

## PENGARUH PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA KINERJA PEGAWAI

**Vinda Ari Andani**

*Vinda0709@gmail.com*

**Akhmad Riduwan**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### **Abstract**

This research is meant to find out the influence of Good Corporate Governance principles which are represented by transparency, accountability, responsibility, autonomy, and fairness to the performance of the employees. The population is 30 employees of PT A.J. Central Asia Raya Surabaya. The data collection is carried out by using the primary data in the form of questionnaires. The multiple linear regressions analysis is applied as the data analysis method. The result of the research shows that (1) transparency has positive influence to the performance of the employees since this principle can improve the transparency of information about the company periodical, punctual and valid; (2) accountability has positive influence to the performance of the employees since accountability regulates how the company should form an audit committee to strengthen the internal control function by the commissioner; (3) responsibility has positive influence to the performance of the employees since responsibility principle regulates the fulfillment of company's responsibility as the business entity in the society to the entire stakeholders which include related issues in order to realize it as the finest company; (4) autonomy has positive influence to the performance of the employees since autonomy can regulate about how the employee can prevent the occurrence of unnatural domination of the stakeholders; (5) fairness has positive influence to the performance of the employees since it includes the clarity of shareholder rights in order to protect the interest of the shareholders including protection of minority shareholders from fraud.

Keywords: *Transparency, Accountability, Responsibility, Autonomy, and Fairness*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, yang diwakili oleh keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian dan kewajaran terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh pegawai PT A.J. Central Asia Raya Surabaya yang berjumlah 30 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer yang berupa kuesioner. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) keterbukaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena prinsip ini dapat meningkatkan keterbukaan informasi mengenai perusahaan secara teratur dan tepat waktu serta benar, (2) akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena akuntabilitas mengatur bagaimana sebaiknya perusahaan membentuk komite audit untuk memperkuat fungsi pengawasan intern oleh komisaris. (3) pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena prinsip pertanggungjawaban mengatur pemenuhan tanggung jawab perusahaan sebagai entitas bisnis dalam masyarakat kepada seluruh *stakeholders* yang mencakup hal-hal yang terkait untuk mewujudkan perusahaan sebagai perusahaan yang baik. (4) kemandirian berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena kemandirian dapat mengatur tentang bagaimana pegawai mampu menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholders*. (5) kewajaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena kewajaran meliputi kejelasan hak-hak pemegang saham untuk melindungi kepentingan pemegang saham, termasuk perlindungan terhadap pemegang saham minoritas dari kecurangan.

Kata kunci : keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, kewajaran dan kinerja pegawai

## PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini, persaingan bisnis semakin meningkat, banyak peluang bisnis yang bermunculan dari berbagai sektor, termasuk sektor jasa yang dapat memperluas adanya kesempatan kerja. Salah satunya adalah perusahaan asuransi. Perusahaan Asuransi adalah suatu lembaga yang sengaja dirancang dan dibentuk sebagai lembaga pengambil alih dan penerima risiko. Dengan demikian perusahaan asuransi pada dasarnya menawarkan jasa proteksi sebagai produknya kepada masyarakat yang membutuhkan, yang selanjutnya diharapkan akan menjadi pelanggannya (Hartono, 2001:192). Perkembangan sektor perasuransian menunjukkan perkembangan pesat. Berbagai perusahaan yang bergerak dibidang asuransi, mulai dari asuransi kerugian sampai jiwa semakin banyak. Pilihan produk yang ditawarkan pun semakin berkembang seiring perkembangan zaman. Berkembang pesatnya sektor perasuransian selain disebabkan oleh kesadaran masyarakat dan korporasi terhadap pentingnya asuransi, juga karena fleksibilitas regulasi di sektor ini. Fleksibilitas regulasi, dalam artian regulasi yang ditetapkan tidak seketat industri perbankan yang menjadikan sektor perasuransian rentan akan kegagalan dan kesalahan pengelolaan.

Perusahaan sebagai organisasi bisnis, agar tetap bisa bertahan dan mampu bersaing dengan para kompetitor lainnya perlu melakukan suatu upaya untuk mengelola kinerja perusahaan termasuk kinerja pegawai, yang hingga sekarang ini masih menjadi salah satu faktor penentu dari keberhasilan suatu perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan dituntut untuk selalu melakukan perbaikan secara terus-menerus. Perusahaan akan dapat melakukan perbaikan apabila perusahaan tersebut mengukur kinerjanya dengan baik. Dimana selama ini, pengukuran kinerja yang banyak digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada ukuran keuangan. Ukuran keuangan saja tidak dapat memberikan gambar riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain, seperti kinerja pegawai. 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).

Mulai populernya istilah "tata kelola perusahaan yang baik" atau yang lebih dikenal dengan istilah asing *good corporate governance* (GCG) tidak dapat dilepaskan dari maraknya skandal perusahaan yang menimpa perusahaan-perusahaan besar, baik yang ada di Indonesia maupun yang ada di Amerika Serikat. Suta dan Musa (dalam Agoes dan Ardana, 2009) menyatakan bahwa pola krisis di Indonesia sebagaimana juga di beberapa negara Asia lainnya sekitar tahun 1997 diawali oleh aksi para spekulasi mata uang (yang notabene juga merupakan pelaku bisnis perdagangan mata uang asing) sehingga memberi tekanan berat pada mata uang lokal di beberapa negara di Asia (dolar Hongkong, bath, peso, rupiah). Akibatnya terjadi penurunan nilai mata uang lokal, naiknya suku bunga bank, meningkatnya kredit macet, dan anjloknya indeks harga saham.

Penerapan dan pengelolaan *Good Corporate Governance* yang baik diharapkan dapat mencapai tujuan perusahaan, dan merupakan sebuah konsep yang menekankan pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar, akurat, dan tepat waktu. Selain itu juga menunjukkan kewajiban perusahaan untuk mengungkapkan semua informasi kinerja keuangan perusahaan secara akurat, tepat waktu dan transparan. Oleh karena itu, baik perusahaan publik maupun tertutup harus memandang *Good Corporate Governance* (GCG) bukan sebagai aksesoris belaka, tetapi sebagai upaya peningkatan kinerja dan nilai perusahaan (Tjager et al., 2003).

Untuk mewujudkan *Good Corporate Governance* maka harus diterapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Dalam hubungannya dengan tata kelola perusahaan,

Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Menteri Negara BUMN juga mengeluarkan Keputusan Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan *Good Corporate Governance*. Ada lima prinsip menurut keputusan ini, yaitu keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan kewajaran (Agoes dan Ardana, 2009). Pedoman *Good Corporate Governance* yang telah diterbitkan merupakan langkah awal yang patut dihargai dan memerlukan penjabaran dalam implementasinya. Jika ternyata pada awalnya suatu perusahaan tersebut belum terkelola dengan baik, maka dengan adanya *Good Corporate Governance* akan menunjukkan adanya perubahan.

Oleh karena itu, penulis bermaksud untuk meneliti mengenai penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada kinerja pegawai PT A.J. Central Asia Raya, sebagai salah satu subsistem pelayanan perekonomian yang memberikan jenis pelayanan kepada masyarakat berupa asuransi. Pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada perusahaan asuransi turut membangun ekonomi nasional dibidang per asuransi jiwa dengan mengutamakan kebutuhan rakyat dan ketentraman serta kesenangan bekerja dalam perusahaan menuju masyarakat adil dan makmur materiil dan spiritual. Penelitian ini diharapkan dapat menentukan keputusan manajemen yang juga dapat mempengaruhi kinerja pegawainya. Adapun permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini berdasarkan pada latar belakang diatas adalah: (1) Apakah keterbukaan berpengaruh pada kinerja pegawai? (2) Apakah akuntabilitas berpengaruh pada kinerja pegawai? (3) Apakah pertanggungjawaban berpengaruh pada kinerja pegawai? (4) Apakah kemandirian berpengaruh pada kinerja pegawai? (5) Apakah kewajaran berpengaruh pada kinerja pegawai? Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah (1) Untuk menguji apakah terdapat pengaruh keterbukaan pada kinerja pegawai. (2) Untuk menguji apakah terdapat pengaruh akuntabilitas pada kinerja pegawai. (3) Untuk menguji apakah terdapat pengaruh pertanggungjawaban pada kinerja pegawai. (4) Untuk menguji apakah terdapat pengaruh kemandirian pada kinerja pegawai. (5) Untuk menguji apakah terdapat pengaruh kewajaran pada kinerja pegawai.

## **TINJAUAN TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Penerapan**

Dalam setiap perumusan suatu kebijakan menyangkut kegiatan-kegiatan maupun program selalu diiringi dengan suatu tindakan implementasi atau penerapan. Karena betapapun baiknya suatu kebijakan tanpa implementasi, maka tidak akan banyak memberikan arti. Berikut ini disampaikan beberapa pengertian implementasi menurut para ahli. Menurut Werther dan Davis (dalam Sedarmayanti, 2011:119) implementasi adalah sebagai proses yang berjalan dimana karyawan akan memahami dan menerima nilai, norma, dan menumbuhkan kepercayaan dalam organisasi. Sementara itu, Mead (dalam Sunarto, 2004:32) menyatakan bahwa implementasi atau penerapan sebagai proses untuk mengetahui peran yang harus dijalankannya serta peran yang harus dijalankan oleh orang lain diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya.

Jadi dengan demikian implementasi atau penerapan adalah suatu kegiatan atau rangkaian aktivitas yang memiliki maksud untuk melaksanakan, menjalankan, menerapkan suatu keputusan kebijakan tertentu. Dengan kata lain bahwa implementasi atau penerapan merupakan sebuah penempatan konsep, ide, kebijakan, atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap.

### **Pengertian *Good Corporate Governance***

Walaupun istilah GCG dewasa ini sudah sangat populer, namun sampai saat ini belum ada definisi baku yang dapat disepakati oleh semua pihak. Istilah "*corpore governance*" pertama kali diperkenalkan oleh Cadbury Committee, Inggris di tahun 1922 yang menggunakan istilah tersebut dalam laporannya yang kemudian dikenal sebagai *Cadbury Report* (dalam Agoes dan Ardana, 2009). Agoes dan Ardana (2009) mendefinisikan tata kelola perusahaan yang baik sebagai suatu sistem yang mengatur hubungan peran Dewan Komisaris, peran Direksi, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya. Tata kelola perusahaan yang baik juga disebut sebagai suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaiannya, dan penilaian kinerjanya.

Menurut Abeng (dalam Arafat, 2008:5) 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. *Good Corporate Governance* (GCG) menurut Prakarsa (dalam Sedarmayanti, 2007:54) adalah mekanisme administratif yang mengatur hubungan-hubungan antara manajemen perusahaan, komisaris, direksi, pemegang saham dan kelompok-kelompok kepentingan yang lain. Hubungan-hubungan ini dimanifestasikan dalam bentuk berbagai aturan permainan dan sistem insentif sebagai kerangka kerja yang diperlukan untuk menentukan tujuan-tujuan perusahaan dan cara-cara pencapaian tujuan-tujuan serta pemantauan kinerja yang dihasilkan.

### **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. Dalam hubungannya dengan tata kelola Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Menteri Negara BUMN juga mengeluarkan Keputusan Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan *Good Corporate Governance* (dalam Agoes dan Ardana, 2009). Ada lima prinsip menurut keputusan ini, yaitu:

1. *Transparency* (keterbukaan informasi), artinya kewajiban bagi para pengelola untuk menjalankan prinsip keterbukaan dalam proses keputusan dan penyampaian informasi. Keterbukaan dalam menyampaikan informasi juga mengandung arti bahwa informasi yang disampaikan harus lengkap, benar, dan tepat waktu kepada semua pemangku kepentingan. Tidak boleh ada hal-hal yang dirahasiakan, disembunyikan, ditutup-tutupi, atau ditunda-tunda pengungkapannya.
2. *Accountability* (akuntabilitas), adalah 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.
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. Prinsip tanggung jawab ada sebagai konsekuensi logis dari kepercayaan dan wewenang yang diberikan oleh para pemangku kepentingan kepada para pengelola perusahaan.
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 perundang-undangan 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). Hal inilah yang memunculkan konsep *stakeholders* (seluruh kepentingan pemangku kepentingan), bukan hanya kepentingan *stockholders* (pemegang saham saja).

### **Manfaat *Good Corporate Governance***

Salah satu akar krisis ekonomi di Indonesia dan krisis pasar modal di Amerika Serikat adalah buruknya kinerja perusahaan-perusahaan besar yang sebagian besar merupakan perusahaan publik yang telah terdaftar di bursa. Buruknya kinerja ini disebabkan oleh berbagai praktik kecurangan yang dilakukan oleh para eksekutif perusahaan-perusahaan tersebut. Praktik-praktik manipulasi ini sangat merugikan para investor sehingga para investor tidak percaya lagi pada institusi pasar modal dan institusi pengawas pasar modal tersebut. Akibat kepanikan dan kehilangan kepercayaan, para investor tersebut melakukan penarikan modal besar-besaran secara beruntun dari bursa sehingga menimbulkan tekanan berat pada indeks harga saham di bursa. 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 Tjager dkk. (dalam 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-perusahaan 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. Walaupun *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.

### **Pengaruh Keterbukaan pada Kinerja Pegawai**

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

### **Pengaruh Akuntabilitas pada Kinerja Pegawai**

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.

### **Pengaruh Pertanggungjawaban pada Kinerja Pegawai**

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 profesional dan penuh etika, menghindari penyalahgunaan kekuasaan, sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai juga perusahaan.

### **Pengaruh Kemandirian pada Kinerja Pegawai**

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 dari luar perusahaan. Dalam menjalankan pekerjaan, pegawai lebih meyakini dan lebih percaya pada dirinya sendiri sehingga kinerjanya lebih terpercaya.

### **Pengaruh Kewajaran pada Kinerja Pegawai**

Prinsip kewajaran mengatur bagaimana menetapkan peran dan tanggung jawab manajemen dalam mengelola masing-masing pertanggungjawabannya. 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.

### **Pengertian Kinerja**

Kinerja pegawai atau karyawan merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) bagi perusahaan merupakan suatu asset yang tak ternilai harganya. Maju mundurnya perusahaan sangat bergantung pada kualitas SDM yang dimiliki. Bahkan daya saing perusahaan sangat ditentukan oleh adanya SDM yang andal. Banyak perusahaan yang bangkrut dan akhirnya ditutup karena kurang memerhatikan aspek SDM. Sebaliknya, banyak perusahaan yang berkembang pesat karena kepedulian yang tinggi terhadap peningkatan kompetensi SDM. Menurut Bernardian (dalam Sedarmayanti, 2011:260) kinerja adalah catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktifitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula. Costello (dalam Wibowo, 2012:9) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumber daya.

Pendapat Bacal (dalam Wibowo, 2012:8) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan atau pegawai. Berbeda dengan pendapat sebelumnya, Prawirosentono (dalam Widodo, 2008:135) menyatakan bahwa kinerja adalah 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.

### **Indikator Kinerja**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus

dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk melihat dan menyakinkan bahwa kinerja dapat mencapai keberhasilan (Sedarmayanti, 2011:198). Kinerja karyawan atau pegawai yang tinggi sangat diperlukan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu. Secara umum, individu yang menunjukkan hasil kerja yang bagus dapat dikatakan sebagai individu yang memiliki kinerja yang tinggi atau baik. Begitu pula sebaliknya, individu yang menunjukkan hasil kerja yang buruk dapat dikatakan bahwa orang tersebut memiliki kinerja yang rendah atau buruk. Menurut Michel dan Larson (dalam Riduwan dan Kuncoro, 2012:186) indikator kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan
2. Prakarsa/inisiatif
3. Ketepatan waktu
4. Kualitas hasil kerja
5. Komunikasi

### **Perumusan Hipotesis**

Sugiyono (2003) menyebutkan: hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data dan harus diuji kebenarannya melalui pengujian hipotesis. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Keterbukaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H<sub>2</sub>: Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H<sub>3</sub>: Pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H<sub>4</sub>: Kemandirian berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H<sub>5</sub>: Kewajaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## **METODA PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode deskriptif analitis, yaitu metode yang melihat dan menggambarkan lingkungan dan keadaan yang nyata yang tampak dalam perusahaan dengan cara mengumpulkan, menyajikan dan menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas mengenai objek yang diteliti, agar dapat diambil suatu kesimpulan maupun dijadikan saran dimasa yang akan datang berdasarkan penelitian yang dilakukan.

Menurut Sugiyono (2010:80) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai PT A.J. Central Asia Raya Surabaya yang berjumlah 30 orang.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Menurut Sugiyono (2010:116) menjelaskan bahwa sampel yaitu bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Arikunto (2006) menyatakan bahwa penentuan pengambilan sampel apabila kurang dari 100 lebih baik diambil semua hingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Jika jumlah subyeknya lebih besar dapat diambil antara 10-15 % atau 20-55 % atau lebih. Maka yang menjadi sampel pada penelitian ini adalah seluruh pegawai PT A.J. Central Asia Raya Surabaya yang berjumlah 30 orang.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan dalam rangka mendukung penelitian ini, maka teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini

adalah data primer. Data Primer diperoleh berdasarkan hasil *survey*, yaitu dengan menggunakan kuisioner yang dibagikan kepada responden dalam penelitian. Kuisioner berisi daftar pertanyaan yang ditujukan kepada responden untuk diisi. Dengan demikian, peneliti akan memperoleh data atau fakta yang bersifat teoretis yang memiliki hubungan dengan permasalahan yang akan dibahas.

## Variabel dan Definisi Operasional Variabel

### Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah variabel independen atau variabel bebas dan variabel dependen atau variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang tergantung pada variabel lainnya. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (KP). Sedangkan variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, yaitu terdiri dari:

1. Keterbukaan (KT)
2. Akuntabilitas (AK)
3. Pertanggungjawaban (PE)
4. Kemandirian (KN)
5. Kewajaran (KW)

### Definisi Operasional Variabel

Pengertian operasional variabel adalah melekatkan arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu. Pengertian operasional variabel penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi:

1. Variabel bebas
  - a. Keterbukaan (KT) adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam kemudahan akses informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. Adapun dalam pengelolaan kinerja pegawai, prinsip ini mencakup transparansi dalam pengambilan keputusan terkait pegawai, dan penyajian informasi mengenai perusahaan.
  - b. Akuntabilitas (AK), Prinsip ini terkait kejelasan fungsi, pelaksanaan, pertanggungjawaban organ dan pembagian tugas yang tegas antar organ; serta pemberdayaan satuan pengawasan internal dan komite audit.
  - c. Pertanggungjawaban (PE) merupakan kesesuaian pengelolaan perusahaan dengan peraturan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat. Prinsip ini mewujudkan dengan kesadaran bahwa tanggung jawab merupakan konsekuensi logis dari adanya wewenang; menyadari akan adanya tanggung jawab sosial; menghindari penyalahgunaan kekuasaan; menjadi profesional dan menjunjung etika; memelihara lingkungan bisnis yang sehat.
  - d. Kemandirian (KN), yaitu memiliki kompetensi, mampu bertindak obyektif, dan bebas dari pengaruh atau tekanan dari pihak manapun; saling menghormati hak, kewajiban, tugas, wewenang serta tanggung jawab masing-masing.
  - e. Kewajaran (KW), yaitu memberikan kondisi kerja yang baik dan aman bagi setiap pegawai sesuai dengan ketentuan yang berlaku; serta adil dan bebas dari bias karena perbedaan suku, asal-usul, jenis kelamin, agama, atau hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan kinerja.
2. Variabel terikat

Kinerja pegawai (KP) merupakan tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Menurut Michel dan Larson (dalam Riduwan dan Kuncoro, 2012:186) indikator kinerja adalah

- a. Kemampuan, terkait dengan penguasaan pekerjaan pada setiap karyawan; serta penguasaan metode dalam menyelesaikan pekerjaan oleh setiap karyawan.
- b. Prakarsa atau inisiatif, antara lain berfikir positif lebih baik, mewujudkan kreatifitas, dan pencapaian prestasi.
- c. Ketepatan waktu, terkait dengan pemanfaatan waktu luang sebelum jam kerja resmi, serta pemanfaatan waktu efektif dalam setiap pekerjaan.
- d. Kualitas hasil kerja, meliputi pemberian kepuasan yang maksimal bagi konsumen dan memberikan informasi yang akurat bagi konsumen.
- e. Komunikasi, antara lain mutu dalam penyampaian materi, dan penguasaan materi yang disampaikan pada nasabah.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah didalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Hasil dari Uji Normalitas nampak pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.85785855
Most Extreme Differences	Absolute	.098
	Positive	.085
	Negative	-.098
Kolmogorov-Smirnov Z		.535
Asymp. Sig. (2-tailed)		.937

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan pada tabel 1 dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Asymp sig (2-tailed)* sebesar  $0,937 > 0,050$ , hal ini sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal dan dapat digunakan dalam penelitian.

### Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam persamaan regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Hasil dari Uji Multiikolinieritas nampak pada Tabel 2.



## Pengujian Hipotesis

### Uji Koefisien Determinasi Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui presentase kontribusi variabel keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, kewajaran terhadap kinerja pegawai. Hasil Uji Koefisien Determinasi Berganda nampak pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.910 <sup>a</sup>	.828	.792	.94299	1.376

a. Predictors: (Constant), KW, AK, PE, X1.1, KN

b. Dependent Variable: KP

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan data tabel 14, diketahui determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,828 atau 82,8%. Hal ini berarti variabel keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, kewajaran secara bersama-sama dapat menjelaskan variabel kinerja pegawai sebesar 82,8%., sedangkan sisanya (100% - 82,8% = 17,2%) dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian.

### Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model yang harus dilakukan dalam analisis regresi linear. Menurut Ghozali (2006) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang terdiri dari Keterbukaan, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, Kemandirian, dan Kewajaran yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil dari Uji Kelayakan Model nampak pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Kelayakan Model**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	102.525	5	20.505	23.059	.000 <sup>a</sup>
	Residual	21.342	24	.889		
	Total	123.867	29			

a. Predictors: (Constant), KW, AK, PE, X1.1, KN

b. Dependent Variable: KP

Sumber: Output SPSS

Dari hasil output pada tabel 4 didapat tingkat signifikan uji Kelayakan Model = 0,000 < 0.05 (*level of signifikan*), yang menunjukkan pengaruh Keterbukaan, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, Kemandirian, dan Kewajaran terhadap kinerja pegawai pada PT. A. J. Central Asia Raya. Dari hasil output pada tabel 15 didapat tingkat signifikan uji Kelayakan Model = 0,000 < 0.05 (*level of signifikan*), yang menunjukkan pengaruh Keterbukaan, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, Kemandirian, dan Kewajaran terhadap kinerja pegawai pada PT. A. J. Central Asia Raya.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Sesuai dengan tujuan dan hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini, maka teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yang digunakan dalam model penelitian yaitu mengenai keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, kewajaran terhadap kinerja pegawai. Untuk mengetahui persamaan yang menyatakan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dari hasil perhitungan Regresi Linier Berganda yang telah didapatkan dari analisis data menggunakan SPSS. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda nampak pada Tabel 5.

**Tabel 5**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	7.407	4.278		1.731	.096
	KT	.422	.205	.175	2.061	.050
	AK	1.121	.118	.850	9.510	.000
	PE	.549	.211	.220	2.598	.016
	KN	.557	.240	.222	2.736	.015
	KW	1.215	.264	.378	4.604	.000

a. Dependent Variable: KP

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan pada perhitungan analisis regresi linier berganda menggunakan program SPSS 16 yang terdapat pada tabel 6, maka dapat dirumuskan :

$$KP = 7,407 + 0,422 KT + 1,121 AK + 0,549 PE + 0,557 KN + 1,215 KW$$

### Uji t Statistik

Uji t dalam penelitian ini digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, kewajaran secara sendiri-sendiri terhadap variabel kinerja pegawai. Hasil Uji t nampak pada Tabel 6.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji t**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	7.407	4.278		1.731	.096
	KT	.422	.205	.175	2.061	.050
	AK	1.121	.118	.850	9.510	.000
	PE	.549	.211	.220	2.598	.016
	KN	.557	.240	.222	2.736	.015
	KW	1.215	.264	.378	4.604	.000

a. Dependent Variable: KP

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan hasil uji t pada tabel 17 dapat diperoleh :

- Pengujian pengaruh keterbukaan terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai signifikansi 0,050 atau nilai signifikansi  $\leq 0,05$ , maka diputuskan untuk H0 ditolak dan

- Ha diterima yang berarti keterbukaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT A. J. Central Asia Raya.
- b. Pengujian pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai signifikansi 0,00 atau nilai signifikansi  $< 0,05$  maka diputuskan untuk  $H_0$  ditolak dan Ha diterima yang berarti akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT A. J. Central Asia Raya.
  - c. Pengujian pengaruh pertanggungjawaban terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai signifikansi 0,016 atau nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka diputuskan untuk  $H_0$  ditolak dan Ha diterima yang berarti pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT A. J. Central Asia Raya.
  - d. Pengujian pengaruh kemandirian terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai signifikansi 0,015 atau nilai signifikansi  $< 0,05$  maka diputuskan untuk  $H_0$  ditolak dan Ha diterima yang berarti kemandirian berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT A. J. Central Asia Raya.
  - e. Pengujian pengaruh kewajaran terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai signifikansi 0,000 atau nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka diputuskan untuk  $H_0$  ditolak dan Ha diterima yang berarti kewajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT A. J. Central Asia Raya.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Keterbukaan, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, Kemandirian dan Kewajaran Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai PT. A. J. Central Asia Raya**

Berdasarkan uji t, koefisien regresi Keterbukaan, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, Kemandirian dan Kewajaran memiliki nilai signifikansi dari tingkat signifikansi yang telah ditetapkan yaitu  $< 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa Keterbukaan, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, Kemandirian dan Kewajaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT A. J. Central Asia Raya. Berdasarkan hasil uji t tersebut dapat lebih dijelaskan sebagai berikut:

1. Koefisien regresi keterbukaan menunjukkan hubungan yang positif yaitu sebesar 2,061 dan menunjukkan tingkat signifikansi  $\leq 0,05$  yaitu sebesar 0,050. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterbukaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan  $H_1$  diterima. Penelitian ini menunjukkan bahwa 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. Inti dari prinsip ini adalah meningkatkan keterbukaan informasi mengenai perusahaan secara teratur dan tepat waktu serta benar.
2. Koefisien regresi akuntabilitas menunjukkan hubungan yang positif yaitu sebesar 9,510 dan menunjukkan tingkat signifikansi kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan  $H_2$  diterima. Penelitian ini menunjukkan bahwa akuntabilitas mengatur bagaimana sebaiknya perusahaan membentuk komite audit untuk memperkuat fungsi pengawasan intern oleh komisaris. Peran dari audit intern ini dapat membantu dalam memperbaiki kinerja perusahaan. Para auditor intern akan memberikan masukan kepada pihak manajemen atas kesalahan dan kekurangan yang akan datang, sehingga kinerja pegawai akan lebih meningkat.
3. Koefisien regresi pertanggungjawaban menunjukkan hubungan yang positif yaitu sebesar 2,598 dan menunjukkan tingkat signifikansi kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,016. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan  $H_3$  diterima. Penelitian ini menunjukkan 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 profesional dan penuh etika, menghindari penyalahgunaan kekuasaan, sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai juga perusahaan.

4. Koefisien regresi kemandirian menunjukkan hubungan yang positif yaitu sebesar 2,736 dan menunjukkan tingkat signifikansi kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,015. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemandirian berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan  $H_4$  diterima. Penelitian ini menunjukkan bahwa kemandirian 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 dari luar perusahaan. Dalam menjalankan pekerjaan, pegawai lebih meyakini dan lebih percaya pada dirinya sendiri sehingga kinerjanya lebih terpercaya.
5. Koefisien regresi kewajaran menunjukkan hubungan yang positif yaitu sebesar 4,604 dan menunjukkan tingkat signifikansi kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kewajaran berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan  $H_5$  diterima. Penelitian ini menunjukkan prinsip kewajaran mengatur bagaimana menetapkan peran dan tanggung jawab manajemen dalam mengelola masing-masing pertanggungjawabannya. 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.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dan berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya maka penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada kinerja pegawai, menghasilkan kesimpulan :

1. Keterbukaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa inti dari prinsip ini dapat meningkatkan keterbukaan informasi mengenai perusahaan secara teratur dan tepat waktu serta benar sehingga pihak manajemen dapat memajemen risiko untuk memastikan seluruh risiko dapat dikelola pada waktu yang dapat ditolelir yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan itu sendiri.
2. Akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa akuntabilitas mengatur bagaimana sebaiknya perusahaan membentuk komite audit untuk memperkuat fungsi pengawasan intern oleh komisaris.
3. Pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan 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
4. Kemandirian berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip kemandirian dapat 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 dari luar perusahaan.

5. Kewajaran berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan 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.

### Saran

Berdasarkan pembahasan serta kesimpulan yang telah dikemukakan tentang pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada kinerja pegawai, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini dapat digunakan oleh Manajemen PT A. J. Central Asia Raya Surabaya dapat menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang lebih dengan cara meningkatkan kinerja yang baik komunikasi antara atasan dengan bawahan / karyawan secara intens sehingga karyawan dapat memahami prinsip-prinsip GCG tersebut dan menerapkannya dalam aktivitas bekerja.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk memanfaatkan pertimbangan bagi pihak PT A. J. Central Asia Raya Surabaya agar dapat meningkatkan dan terus mengevaluasi kinerja SDM. Dengan mengimplementasi *Good Corporate Governance* (GCG), maka pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan diharapkan menjadi efisien, efektif, dan produktif dengan selalu berorientasi pada tujuan perusahaan dan memperhatikan stakeholdernya.
3. Diharapkan pada penelitian-penelitian selanjutnya hendaknya memperluas populasi yang digunakan dan memperpanjang periode waktu penelitian. Untuk mendukung hasil penelitian ini, disarankan kepada peneliti-peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian serupa untuk mengambil batasan-batasan yang berbeda dan dengan sampel atau objek penelitian yang lebih variatif agar memperoleh kesimpulan yang lebih baik dari pada penelitian ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. dan I. C. Ardana. 2009. *Etika Bisnis dan Profesi: Tantangan Membangun Manusia Seutuhnya*. Salemba Empat. Jakarta.
- Arafat, W. 2008. *How to Implement Good Corporate Governance Effectively*. Skyrocketing Publisher. Jakarta.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta
- Ghazali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hartono, S.R. 2001. *Hukum Asuransi dan Perusahaan Asuransi*. Sinar Grafika. Jakarta.
- Nisfiannoor, M. 2009. *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*. Salemba Humanika. Jakarta.
- Riduwan dan E. A. Kuncoro. 2012. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analisis*. Alfabeta. Bandung.
- Sedarmayanti. 2007. *Good Governance dan Good Corporate Governance*. CV Mandar Maju. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2011. *"Manajemen SDM, Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS"*. PT Rafika Aditama. Bandung.
- Sugiyono, 2003, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.

- \_\_\_\_\_.2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Sunarto, K. 2004. *"Pengantar Sosiologi"*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Tjager, I.N., F.A. Alijoyo, H.R. Djemat, dan B. Soembodo. 2003. *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia, Serial Mastering Good Corporate Governance*. Prenhanllindo. Jakarta.
- Umar, H. 2004. *"Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis"*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wibowo. 2012. *"Manajemen Kinerja"*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Widodo, J. 2008. *"Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja"*. Bayumedia Publishing. Jakarta