaitu Independensi (X_5) serta variabel terikat yaitu Kinerja (Y).

b) Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang dioperasionalkan dalam penelitian ini adalah semi variabel yang terkandung dalam hipotesis yang telah dirumuskan untuk memberi gambaran yang jelas dan memudahkan pelaksanaan penelitian, maka peneliti memberikan definisi variabel-variabel yang akan diteliti sebagai dasar dalam membuat kuesioner penulisan sebagai berikut:

Tabel 3.2. Operasional Variabel

Variabel	Definisi operasional	Indikator	Deskripsi	Skala
<i>Transparency</i> (X_1)	Transparansi yaitu ke terbuka dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang relevan mengenai perusahaan (Astri Furqani, 2014).	<ol style="list-style-type: none"> Melihat dan memahami proses pengambilan keputusan Informasi keuangan perusahaan yang relevan secara berkala dan teratur. Pengumpulan dan pelaporan informasi terbuka dan obyektif, Keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan Menyampaikan laporan keuangan audited dan kinerja usaha ke public 	<ol style="list-style-type: none"> Penyampaian informasi yang memadai Akurat Tepat waktu kepada <i>stakeholders</i> harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat dikatakan transparan 	Skala Likert
<i>Akuntability</i> (X_2)	Akuntabilitas menekankan pada pentingnya penciptaan system pengawasan yang efektif berdasarkan	<ol style="list-style-type: none"> Mengetahui visi dan misi perusahaan Mengetahui dan memahami peran, tugas dan tanggung jawabnya Mentaati sistem dan 	<ol style="list-style-type: none"> Terwujudnya akuntabilitas mengharuskan lembaga- lembaga sektor publik untuk menekankan 	Skala Likert

	<p>pembagian kekuasaan antarakomisaris, direksi, dan pemegang saham yang meliputi monitoring, evaluasi, dan pengendalian terhadap manajemen untuk meyakinkan bahwa manajemen bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham dan pihak-pihak berkepentingan lainnya, Hardikasari (2011:22).</p>	<p>prosedur yang telah dibangun.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Proses cek dan balance telah dilakukan secara menyeluruh 5. Sistem penilaian kinerja ditetapkan, diterapkan dan dievaluasi dengan baik 6. Pertanggung jawaban kinerja pimpinan 7. Hasil pekerjaan telah didokumentasikan, dipelihara dan dijaga dengan baik 	<p>pada pertanggung jawaban horisontal (horizontal accountability) bukan hanya pertanggung jawaban vertikal (vertical accountability)</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Kunci penting dalam mewujudkan akuntabilitas yaitu adanya pemberian kapasitas untuk melaksanakan suatu aktivitas 3. Akuntabilitas berkaitan dengan kewajiban untuk menjelaskan kepada pihak lain yang berkaitan dengan kewajiban untuk menjelaskan kepada pihak lain yang memiliki kewenangan utk meminta pertanggungjawaban dan memberi penilaian. 	
<p><i>Responsibility</i> (X₃)</p>	<p>Kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat (AstriFurqani, 2014).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Memahami seluruh peraturan perusahaan yang berlaku. 2) Menerapkan sistem tata nilai dan budaya perusahaan 3) Pengambilan keputusan mengacu dan mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun. 4) Bekerja sesuai dengan standar operasional prosedural 5) Menghindari pengelolaan perusahaan yang berpotensi merugikan perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prinsip pertanggung jawaban ini mengatur pemenuhan tanggung jawab perusahaan sebagai entitas bisnis dalam masyarakat kepada seluruh <i>stakeholder</i> 2. yang mencakup hal-hal yang terkait dengan peraturan hubungan antara perusahaan dengan seluruh <i>stakeholders</i> 	<p>Skala Likert</p>

<i>Independency (X4)</i>	Suatu keadaan dimana para pengelola dalam mengambil suatu keputusan bersifat profesional, mandiri, bebas dari konflik kepentingan, dan bebas dari tekanan/pengaruh dari manapun yang bertentangan dengan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan yang sehat (ViraAndani, 2015)	6) Pengambilan keputusan secara terbuka 7) Pengambilan keputusan secara mandiri 8) Pengambilan keputusan secara profesional 9) Pengambilan keputusan bebas dari tekanan 10) Pengambilan keputusan bebas dari konflik	1. Independensi adalah sikap mental yang bebas dari pengaruh, tidak dikendalikan oleh pihak lain, tidak tergantung pada orang lain. 2. Independensi juga berarti adanya kejujuran dalam diri dalam mempertimbangkan fakta dan adanya pertimbangan yang objektif tidak memihak dalam diri dalam merumuskan dan menyatakan pendapatnya .	Skala Likert
<i>Fairness (X5)</i>	Merupakan keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak <i>Stakeholder</i> lainnya yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (AstriFurqani, 2014).	1) Keterbukaan informasi 2) Transaksi perusahaan diungkap terbuka 3) Praktik koorporasi dilakukan secara jujur dan adil 4) Praktik kegiatan operasional perusahaan terbuka 5) Tidak ada konflik kepentingan	1. Prinsip kewajaran mengatur bagaimana menetapkan peran dan tanggung jawab manajemen dalam mengelola masing-masing pertanggung jawabannya.	Skala Likert
Kinerja Karyawan (Y)	kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerjayang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi Dessler (2006)	1) Efektifitas 2) Efisien 3) Kerja Sama Tim 4) Produktifitas Kerja 5) KreativitasKerja	1. Gambaran mengenai tingkat hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing 2. dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, 3. tidak melanggar	Skala Likert

			hukum dan sesuai dengan moral dan etika	
--	--	--	---	--

Sumber Diolah Penulis 2018

G. Tehnik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara yang sistematis dan objektif untuk memperoleh atau mengumpulkan ketetapan-keterangan yang bersifat lisan maupun tulisan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a) Angket (*Quisioner*)

Angket yaitu daftar pernyataan yang diajukan kepada responden yaitu karyawan yang bekerja pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Langkat yang menjadi objek penelitian dan penilaiannya menggunakan skala likert.

b) Wawancara (*Interview*)

Dilakukan dengan cara menentukan tanya jawab langsung antara pewawancara dengan yang di wawancara tentang segala sesuatu yang diketahui oleh pewawancara.

H. Uji Kualitas Data

a) Uji Validitas

Pengujian validitas tiap butir pertanyaan digunakan analisis atas pertanyaan, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir (Sugiyono dalam Rusiadi, Subiantoro, Hidayat, 2014:113).

Syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pertanyaan valid atau tidak, dengan membandingkan r -kritis = 0,30(Sugiyono dalam Rusiadi, Subiantoro, Hidayat, 2014:113). Jadi kalau korelasi antar butir dengan skor total kurang dari 0,30 maka butir pertanyaan dinyatakan tidak valid.

b) Uji Reliabilitas

Butir kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap kuesioner adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan kuesioner reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Kuesioner dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* > 0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60 (Ghozali dalam Rusiadi, 2014:115).

I. Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui kelayakan model regresi berganda, maka akan dilakukan uji asumsi klasik yang bertujuan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan benar-benar layak digunakan atau tidak. Uji asumsi klasik yang sering digunakan, yaitu :

a) Uji Normalitas

Uji Normalitas data dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian yang diajukan. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali dalam Rusiadi, 2014:149). Untuk uji normalitas ini menggunakan gambar histogram dan P-P Plot.

Kriteria untuk histogram, yaitu :

- (1) Jika garis membentuk lonceng dan miring ke kiri maka data tidak berdistribusi normal.
- (2) Jika garis membentuk lonceng dan ditengah maka data berdistribusi normal.
- (3) Jika garis membentuk lonceng dan miring ke kanan maka data tidak berdistribusi normal.

Sedangkan kriteria untuk P-P Plot, yaitu :

- (1) Jika titik data sesungguhnya menyebar berada di sekitar garis diagonal maka data terdistribusi normal.
- (2) Jika titik data sesungguhnya menyebar berada jauh dari garis diagonal maka data tidak terdistribusi normal.

b) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value* $> 0,10$ atau $VIF < 10$ maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

c) Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Kriterianya adalah sebagai berikut :

- (1) Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur maka mengidentifikasi telah terjadi heterokedastisitas.
- (2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

J. Analisis Regresi Linier Berganda

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dengan rumus :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \epsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan (*Dependen Variable*)

X1 = Transparansi (*Independent Variable*)

X2 = Akuntanbity (*Independent Variable*)

X3 = Responbility (*Independent Variable*)

X4 = Fairness (*Independent Variable*)

X5 = Independensi (*Independent Variable*)

a = Konstanta

β = Koefisien Regresi

ϵ = Error Term/Tingkat Kesalahan

K. Uji Hipotesis

a) Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan. Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel terkait dengan taraf signifikan 5% (Kuncoro dalam Rusiadi, Subiantoro, Hidayat, 2013:279).

Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

- (1) $H_0 : \beta_i = 0$, tidak ada pengaruh signifikan secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat.
- (2) $H_0 : \beta_i \neq 0$, ada pengaruh signifikan secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat.
- (3) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$, maka H_0 diterima.
- (4) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$, maka H_0 ditolak (H_a diterima).

Rumus Uji t adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}} \text{ dengan } dk = n - 2$$

Keterangan:

t = Uji pengaruh parsial

r = Koefisien korelasi

n = Banyaknya data

b) Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Uji F menguji pengaruh simultan antara variabel indenpenden terhadap variabel dependen. Kriteria pengujiannya adalah :

(1)Terima H_0 (tolak H_i), apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $sig F > \alpha$ 5%

(2)Tolak H_0 (terima H_i), apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $sig F < \alpha$ 5%

Rumus Uji F adalah sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2/K}{(1 - R^2)/(n - 1 - K)}$$

Keterangan:

R^2 =Koefisien korelasi berganda dikuadratkan

N = Jumlah sampel

K = Jumlahvariablebebas

c) Koefisien Determinasi

Analisis determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase besarnya variasi perubahan dari variabel bebas terhadap perubahan variabel terikat. Rumus determinasi adalah : $R^2 \times 100\%$.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Singkat PT. Perkebunan Nusantara II Kebun Kwala Madu Stabat.

Kebun Kwala Madu adalah salah satu unit usaha dari PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) yang terletak di Desa Kwala Bingei Kecamatan Stabat Kabupaten Langkat., Provinsi Sumatera Utara. Yang bergerak dibidang usaha perkebunan tebu dan kelapa sawit. PT. Perkebunan Nusantara II Kebun Kwala Madu dikelilingi oleh penduduk atau masyarakat umum. Dan jarak PT. Perkebunan Nusantara II Kebun Kwala Madu dengan Kota Madya Medan kurang lebih berkisar 35km. Pada tanggal 14 february 1996 berdasarkan peraturan pemerintah no 6 s/d 19 tahun 1996 tentang peleburan 26 BUMN menjadi 14 BUMN maka PTP-IX dengan PTP II bergabung dengan nama baru yaitu : PT. Perkebunan Nusantara II (Persero).

Kebun Kwala Madu pada awalnya bergabung dengan Pabrik Gula Kwala madu dan pada tahun 1999 sesuai dengan surat keputusan direksi Nomor II.0/Kpts/R.03/1999 pengelolaan manajemennya dipisahkan antara tanaman dengan Pabrik Gula. Kebun Kwala Madu dipimpin oleh Administratur, sedangkan Pabrik Gula Kwala Madu dipimpin oleh manajer PT. Perkebunan Nusantara II Kebun Kwala Madu memiliki luas HGU 3.058.29 Ha Luas lahan yang ditanami tebu oleh Kebun Kwala Madu adalah 1.633,99 Ha, sedangkan untuk luas yang ditanami kelapa sawit berkisar sekitar 139,37 Ha, dan sisanya dipergunakan sebagai fasilitas kemasyarakatan.

2. Lokasi dan Luas Perusahaan

Nama kebun adalah Kwala Bingei. Kebun Kwala Bingei terletak pada ketinggian 8 – 15 meter diatas permukaan laut yang terletak di kelurahan Kwala Bingei Kecamatan Stabat Kabupaten Langkat yang berjarak kurang lebih 35km dari kota Medan. Kebun Kwala Bingei mempunyai luas areal yang ditanami tebu berkisar 1,987.50 Ha, dan Kelapa Sawit seluas 288.19 Ha.

Letak kebun berbatasan dengan:

Sebelah timur : Kebun Kwala Begumit

Sebelah barat : Kebun Stabat

Sebelah utara : Kebun Gohor Lama

Sebelah selatan : Kebun Tanjung Jati

3. Iklim, Topografi dan Jenis Tanah

Tofografi tanah keadaannya datar dengan ketinggian 8-15 m dpl, jenis tanah alluvial yang terdiri dari endapan krikil, pasir dan lempung. Kemasaman tanah antara 5,4-7,0 dengan curahan hujan rata-rata 1200-2100 mm/tahun. Iklim pada perkebunan Kwala bingei ini adalag beriklim Tropis.

4. Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan

Visi perusahaan adalah mewujudkan PTP Nusantara II (persero) menjadi suatu perusahaan Agribisnis yang maju dan sehat serta memiliki daya saing yang kuat.

Misi Perusahaan

Misi yang diemban PTP Nusantara II masih konsisten pada pelaksanaan Tri Dharma Perkebunan yaitu :

1. Mempertahankan dan meningkatkan sumbangan sektor perkebunan bagi Pendapatan Nasional yang diperoleh dari hasil produksi yang bermutu tinggi dan pemasaran dari berbagai jenis komoditi untuk konsumsi dalam negeri maupun luar negeri.
2. Menyediakan lapangan kerja untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat pada umumnya dan meningkatkan taraf hidup petani Plasma/PIR dan Petani Tebu Rakyat serta karyawan perkebunan pada khususnya.
3. Memelihara kekayaan alam khususnya, menjaga kelestarian alam dan meningkatkan kesuburan tanah sumber dan tanaman air.

B. Logo Perusahaan



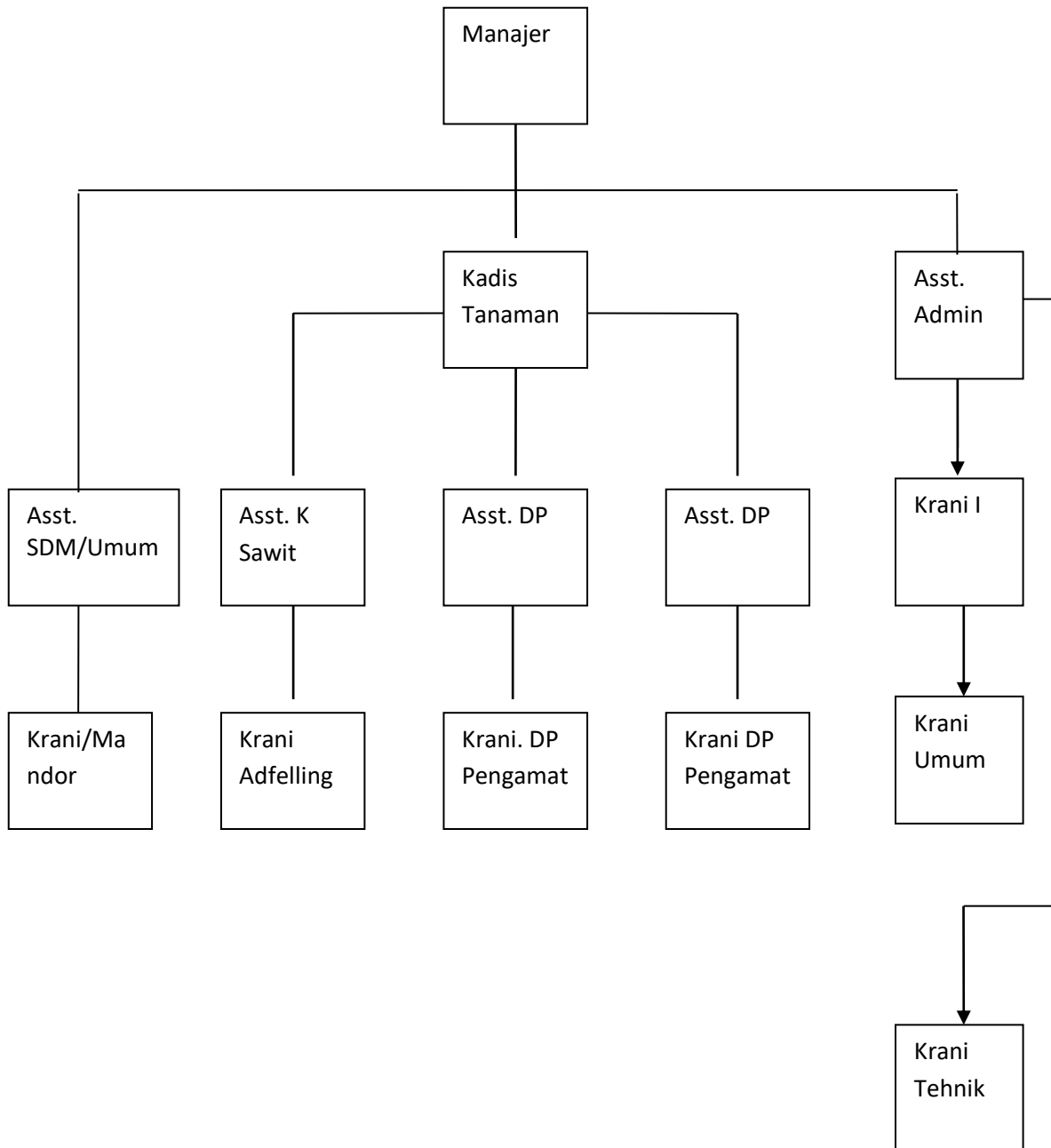
Gambar 4.1 Logo Perusahaan

C. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang baik adalah struktur organisasi yang fleksibel dimana struktur organisasi tersebut harus seimbang, hidup dan bergerak sesuai dengan kondisi yang dialami perusahaan. Adapun dibuatnya struktur organisasi agar nantinya

Karyawan dapat bekerja sesuai dengan unit yang ditunjuk dan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan fungsinya masing-masing

**STRUKTUR ORGANISASI
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II KWALA MADU**



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Perusahaan

a. Pembagian Tugas

Adapun tugas dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

1. Manager

Tugas manager adalah sebagai berikut :

- a. Melaksanakan tugas dan kebijaksanaan (*policy*) yang telah digariskan oleh perusahaan.
- b. Melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan inti kebun guna menunjang kelancaran tugas pokok secara efektif untuk mencapai produktifitas.
- c. Menyediakan informasi yang akurat dan *uptodate* untuk kepentingan manajemen dalam mengambil keputusan.
- d. Membantu direksi dalam mencapai sasaran yang akan dicapai perusahaan.
- e. Menaati ketentuan/peraturan perusahaan (sistem operasional dan ketentuan baku).
- f. Mengajukan rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP)
- g. Mengkoordinir pelaksanaan tugas para bawahan, yakni Kandis Tanaman dan para asisten (tebu, sawit, admin/keuangan, teknik, dan BA.PM).
- h. Mengendalikan kegiatan harian operasional kebun.
- j. Menyediakan bahan-bahan dan penolongannya pabrik sesuai dengan kapasitas optimal dan persyaratan mutu.
- k. Menjaga kebutuhan asset perusahaan, baik berupa gangguan keamanan yang datang dari luar dan intern perusahaan. Dan melaksanakan tugas-tugas khusus yang diberikan direksi.

2. Kandis Tanaman

TugasKandis Tanaman adalah sebagai berikut :

- a. Melaksanakan tugas dan kebijaksanaan (*policy*) yang telah digariskan oleh perusahaan.
- b. Melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan inti kebun guna menunjang kelancaran tugas pokok secara efektif untuk mencapai produktifitas.
- c. Menyediakan informasi yang akurat dan *uptodate* untuk kepentingan manajemen dalam mengambil keputusan.
- d. Melakukan tugas-tugas khusus yang disampaikan oleh manajer yang berkaitan dengan operasional perusaha
- e. Membuat pertanggungjawaban kerja.
- f. Mengkoordinasikan pemasukan hasil panen dari seluruh asisten bagi kepentingan pabrik.
- g. Mengkoordinasikan seluruh asisten yang dibawahnya untuk mencapai target/sasaran.
- h. Menyusun, mengevaluasi dan melakukan perbaikan terhadap penyimpangan kerja operasional lapangan.
- i. Mengendalikan biaya kerja agar kegiatan operasional berjalan efektif dan efisien.

3. Asisten Tebu

Tugas asisten tebu adalah sebagai berikut:

- a. Membuat Rencana Anggaran Perusahaan (RAKP) Asisten sesuai dengan norma-norma yang telah ditentukan.
- b. Melaksanakan tugas-tugas operasional lapangan yang berhubungan dengan bidang tanaman (penanaman, pemeliharaan, panen, angkut) sesuai standar operasional yang telah ditetapkan.
- c. Membuat laporan harian, mingguan, dan bulanan.
- d. Memasok hasil panen sesuai dengan kapasitas pabrik dan keuangan agar sesuai standar yang berlaku.
- e. Mengontrol administrasi produksi dan keuangan agar sesuai dengan standar yang berlaku.
- f. Mengendalikan biaya operasional agar pekerjaan berjalan efektif dan efisien.
- g. Membantu asisten kepala melaksanakan tugas dan kebijaksanaan yang telah digariskan perusahaan.
- h. Melaksanakan tugas-tugas khusus yang diberikan oleh asisten kepala/kepala rayon.

4. Asisten Sawit

Tugas Asisten Sawit adalah sebagai berikut:

- a. Membuat Rencana Anggaran Perusahaan (RAKP) Asisten sesuai dengan norma-norma yang ditentukan
- b. Melaksanakan tugas-tugas operasional lapangan yang berhubungan dengan bidang tanaman (penanaman, pemeliharaan, panen, dan angkut) sesuai

standaroperasionalyangtelah ditetapkan.

- c. Membuat laporan harian,mingguan, dan bulanan.
- d. Memasok hasil panen sesuai dengan kapasitas pabrik dan keuangan agar sesuai dengan standar yang berlaku.
- e. Mengontrol administrasi produksi dan keuangan agar sesuai dengan standar yang berlaku.
- f. Mengendalikan biaya operasional agar pekerjaan berjalan efektif dan efisien
- g. Membantu asisten kepala melaksanakan tugas dan kebijaksanaan (policy) yang telah digariskan perusahaan.
- h. Melaksanakan tugas-tugas khusus yang diberikan oleh asisten kepala/kepala rayon.

5. Administrasi/Keuangan

Tugas Administrasi/Keuangan adalah sebagai berikut:

- a. Membantu kepala unit dalam melaksanakan tugas dibidang administrasi dan keuangan.
- b. Menyampaikan saran-saran tentang kondisi keuangan dan administrasi yang berkaitan dengan operasional perusahaan kepada manajer.
- c. Mengkoordinir seluruh kegiatan administrasi perkantoran.
- d. Pengawasan dan evaluasi pelaksanaanrencana kerja.
- e. Pengendalian sumber dana dan penggunaan dana.
- f. Menyimpan uangkas dan surat-surat berharga milik perusahaan.
- g. Pengawasan standar biaya danfisik.
- h. Membuat laporan kegiatan unit kebun.

6. Asisten Teknik

Tugas Asisten Teknik adalah sebagai berikut:

- a. Membuat rencana jangka pendek tentang pengadaan, perbaikan, operasional, dan dibidang teknik/ alat pengangkutan.
- b. Menyusun program perawatan peralatan kendaraan.
- c. Melakukan inspeksi secara teratur dan memuat recording.
- d. Mempersiapkan kebutuhan pihak tanaman.
- e. Mengendalikan biaya dan sistem kerja.
- f. Membuat laporan pertanggungjawaban hasil kerja
- g. Membuat laporan pertanggungjawaban hasil kerja teknik.

7. BA.PAM

Tugas BA. PAM sebagai berikut:

- a. Menggunakan biaya keamanan sesuai persetujuan pimpinan unit.
- b. Menyusun rencana kerja tahunan bidang keamanan.
- c. Melakukan inspeksi patrol secara otomatis.
- d. Pengawasan terhadap keamanan aset perusahaan, tenaga kerja, serta keluarga
- e. Membuat laporan pertanggungjawaban atas hasil keamana.
- f. Melaksanakan tugas-tugas khusus yang diberikan oleh manajer/direksi.
- g. Mengkoordinasi parasatpam dan centeng afdeling dalam melakukan tugas-tugas keamanan kebun.
- h. Melakukan penjagaan keamanan atas tamu-tamu yang datang ke area lokasi perumahan supaya seleksi, pengamat yang dianggap perlu.
- i. Mengambil alih tugas-tugas yang berkaitan dengan keamanan petugas.

- j. Melakukan penyusutan awal atas suatu kasus yang telah dilimpahkan.

D. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden diperoleh melalui hasil kuesioner yang telah diisi oleh 60 responden. Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden di tempat penelitian. Karakteristik tersebut dilihat berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, dan status yang akan dipaparkan pada tabel 4.1, tabel 4.2, tabel 4.3, tabel 4.4, dan tabel 4.5.

- a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Tabel 4.1
JENISKELAMIN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid LAKI-LAKI	52	86.7	86.7	86.7
PEREMPUAN	8	13.3	13.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan yang menjadi responden adalah berjenis perempuan, yaitu sebanyak 8 orang (13,3%), responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 52 orang (86,7%). Dari jawaban responden paling banyak adalah berjenis laki-laki yaitu sebanyak 52 orang (86,7%). Jadi dapat disimpulkan responden laki laki yang paling dominan menjadi responden dalam penelitian kali ini.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

Tabel 4.2**USIA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <30 tahun	17	28.3	28.3	28.3
>40 tahun	18	30.0	30.0	58.3
31-40 tahun	25	41.7	41.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan yang menjadi responden berusia <30 tahun tahun sebanyak 17 orang (28,3%), responden berusia 31-40 tahun sebanyak 25 orang (41,7%) dan usia >40 tahun sebanyak 18 orang (30,0%). Jadi dapat disimpulkan responden berusia 31-40 tahun yang paling banyak menjadi responden dalam penelitian kali ini.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.3**MASA BEKERJA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid >15tahun	27	45.0	45.0	45.0
11-15 tahun	29	48.3	48.3	93.3
5-10 tahun	4	6.7	6.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui masa bekerja karyawan 5-10 tahun sebanyak 4 orang (6,7%), karyawan masa bekerja 11-15 tahun sebanyak 29 orang (48,3%), dan masa bekerja >15 tahun sebanyak 27 orang (45,0%). Dapat disimpulkan responden paling banyak dalam penelitian ini adalah karyawan yang sudah bekerja antara 11-15 tahun.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4
PENDIDIKAN TERAKHIR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DIII	7	11.7	11.7	11.7
SARJANA	14	23.3	23.3	35.0
SMA SEDERAJAT	39	65.0	65.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui jumlah karyawan yang berpendidikan sarjana sebanyak 14 orang (23,3%), karyawan berpendidikan DIII sebanyak 7 orang dengan persentase (11,7%), dan yang berpendidikan SMA sederajat sebanyak 39 orang dengan persentase (65,0%).

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Tabel 4.5
STATUS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MENIKAH	50	83.3	83.3	83.3
SINGLE	10	16.7	16.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui jumlah karyawan yang single sebanyak 10 orang dengan persentase (16,7%), dan karyawan yang sudah menikah sebanyak 50 orang dengan persentase (83,3%).

E. Analisis Deskriptif (Distribusi Penilaian Responden)

Gambaran responden penelitian dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif berupa tabel frekuensi. Hasil analisis deskriptif masing-masing variabel penelitian diuraikan sebagai berikut.

No	Score Mean	Kriteria
1	0-1,9	Sangat Buruk
2	2-2,9	Buruk
3	3-3,9	Cukup Baik
4	4-4,9	Baik
5	5	Sangat Baik

Sumber : Sugiyono (2015)

Adapun jawaban - jawaban dari responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel - tabel berikut :

1. Transparany(X_1)

Variabel Transparency (X_1) dibentuk oleh 5 (Lima) indikator yang terdiri dari Melihat Dan Memahami Proses Pengambilan Keputusan (X_{1-1}), Informasi Keuangan Perusahaan Yang Relevan Secara Berkala Dan Teratur (X_{1-2}), Pengumpulan Dan Pelaporan Informasi Terbuka Dan Objektif (X_{1-3}), Keterbukaan Dalam Proses Pengambilan Keputusan (X_{1-4}), Menyampaikan Laporan Keuangan Audited Dan Kinerja Usaha Ke Publik (X_{1-5}).

Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Indikator Melihat Dan Memahami Proses Pengambilan Keputusan (X_{1.1})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan harus memahami jika ingin mengambil keputusan demi tercapainya tujuan perusahaan		Para karyawan harus mengerti apabila keputusan tersebut sudah di buat tidak dapat diganggu gugat		Para karyawan harus memahami keputusan yang diperoleh oleh atasan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	11	18,3	7	11,7	11	18,3
Ragu-Ragu	22	36,6	21	35,0	22	36,7
Setuju	21	35,0	25	41,7	21	35,0
Sangat Setuju	6	10,0	7	11,6	6	10,0
Total	60	100	60	100	60	100
<i>Mean</i>	3.37		3.53		3.37	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator Melihat Dan Memahami Proses Pengambilan Keputusan (Tabel 4.6) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan harus memahami jika ingin mengambil keputusan demi tercapainya tujuan perusahaan sebanyak 22 responden (36,6%) menyatakan ragu-ragu dengan nilai rata-rata 3.37. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan belum memahami jika ingin mengambil keputusan demi tercapainya tujuan perusahaan.
2. Untuk item para karyawan harus mengerti apabila keputusan tersebut sudah di buat tidak dapat diganggu gugat sebanyak 25 responden (41,7%) menyatakan setuju dengan nilai rata-rata 3.53. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan harus mengerti apabila keputusan tersebut sudah di buat tidak dapat diganggu gugat.

3. Untuk item Para karyawan harus memahami keputusan yang diperoleh oleh atasan, sebanyak 22 responden (36,7%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.37. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan tidak memahami keputusan yang diperoleh oleh atasan.

Tabel 4.7. Penilaian Responden Terhadap Indikator Informasi Keuangan Perusahaan Yang Relevan Secara Berkala Dan Teratur (X_{1.2})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan yang membuat laporan keuangan harus baik dan benar		Para karyawan membuat laporan keuangan sesuai dengan peraturan yang ada		Para karyawan memahami informasi keuangan perusahaan secara baik	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	9	15,0	7	11,7	7	11,7
Ragu-Ragu	29	48,3	21	35,0	21	35,0
Setuju	21	35,0	25	41,6	25	41,6
Sangat Setuju	1	1,7	7	11,7	7	11,7
Total	60	100	60	100	60	100
Mean	3.23		3.53		3.53	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator Informasi Keuangan Perusahaan Yang Relevan Secara Berkala Dan Teratur (Tabel 4.7) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan yang membuat laporan keuangan harus baik dan benar, sebanyak 29 responden (48.3%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.23. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan yang membuat laporan keuangan belum baik dan benar.
2. Untuk item para karyawan membuat laporan keuangan sesuai dengan peraturan yang ada sebanyak 25 responden (41,6%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata

3.53. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan membuat laporan keuangan sesuai dengan peraturan yang ada.

3. Untuk item para karyawan memahami informasi keuangan perusahaan dengan baik, sebanyak 25 responden (41,6%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.53. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan memahami informasi keuangan perusahaan dengan baik.

Tabel 4.8. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengumpulan Dan Pelaporan Informasi Terbuka Dan Obyektif (X_{1.3})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan harus terbuka dalam melakukan laporan hasil kerja kepada atasan		Para karyawan mengumpulkan data dan melaporkan informasi bersifat terbuka		Para karyawan harus membuat laporan yang terbuka antara rekan kerja satu dan lainnya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	7	11,6	7	11,7	14	23,3
Ragu-Ragu	20	33,3	21	35,0	32	53,3
Setuju	32	53,3	25	41,6	13	21,7
Sangat Setuju	1	1,7	7	11,7	1	1,7
Total	60	100	60	100	60	100
<i>Mean</i>	3.45		3.53		3.02	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator pengumpulan dan pelaporan informasi terbuka dan obyektif (Tabel 4.8) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan harus terbuka dalam melakukan laporan hasil kerja kepada atasan, sebanyak 32 responden (53,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.45. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan terbuka dalam melakukan laporan hasil kerja kepada atasan.

2. Untuk item para karyawan mengumpulkan data dan melaporkan informasi bersifat terbuka, sebanyak 25 responden (41,6%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.53. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan mengumpulkan data dan melaporkan informasi bersifat terbuka.
3. Untuk item para karyawan harus membuat laporan yang terbuka antara rekan kerja satu dan lainnya, sebanyak 32 responden (53,3%) menyatakan Ragu-Ragu, dengan nilai rerata 3.02. Jawaban ini menggambarkan karyawan belum membuat laporan yang terbuka antara rekan kerja satu dan lainnya.

Tabel 4.9. Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterbukaan Dalam Proses Pengambilan Keputusan (X_{1.4})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Para karyawan harus terbuka dalam pengambilan keputusan		Para karyawan terbuka ketika pimpinan memberikan keterbukaan dalam pengambilan keputusan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	1	1,7	-	-
Tidak Setuju	10	16,7	11	18,3
Ragu-Ragu	27	45,0	22	36,7
Setuju	20	33,3	21	35,0
Sangat Setuju	2	3,3	6	10,0
Total	60	100	60	100
Mean	3.20		3.37	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan (Tabel 4.9) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan harus terbuka dalam pengambilan keputusan sebanyak 27 responden (45,0%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.20. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan belum terbuka dalam pengambilan keputusan.
2. Untuk item para karyawan terbuka ketika pimpinan memberikan keterbukaan dalam pengambilan keputusan sebanyak 22 responden (36,7%) menyatakan ragu-

ragu, dengan nilai rerata 3.37. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan belum terbuka ketika pimpinan memberikan keterbukaan dalam pengambilan keputusan.

Tabel 4.10. Penilaian Responden Terhadap Indikator Menyampaikan Laporan Keuangan Audited Dan Kinerja Usaha Kepublik (X₁₋₅).

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan mempublikasi hasil audited perusahaan secara terbuka dan transparan kepada public		Para karyawan mempublikasi hasil audited secara terbuka		Para karyawan dalam menyampaikan laporan keuangan harus detail dan terbuka	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	1,7	-	-
Tidak Setuju	7	11,7	12	20,0	7	11,7
Ragu-Ragu	21	35,0	20	33,3	21	35,0
Setuju	25	41,7	24	40,0	25	41,7
Sangat Setuju	7	11,7	3	5,0	7	11,7
Total	60	100	60	100	60	100
<i>Mean</i>	3.53		3.27		3.53	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator menyampaikan laporan keuangan audited dan kinerja usaha kepublik(Tabel 4.10) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan mempublikasi hasil audited perusahaan secara terbuka dan transparan kepada publik, sebanyak 25 responden (41,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.53. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan mempublikasi hasil audited perusahaan secara terbuka dan transparan kepada publik.

2. Untuk item para karyawan mempublikasi hasil audited secara terbuka, sebanyak 24 responden (40,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.27. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan mempublikasi hasil audited secara terbuka.
3. Untuk item para para karyawan dalam menyampaikan laporan keuangan harus detail dan terbuka, sebanyak 25 responden (41,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.53. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan dalam menyampaikan laporan keuangan harus detail dan terbuka.

2. Accountability (X₂)

Variabel Accountability (X₂) dibentuk oleh 5 (Lima) indikator yang terdiri dari Mengetahui Visi Dan Misi Perusahaan (X_{2.1}), Mengetahui Dan Memahami Peran, Tugas Dan Tanggung Jawabnya (X_{2.2}), Hasil Pekerjaan Telah Didokumentasikan, Dipelihara Dan Dijaga Dengan Baik (X_{2.3}) Sistem Penilaian Kinerja Ditetapkan, Diterapkan Dan Dievaluasi Dengan Baik (X_{2.4}) Dan Mentaati Sistem Dan Prosedur Yang Telah Dibangun (X_{2.5}). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.11 s/d Tabel 4.15.

Tabel 4.11. Penilaian Responden Terhadap Indikator Mengetahui Visi Dan Misi Perusahaan (X_{2.1})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan memahami visi dan misi yang ada diperusahaan		Para karyawan bekerja sesuai dengan visi yang diterapkan perusahaan		Para karyawan sangat mengamalkan visi dan misi perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	14	23,3	40	66,7	12	20,0
Ragu-Ragu	24	40,0	7	11,7	26	43,4
Setuju	19	31,7	9	15,0	11	18,3
Sangat Setuju	3	5,0	4	6,6	11	18,3
Total	60	100	60	100	60	100
<i>Mean</i>	3.18		2.62		3.35	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator mengetahui visi dan misi perusahaan(Tabel 4.11) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan memahami visi dan misi yang ada diperusahaan, sebanyak 24 responden (40,0%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.18. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan belum memahami visi dan misi yang ada diperusahaan.
2. Untuk item para karyawan bekerja sesuai dengan visi yang diterapkan perusahaan, sebanyak 40 responden (66,7%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rerata 2.62. Jawaban ini menggambarkan bahwakaryawan tidak bekerja sesuai dengan visi yang diterapkan perusahaan.
3. Untuk item para karyawan sangat mengamalkan visi dan misi perusahaan, sebanyak 26 responden (43,4%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.35.

Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan belum mengamalkan visi dan misi perusahaan.

Tabel 4.12. Penilaian Responden Terhadap Indikator Mengetahui Dan Memahami Peran, Tugas Dan Tanggung Jawabnya (X_{2.2})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan memahami tugas yang diberikan perusahaan		Para karyawan sangat bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas		Para karyawan sangat memahami tugas yang diberikan perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	20	33,3	12	20,0	15	25,0
Ragu-Ragu	17	28,4	20	33,3	22	36,6
Setuju	20	33,3	21	35,0	19	31,7
Sangat Setuju	3	5,0	7	11,7	4	6,7
Total	60	100	60	100	60	100
<i>Mean</i>	3.10		3.38		3.20	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator Mengetahui Dan Memahami Peran, Tugas Dan Tanggung Jawabnya(Tabel 4.12) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan memahami tugas yang diberikan perusahaan, sebanyak 20 responden (33,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.10. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan memahami tugas yang diberikan perusahaan.
2. Untuk item para karyawan sangat bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, sebanyak 21 responden (35,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.38. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan sangat bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.
3. Untuk item para karyawan sangat memahami tugas yang diberikan perusahaan, sebanyak 22 responden (36,6%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.20.

Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan belum memahami tugas yang diberikan perusahaan.

Tabel 4.13. Penilaian Responden Terhadap Indikator Hasil Pekerjaan Telah Didokumentasikan, Dipelihara Dan Dijaga Dengan Baik (X_{2.3})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan setelah bekerja mendokumentasikan hasil kerja dengan baik dan benar		Para karyawan mendokumentasikan hasil kerja sesuai peraturan perusahaan		Para karyawan sangat berhati-hati dalam mendokumentasikan hasil kerjanya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	14	23,3	19	31,7	17	28,4
Ragu-Ragu	28	46,7	18	30,0	25	41,7
Setuju	12	20,0	18	30,0	11	18,3
Sangat Setuju	6	10,0	5	8,3	7	11,6
Total	60	100	60	100	60	100
<i>Mean</i>	3.17		3.15		3.13	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator tersedianya hasil pekerjaan telah didokumentasikan, dipelihara dan dijaga dengan baik (Tabel 4.13) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan setelah bekerja mendokumentasikan hasil kerja dengan baik dan benar, sebanyak 28 responden (46,7%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.17. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan setelah bekerja belum mendokumentasikan hasil kerja dengan baik dan benar.
2. Untuk item para karyawan mendokumentasikan hasil kerja sesuai peraturan perusahaan, sebanyak 19 responden (31.7%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rerata 3.15. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan tidak mendokumentasikan hasil kerja sesuai peraturan perusahaan.

3. Untuk item para karyawan sangat berhati-hati dalam mendokumentasikan hasil kerjanya, sebanyak 25 responden (41,7%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.13. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan belum berhati-hati dalam mendokumentasikan hasil kerjanya.

Tabel 4.14. Penilaian Responden Terhadap Indikator Sistem Penilaian Kinerja Ditetapkan, Diterapkan Dan Dievaluasi Dengan Baik (X_{2.4})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan memiliki perusahaan yang penilaian kinerja dievaluasi dengan baik		Para karyawan memiliki perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja		Para karyawan sangat berhati-hati dalam mengevaluasi penilaian kinerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	17	28,4	13	21,7	12	20,0
Ragu-Ragu	23	38,3	27	45,0	20	33,3
Setuju	15	25,0	16	26,7	21	35,0
Sangat Setuju	5	8,3	4	6,7	7	11,7
Total	60	100	60	100	60	100
<i>Mean</i>	3.13		3.18		3.38	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator sistem penilaian kinerja ditetapkan, diterapkan dan dievaluasi dengan baik(Tabel 4.14) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan memiliki perusahaan yang penilaian kinerja dievaluasi dengan baik, sebanyak 23 responden (38,3%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.13. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan tidak memiliki perusahaan yang penilaian kinerja dievaluasi dengan baik.
2. Untuk item para karyawan memiliki perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja, sebanyak 27 responden (45,0%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai

rerata 3.18. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan belum memiliki perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja.

- Untuk item para karyawan sangat berhati-hati dalam mengevaluasi penilaian kinerja, sebanyak 22 responden (35,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.38. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan sangat berhati-hati dalam mengevaluasi penilaian kinerja.

Tabel 4.15. Penilaian Responden Terhadap Indikator Mentaati Sistem dan Prosedur Yang Telah Dibangun (X_{2.5}).

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Para karyawan harus terbuka dalam pengambilan keputusan		Para karyawan terbuka ketika pimpinan memberikan keterbukaan dalam pengambilan keputusan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	-	-
Ragu-Ragu	3	5,0	3	5,0
Setuju	29	48,3	29	48,3
Sangat Setuju	28	46,7	28	46,7
Total	60	100	60	100
Mean	4.42		4.42	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun (Tabel 4.15) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item para karyawan harus terbuka dalam pengambilan keputusan sebanyak 29 responden (48,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.42. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan terbuka dalam pengambilan keputusan.
- Untuk item para karyawan terbuka ketika pimpinan memberikan keterbukaan dalam pengambilan keputusan sebanyak 29 responden (48,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.42. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan terbuka ketika pimpinan memberikan keterbukaan dalam pengambilan keputusan.

3. Responsibility (X_3)

Variabel Responsibility (X_3) dibentuk oleh 5 (Lima) indikator yang terdiri dari Memahami seluruh peraturan perusahaan yang berlaku ($X_{3.1}$), Menerapkan sistem tata nilai dan budaya perusahaan ($X_{3.2}$), Pengambilan keputusan mengacu dan mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun ($X_{3.3}$), Bekerja sesuai dengan standar operasional prosedur ($X_{3.4}$) Dan Menghindari pengelolaan perusahaan yang berpotensi merugikan perusahaan ($X_{3.5}$). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.16 s/d Tabel 4.20.

Tabel 4.16. Penilaian Responden Terhadap Indikator Memahami seluruh peraturan perusahaan yang berlaku ($X_{3.1}$)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Para karyawan memahami peraturan yang ada diperusahaan		Para karyawan sangat mentaati peraturan yang ada diperusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	-	-
Ragu-Ragu	2	3,3	3	5,0
Setuju	38	63,4	27	48,3
Sangat Setuju	20	33,3	30	46,7
Total	60	100	60	100
Mean	4.30		4.45	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator Memahami seluruh peraturan perusahaan yang berlaku (Tabel 4.16) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan memahami peraturan yang ada diperusahaan, sebanyak 38 responden (63,4%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.30. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan memahami peraturan yang ada diperusahaan.

2. Untuk item para karyawan sangat mentaati peraturan yang ada diperusahaan, sebanyak 30 responden (46,7%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4.45. Jawaban ini menggambarkan bahwakaryawan sangat mentaati peraturan yang ada diperusahaan.

Tabel 4.17. Penilaian Responden Terhadap Indikator Menerapkan Sistem Tata Nilai Dan Budaya Perusahaan ($X_{3.2}$)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan memahami sistem tata nilai yang ada diperusahaan		Para karyawan memiliki perusahaan yang menerapkan nilai dan budaya perusahaan		Para karyawan sangat mentaati sistem tata nilai demi tercapainya tujuan perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	1	1,7
Tidak Setuju	-	-	3	5,0	3	5,0
Ragu-Ragu	8	13,3	3	5,0	5	8,3
Setuju	24	40,0	47	78,3	44	73,3
Sangat Setuju	28	46,7	7	11,7	7	11,7
Total	60	100	60	100	60	100
Mean	4.33		3.97		3.88	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator Mengetahui Dan Memahami Peran, Tugas Dan Tanggung Jawabnya(Tabel 4.17) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan memahami sistem tata nilai yang ada diperusahaan, sebanyak 28 responden (46,7%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4.33. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan memahami sistem tata nilai yang ada diperusahaan,.
2. Untuk item para karyawan memiliki perusahaan yang menerapkan nilai dan budaya perusahaan, sebanyak 47 responden (78,3%) menyatakan setuju, dengan

nilai rerata 3.97. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan memiliki perusahaan yang menerapkan nilai dan budaya perusahaan.

3. Untuk item para karyawan sangat mentaati sistem tata nilai demi tercapainya tujuan perusahaan, sebanyak 44 responden (73,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.88. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan sangat mentaati sistem tata nilai demi tercapainya tujuan perusahaan.

Tabel 4.18. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengambilan Keputusan Mengacu Dan Mentaati Sistem Dan Prosedur Yang Telah Dibangun ($X_{3.3}$)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan sangat memahami pengambilan keputusan yang telah dibangun		Para karyawan sangat mentaati sistem prosedur perusahaan		Para karyawan memiliki perusahaan yang dalam pengambilan keputusan mengacu dan mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	7	11,7	4	6,7	5	8,3
Ragu-Ragu	8	13,3	24	40,0	13	21,7
Setuju	38	63,3	30	50,0	38	63,3
Sangat Setuju	7	11,7	2	3,3	4	6,7
Total	60	100	60	100	60	100
<i>Mean</i>	3.75		3.50		3.68	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator pengambilan keputusan mengacu dan mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun (Tabel 4.18) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan sangat memahami pengambilan keputusan yang telah dibangun, sebanyak 38 responden (63,3%) menyatakan setuju, dengan nilai

rerata 3.75. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan sangat memahami pengambilan keputusan yang telah dibangun.

2. Untuk item para karyawan sangat mentaati sistem prosedur perusahaan sebanyak 30 responden (50,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.50. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan sangat mentaati sistem prosedur perusahaan.
3. Untuk item para karyawan memiliki perusahaan yang dalam pengambilan keputusan mengacu dan mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun, sebanyak 38 responden (63,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.68. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan memiliki perusahaan yang dalam pengambilan keputusan mengacu dan mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun

Tabel 4.19. **Penilaian Responden Terhadap Indikator Bekerja Sesuai Dengan Standar Operasional Prosedur ($X_{3.4}$)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan bekerja sesuai peraturan yang ada diperusahaan		Para karyawan sangat memahami standar operasional yang ada diperusahaan		Karyawan memahami standar operasional prosedur perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	1	1,7	-	-
Ragu-Ragu	3	5,0	8	13,3	2	3,3
Setuju	49	81,7	34	56,7	38	63,4
Sangat Setuju	8	13,3	17	28,3	20	33,3
Total	60	100	60	100	60	100
<i>Mean</i>	4.08		4.12		4.30	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator Bekerja Sesuai Dengan Standar Operasional Prosedur (Tabel 4.19)

direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan bekerja sesuai peraturan yang ada diperusahaan, sebanyak 49 responden (81,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.08. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan bekerja sesuai peraturan yang ada diperusahaan,.
2. Untuk item para karyawan sangat memahami standar operasional yang ada diperusahaan, sebanyak 34 responden (56,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.12. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan sangat memahami standar operasional yang ada diperusahaan.
3. Untuk item para karyawan memahami standar operasional prosedur perusahaan, sebanyak 38 responden (63,4%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.30. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan memahami standar operasional prosedur perusahaan.

Tabel 4.20. Penilaian Responden Terhadap Indikator Menghindari Pengelolaan Perusahaan Yang Berpotensi Merugikan Perusahaan ($X_{3,5}$)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Para karyawan sangat menghindari pengelolaan perusahaan yang merugikan perusahaan		Para karyawan sangat berhati-hati dalam bekerja agar tidak merugikan perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	17	28,3	-	-
Ragu-Ragu	21	35,0	3	5,0
Setuju	17	28,3	29	48,3
Sangat Setuju	5	8,4	28	46,7
Total	60	100	60	100
Mean	3.17		4.42	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator menghindari pengelolaan perusahaan yang berpotensi merugikan perusahaan (Tabel 4.20) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan sangat menghindari pengelolaan perusahaan yang merugikan perusahaan sebanyak 21 responden (35,0%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.17. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan tidak menghindari pengelolaan perusahaan yang merugikan perusahaan.
2. Untuk item para karyawan sangat berhati-hati dalam bekerja agar tidak merugikan perusahaan sebanyak 29 responden (48,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.42. Jawaban ini menggambarkan bahwa para karyawan sangat berhati-hati dalam bekerja agar tidak merugikan perusahaan

4. **Independency (X₄)**

Variabel Independency (X₄) dibentuk oleh 5 (Lima) indikator yang terdiri dari Pengambilan keputusan secara terbuka (X_{4.1}), Pengambilan keputusan secara mandiri (X_{4.2}), Pengambilan keputusan secara profesional (X_{4.3}), Pengambilan keputusan bebas dari tekanan (X_{4.4}) Dan Pengambilan keputusan bebas dari konflik (X_{4.5}). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.21 s/d Tabel 4.25

Tabel 4.21. **Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengambilan Keputusan Secara Terbuka ($X_{4.1}$)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Para karyawan dalam pengambilan keputusan secara terbuka		Para karyawan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan fungsi perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	1	1,7	-	-
Ragu-Ragu	8	13,3	2	3,3
Setuju	34	56,7	38	63,4
Sangat Setuju	17	28,3	20	33,3
Total	60	100	60	100
Mean	4.12		4.30	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator pengambilan keputusan secara terbuka (Tabel 4.21) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan dalam pengambilan keputusan secara terbuka sebanyak 34 responden (56,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.12. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan dalam pengambilan keputusan secara terbuka.
5. Untuk item para karyawan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan fungsi perusahaan sebanyak 38 responden (63,4%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.30. Jawaban ini menggambarkan bahwa para karyawan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan fungsi perusahaan.

Tabel 4.22. **Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengambilan Keputusan Secara Mandiri (X_{4.2})**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Para karyawan dalam pengambilan keputusan secara mandiri		Para karyawan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan kegiatan perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	-	-
Ragu-Ragu	3	5,0	8	13,3
Setuju	27	45,0	24	40,0
Sangat Setuju	30	50,0	28	46,7
Total	60	100	60	100
Mean	4.45		4.33	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator pengambilan keputusan secara mandiri (Tabel 4.22) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan dalam pengambilan keputusan secara mandiri sebanyak 30 responden (50,0%) menyatakan sangatsetuju, dengan nilai rerata 4.45. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan dalam pengambilan keputusan secara mandiri.
2. Untuk item para karyawan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan kegiatan perusahaan sebanyak 28 responden (46,7%) menyatakan sangatsetuju, dengan nilai rerata 4.33. Jawaban ini menggambarkan bahwa para karyawan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan kegiatan perusahaan.

Tabel 4.23. **Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengambilan Keputusan Secara Profesional (X_{4.3})**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Para karyawan dalam pengambilan keputusan secara profesional		Para karyawan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan tanggung jawab perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	1	1,7	1	1,7
Ragu-Ragu	9	15,0	-	-
Setuju	33	55,0	30	50,0
Sangat Setuju	17	28,3	29	48,3
Total	60	100	60	100
Mean	4.10		4.45	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator pengambilan keputusan secara profesional (Tabel 4.23) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan dalam pengambilan keputusan secara profesional sebanyak 33 responden (55,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.10. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan dalam pengambilan keputusan secara profesional.
2. Untuk item para karyawan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan tanggung jawab perusahaan sebanyak 30 responden (50,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.45. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan tanggung jawab perusahaan.

Tabel 4.24. **Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengambilan Keputusan Bebas Dari Tekanan ($X_{4.4}$)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Para karyawan dalam pengambilan bebas dari tekanan yang ada diperusahaan		Para karyawan memiliki perusahaan yang bebas dari tekanan luar maupun dalam	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	1	1,7	1	1,7
Ragu-Ragu	7	11,7	8	13,3
Setuju	30	50,0	34	56,7
Sangat Setuju	22	36,6	17	28,3
Total	60	100	60	100
Mean	4.22		4.12	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator pengambilan keputusan bebas dari tekanan(Tabel 4.24) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan dalam pengambilan keputusan bebas dari tekanan sebanyak 30 responden (50,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.22. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan dalam pengambilan keputusan bebas dari tekanan.
2. Untuk item para karyawan memiliki perusahaan yang bebas dari tekanan luar maupun dalam sebanyak 34 responden (56,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.12. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan memiliki perusahaan yang bebas dari tekanan luar maupun dalam.

Tabel 4.25. **Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengambilan Keputusan Bebas Dari Konflik (X_{4.5})**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Para karyawan dalam pengambilan keputusan bebas dari konflik yang ada diperusahaan		Para karyawan memiliki perusahaan yang bebas dari konflik	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	1	1,7	-	-
Ragu-Ragu	2	3,3	3	5,0
Setuju	40	66,7	27	45,0
Sangat Setuju	17	28,3	30	50,0
Total	60	100	60	100
Mean	4.22		4.45	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator pengambilan keputusan bebas dari konflik(Tabel 4.25) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan dalam pengambilan keputusan bebas dari konflik yang ada diperusahaan sebanyak 40 responden (66,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.22. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan dalam pengambilan keputusan bebas dari konflik yang ada diperusahaan.
2. Untuk item para karyawan memiliki perusahaan yang bebas dari konflik sebanyak 30 responden (50,0%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4.45. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan memiliki perusahaan yang bebas dari konflik.

5. Fairness (X₅)

Variabel Fairness (X₅) dibentuk oleh 5 (Lima) indikator yang terdiri dari Keterbukaan Informasi (X₅₋₁), Transaksi perusahaan diungkap terbuka (X₅₋₂), Praktik korporasi dilakukan secara jujur dan adil (X₅₋₃), Praktik kegiatan operasional

perusahaan terbuka (X₅₋₄), Tidak ada konflik kepentingan (X₅₋₅). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.26 s/d Tabel 4.30.

Tabel 4.26 Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterbukaan Informasi (X₅₋₁),

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan ketika memberikan informasi sangat terbuka terhadap karyawan yang lainnya		Para karyawan saat menyampaikan informasi sesuai dengan tanggung jawab nya masing-masing		Para karyawan mempunyai perusahaan menjamin keterbukaan informasi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	24	40,0	16	26,7	14	23,3
Ragu-Ragu	20	33,4	19	31,7	26	43,3
Setuju	14	23,3	11	18,3	13	21,7
Sangat Setuju	2	3,3	14	23,3	7	11,7
Total	60	100	60	100	60	100
Mean	2.97		3.38		3.22	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator keterbukaan informasi (Tabel 4.26) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan ketika memberikan informasi sangat terbuka terhadap karyawan yang lainnya sebanyak 24 responden (40,0%) menyatakan tidak setuju dengan nilai rata-rata 2.97. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan ketika memberikan informasi tidak terbuka.
2. Untuk item para karyawan saat menyampaikan informasi sesuai dengan tanggung jawab nya masing-masing sebanyak 19 responden (31,7%) menyatakan ragu-ragu dengan nilai rata-rata 3.38. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan saat

menyampaikan informasi belum sesuai dengan tanggung jawab nya masing-masing.

- Untuk item para karyawan mempunyai perusahaan menjamin keterbukaan informasi perusahaan, sebanyak 26 responden (43,3%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.22. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan mempunyai perusahaan yang belum menjamin keterbukaan informasi.

Tabel 4.27. **Penilaian Responden Terhadap Indikator Transaksi Perusahaan Diungkap Terbuka (X_{5-2})**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan dalam bekerja mampu memberikan yang terbaik untuk perusahaan		Para karyawan diberikan gaji dengan terbuka tanpa ada tekanan dari perusahaan		Para karyawan mampu bekerja dengan perusahaan secara terbuka	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	15	25,0	13	21,7	14	23,3
Ragu-Ragu	18	30,0	24	40,0	21	35,0
Setuju	23	38,3	17	28,3	18	30,0
Sangat Setuju	4	6,7	6	10,0	7	11,7
Total	60	100	60	100	60	100
Mean	3.27		3.27		3.30	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator transaksi perusahaan diungkap terbuka (Tabel 4.27) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item para karyawan dalam bekerja mampu memberikan yang terbaik untuk perusahaan sebanyak 23 responden (38.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.27. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan dalam bekerja mampu memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

2. Untuk item para karyawan diberikan gaji dengan terbuka tanpa ada tekanan dari perusahaan sebanyak 24 responden (40,0%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.27. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan diberikan gaji belum terbuka tanpa ada tekanan dari perusahaan.
3. Untuk item para karyawan mampu bekerja dengan perusahaan secara terbuka, sebanyak 21 responden (35,0%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.30. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan belum mampu bekerja dengan perusahaan secara terbuka.

Tabel 4.28. Penilaian Responden Terhadap Indikator Praktik koorporasi Dilakukan Secara Jujur Dan Adil (X₅₋₃)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Para karyawan dalam melakukan praktik koorporasi dilakukan secara jujur		Para karyawan sangat bertanggung jawab dalam melakukan praktik pekerjaannya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	16	26,6	15	25,0
Ragu-Ragu	24	40,0	20	33,3
Setuju	19	31,7	20	33,3
Sangat Setuju	1	1,7	5	8,4
Total	60	100	60	100
Mean	3.08		3.25	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator praktik koorporasi dilakukan secara jujur dan adil (Tabel 4.28) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan dalam melakukan praktik koorporasi dilakukan secara jujur, sebanyak 24 responden (40,0%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.08. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan dalam melakukan praktik koorporasi belum secara jujur.

2. Untuk item para karyawan sangat bertanggung jawab dalam melakukan praktik pekerjaannya, sebanyak 20 responden (33,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.25. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan sangat bertanggung jawab dalam melakukan praktik pekerjaannya,.

Tabel 4.29. **Penilaian Responden Terhadap Indikator Praktik Kegiatan Operasional Perusahaan Terbuka (X₅₋₄)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Para karyawan saat melakukan praktik kegiatan operasional sangat terbuka		Para karyawan melakukan kegiatan operasional sesuai hak-hak <i>stakeholder</i>	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	1,7	-	-
Tidak Setuju	14	23,3	15	25,0
Ragu-Ragu	23	38,4	25	41,6
Setuju	21	35,0	19	31,7
Sangat Setuju	2	3,3	1	1,7
Total	60	100	60	100
Mean	3.18		3.10	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator praktik kegiatan operasional perusahaan terbuka(Tabel 4.29) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item karyawan saat melakukan praktik kegiatan operasional sangat terbuka sebanyak 23 responden (38,4%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.18. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan saat melakukan praktik kegiatan operasional belum terbuka.
2. Untuk item para karyawan melakukan kegiatan operasional sesuai hak-hak *stakeholder* sebanyak 25 responden (41,6%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.10. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan melakukan kegiatan operasional belum sesuai hak-hak *stakeholder*.

Tabel 4.30. **Penilaian Responden Terhadap Indikator Tidak Ada Konflik Kepentingan (X_{5.5})**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan dengan rekan kerja yang lain sangat harmonis		Para karyawan mempunyai hubungan yang baik sehingga tidak ada konflik kepentingan		Para karyawan sangat menjamin bahwa tidak ada konflik kepentingan dalam perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	7	11,7	10	16,7	14	23,3
Ragu-Ragu	21	35,0	11	18,3	24	40,0
Setuju	25	41,6	34	56,7	19	31,7
Sangat Setuju	7	11,7	5	8,3	3	5,0
Total	60	100	60	100	60	100
<i>Mean</i>	3.53		3.57		3.18	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator tidak ada konflik kepentingan(Tabel 4.30) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan dengan rekan kerja yang lain sangat harmonis, sebanyak 25 responden (41,6%) menyatakan setuju , dengan nilai rerata 3.53. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan dengan rekan kerja yang lain sangat harmonis.
2. Untuk item para karyawan mempunyai hubungan yang baik sehingga tidak ada konflik kepentingan, sebanyak 34 responden (56,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.57. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan mempunyai hubungan yang baik sehingga tidak ada konflik kepentingan.
3. Untuk item para para karyawan sangat menjamin bahwa tidak ada konflik kepentingan dalam perusahaan, sebanyak 24responden (40,0%) menyatakan ragu-

ragu, dengan nilai rerata 3.18. Jawaban ini menggambarkan bahwakaryawan belum menjamin tidak ada konflik kepentingan dalam perusahaan.

6. Kinerja Karyawan (Y₁)

Variabel kinerja karyawan (y₁) dibentuk oleh 5 (Lima) indikator yang terdiri dari Efektivitas (Y₁₋₁), Efisien (Y₁₋₂), Kerja Sama Tim (Y₁₋₃), Produktivitas Kerja (Y₁₋₄), Kreativitas Kerja (Y₁₋₅). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.30 s/d Tabel 4.35.

Tabel 4.31 Penilaian Responden Terhadap Indikator Efektivitas (Y₁₋₁)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan dapat bekerja secara efektif		Para karyawan dapat bekerja sesuai target yang diinginkan perusahaan		Para karyawan Mampuberkomitmen dan konsisten pada perusahaan sehingga efektivitasnya meningkat	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	14	23,3	40	66,7	12	20,0
Ragu-Ragu	24	40,0	7	11,7	26	43,4
Setuju	19	31,7	9	15,0	11	18,3
Sangat Setuju	3	5,0	4	6,6	11	18,3
Total	60	100	60	100	60	100
Mean	3.18		2.62		3.35	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator efektivitas (Tabel 4.31) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan dapat bekerja secara efektif sebanyak 24 responden (40,0%) menyatakan ragu-ragu dengan nilai rata-rata 3.18. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan belum bekerja secara efektif.

2. Untuk item para karyawan dapat bekerja sesuai target yang diinginkan perusahaan sebanyak 40 responden (66,7%) menyatakan tidak setuju dengan nilai rata-rata 2.62. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan tidak dapat bekerja sesuai target yang diinginkan perusahaan.
3. Untuk item para karyawan mampu berkomitmen dan konsisten pada perusahaan sehingga efektivitasnya meningkat sebanyak 26 responden (43,4%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.35. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan belum mampu berkomitmen dan konsisten pada perusahaan agar efektivitasnya meningkat.

Tabel 4.32. Penilaian Responden Terhadap Indikator Efisien(Y_{1.2})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan dapat bekerja secara efisien		Para karyawan dapat bekerja mencapai target sehingga menjadi efisien		Para karyawan bekerja secara baik dan efisien	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	20	33,3	12	20,0	15	25,0
Ragu-Ragu	17	28,4	20	33,3	22	36,7
Setuju	20	33,3	21	35,0	19	31,7
Sangat Setuju	3	5,0	7	11,7	4	6,6
Total	60	100	60	100	60	100
Mean	3.10		3.38		3.20	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator efisien (Tabel 4.32) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan dapat bekerja secara efisien, sebanyak 20 responden (33,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.10. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan dapat bekerja secara efisien.

2. Untuk item para karyawan dapat bekerja mencapai target sehingga menjadi efisien sebanyak 21 responden (35,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.38. Jawaban ini menggambarkan karyawan dapat bekerja mencapai target sehingga menjadi efisien.
3. Untuk item para karyawan bekerja secara baik dan efisien, sebanyak 22 responden (36,7%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.20. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan belum bekerja secara baik dan efisien.

Tabel 4.33. **Penilaian Responden Terhadap Indikator Kerja Sama Tim (Y_{1.3})**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan bekerja secara bersama sama dengan tim yang lain		Para karyawan mampu bekerja sama dengan tim sehingga pekerjaan selesai tepat waktu		Para karyawan mampu bekerja sama dan menerima pendapat dari rekan kerja yang lain sehingga tercapai tujuan perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	14	23,3	19	31,7	17	28,3
Ragu-Ragu	28	46,7	18	30,0	25	41,7
Setuju	12	20,0	18	30,0	11	18,3
Sangat Setuju	6	10,0	5	8,3	7	11,7
Total	60	100	60	100	60	100
<i>Mean</i>	3.17		3.15		3.13	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator kerja sama tim (Tabel 4.33) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan bekerja secara bersama sama dengan tim yang lain, sebanyak 28 responden (46,7%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.17 .

Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan belum terbuka dalam melakukan laporan hasil kerja kepada atasan.

2. Untuk item para karyawan mampu bekerja sama dengan tim sehingga pekerjaan selesai tepat waktu, sebanyak 19 responden (31,7%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rerata 3.15. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan tidak mampu bekerja sama dengan tim sehingga pekerjaan tidak selesai tepat waktu.
3. Untuk item para karyawan mampu bekerja sama dan menerima pendapat dari rekan kerja yang lain sehingga tercapai tujuan perusahaan, sebanyak 25 responden (41,7%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.13. Jawaban ini menggambarkan karyawan tidak mampu bekerja sama dan menerima pendapat dari rekan kerja yang lain sehingga tidak tercapai tujuan perusahaan.

Tabel 4.34. **Penilaian Responden Terhadap Indikator Produktivitas Kerja (Y_{1.4})**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan terlalu fokus terhadap tugasnya sehingga produktivitas kerja meningkat		Para karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik		Para karyawan mampu mencapai target perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	17	28,4	13	21,7	20	33,3
Ragu-Ragu	23	38,3	27	45,0	19	31,7
Setuju	15	25,0	16	26,7	16	26,7
Sangat Setuju	5	8,3	4	6,6	5	8,3
Total	60	100	60	100	60	100
<i>Mean</i>	3.13		3.18		3.10	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator produktivitas kerja (Tabel 4.34) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan karyawan terlalu fokus terhadap tugasnya sehingga produktivitas kerja meningkat sebanyak 23 responden (38,3%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.13. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan karyawan belum fokus terhadap tugasnya sehingga produktivitas kerja belum meningkat
2. Untuk item para karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik sebanyak 27 responden (45,0%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rerata 3.18. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan belum dapat menghasilkan kinerja yang baik.
3. Untuk item para karyawan mampu mencapai target perusahaan sebanyak 20 responden (33,3%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rerata 3.10. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan mampu mencapai target perusahaan.

Tabel 4.35. **Penilaian Responden Terhadap Indikator Kreativitas Kerja (Y₁₋₅).**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Para karyawan mampu bekerja secara kreatif		Para karyawan mampu bekerja dengan keterampilan yang baik		Para karyawan mampu menghasilkan kinerja yang bagus sehingga pekerjaan tersebut kreatif	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	-	-	17	28,4
Ragu-Ragu	-	-	2	3,4	21	35,0
Setuju	35	58,3	29	48,3	17	28,3
Sangat Setuju	25	41,7	29	48,3	5	8,3
Total	60	100	60	100	60	100
<i>Mean</i>	4.42		4.45		3.17	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Indikator kreativitas kerja (Tabel 4.35) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item para karyawan mampu bekerja secara kreatif, sebanyak 35 responden (58,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.42. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan mampu bekerja secara kreatif.
2. Untuk item para karyawan mampu bekerja dengan keterampilan yang baik, sebanyak 29 responden (48,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 4.45. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan mampu bekerja dengan keterampilan yang baik
3. Untuk item para karyawan mampu menghasilkan kinerja yang bagus sehingga pekerjaan tersebut kreatif, sebanyak 21 responden (35,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rerata 3.17. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan belum mampu menghasilkan kinerja yang bagus sehingga pekerjaan tersebut kreatif

F. Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Data dikatakan valid apabila nilai *corrected item total correlation* pada *item total statistic* lebih dari 0,30 untuk setiap item pernyataan.

**Tabel 4.36 Uji Validitas (X₁) Transparency
Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1.1	44.10	73.210	.883	.950
X1.1.2	43.93	72.843	.966	.948
X1.1.3	44.10	73.210	.883	.950
X1.2.1	44.23	80.623	.501	.958
X1.2.2	43.93	72.843	.966	.948
X1.2.3	43.93	72.843	.966	.948
X1.3.1	44.02	78.898	.640	.955
X1.3.2	43.93	72.843	.966	.948
X1.3.3	44.45	83.031	.309	.962
X1.4.1	44.27	80.640	.430	.960
X1.4.2	44.10	73.210	.883	.950
X1.5.1	43.93	72.843	.966	.948
X1.5.2	44.20	81.688	.316	.963
X1.5.3	43.93	72.843	.966	.948

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Dari tabel 4.36 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden.. Hasil uji validitas dari 14 (empat belas) butir pertanyaan pada variabel *transparency* dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

**Tabel 4.37 Uji Validitas (X₂) Accountability
Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1.1	43.63	56.304	.762	.883
X2.1.2	44.20	60.942	.322	.903
X2.1.3	43.47	59.575	.400	.899
X2.2.1	43.72	56.884	.642	.888
X2.2.2	43.43	56.962	.630	.889
X2.2.3	43.62	56.817	.677	.887
X2.3.1	43.65	56.062	.732	.884
X2.3.2	43.67	56.226	.661	.887
X2.3.3	43.68	57.373	.581	.891
X2.4.1	43.68	55.881	.724	.884
X2.4.2	43.63	57.185	.688	.886
X2.4.3	43.43	56.962	.630	.889
X2.5.1	42.40	62.753	.395	.897
X2.5.2	42.40	62.753	.395	.897

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Dari tabel 4.37, hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 14 (empat belas) butir pertanyaan pada variabel *Accountability* dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.38 Uji Validitas (X₃) Responsibility
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1.1	47.65	21.553	.511	.808
X3.1.2	47.50	20.661	.618	.800
X3.2.1	47.62	20.376	.547	.803
X3.2.2	47.98	22.220	.306	.821
X3.2.3	48.07	20.741	.456	.811
X3.3.1	48.20	19.349	.605	.797
X3.3.2	48.45	21.201	.433	.812
X3.3.3	48.27	19.860	.614	.797
X3.4.1	47.87	22.524	.410	.815
X3.4.2	47.83	21.701	.338	.820
X3.4.3	47.65	21.553	.511	.808
X3.5.1	48.78	20.783	.313	.829
X3.5.2	47.53	21.236	.509	.807

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Dari tabel 4.38 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 13 (tiga belas) butir pertanyaan pada variabel *responsibility* dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.39 Uji Validitas (X₄) Indenpendency
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1.1	38.63	14.745	.827	.845
X4.1.2	38.45	17.642	.380	.879
X4.2.1	38.30	16.349	.606	.864
X4.2.2	38.42	15.162	.720	.854
X4.3.1	38.65	16.265	.501	.873
X4.3.2	38.30	17.569	.339	.882
X4.4.1	38.53	16.016	.539	.870
X4.4.2	38.63	14.745	.827	.845
X4.5.1	38.53	16.219	.648	.861
X4.5.2	38.30	16.349	.606	.864

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Dari tabel 4.39 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 10 (sepuluh) butir pertanyaan pada variabel *indenpendency* dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.40 Uji Validitas (X₅) *Fairness*
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X5.1.1	39.33	61.006	.485	.915
X5.1.2	38.85	52.774	.883	.898
X5.1.3	39.02	56.423	.786	.903
X5.2.1	38.97	57.084	.756	.905
X5.2.2	38.97	58.677	.633	.910
X5.2.3	38.93	58.707	.596	.911
X5.3.1	39.15	58.231	.772	.905
X5.3.2	38.98	58.084	.666	.908
X5.4.1	39.05	58.014	.765	.905
X5.4.2	39.13	59.948	.636	.910
X5.5.1	38.70	61.908	.431	.917
X5.5.2	38.67	62.395	.383	.919
X5.5.3	39.05	59.947	.586	.911

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Dari tabel 4.40 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 13 (tiga belas) butir pertanyaan pada variabel *fairness* dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.41 Uji Validitas (Y) Kinerja
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y.1.1	46.55	66.658	.754	.896
y.1.2	47.12	71.461	.332	.911
y.1.3	46.38	70.173	.398	.909
y.2.1	46.63	67.321	.633	.900
y.2.2	46.35	68.401	.553	.903
y.2.3	46.53	67.134	.676	.898
y.3.1	46.57	66.250	.735	.896
y.3.2	46.58	66.078	.689	.898
y.3.3	46.60	66.888	.638	.900
y.4.1	46.60	65.702	.752	.895
y.4.2	46.55	67.269	.707	.898
y.4.3	46.63	66.406	.668	.899
y.5.1	45.32	74.762	.335	.909
y.5.2	45.28	72.715	.504	.905
y.5.3	46.57	67.334	.626	.900

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Dari tabel 4.41 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 15 (lima belas) butir pertanyaan pada variabel kinerja dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menguji kehandalan butir-butir pernyataan dalam kuesioner. Kuesioner dikatakan handal apabila nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,60.

Tabel 4.42
Uji Reliabilitas (X₁) *Transparency*
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	14

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari tabel 4.42 di atas, dapat dilihat bahwa keseluruhan variabel transparency (X_1) memiliki *Cronbach's Alpha* diatas 0,60 yang menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut menunjukkan stabilitas dan menilai seberapa konsisten suatu instrument pengukuran konsep tertentu yang diukurnya sehingga dengan demikian bisa digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 4.43
Uji Reliabilitas (X_2) Accountability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.898	14

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari tabel 4.43 di atas, dapat dilihat bahwa keseluruhan variabel accountability (X_2) memiliki *Cronbach's Alpha* diatas 0,60 yang menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut menunjukkan stabilitas dan menilai seberapa konsisten suatu instrument pengukuran konsep tertentu yang diukurnya sehingga dengan demikian bisa digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 4.44
Uji Reliabilitas (X_3) Responsibility

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.822	13

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari tabel 4.44 di atas, dapat dilihat bahwa keseluruhan variabel responsibility (X_3) memiliki *Cronbach's Alpha* diatas 0,60 yang

menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut menunjukkan stabilitas dan menilai seberapa konsisten suatu instrument pengukuran konsep tertentu yang diukurnya sehingga dengan demikian bisa digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 4.45
Uji Reliabilitas (X₄) Independency
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	10

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari tabel 4.45 di atas, dapat dilihat bahwa keseluruhan variabel independency (X₄) memiliki *Cronbach's Alpha* diatas 0,60 yang menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut menunjukkan stabilitas dan menilai seberapa konsisten suatu instrument pengukuran konsep tertentu yang diukurnya sehingga dengan demikian bisa digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 4.46
Uji Reliabilitas (X₅) Fairness
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	13

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari tabel 4.46 di atas, dapat dilihat bahwa keseluruhan variabel Fairness (X₅) memiliki *Cronbach's Alpha* diatas 0,60 yang menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut menunjukkan stabilitas dan menilai seberapa konsisten suatu instrument pengukuran konsep tertentu yang diukurnya sehingga dengan demikian bisa digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 4.47
Uji Reliabilitas (Y) Kinerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.907	15

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

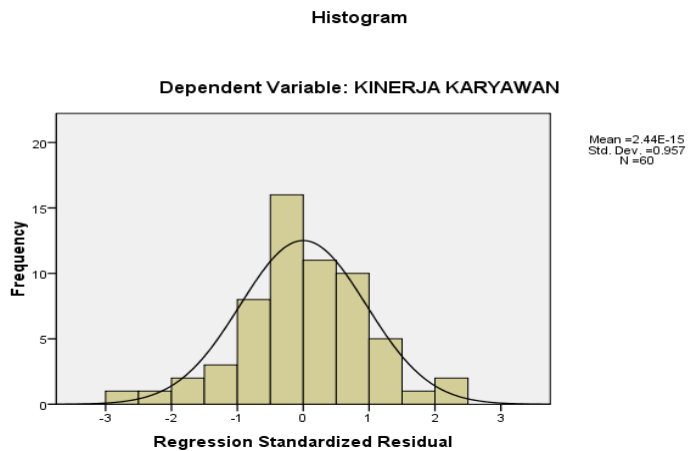
Berdasarkan hasil yang diperoleh dari tabel 4.47 di atas, dapat dilihat bahwa keseluruhan variabel Kinerja (Y) memiliki *Cronbach's Alpha* diatas 0,60 yang menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut menunjukkan stabilitas dan menilai seberapa konsisten suatu instrument pengukuran konsep tertentu yang diukurnya sehingga dengan demikian bisa digunakan dalam analisis lebih lanjut.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan analisis grafik yaitu pada *Normal P-P Plot of Regression Standarized Residual*. Apakah data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Ada pun uji normalitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

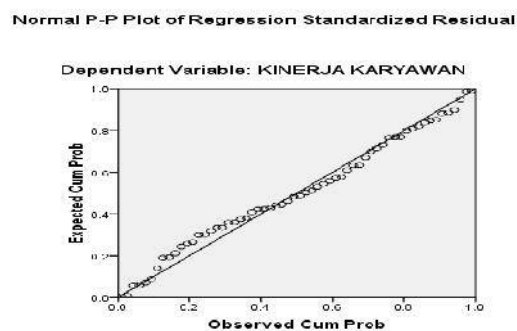
Gambar 4.3 Kurva Histogram Normalitas



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Dari hasil output SPSS Gambar 4.2 Kurva histogram normalitas menunjukkan gambar pada histogram memiliki pola (lonceng) atau data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Maka dapat disimpulkan model regresi memenuhi asumsi uji normalitas data.

Gambar 4.4 Grafik Normal P-P Plot of Regression Standarized Residual



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan gambar 4.3. dapat dilihat bahwa titik – titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Penyebaran titik – titik

menggambarkan data – data hasil jawaban responden telah berdistribusi secara normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 4.48 Hasil *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.53893963
Most Extreme Differences	Absolute	.075
	Positive	.053
	Negative	-.075
Kolmogorov-Smirnov Z		.577
Asymp. Sig. (2-tailed)		.893

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.48, terlihat bahwa nilai Asymp.Sig. (2-tailed) adalah 0,893 ini berarti nilainya diatas nilai signifikan 5% (0.05). dengan kata lain variabel tersebut berdistribusi normal

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini akan dilakukan uji multikolinearitas dengan cara melihat nilai tolerance dan VIF-nya. Dikatakan tidak terjadi multikolinearitas jika $tolerance > 0,1$ atau $VIF < 10$. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas, digunakan ketentuan sebagai berikut: jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) > 10 , maka terjadi masalah multikolinearitas.

Apabila $VIF > 10$, maka ada multikolinearitas.

Apabila $VIF < 10$, maka tidak ada multikolinearitas seperti pada tabel 4.20 sbb:

Tabel 4.49.

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-4.389	2.670		-1.644	.106		
TRANSPARANCY	.048	.023	.051	2.099	.041	.951	1.051
ACCOUNTABILITY	.964	.046	.893	20.741	.000	.304	3.290
RESPONSIBILITY	.032	.066	.018	.488	.628	.418	2.390
INDEPENDENCY	.005	.064	.002	.076	.939	.541	1.849
FAIRNESS	.115	.041	.107	2.792	.007	.381	2.625

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

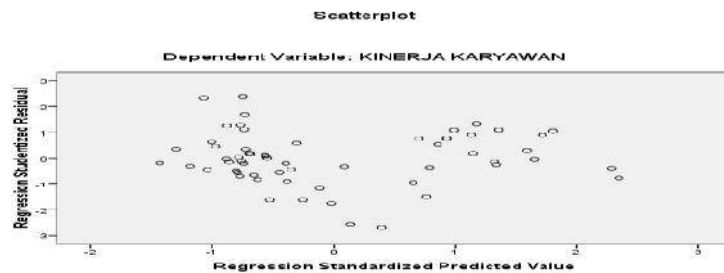
Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.49 dapat diketahui bahwa hasil uji multikolinearitas adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai *tolerance* Transparancy memiliki sebesar $0,951 > 0,1$ dan VIF sebesar $1.051 < 10$, menunjukkan tidak ada gangguan multikolinearitas.
- 2) Nilai *tolerance*Accountabilitymemiliki sebesar $0,304 > 0,1$ dan VIF sebesar $3.290 < 10$, menunjukkan tidak ada gangguan multikolinearitas.
- 3) Nilai *tolerance*Responsibility memiliki sebesar $0,418 > 0,1$ dan VIF sebesar $2.390 < 10$, menunjukkan tidak ada gangguan multikolinearitas
- 4) Nilai *Tolerance* Independencymemiliki sebesar $0,541 > 0,1$ dan VIF sebesar $1.849 < 10$, menunjukkan tidak ada gangguan multikolinearitas
- 5) Nilai *Tolerance*Fairnessmemiliki sebesar $0,381 > 0,1$ dan VIF sebesar $2.625 < 10$, menunjukkan tidak ada gangguan multikolinearitas

c. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi dianggap tidak terjadi heteroskedastisitas apabila titik – titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu dan secara terus menerus bergeser menjauhi garis nol. Pengujian heteroskedastisitas secara visual bisa dilihat pada grafik *Scatterplot* dibawah ini.



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Gambar 4.5 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan gambar 4.4 diatas menggambarkan bahwa titik – titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu, ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga layak digunakan untuk memprediksi analisis penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance terhadap kinerja karyawan berdasarkan variabel independennya.

4. Analisis Linier Berganda

Analisis linier berganda dilakukan dengan bantuan SPSS dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y)

Tabel 4.50
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-4.389	2.670		-1.644	.106		
	TRANSPARANCY	.048	.023	.051	2.099	.041	.951	1.051
	ACCOUNTABILITY	.964	.046	.893	20.741	.000	.304	3.290
	RESPONSIBILITY	.032	.066	.018	.488	.628	.418	2.390
	INDEPENDENCY	.005	.064	.002	.076	.939	.541	1.849
	FAIRNESS	.115	.041	.107	2.792	.007	.381	2.625

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan Tabel 4.50 maka persamaan analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah:

$$Y = -4.389 + 0.048X_1 + 0.964X_2 + 0.032 X_3 + 0.005 X_4 + 0.115 X_5$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

1. **Konstanta (a) = -4.389**, ini menunjukkan harga *constant*, dimana jika variabel Transparency (X_1), Accountability (X_2), Responsibility (X_3), Independency (X_4), Fairness (X_5) = 0, maka Kinerja Karyawan = **-4.389**.
2. **Koefisien X_1 (b_1) = 0.048**, ini berarti bahwa variabel Transparency (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, atau dengan kata lain jika Transparency (X_1) ditingkatkan sebesar satu-satuan, maka Kinerja Karyawan akan bertambah sebesar **0,048**. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif dan signifikan antara variabel Transparency dengan Kinerja

Karyawan, semakin meningkat Transparency maka akan semakin meningkat pula Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat.

3. **Koefisien X_2 (b_2) = 0,964**, ini berarti bahwa variabel Accountability (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, atau dengan kata lain jika Accountability (X_2) ditingkatkan sebesar satu-satuan, maka Kinerja Karyawan akan bertambah sebesar **0,964**. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara variabel Accountability dengan Kinerja Karyawan, semakin meningkat Accountability maka akan semakin meningkat pula Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat.
4. **Koefisien X_3 (b_3) = 0,032**, ini berarti bahwa variabel Responsibility (X_3) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, atau dengan kata lain jika Responsibility (X_3) ditingkatkan sebesar satu-satuan, maka Kinerja Karyawan akan bertambah sebesar **0,032**. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif dan tidak signifikan antara variabel Responsibility dengan Kinerja Karyawan, seharusnya Responsibility lebih ditingkatkan lagi maka akan semakin meningkat pula Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat.
5. **Koefisien X_4 (b_4) = 0,005** ini berarti bahwa variabel Independency (X_4) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, atau dengan kata lain jika Independency (X_2) ditingkatkan sebesar satu-satuan, maka Kinerja Karyawan akan bertambah sebesar **0,005**. terjadi hubungan positif dan tidak signifikan antara variabel Independency dengan Kinerja Karyawan, seharusnya

Independency lebih ditingkatkan lagi maka akan semakin meningkat pula Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat.

6. **Koefisien X_5 (b_5) = 0**, ini berarti bahwa variabel Fairness (X_5) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, atau dengan kata lain jika Fairness (X_2) ditingkatkan sebesar satu-satuan, maka Kinerja Karyawan akan bertambah sebesar **0,115**. terjadi hubungan positif dan signifikan antara variabel Fairness dengan Kinerja Karyawan, semakin meningkat Fairness maka akan semakin meningkat pula Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat.

5. Uji Hipotesis

Dalam analisis dan melakukan pengujian hipotesis, maka data diolah dengan alat bantu statistik yaitu *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 16.0. Data – data yang telah diperoleh kemudian diuji dengan melakukan :

a. Uji t (Uji Parsial)

Uji parsial pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh masing - masing variabel independen Transparency (X_1), Accountability (X_2), Responsibility (X_3), Independency (X_4), Fairness (X_5) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y). Berikut hasil pengujian hipotesis penelitian secara parsial seperti terlihat pada Tabel 4.51 :

Tabel 4.51

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-4.389	2.670		-1.644	.106
TRANSPARANCY	.048	.023	.051	2.099	.041
ACCOUNTABILITY	.964	.046	.893	20.741	.000
RESPONSIBILITY	.032	.066	.018	.488	.628
INDEPENDENCY	.005	.064	.002	.076	.939
FAIRNESS	.115	.041	.107	2.792	.007

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.51 menunjukkan bahwa nilai *Coefficients* secara parsial dari nilai – nilai masing – masing variabel sebagai berikut:

1. Variabel Transparency (X_1)

Nilai t_{hitung} variabel Transparency (X_1) adalah 2.099 dan nilai t_{tabel} sebesar 1.672 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.099 > 1.672$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Transparency berpengaruh positif dan signifikan ($0,041 < 0,05$) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

2. Variabel Accountability (X_2)

Nilai t_{hitung} variabel Accountability (X_2) adalah 20.741 dan nilai t_{tabel} sebesar 1.672 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($20.741 > 1.672$), sehingga dapat disimpulkan bahwa Accountability (X_2) berpengaruh positif dan signifikan ($0,000 < 0,05$) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

3. Variabel Responsibility (X_3)

Nilai t_{hitung} variabel Responsibility (X_3) adalah 0,488 dan nilai t_{tabel} sebesar 1.672 maka $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,488 < 1.672$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel

Responsibility tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan ($0,628 > 0,05$) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

4. Variabel Independency (X_4)

Nilai t_{hitung} variabel Independency (X_4) adalah 0,076 dan nilai t_{tabel} sebesar 1.672 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($0,076 < 1.672$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Independency tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan ($0,939 > 0,05$) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

5. Variabel Fairness (X_5)

Nilai t_{hitung} variabel Fairness (X_5) adalah 2.792 dan nilai t_{tabel} sebesar 1.672 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.792 > 1.672$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Fairness berpengaruh positif dan signifikan ($0,007 < 0,05$) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

b. Uji F (Uji Simultan)

Setelah pengujian secara parsial (uji t) maka selanjutnya menentukan pengujian secara serempak/simultan atau disebut uji F. Dalam uji F ini bertujuan untuk menguji secara serempak pengaruh variabel Hasil pengujian hipotesis penelitian secara serempak dapat dilihat pada Tabel 4.52 :

Tabel 4.52 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Serempak (Uji F)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4456.002	5	891.200	344.409	.000 ^a
	Residual	139.732	54	2.588		
	Total	4595.733	59			

a. Predictors: (Constant), FAIRNESS, TRANSPARANCY, INDEPENDENCY, RESPONSIBILITY, ACCOUNTABILITY

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari Tabel 4.52 gambaran data terlihat bahwa nilai F_{hitung} sebesar 344.409 dengan tingkat signifikan 0,000. Selanjutnya cara memperoleh nilai F_{tabel} dengan tingkat signifikan 95% ($\alpha = 0,05$) adalah menggunakan rumus ($Df(1) = K-1$, $3-1= 2$, $Df(2) = n-k$, $52-2 = 50$, jadi nilai F_{tabel} adalah sebesar 2.77. Dapat disimpulkan bahwa nilai F_{hitung} $344.409 >$ nilai F_{tabel} 2.77. Artinya secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Transparency (X_1), Accountability (X_2), Responsibility (X_3), Independency (X_4), Fairness (X_5) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y).

6. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian Koefisien determinan (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh / kemampuan variabel independen dalam menerangkan / menjelaskan variabel dependen. Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 4.53 :

Tabel 4.53

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.985 ^a	.970	.967	1.609	1.680

a. Predictors: (Constant), FAIRNESS, TRANSPARANCY, INDEPENDENCY, RESPONSIBILITY, AKUNTABILITY

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.24 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Besarnya nilai *adjusted R Square* sebesar 0,967 atau 96,7% memberikan penjelasan bahwa variabel penelitian ini mampu menjelaskan tentang variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 96,7% sedang sisanya sebesar 3,3% dijelaskan oleh pengaruh faktor lain seperti pelatihan, pengembangan, insentif, motivasi, lingkungan organisasi dan lainnya.

2. Nilai R sebesar 0.985 menunjukkan terdapat hubungan yang erat antara Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, Fairnessterhadap variabel dependen Kinerja Karyawan.

G. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka akan dilakukakn oembahasan terhadap hipotesis yang telah diajukan untuk melihat kebenaran hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Pembahasan terhadap hipotesis diajukan pada sub-sub berikut :

1. Pengaruh Transparency terhadap KinerjaKaryawan

Hasil menunjukkan bahwa transparency berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari analisa regresi linier berganda melalui uji-t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.099 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,672 dan signifikan sebesar 0,041. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwasannya Transparency berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sudah teruji dan dapat diterima. Maka terima. Transparansi dapat digambarkan berupa keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang relevan mengenai perusahaan. Keterbukaan dalam pengambilan keputusan sangat berperan membangkitkan kepercayaan stake holder terhadap perusahaan, terutama karyawan dapat meningkatkan moralitasnya dan standard kerjanya sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Hasil penelitian ini berdasarkan dari tujuan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan

secara parsial di PT. Perkebunan Nusantara II kuala bingei Stabat sudah terlaksana, dan telah menyelesaikan masalah yang ada diidentifikasi.

2. Pengaruh Accountability terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil menunjukkan bahwa accountability berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari analisa regresi linier berganda melalui uji-t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 20.741 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,672 dan signifikan sebesar 0,000 Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwasannya accountability berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sudah teruji dan dapat diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian mendukung yang dilakukan oleh Nasrullah (2015) yang menyatakan bahwa Accountability berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Accountability menekankan pada pentingnya penciptaan sistem pengawasan yang efektif berdasarkan pembagian kekuasaan antara komisaris, direksi, dan pemegang saham yang meliputi monitoring, evaluasi, dan pengendalian terhadap manajemen untuk meyakinkan bahwa manajemen bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham dan pihak-pihak berkepentingan lainnya. Hasil penelitian ini berdasarkan dari tujuan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial di PT. Perkebunan Nusantara II kuala bingei Stabat sudah terlaksana, dan telah menyelesaikan masalah yang ada diidentifikasi.

3. Pengaruh Responsibility terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil menunjukkan bahwa responsibility berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari analisa regresi linier berganda melalui uji-t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 0.488 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,672 dan signifikan sebesar 0,628 Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwasannya responsibility berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan sudah teruji dan dapat diterima. penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Ronny H. Mustamu (2014).

Responsibility berupa kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat sehingga peraturan hubungan antara perusahaan dapat mewujudkan perusahaan sebagai perusahaan yang baik dengan cara bekerja sesuai dengan standar operasional prosedur dan memahami seluruh peraturan perusahaan yang berlaku. Solusi dari masalah yang ada ialah memper-erat jalinan kepercayaan terhadap karyawan masing-masing. Hasil penelitian ini berdasarkan dari tujuan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial di PT. Perkebunan Nusantara II kuala bingei Stabat sudah terlaksana, dan telah menyelesaikan masalah yang ada di identifikasi.

4. Pengaruh Independency terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil menunjukkan bahwa responsibility berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari analisa regresi linier berganda melalui uji-t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 0.076 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,672 dan signifikan sebesar 0,939 Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan

bahwasannya responsibility berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan sudah teruji dan dapat diterima. Independency menggambarkan keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *Stakeholder* lainnya yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (AstriFurqani, 2014).

Dengan adanya independensi maka tidak akan terjadi nepotisme yang dapat merugikan pihak lain dan merusak sistem kebudayaan perusahaan yang adil dan profesional. Hasil penelitian ini berdasarkan dari tujuan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial di PT. Perkebunan Nusantara II Kwa Bingei Stabat sudah terlaksana, dan telah menyelesaikan masalah yang ada diidentifikasi.

5. Pengaruh Fairness terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil menunjukkan bahwa responsibility berpengaruh positif terhadap kinerja

Karyawan. Hal ini terlihat dari analisa regresi linier berganda melalui uji-t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.792 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,672 dan signifikan sebesar 0,007 Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwasannya responsibility berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan sudah teruji dan dapat diterima.. Penurunan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Kwa Bingei Stabat yang terjadi dapat memperburuk keadaan perusahaan hal ini tentunya harus menjadi landasan dan dorongan bagi manajemen dalam rangka meningkatkan tanggung jawab kinerja karyawan agar tujuan dan cita-cita perusahaan dapat tercapai. Adapun yang menjadi perhatian khusus bagi manajemen dalam rangka mengoptimalkan kinerja karyawan

tersebut yaitu dengan meningkatkan peran dan tanggung jawab karyawan. Hasil penelitian ini berdasarkan dari tujuan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial di PT. Perkebunan Nusantara II kuala bingei Stabat sudah terlaksana, dan telah menyelesaikan masalah yang ada diidentifikasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Transparency (X_1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat.

Besarnya pengaruh dari transparency (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,048. yang berarti ada peningkatan transparency (X_1), maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,048 satuan.

2. Accountability (X_2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat.

Besarnya pengaruh dari accountability (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,964 yang berarti setiap ada peningkatan accountability (X_2) akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan (Y) sebesar 0,964 satuan.

3. Responsibility (X_3) memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwala Bingei Stabat.

Besarnya pengaruh dari responsibility (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,032. yang berarti harus ada peningkatan responsibility (X_3), maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,032 satuan.

4. Independency (X_4) memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwalu Bingei Stabat.

Besarnya pengaruh dari Independency (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,005. yang berarti harus ada peningkatan Independency (X_4), maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,005 satuan.

5. Fairness (X_5) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwalu Bingei Stabat.

Besarnya pengaruh dari Fairness (X_5) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,115. yang berarti ada peningkatan Fairness (X_5), maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,115 satuan

6. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara Transparency (X_1), Accountability (X_2), Responsibility (X_3), Independency (X_4), Fairness (X_5) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Perkebunan Nusantara II Kwalu Bingei Stabat. Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai F_{hitung} sebesar 344.409 dengan tingkat signifikan 0,000, lebih besar dari nilai F_{tabel} dengan tingkat signifikan 95% ($\alpha = 0,05$) adalah sebesar 2.54= (344.409 > 2.77).

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan hasil studi, selanjutnya baik untuk kepentingan praktis maupun kepentingan studi selanjutnya, maka disampaikan saran sebagai berikut :

1. Agar perusahaan mempertahankan dan meningkatkan pegawai-pegawai memiliki sifat terbuka antara rekan kerja satu dan lainnya, melihat dan memahami proses pengambilan keputusan untuk mengetahui kebenaran informasi. selanjutnya disarankan kepada perusahaan mampu mengerti dan melihat dengan jelas bahwa terdapat keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang relevan mengenai perusahaan.
2. Agar perusahaan mempertahankan dan meningkatkan pegawai-pegawai memiliki peran tugas dan tanggung jawab guna mentaati sistem prosedur yang sudah demikian di bangun secara efektif serta sesuai dengan Job descriptive masing-masing. selanjutnya disarankan kepada perusahaan mampu mengontrol untuk meyakinkan bahwa manajemen bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham dan pihak berkepentingan lainnya.
3. Agar perusahaan mempertahankan dan meningkatkan pegawai-pegawai memiliki penerapan sistem tata nilai dan budaya perusahaan. selanjutnya disarankan kepada perusahaan Menghindari pengelolaan perusahaan yang berpotensi merugikan perusahaan agar kesesuaian di dalam pengelolaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip korporasi yang sehat
4. Agar perusahaan mempertahankan dan meningkatkan pegawai-pegawai memiliki pengambil keputusan secara profesional dan pengambilan keputusan bebas dari konflik maupun bebas dari tekanan. selanjutnya disarankan kepada

perusahaan Menghindari perlawanan dengan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan yang tidak sehat

5. Agar perusahaan mempertahankan dan meningkatkan pegawai-pegawai memiliki yang mampu memberikan informasi sangat terbuka dan praktik koorporasi dilakukan secara jujur dan adil serta tidak ada konflik kepentingan. selanjutnya disarankan kepada perusahaan Menghindari Guna men-setarakan hak-hak stakeholder lainnya yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku

6. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa kontribusi variabel bebas terdapat sisa 3,3% yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Mengingat variabel variabel bebas ini secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Perkebunan nusantara II kwala bingei stabat.

diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain .

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Andani (2015). *Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Kinerja Pegawai*, Fakultas Sosial Bina Darma Palembang.
- Arafat (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Cipta Pustaka, Bandung.
- Bastian (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Furqani (2014). *Pengantar Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Cipta Pustaka, Bandung.
- Hamid, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Buku Seru.
- Bacal Baihaqi, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketiga, Jakarta : Kencana Prenada Media.
- Dessler, 2010, *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Yogyakarta : BPEE YOGYAKARTA.
- Donita (2014). *Analisis pengaruh Penerapan Prinsip – Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Produktivitas Kerja*. Universitas Hasanuddin Makasar.
- Febriani *et.al* (2016). *Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Kinerja Pegawai Semarang*. Universtas Diponegoro.
- Hamid *et.al* (2015). *Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Kinerja Pegawai Kantor Bupati Dumai*
- Hardikasari (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Banacipta, Bandung
- Hasibuan (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Banacipta, Bandung
- Hidayat Rahmat, Rusiadi, Subiantoro Nur, 2014. *Metode Penelitian*, Cetakan ketiga, Medan : USU press.

Khairanit (2010). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Cipta Pustaka, Bandung.

Labesi, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Buku Seru.
Mangkunegara (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit Erlangga, Jakarta

Rachmwati, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia II*, Cetakan ketiga, Jakarta : Kencana Prenada Media.

Rivai, 2012. *Leaderships*, Jakarta : Mitra Wacana Media.

Robbins (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Banacipta, Bandung

Manulang, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung* : Cipta Pustaka Media Perintis.

Nasrullah (2015). *Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas Dan Independensi Terhadap Kinerja Bagi Perusahaan Go Publik Di Bursa Efek Indonesia*. Universitas Hasanuddin Makasar.

Ronny H. Mustamu (2014). *Pengaruh Penerapan Prinsip – Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Organizational Citizenship Behavior*. Semarang. Universtas Dipenegoro.

Sulaiman (2015). *Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Dinas Pertanian Dan Peternakan Kabupaten Bireuen*

Suliswati (2014), *Analisis pengaruh Penerapan Prinsip – Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Produktivitas Kerja*. Universitas Negeri Bandung

Widodo (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit Erlangga, Jakarta

JURNAL

Citra, G., & Pramono, C. Analysis of Factors Affecting Earning Management in Banking Companies Listed on BEI.

- Daulay, M. T., & Sanny, A. Analysis of Structural Equation Modeling Towards Productivity and Welfare of Farmer's Household in Sub-District Selesai of Langkat Regency.
- Febrina, A. (2019). Motif orang tua mengunggah foto anak di instagram (Studi Fenomenologi Terhadap Orang Tua di Jabodetabek). *Jurnal Abdi Ilmu*, 12(1), 55-65.
- Harahap, R. (2018). Pengaruh Kualitas produk Terhadap Kepuasan Pelanggan di Restoran Cepat saji Kfc Cabang Asia Mega Mas Medan. *JUMANT*, 7(1), 77-84.
- Hasibuan, H. A., Purba, R. B., & Siahaan, A. P. U. (2016). Productivity assessment (performance, motivation, and job training) using profile matching. *SSRG Int. J. Econ. and Management Stud*, 3(6).
- Hidayat, R., & Subiantoro, N. Rusiadi. Metode Penelitian.
- Indrawan, M. I., & Widjanarko, B. (2020). Strategi meningkatkan kompetensi lulusan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *JEpa*, 5(2), 148-155.
- Kholik, K. (2018, October). Effect of Self-Efficacy and Locus of Control on Small and Medium Entertainment Small Scale. In *International Conference of ASEAN Prespective and Policy (ICAP)* (Vol. 1, No. 1, pp. 214-225).
- Lestario, F. (2018). Dampak pertumbuhan bisnis franchise waralaba minimarket terhadap perkembangan kedai tradisional di Kota Binjai. *JUMANT*, 7(1), 29-36.
- Medan, A., & LUBIS, H. P. Analisis pengaruh tarif dan jenis produk asuransi terhadap pencapaian target premi di pt asuransi bringin sejahtera.
- Mesra, B. (2018). Factors That Influencing Households Income And Its Contribution On Family Income In Hamparan Perak Sub-District, Deli Serdang Regency, North. *Int. J. Civ. Eng. Technol*, 9(10), 461-469.
- Nasution, M. D. T. P., Rossanty, Y., Achmad Daengs, G. S., Sahat, S., Rosmawati, R., Kurniasih, N., ... & Rahim, R. (2018). Decision support rating system with Analytical Hierarchy Process method. *Int. J. Eng. Technol*, 7(2.3), 105-108.
- Pakpahan, M. (2018). Strategi meingkatkan minat beli ulang aptek terhadap produk obat pt novell pharmaceutical labs Medan. *JUMANT*, 6(1), 49-56.
- Pane, D. N. (2018). Analisis pengaruh bauran pemasaran jasa terhadap keputusan pembelian teh botol sosro (studi kasus konsumen alfamart cabang ayahanda). *JUMANT*, 9(1), 13-25.
- Pramono, C. (2018). Analisis faktor-faktor harga obligasi perusahaan keuangan di bursa efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.