

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Empiris

1. Penelitian Terdahulu

Beberapa ringkasan hasil penelitian terdahulu terkait dengan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap kinerja kerja karyawan atau masalah-masalah yang masih ada relevansinya dengan konsep tersebut disajikan pada penelitian terdahulu.

a. Yumna (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Yumna (2017) yang berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja” studi pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Explanatory Research* dengan pendekatan Kuantitatif. Terdapat lima variabel bebas yaitu *Altruism* (X_1), *Conscientiousness* (X_2), *Sportsmanship* (X_3), *Courtesy* (X_4), dan *Civic Virtue* (X_5). Sedangkan terdapat satu variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Hasil analisis regresi linier berganda mengenai pengaruh secara simultan pada setiap variabel bebas menunjukkan variabel *Altruism* (X_1), *Conscientiousness* (X_2), *Sportsmanship* (X_3), *Courtesy* (X_4), dan *Civic Virtue* (X_5) mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

b. Mery (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Mery (2016) yang berjudul “Pengaruh Komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja” studi pada Tenaga Keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soegiri Lamongan. Jenis penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research* dengan pendekatan Kuantitatif. Terdapat dua variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Komitmen Organisasional (X_1) dan *Organizational Citizenship Behavior* (X_2). Sedangkan terdapat satu variabel terikat yaitu Kinerja Tenaga Keperawatan (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional (X_1) dan *Organizational Citizenship Behavior* (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Tenaga Keperawatan (Y) baik secara simultan maupun parsial.

c. Jayanti (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Jayanti (2016) yang berjudul “Pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja” studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Tuban. Jenis penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research* dengan pendekatan Kuantitatif. Terdapat empat variabel bebas yang diteliti, yaitu *Fairness* (X_1), *Transparency* (X_2), *Accountability* (X_3), dan *Responsibility* (X_4). Sedangkan terdapat satu variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Fairness* (X_1), *Transparency* (X_2), *Accountability* (X_3), dan *Responsibility* (X_4) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) baik secara simultan maupun parsial.

d. Chelagat *et al.* (2015)

Jurnal Internasional dengan judul *Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance* ini melakukan penelitian terhadap sektor bank pada daerah Nairobi County, Kenya. Penelitian dengan metode *explanatory research* ini menggunakan 173 karyawan bank dari 25 bank pilihan sebagai sampel. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan. Sumber data yang digunakan berupa kuesioner dan data primer yang didapatkan dari bank yang terpilih. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Altruism* dan *Courtesy* dengan variabel dependen *Employee Performance*. Dengan dua hipotesis yaitu: (a) *Altruism* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (b) *Courtesy* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengungkapkan hasil studi yang antara lain:

- 1) *Altruism* dan *Courtesy* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) OCB merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- 3) Karyawan bank yang bekerja secara sukarela dan mengambil tugas tambahan akan memberikan dampak positif terhadap lingkungan dan memberikan kenyamanan lebih ditempat kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

e. Amri (2016)

Jurnal dengan judul Pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Karyawan ini melakukan penelitian pada PT Aditec Cakrawala, Kota

Semarang. Penelitian ini menggunakan 40 orang karyawan sebagai sampel. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *good corporate governance* terhadap kinerja karyawan. Sumber data yang digunakan oleh peneliti berupa kuesioner dan data primer yang didapatkan dari perusahaan yang menjadi lokasi penelitian. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Good Corporate Governance*, sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang dilakukan peneliti, diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,892 dan nilai t_{hitung} (8,185) > t_{tabel} (1,686), artinya jika GCG semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja (Yumna 2017)	Variabel Bebas: <i>Altruism</i> (X1), <i>Conscientiousness</i> (X2), <i>Sportsmanship</i> (X3), <i>Courtesy</i> (X4), dan <i>Civic Virtue</i> (X5) Variabel terikat: Kinerja Karyawan (Y)	<i>Explanatory Research</i> dengan pendekatan Kuantitatif.	Secara simultan, X1, X2, X3, X4, dan X5 berpengaruh signifikan. Secara parsial hanya X3 yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan.
2	Pengaruh Komitmen dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja (Mery 2016)	Variabel Bebas: Komitmen Organisasional (X1) dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X2) Variabel Terikat:	<i>Explanatory Research</i> dengan pendekatan Kuantitatif.	X1 dan X2 berpengaruh signifikan terhadap Y baik secara simultan maupun parsial.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

		Kinerja Tenaga Keperawatan (Y).		
3	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> terhadap Kinerja (Jayanti 2016)	Variabel Bebas: <i>Fairness</i> (X ₁), <i>Transparancy</i> (X ₂), <i>Accountability</i> (X ₃), dan <i>Responsibility</i> (X ₄) Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Y)	<i>Explanatory Research</i> dengan pendekatan Kuantitatif.	X ₁ , X ₂ , X ₃ , dan X ₄ berpengaruh signifikan terhadap Y baik secara simultan maupun parsial.
4	<i>Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance</i> (Cheagat et al. 2015)	<i>Altruism</i> (X ₁), <i>Courtesy</i> (X ₂), dan <i>Employee Performance</i> (Y)	<i>Explanatory Research</i>	X ₁ dan X ₂ memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Y OCB merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja Sikap sukarela memberikan dampak positif terhadap lingkungan kerja
5	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> terhadap Kinerja Karyawan (Amri 2016)	<i>Good Corporate Governance</i> (X) dan Kinerja Karyawan (Y)	<i>Explanatory Research</i> dengan pendekatan Kuantitatif.	X berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y Jika GCG semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat

Sumber: Penelitian Terdahulu, 2017

B. Kajian Teoritis

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. Definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Beberapa pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* telah dinyatakan para ahli diantaranya menurut pendapat Robbins (2007) yang menjelaskan OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Menurut Pareke (2008) OCB merupakan salah satu bentuk *extra-role*, perilaku yang tidak termasuk sebagai salah satu peran kerja resmi seseorang, karena OCB merupakan peran yang dilakukan secara sukarela. Sedangkan menurut Garay (2006) OCB merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan diluar tanggungjawab atau kewajibannya demi kemajuan dan keuntungan organisasinya.

Aldag & Resckhe (1997) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain atau rekan kerja, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas tambahan, serta patuh terhadap aturan dan prosedur yang berlaku di tempat kerja. Definisi yang sedikit berbeda dijelaskan oleh Organ (1999), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas kerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan

produktivitas individual karyawan. Fokus dari konsep ini adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang seringkali diukur dengan menggunakan alat ukur kinerja karyawan yang tradisional.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa OCB karyawan merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh para karyawan yang mengedepankan kepentingan organisasi atau perusahaan dan bukan termasuk kewajiban kerja formal serta tidak terikat secara langsung dengan sistem *reward* yang formal.

b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ (1988), terdapat 5 dimensi yang mendasari terjadinya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan perusahaan, yaitu *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue*. Penjelasan dari lima dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1) *Altruism*

Altruism merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness*

Conscientiousness merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang

bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh kedepan dari panggilan tugas.

3) *Sportmanship*

Sportmanship merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan.

4) *Courtesy*

Courtesy adalah perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah pribadi. Seseorang yang memiliki sifat ini adalah orang yang menghargai dan peduli terhadap orang lain.

5) *Civic Virtue*

Civic Virtue merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan hal-hal yang perlu diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi.

c. Faktor – Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan hal yang penting dalam organisasi. Peningkatan OCB karyawan dapat diidentifikasi oleh berbagai faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan OCB. Untuk dapat

meningkatkan OCB karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatkan OCB. Menurut Organ *et al.* (2006) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

1) Faktor Internal

Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi.

a) Kepuasan Kerja

Faktor internal yang dapat membentuk OCB, salah satunya yang terpenting adalah kepuasan kerja, pernyataan tersebut sangat logis bahwa kepuasan kerja merupakan penentu utama OCB karyawan (Robbins, 2006). Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas mungkin lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman – pengalaman positif mereka (Robbins, 2006). Organ dan Bateman (1983) menyatakan bahwa semua dimensi dari kepuasan kerja seperti *work, co-worker, supervision, promotions, pay*, dan *overall* berkolaborasi positif dengan OCB.

b) Komitmen Organisasi

Faktor lain yang berperan dalam membantu OCB karyawan adalah komitmen organisasi. Banyak penelitian yang sudah dilakukan untuk menguji hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB seperti yang dilakukan oleh Ackfeldt dan Coote (2000) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh pada OCB. Chen dan Fransesco (2003) meneliti hubungan antara tiga komponen dari komitmen dan kinerja karyawan di Cina, peneliti menemukan bahwa komitmen berpengaruh positif pada kinerja *in-role* dan OCB, sedangkan *continuance commitment* tidak ada pengaruhnya dengan kinerja *in-role* tetapi berpengaruh negatif pada OCB karyawan di Cina.

c) Kepribadian

Kepribadian juga bisa menjadi variabel yang mempengaruhi OCB. Organ (1990) berpendapat bahwa perbedaan individu merupakan predictor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan sehingga karyawan tersebut akan menunjukkan OCB mereka, maka diyakini bahwa beberapa orang yang memperlihatkan siapa mereka atau bagaimana mereka memperlihatkan kepribadian mereka akan lebih mungkin untuk mereka menampilkan OCB. Dasar kepribadian untuk OCB yaitu merefleksikan diri/*trait* predisposisi karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh – sungguh. Kepribadian merepresentasikan konsep orang secara keseluruhan, oleh

karena itu kepribadian mencakup persepsi, pengetahuan, motivasi dan lainnya.

d) Moral Karyawan

Dalam Djati (2008) moral berasal dari bahasa latin yaitu *mores* yang berarti keasusilaan, tabiat atau kelakuan. Moral memuat ajaran atau ketentuan baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Dapat diartikan bahwa moral merupakan kewajiban – kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau dalam konteks penelitian ini terhadap organisasi. Sasaran dari moral adalah keserasian atau keselarasan perbuatan – perbuatan manusia dengan aturan – aturan yang mengenai perbuatan – perbuatan manusia itu sendiri (Salam, 2000).

Dengan demikian moralitas bukan hanya sekedar sistem perilaku yang telah merupakan suatu sistem perintah. Dapat dikatakan bahwa perilaku yang tidak tetap, secara moral tidak lengkap. Unsur – unsur moralitas meliputi unsur keteraturan dan makna otoritas. Tambahan lagi kedua unsur moralitas tersebut terjalin erat, dan jalinan kedua unsur tersebut berasal dari gagasan yang lebih kompleks yang merangkum keduanya, yaitu konsep mengenai disiplin. Disiplin mengatur perilaku yang selalu terulang dalam konsisi – kondisi tertentu. Namun tidak mungkin disiplin tanpa otoritas, yaitu tanpa otoritas yang mengaturnya. Oleh karena itu sebagai ringkasan dapat dikatakan bahwa unsur fundamental dari moralitas adalah semangat disiplin (Abdullah, 1986)

e) Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energy) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri maupun dari luar individu. Motivasi tergantung dari kekuatan motfinya. Motivasi yang diartikan juga sebagai motif manusia merupakan kebutuhan, keinginan, atau dorongan dalam diri individu, atau sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu, atau menanggapi sesuatu. Kebutuhan manusia yang tidak terbatas meliputi kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan hasil pembelajaran, sehingga motivasi sebagai tenaga yang menyebabkan suatu perilaku yang memuaskan kebutuhan (Berkowitz *et al.*, 2000).

2) Faktor Eksternal

OCB dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

a) Gaya Kepemimpinan

Faktor lain yang dapat mempengaruhi OCB adalah gaya kepemimpinan. Shahzad *et al.* (2010) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB. Zeng *et al.* (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat berkontribusi untuk perkembangan lebih kuat pada persepsi sarana organisasi dan individu. Hal ini yang menyebabkan OCB meningkat.

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipresepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

b) Kepercayaan pada Pimpinan

Faktor lain yang menjadi perhatian juga adalah kepercayaan terhadap pimpinan (*trust in leader*). Podsakoff *et al.* (1990) menyatakan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan dapat memperkuat hubungan kepemimpinan terhadap OCB. Kepercayaan terhadap pimpinan didefinisikan sebagai kunci mediasi hubungan antara kepemimpinan dengan OCB yang didukung oleh penelitian MacKenzie *et al.* (2001), Podsakoff *et al.* (1990). Podsakoff *et al.* (1990) menemukan bahwa setelah adanya kontrol, kepercayaan pada pimpinan memediasi kepemimpinan pada *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship* dan *conscientiousness*. Akhirnya MacKenzie *et al.* (2001) menemukan bahwa kepercayaan pada pimpinan memediasi pengaruh positif dari perilaku kepemimpinan dan dukungan individu pada *sportsmanship* dan berpengaruh negatif dari stimulasi dari dua bentuk OCB.

c) Budaya Organisasi

Penjelasan tentang budaya organisasi, tampaknya tidak dapat didefinisikan secara singkat. Ada beberapa deskripsi yang menjelaskan

hal ini. Menurut pandangan antropologis, budaya didefinisikan sebagai program mental kolektif dari orang – orang dalam suatu masyarakat yang mengembangkan nilai – nilai kepercayaan dan perilaku yang sama.

Kajian budaya organisasi menurut Schein (1991) yaitu budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi yang lain. Dari sumber yang sama Robbins (2003) memaknai budaya organisasi sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan pegawai dan nasabah. Keberadaan budaya organisasi memiliki peran yang *essensial* untuk tercapainya tujuan organisasi dalam era *globalisasi* seperti sekarang ini.

Bedasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya yang kuat akan dapat mempengaruhi tingkat keeratan bagi para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu dikondisikan budaya yang kuat untuk terus melekat pada setiap pribadi karyawan. Jika budaya yang kuat dapat terkondisi dengan baik akan mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Good Corporate Governance (GCG)

a. Definisi Good Corporate Governance (GCG)

Menurut Zarkasyi (2008), *Good Corporate Governance* pada dasarnya merupakan suatu sistem (*input, process, output*) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan demi

tercapainya tujuan perusahaan. GCG digunakan untuk mengatur hubungan – hubungan tersebut dan mencegah terjadinya kesalahan yang signifikan dalam strategi perusahaan dan untuk memastikan bahwa kesalahan – kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera.

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

Berdasarkan definisi oleh *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) yang sesuai dengan definisi *Cadburry Committee, Corporate Governance* adalah rangkaian proses, kebiasaan, kebijakan, aturan, dan institusi yang memengaruhi pengarahannya, pengelolaan, serta pengontrolan suatu perusahaan atau korporasi. *Corporate Governance* juga mencakup hubungan antara pemangku kepentingan (*stakeholder*) seperti pemegang saham, manajemen, dewan direksi, karyawan, pemasok, pelanggan, bank, pemerintah, lingkungan, serta masyarakat luas. Penerapan *Good Corporate Governance* mendorong terciptanya persaingan yang sehat dan suasana kerja yang kondusif.

b. Prinsip – Prinsip *Good Corporate Governance*

Menurut Komisi Nasional Kebijakan Governance (KNKG) ada lima prinsip yang terkandung dalam penerapan tata kelola perusahaan yang baik, yaitu :

1) *Transparency*

Prinsip dasar transparansi berhubungan dengan kualitas informasi yang disajikan oleh perusahaan. Transparansi mewajibkan adanya suatu informasi yang terbuka, tepat waktu, jelas, dan dapat diperbandingkan yang menyangkut keadaan keuangan, pengelolaan perusahaan, dan kepemilikan perusahaan. Prinsip transparansi diharapkan dapat membantu *stakeholders* dalam menilai resiko yang mungkin terjadi dalam melakukan transaksi dengan perusahaan lain serta meminimalisir adanya benturan kepentingan (*conflict of interest*) berbagai pihak dalam manajemen undangan yang jelas, tegas, konsisten, dan dapat ditegakkan secara baik dan efektif.

2) *Accountability*

Prinsip akuntabilitas menjelaskan peran dan tanggung jawab, serta mendukung usaha untuk menjamin penyeimbangan kepentingan manajemen dan pemegang saham, sebagaimana yang diawasi oleh dewan komisaris. Beberapa bentuk implementasi dari prinsip akuntabilitas adalah adanya praktek audit internal yang efektif serta kejelasan fungsi, hak, kewajiban, wewenang, dan tanggung jawab dalam anggaran dasar perusahaan dan target pencapaian perusahaan di masa depan. Apabila

prinsip akuntabilitas diterapkan secara efektif, maka ada kejelasan fungsi, hak, kewajiban, wewenang, dan tanggung jawab antara pemegang saham, dewan komisaris, serta direksi.

3) *Responsibility*

Responsibilitas yang dimaksud adalah perusahaan harus mematuhi peraturan perundang – undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

4) *Independency*

Untuk dapat melancarkan pelaksanaan asas dari GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing – masing organ perusahaan tidak akan saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

5) *Fairness*

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran.

c. Faktor – Faktor yang mempengaruhi *Good Corporate Governance* (GCG)

Surya & Yustiavanda (2006) menjelaskan bahwa syarat keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance* memiliki dua faktor yang memegang erat peranan, yaitu:

1) Faktor Eksternal

Faktor Eksternal yang dimaksud adalah beberapa faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat erat dan mempengaruhi keberhasilan dari penerapan GCG, faktor eksternal tersebut diantaranya adalah:

- a) Terdapatnya sistem hukum yang baik
- b) Dukungan pelaksanaan GCG dari sektor publik atau lembaga pemerintahan
- c) Terdapat contoh pelaksanaan GCG yang tepat
- d) Terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerap GCG di masyarakat.

2) Faktor Internal

Faktor internal adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktik GCG yang berasal dari dalam perusahaan, diantaranya adalah:

- a) Terdapat budaya perusahaan yang mendukung penerapan GCG dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen
- b) Berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai – nilai GCG
- c) Terdapatnya sistem pemeriksaan yang efektif dalam perusahaan
- d) Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan
- e) Memiliki manajemen pengendalian resiko perusahaan.

3. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja suatu organisasi atau perusahaan adalah akumulasi dari semua kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) atau individu yang bekerja didalamnya. Dengan kata lain, upaya peningkatan kinerja organisasi adalah melalui peningkatan masing – masing SDM. Kinerja SDM adalah tingkat pencapaian prestasi atau hasil seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Mangkunegara (2005), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Rivai (2008), kinerja adalah sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, *target* atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya secara bersama.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia atau karyawan dalam jangka waktu tertentu dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Indikator – Indikator dalam Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja penting dilakukan karena hal tersebut akan memberikan bukti apakah hasil dari kinerja seorang karyawan telah melebihi

target atau belum, untuk itu diperlukan hal – hal yang menjadi tolak ukur serta kriteria keberhasilan kinerja karyawan.

Mathis & Jackson (2010) menjelaskan apa saja standar utama dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1) *Quantity of Output*

Quantity of Output dilakukan dengan cara membandingkan antara standar pekerjaan yang diselesaikan dalam kurun waktu tertentu dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan.

2) *Quality of Output*

Quality of Output diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Standar ini lebih menekankan pada kualitas yang dihasilkan dibanding jumlah yang dihasilkan.

3) *Timelines of Output*

Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja. Apabila karyawan dapat memperpendek atau mempersingkat waktu pengerjaan, maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki prestasi kerja yang baik.

4) *Presence at Work*

Asumsi yang digunakan dalam mengukur atau menilai kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir. Jika kehadiran karyawannya dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

5) *Efficiency of Work Completed*

Suatu pelaksanaan kerja dengan cara tertentu, tanpa mengurangi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha yang seminimal mungkin sesuai dengan standar yang ada.

6) *Effectiveness of Work Completed*

Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat menghasilkan *output* yang diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kuantitas *output* dapat dinilai dari hasil kerja yang lebih baik dibandingkan rekan kerja dan sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi. Kualitas *output* dapat dinilai dari kecermatan dalam melaksanakan setiap pekerjaan serta kinerja yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah diberikan organisasi. Waktu keluaran dapat dinilai dari waktu penyelesaian pekerjaan apakah meningkat dari periode sebelumnya atau penyelesaiannya lebih cepat dibandingkan dengan rekan kerja. Tingkat kehadiran dapat dinilai dari waktu yang telah ditentukan organisasi. Efisiensi pekerjaan yang telah diselesaikan dapat dinilai dari apakah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan standar yang diberikan organisasi serta apakah karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan waktu seminimal mungkin. Efektivitas pekerjaan yang telah diselesaikan dapat dinilai dari apakah tugas yang diselesaikan sesuai dengan rencana dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam penelitian

ini, indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja adalah menurut pendapat Malthis & Jackson.

c. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

1) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Menurut Podsakoff dan MacKenzie (2000) dalam Kelana (2009), OCB memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan kinerja karyawan, peningkatan kinerja manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi efektif dalam mengkoordinasikan kegiatan – kegiatan unit kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, dan meningkatkan stabilitas kerja organisasi.

Kontribusi karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan juga dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Adanya OCB menjadikan interaksi sosial pada karyawan – karyawan di perusahaan menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, serta meningkatkan efisiensi kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kambu (2012) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara OCB dengan kinerja karyawan. OCB secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan.

2) *Good Corporate Governance (GCG)*

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

Menurut Robbins (2008), terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

3) Faktor Kemampuan (*Ability*)

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

4) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi merupakan faktor untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan cara menerima *reward*, baik secara langsung maupun tidak langsung yang akan menimbulkan

kepuasan. Kepuasan akan dicapai melalui penilaian kinerja terhadap motivasi yang telah diterima karyawan. Apabila karyawan merasa bahwa pemberian *reward* itu berlaku adil maka karyawan akan meningkatkan kinerjanya.

5) Faktor Individu

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

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

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

Keterangan:

P = *Performance* (Kinerja)

M = *Motivation* (Motivasi)

A = *Ability* (Kemampuan)

F = *Function* (Fungsi)

6) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisai sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai,

target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja relatif memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan dengan sendirinya serta merupakan pemacu, tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

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

C. Hubungan antar Variabel

1. Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang berada dalam diri karyawan memberikan dampak pada berlangsungnya proses dalam sebuah organisasi. OCB mendukung individu untuk dapat menyelesaikan tugasnya dan memberikan perilaku baik kepada rekan kerja dan organisasi. Menurut Katz (1964) dalam Bolino *et al.* (2002) organisasi akan lebih berfungsi efektif apabila

karyawan memberikan kontribusi melebihi tugas – tugas formalnya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki 5 (lima) dimensi yang menjadi indikator. Kelima dimensi tersebut adalah; *Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, dan Civic Virtue*. Dimensi tersebut mengarahkan karyawan untuk saling membantu dalam pekerjaan dan memberikan yang terbaik untuk organisasi.

Kinerja dihasilkan melalui banyak hal diantaranya lingkungan kerja termasuk rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan bantuan dan menjadi contoh yang baik akan memberikan dampak bagi sesama karyawan. OCB yang berada dalam sebuah organisasi mendorong terciptanya lingkungan organisasi yang lebih efektif dan positif. Hal ini dapat mendukung karyawan yang belum menerapkan OCB untuk berperilaku lebih dan membantu meningkatkan kinerjanya. Dari kedua penjelasan mengenai OCB dan Kinerja dapat disimpulkan bahwa keduanya berhubungan.

2. Hubungan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Kinerja Karyawan

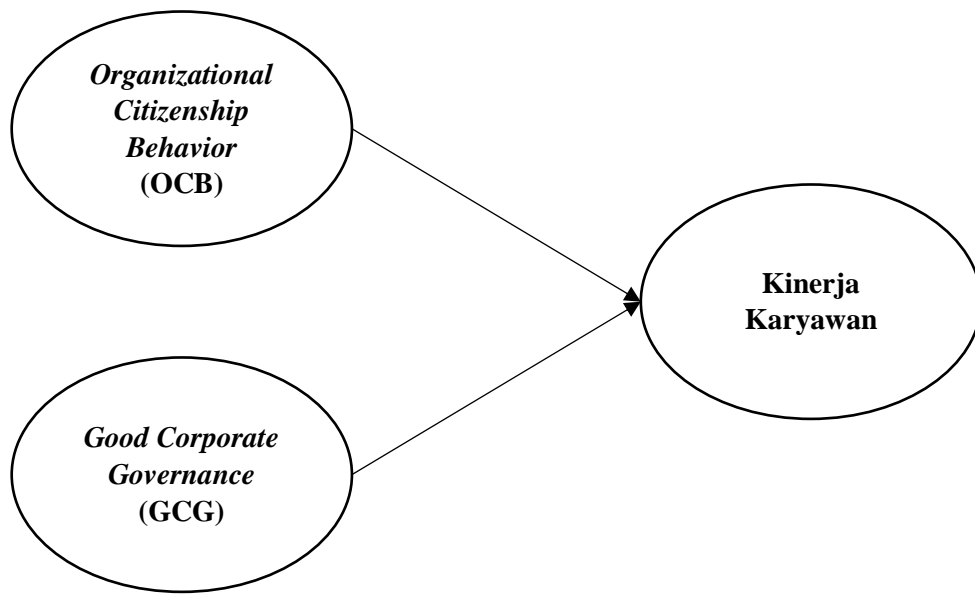
Krisdarto (2001) menjelaskan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) adalah asset terpenting untuk berlangsungnya kegiatan operasional setiap perusahaan. Maju atau tidak majunya sebuah perusahaan, ditentukan oleh faktor SDM yang dimiliki. Semakin baik kualitas atau kinerja SDM maka akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan yang baik pula, demikian sebaliknya.

Good Corporate Governance (GCG) adalah sebuah sistem nilai yang terdiri dari sekumpulan nilai – nilai inti yang berfungsi untuk mengarahkan dan

mengendalikan organisasi atau perusahaan kearah yang ideal (Moeljono, 2006). Penerapan konsep GCG dalam sebuah perusahaan memungkinkan diperbaikinya kinerja SDM yang sebelumnya buruk menjadi baik. Hal ini dilakukan melalui transformasi nilai – nilai yang terkandung didalam prinsip GCG ke dalam kegiatan sehari – hari karyawan dan jajaran manajemen perusahaan. Nilai – nilai tersebut akan mempengaruhi perilaku setiap individu yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya.

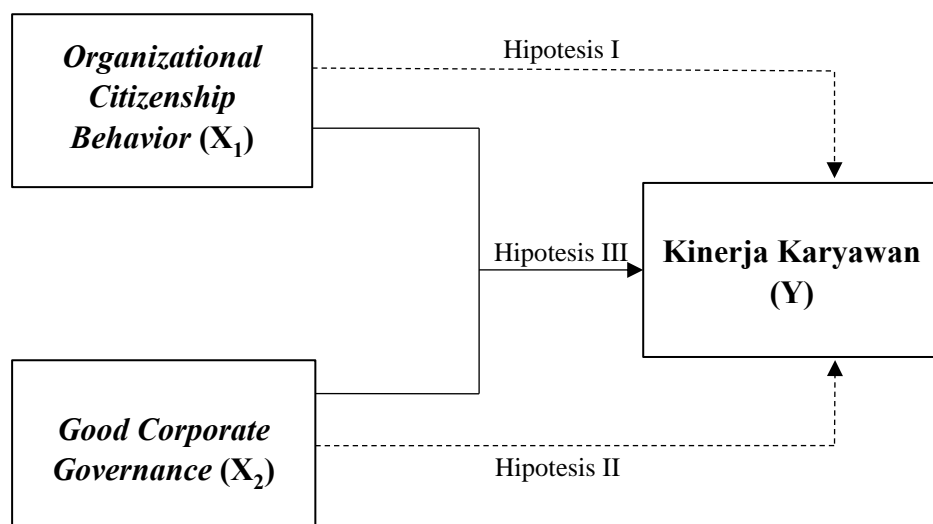
D. Model Konsep dan Hipotesis

Menurut Umar (2003) berpendapat bahwa hipotesis merupakan pernyataan sementara yang perlu dibuktikan benar atau tidaknya. Sedangkan menurut Erwan Agus Purwanto dan Dyah Ratih Sulistyastuti (2007), hipotesis adalah pernyataan atau tuduhan bahwa sementara masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah (belum tentu benar) sehingga harus diuji secara empiris. Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan diatas, terdapat tiga konsep dalam penelitian ini, yaitu tentang Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Kinerja Karyawan seperti gambar di bawah ini.



Gambar 2.1 Model Konsep
 Sumber: Diolah oleh penulis, 2017

Dari konsep tersebut, maka model hipotesis pada penelitian yang dilakukan ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Model Hipotesis
 Sumber: Diolah oleh penulis, 2017

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (X₁) dan *Good Corporate Governance* (X₂), sedangkan variabel terikat

adalah Kinerja Karyawan (Y). Variabel Bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis pada penelitian ini adalah:

- I : Ada pengaruh yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- II : Ada pengaruh yang signifikan antara *Good Corporate Governance* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- III : Ada pengaruh yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* (X_1) dan *Good Corporate Governance* (X_2) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y).