

# PENGARUH PENERAPAN PRINSIP – PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Kho Alvin dan Ronny H. Mustamu  
 Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
 Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
 E-mail: alvinkho92@yahoo.com ;mustamu@petra.ac.id

**Abstrak-**Bisnis masa kini sangat erat kaitannya dengan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), khususnya dalam perusahaan keluarga (*Family Business*). Penerapan *Good Corporate Governance* (*GCG*) memiliki implikasi manajerial yang kuat dalam memperkokoh perusahaan. Di sisi lain, kinerja karyawan, loyalitas karyawan dan *turnover* karyawan adalah beberapa aspek yang menjadi pusat kajian tentang *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*). Implementasi prinsip-prinsip *GCG* dan implikasi manajerialnya terhadap *OCB* membuka peluang kajian yang sangat luas.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan penggalan data melalui wawancara dan observasi. Subjek penelitian ini adalah sebuah perusahaan makanan beku (*frozen food*) di Jawa Timur. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa prinsip – prinsip *GCG* memiliki implikasi manajerial terhadap *OCB* karyawan.

**Kata Kunci :***Good Corporate Governance, Organizational Citizenship Behavior, Family Business*

## I. PENDAHULUAN

*Corporate Governance* menjadi topic yang populer di dalam dunia akademik maupun dunia bisnis saat ini. *Corporate Governance* juga menjadi salah satu penunjang dalam mengembangkan sebuah perusahaan untuk menjadi perusahaan yang lebih baik lagi. Yaitu dapat berkembang dan bertumbuh dengan baik. *Good Corporate Governance* menjadi salah satu kunci bagi perusahaan untuk bisa menjadi perusahaan yang lebih baik lagi. (Maria, 2010).

Runtuhnya perusahaan seperti Enron, WorldCom, dan Arthur Andersen mengangkat banyak kekhawatiran tentang keandalan pelaporan keuangan dan efisiensi mekanisme pemantauan yang ada, sebagai akibatnya, investor kehilangan kepercayaan terhadap pengungkapan perusahaan dan efisiensi dari perusahaan itu juga (Jain dan Rezaee, 2003).

Yang terjadi dalam perusahaan Enron tersebut adalah adanya manipulasi laporan keuangan yang dilakukan oleh perusahaan. Sehingga ini menimbulkan salah satu kegagalan dari penerapan prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* yaitu prinsip *transparency*.

Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki banyak perusahaan. Khususnya adalah *Family Business*. Indonesia merupakan negara yang mempunyai prosentase terbesar dalam hal *Family Business* dari seluruh Asia Tenggara. Sebanyak 57,7% perusahaan di Indonesia

merupakan *Family Business* (Lim, 2010). Berikut adalah datanya.

Tabel 1.1  
 4 Negara terbesar yang memiliki *Family Business*

Indonesia	57,7%
Philippines	52,5%
Thailand	46,2%
Malaysia	28,3%

Sumber : 4 Negara Terbesar yang memiliki *Family Business* (Lim, 2010).

Indonesia juga mempunyai sebuah hal yang mengatur mengenai *Indonesia's Code of Good Corporate Governance*. Hal itu tercantum di dalam Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). Indonesia perlu menerapkan hal ini dikarenakan *Good Corporate Governance* bisa menjadi suatu hal yang penting untuk diperhatikan di Indonesia sendiri (KNKG, 2006).

KNKG ini bertujuan untuk memperluas ruang lingkup untuk menutupi publik maupun perusahaan pemerintahan. Dan juga untuk mengubah Indonesia menjadi negara dengan salah satu aplikasi terbaik mengenai *Good Corporate Governance*. Tetapi sayangnya, perusahaan-perusahaan di Indonesia gagal dalam menjalankan *Good Corporate Governance* dalam perusahaan mereka (Asian Corporate Governance Association, 2007).

Salah satu hal yang membuat Indonesia gagal dalam menerapkan *Good Corporate Governance* adalah kegagalan dalam menjalankan prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* itu sendiri. KNKG mengatakan bahwa ada 5 prinsip *Good Corporate Governance* yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan. Kelima prinsip itu adalah *Transparency* (transparan), *Accountability* (akuntabilitas), *Independency* (kemandirian), *Responsibility* (tanggung jawab), dan *Fairness* (keadilan). Kelima hal inilah yang akan mempengaruhi apakah sebuah perusahaan sudah menjalankan *Good Corporate Governance* dengan baik atau belum (Sanjai Bhagat, Brian Bolton, 2008).

Gagalnya penerapan *Good Corporate Governance* dalam sebuah perusahaan ini tentunya akan mempengaruhi banyak hal dalam perusahaan. Tata kelola perusahaan menjadi peranan yang penting dalam penerapan prinsip – prinsip *Good Corporate Governance*. Tata kelola perusahaan menjadi hal yang vital disebabkan karena organ – organ dari sebuah perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap penerapan *Good Corporate Governance* dalam sebuah perusahaan. Salah satu hal yang dipengaruhi dalam penerapan prinsip – prinsip ini adalah karyawan dari perusahaan itu sendiri. Yang dibahas

mengenai karyawan disini adalah berupa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari karyawan yang berada di dalam perusahaan itu sendiri.

OCB sangat bermanfaat dalam setiap organisasi, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan dalam OCB di tempat kerja. Antecedent OCB telah dikategorikan menjadi tiga bidang: kepribadian / sifat, sikap, dan kepemimpinan / faktor kelompok. Secara tradisional dianggap sebagai pekerja yang 'berjalan di atas dan di luar' persyaratan minimum, itu juga bisa menjadi karyawan yang mengambil inisiatif dan selalu menawarkan untuk mengulurkan tangan, yang berpengetahuan, membantu dan koperasi kolega, anggota staf senior yang mampu untuk roll dengan pukulan, atau ramah, manajer didekati yang menunjukkan karyawan baru di kantor dan memperkenalkan mereka kepada staf lain.(Zhang, 2011).

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam *Organizational Citizenship Behavior* itu sendiri. *Conscientiousness, Altruism, Civic Virtue, Sportmanship, Courtesy, Peacekeeping, dan Cheerleading*. Ketujuh hal inilah yang akan menjadi topik pembahasan, apakah penerapan *Good Corporate Governance* dalam sebuah perusahaan akan mempengaruhi ketujuh hal ini (Organ, 1996).

#### Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian ini yang pertama adalah bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* pada perusahaan. Lalu yang kedua adalah bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada perusahaan. Dan yang terakhir adalah bagaimana pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* perusahaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di perusahaan.

#### Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan, yang pertama adalah menjelaskan penerapan *Good Corporate Governance* yang dilakukan pada perusahaan. Tujuan kedua adalah mengetahui *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada perusahaan. Dan tujuan yang terakhir adalah mengetahui apa pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada perusahaan.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis dan Metode Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian Kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain. Secara menyeluruh mendiskripsikan dengan bahasa dan kata-kata pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.(Moleong, 2007).Penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif ini karena penulis ingin membahas tentang perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah jenis data kualitatif.Dan sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder.

Data primer adalah data yang didapat dan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk suatu proyek penelitian

spesifik” (Zikmund, 2006, p. 63).” Sedangkan menurut Cooper & Schindler (2008), “Sumber data primer adalah data original dari hasil penelitian atau data asli yang tidak diinterpretasikan atau tidak terdapat opini di dalamnya, meliputi memo, surat, dan wawancara dalam bentuk audio, video atau transkrip dengan format tertulis”

Data sekunder dapat ditemukan di dalam perusahaan, perpustakaan, internet, atau dengan membeli data tersebut dari perusahaan penyedia data” (Zikmund, 2006, p. 63). Selain itu, sumber data sekunder juga didefinisikan sebagai “interpretasi dari data primer, meliputi ensiklopedia, buku teks, majalah, artikel surat kabar, dan lain sebagainya” (Cooper & Schindler, 2008, p. 104). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan situs resmi perusahaan dan profil perusahaan sebagai data sekunder.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data adalah dengan cara wawancara dan juga dengan cara observasi.

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik wawancara *in-depth interview* (IDI) di mana proses wawancara berupa interaksi antara peneliti dengan seorang narasumber. Biasanya IDI dimulai dengan percakapan sekitar 20 menit melalui telepon dan dilanjutkan dengan pertemuan selama dua jam untuk melengkapi data-data yang ingin didapat dari narasumber (Cooper & Schindler, 2008).

Menurut Cooper dan Schindler (2008), studi observasi adalah “proses pengumpulan data melalui pengamatan pada aktivitas-aktivitas subjek yang ingin diteliti oleh peneliti tanpa meminta respon dari pihak lain” (p. 707).

### Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data pada penelitian ini adalah dengan cara triangulasi sumber.Menurut Patton (1987), triangulasi sumber berarti “membandingkan dan mencocokkan balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif” (dalam Moleong, 2009, p. 330). Maka, keabsahan data pada penelitian ini akan diuji dengan cara membandingkan data hasil wawancara dengan data hasil observasi lapangan pada perusahaan.

### Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 1. Kerangka Kerja

Sumber: Diolah dari penulis dari KNKG (2006) dan Organ (1988)

### Teknik Analisis Data

Berikut teknik analisis data yang penulis pakai dimana Moleong (2007) mengatakan bahwa menelaah seluruh data

dari berbagai sumber seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dan pencatatan yang ada di lapangan, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain.

Reduksi data adalah suatu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*). Kategorisasi adalah sebuah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu. Pemeriksaan keabsahan data di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data atau kepercayaan data berguna untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Keabsahan data ini sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi.

Narasumber

Dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, penulis akan mengumpulkan sumber data dari tiga narasumber. Narasumber tersebut yakni narasumber yang pertama adalah manajer operasional perusahaan. Narasumber kedua adalah manajer dari perusahaan yang bekerja pada perusahaan. Narasumber ketiga adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

*Good Corporate Governance* pada perusahaan  
Prinsip – prinsip *Good Corporate Governance*  
*Transparency*

Dari hasil wawancara dan juga observasi pada perusahaan, dapat diketahui bahwa perusahaan belum bersifat secara *transparency*. Hal ini dikarenakan perusahaan tidak melaporkan laporan keuangan secara terbuka kepada masyarakat luas. Laporan keuangan hanya dilaporkan kepada pihak – pihak tertentu saja dalam perusahaan. Tetapi dalam hal visi misi, perusahaan sudah bersifat transparan, yaitu dengan cara mempublishkan visi dan misi perusahaan secara terbuka, hal ini dapat terbukti dengan adanya penempelan visi dan misi perusahaan pada bagian dinding perusahaan.

Salah satu bentuk transparan perusahaan adalah adanya pembuatan website perusahaan yang sedang dalam proses. Selain itu perusahaan juga mengadakan *annual meeting of shareholders* dalam perusahaan mereka tiap periodenya. Hal ini memang merupakan bentuk – bentuk *transparency*, tetapi tetap saja perusahaan tidak menerapkan prinsip *transparency* karena perusahaan tidak dapat melaporkan laporan keuangan secara terbuka kepada publik.

OECD (2004) mengatakan bahwa ketika sebuah perusahaan menerapkan prinsip – prinsip *Good Corporate Governance*, dapat memunculkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan perusahaan. Selain juga memunculkan *organizational citizenship behavior*, penerapan prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* ini juga dapat membuat perusahaan lebih bertumbuh dan berkembang lebih baik lagi. (Debra L. Nelson, J.C, 2010)

*Accountability*

Perusahaan sudah menerapkan *accountability* pada sistem kerja perusahaan. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya struktur organisasi pada perusahaan yang sudah jelas dan berlaku bagi semua anggota perusahaan. Dan dari hasil wawancara serta observasi, dapat diketahui bahwa struktur organisasi pada perusahaan sudah berjalan dengan baik.

Teori dari Anand (2008) mengatakan juga bahwa dengan adanya penerapan *accountability* dapat membuat perusahaan lebih dapat berkembang.

Bila dikaitkan dengan *Organizational Citizenship Behavior*, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya kejelasan fungsi, sistem, struktur dan juga tugas – tugas dari masing – masing karyawan, karyawan pun dapat lebih mengerti apa yang harus ia lakukan dan kapan harus ia lakukan. Sehingga hal ini memicu juga seorang karyawan dapat memiliki aspek *organizational citizenship behavior* dalam diri karyawan. (Debra L. Nelson, J.C, 2010).

*Responsibility*

Pada perusahaan, sudah terdapat *job description*, sehingga hal ini membuat, anggota perusahaan dapat menyadari jabatan dan juga wewenang dari masing – masing jabatannya. Dari hasil observasi dapat diketahui juga adanya struktur organisasi dan juga *job description* dari perusahaan, sehingga anggota perusahaan dapat mengetahui akan hal – hal yang sesuai dengan kewajiban dan wewenang mereka.

Menurut teori dari KNKG (2006), perusahaan ini sudah menerapkan prinsip *responsibility*, karena teori tersebut mengatakan bahwa pertanggungjawaban perusahaan terhadap prinsip – prinsip korporasi dan juga menuruti peraturan perundang – undangan yang berlaku dalam perusahaan.

Dari hasil ini, dapat disimpulkan juga pada karyawan perusahaan, mereka miliki aspek *organizational citizenship behavior* pada diri mereka. Karena dengan adanya perusahaan yang menjalankan kewajiban dan wewenang sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, karyawan akan lebih dapat bekerja dengan baik. Serta dengan adanya perusahaan yang tidak melanggar undang – undang, karyawan tentunya akan lebih dapat bekerja secara leluasa juga, memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan. (Debra L. Nelson, J.C, 2010)

*Independency*

Dari hasil wawancara dan juga observasi, dapat diketahui bahwa perusahaan tidak menerapkan prinsip *independency* pada perusahaan. Hal ini dikarenakan adanya pekerjaan yang timpang tindih pada perusahaan. Dimana anggota perusahaan dapat mengerjakan tugas yang bukan seharusnya wewenang dan kewajibannya. Tetapi hal ini tidak menjadi masalah yang signifikan bagi perusahaan, dikarenakan tidak ada masalah yang timbul dikarenakan hal ini.

Dari landasan teori yang digunakan, Anand (2008) mengatakan bahwa perusahaan tidak dapat mengatur eksekutif perusahaan dengan baik, adanya timpang tindih pekerjaan pada perusahaan.

Hal ini dapat memberikan pengaruh juga terhadap karyawan pada perusahaan, dengan adanya timpang tindih pekerjaan dalam perusahaan, dapat diketahui karyawan perusahaan tidak dapat bekerja sesuai dengan harapan manajemen. Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa pihak manajemen belum sepenuhnya puas terhadap kinerja dari para karyawan perusahaan.

Keprofessionalan seseorang dalam bekerja didalam sebuah perusahaan, tentunya akan berakibat pada kinerja perusahaan juga. Dalam hal ini adalah karyawan perusahaan. Dimana PT. Elson Bernardi yang tidak independen dalam melaksanakan tugasnya mengakibatkan seorang karyawan tidak bisa bekerja dengan baik dalam perusahaan. Dengan tidak ada keprofessionalan bekerja dalam perusahaan, maka ini membuat karyawan pada PT. Elson Bernardi tidak memiliki aspek *organizational citizenship behavior*. (Debra L. Nelson, J.C, 2010)

#### *Fairness*

Semua hak dan kewajiban dari para *shareholders* sudah diatur dalam kontrak kerja pada perusahaan. Dimana kontrak kerja perusahaan itu sudah membahas mengenai tugas dan tanggung jawab dari setiap anggota perusahaan. Tidak hanya tugas dan tanggung jawab, tetapi juga hak – hak yang didapatkan oleh para anggota perusahaan.

Selain itu juga, perusahaan bertindak adil dan setara bagi para karyawan, ditunjukkan dengan memperlakukan karyawan dengan tidak memandang bulu atau ras karyawan. Pernyataan ini juga dibuktikan dengan jarang terjadi konflik yang terjadi dalam perusahaan, baik bagi karyawan maupun anggota perusahaan lainnya. Bila memang terjadi permasalahan pada perusahaan pun, tidak pernah terjadi permasalahan pribadi, tetapi lebih kepada permasalahan dalam hal pekerjaan.

Pembagian deviden terhadap para *shareholders* yang dilakukan tepat pada waktunya menjadi suatu bukti kuat juga bahwa perusahaan menerapkan prinsip *fairness* dalam perusahaan.

Dari teori yang digunakan, yaitu KNKG (2006), mengatakan bahwa prinsip *fairness* adalah perlakuan perusahaan terhadap pihak – pihak yang berkepentingan sesuai dengan criteria dan proporsi yang seharusnya didapatkan.

Prinsip *fairness* adalah hal yang mendasar bagi perusahaan dalam menimbulkan aspek *organizational citizenship behavior* dalam sebuah perusahaan. Dimana bila tidak adanya kesetaraan, tidak adanya keadilan bagi karyawan PT. Elson Bernardi, maka dapat dipastikan setiap karyawan pada PT. Elson Bernardi tidak akan menghormati dan menghargai sesamanya. (Debra L. Nelson, J.C, 2010)

#### *Organizational Citizenship Behavior*

##### *Conscientiousness*

Karyawan pada perusahaan sudah tergolong memiliki aspek *conscientiousness* dalam diri mereka. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kemauan bagi karyawan untuk bekerja lembur pada perusahaan dan juga ingin bekerja lebih bagi perusahaan. Bekerja lembur pada perusahaan memang sudah tercantum dalam kontrak kerja untuk karyawan, tetapi hal aspek ini bisa didukung dengan tidak adanya keluhan dari para karyawan untuk bekerja lembur bagi perusahaan. Tidak ada problem dari para karyawan untuk bekerja lembur bagi perusahaan, memberikan secara maksimal kinerja mereka untuk perusahaan.

Teori Organ (1988) mengatakan bahwa *conscientiousness* adalah perilaku *in-role* seorang karyawan dalam sebuah perusahaan, yaitu apakah perilaku karyawan tersebut melebihi standard dari perusahaan atau tidak.

##### *Altruism*

Perusahaan ini tentunya juga memiliki masa dimana perusahaan dalam kondisi yang sedang *down*. Ketika perusahaan mendapatkan profit yang sedikit, menjadi problem bagi perusahaan. Dari fenomena tersebut, peneliti mengambil kesimpulan bahwa karyawan dalam perusahaan memiliki aspek *altruism* pada diri mereka. Hal ini dibuktikan dengan adanya karyawan yang mau bekerja secara sukarela bekerja lebih keras untuk membangkitkan kondisi perusahaan yang sedang *down* tersebut. Hal ini dibuktikan pula dengan adanya pemberian ide – ide dari para karyawan untuk tingkat *top level management* untuk bisa mengembalikan kondisi perusahaan menjadi lebih baik lagi.

Salah satu bentuk dari karyawan untuk bekerja secara lebih keras adalah dengan bekerja *overtime* dari jam kerja biasanya. Loyalitas dari karyawan juga menjadi salah satu faktor dalam aspek *altruism* ini. Dengan adanya loyalitas dari karyawan perusahaan, memberikan dampak yang positif juga bagi perusahaan.

Bentuk nyata yang diterapkan perusahaan bagi karyawan untuk menimbulkan aspek *altruism* dalam diri mereka adalah dengan memberikan *training* bagi karyawan. Dengan adanya *training* tersebut memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bisa lebih menguasai bidang pekerjaan mereka. Dan dapat bekerja lebih bagi perusahaan.

Dari teori yang digunakan, Organ (1998) mengatakan bahwa seorang karyawan yang memiliki aspek *altruism* adalah karyawan yang mau bekerja dan juga memberikan bantuan kepada orang lain. Dan karyawan pada perusahaan mau bekerja secara aktif memberikan ide – ide bagi *top level management* ketika posisi perusahaan sedang *down*. Dan juga memberikan bantuan kepada orang lain.

##### *Civic Virtue*

Dari hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa para karyawan perusahaan memiliki aspek *civic virtue* dalam diri mereka. Dibuktikan dengan adanya pemikiran karyawan yang tidak hanya memikirkan diri sendiri dalam bekerja. Tetapi juga memikirkan kelangsungan hidup perusahaan mereka juga. Mereka mau bekerja, hal ini untuk diri sendiri dan juga untuk kepentingan perusahaan.

Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya kemauan karyawan untuk bekerja melebihi *job description* mereka, memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan. Dengan adanya bekerja melebihi *job description*, memberikan bukti bahwa karyawan mau membantu pekerjaan orang lain tanpa harus mengganggu pekerjaan mereka sendiri juga.

Perusahaan juga menerapkan bahwa perusahaan adalah sawah dan ladang bagi karyawan. Sehingga dengan adanya karyawan yang mau bekerja secara aktif, memberikan bantuan kepada orang lain, menyebabkan karyawan dapat mengembangkan sawah ladang penghasilan mereka sendiri. Dengan adanya hal itu, membuktikan bahwa karyawan pada perusahaan memiliki aspek *civic virtue* dalam diri mereka.

Dari teori yang digunakan, yaitu *civic virtue* adalah karyawan yang mau bekerja secara aktif bagi perusahaan. (Organ, 1998).

*Sportmanship*

Dari hasil wawancara dan observasi oleh penulis, dapat diketahui bahwa karyawan pada perusahaan tidak memiliki aspek *sportmanship* dalam diri mereka, dimana karyawan terkadang masih dapat melakukan protes terhadap pihak manajemen perusahaan. Tindakan protes yang dilakukan oleh karyawan tersebut adalah karena terkadang masih ada pekerjaan yang timpang tindih dalam pekerjaan karyawan.

Teori yang digunakan untuk membahas *sportmanship* adalah aspek ini lebih menekankan pada aspek – aspek positif perusahaan daripada aspek – aspek negative perusahaan (Organ, 1988).

*Courtesy*

Hasil wawancara dan observasi yang didapatkan oleh penulis adalah bahwa didalam perusahaan, aspek *courtesy* sudah ada pada karyawan perusahaan. Hal ini dapat dibuktikan dengan jarang terjadi konflik dalam perusahaan. Hal ini didasari dengan adanya hubungan yang kondusif yang dibangun oleh pihak perusahaan kepada karyawan.

Ketika ada terjadi konflik pun, konflik itu bukanlah konflik yang bersifat personal, tetapi lebih konflik yang bersifat dikarenakan permasalahan pekerjaan dalam perusahaan.

Dan ketika konflik tersebut terjadi, pihak manajemen perusahaan langsung mengambil tindakan untuk mengatasi konflik tersebut. Salah satu bentuk tindakan nyata yang dilakukan adalah dengan mengadakan rapat / *meeting* untuk membahas mengenai konflik tersebut, sehingga konflik dapat terselesaikan dengan cepat.

Organ (1988) mengatakan bahwa *courtesy* adalah tindakan hormat kepada orang lain dan juga bertindak baik kepada orang lain. Dengan jarang terjadi konflik dalam perusahaan, dan juga dengan adanya upaya menyelesaikan konflik dalam perusahaan, merupakan suatu bentuk bertindak baik bagi orang lain dan juga menghormati orang lain.

*Peacekeeping*

Konflik yang terjadi dalam perusahaan biasanya berupa konflik yang berhubungan dengan perbedaan pendapat dalam permasalahan pekerjaan. Dan hal itu terjadi bukan karena adanya kesengajaan dari karyawan untuk menimbulkan konflik tersebut. Tetapi konflik itu terjadi karena ketidaksengajaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam pekerjaannya yang dapat menimbulkan konflik.

Ketika terjadi konflik semacam itu, maka dengan cepat pihak perusahaan akan mengambil tindakan untuk mengatasi konflik tersebut. Salah satu caranya, seperti yang sudah dijelaskan pada subab sebelumnya adalah dengan mengadakan diskusi / *meeting* dalam perusahaan yang membahas mengenai solusi dalam konflik tersebut.

*Peacekeeping* adalah teori yang berbicara mengenai tindakan – tindakan seorang karyawan untuk menghindari konflik – konflik dalam sebuah organisasi. Serta

menyelesaikan konflik interpersonal yang terjadi. (Organ, 1988).

Dari penjelasan yang ada, dapat diketahui bahwa karyawan pada perusahaan ini tergolong memiliki aspek *peacekeeping* dalam diri mereka dikarenakan adanya kemauan untuk menghindari dalam perusahaan, serta juga menyelesaikan konflik yang terjadi dalam perusahaan, baik itu interpersonal maupun tidak.

*Cheerleading*

Dalam perusahaan, aspek *cheerleading* sudah ada dalam diri karyawan perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan adanya kemauan dari seorang karyawan untuk membantu karyawan lainnya agar bisa mendapatkan prestasi yang lebih baik lagi dalam perusahaan.

Banyak cara yang dapat dilakukan, dari hasil wawancara, salah satu cara yang dilakukan adalah dengan mempromosikan kinerja seorang karyawan yang baik, sehingga dengan begitu karyawan tersebut akan mendapatkan prestasi yang lebih baik lagi di dalam perusahaan.

Contoh lainnya adalah dengan bersifat transparan kepada pihak bawahan, hal ini ditujukan agar karyawan bisa membantu karyawan lainnya ketika mengalami permasalahan dalam bekerja.

*Cheerleading* diartikan sebagai bantuan untuk karyawan lain untuk mencapai prestasi yang lebih baik dalam sebuah perusahaan. (Organ, 1988)

Dari teori yang digunakan, dapat diketahui bahwa karyawan pada perusahaan memiliki aspek *cheerleading* dalam diri mereka, karena mereka mau membantu karyawan lainnya untuk mendapatkan prestasi yang lebih baik lagi dalam perusahaan.

Hasil Observasi dan Uji Triangulasi

Hasil Observasi	Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3	Hasil Validasi
<i>Tranparency</i> Dari hasil observasi, sudah ada visi dan misi perusahaan yang ditunjukkan secara transparan kepada anggota perusahaan. Tetapi peneliti tidak bisa mendapatkan laporan keuangan karena itu hanya dipegang oleh <i>owner</i> dan bagian keuangan	<i>Tranparency</i> Dari hasil wawancara dengan narasumber satu, dapat diketahui bahwa prinsip <i>transparency</i> tidak berjalan dalam perusahaan, karena laporan keuangan tidak dilaporkan secara terbuka kepada publik	<i>Trasparency</i> Hasil wawancara dengan narasumber 2, prinsip <i>transparenc y</i> dalam perusahaan tidak berjalan, karena belum ada laporan keuangan yang dilaporkan secara terbuka kepada masyarakat luas. Hanya kepada <i>owner</i> saja.	<i>Tranparency</i> Dari hasil wawancara dengan narasumber 3, dapat diketahui bahwa prinsip <i>transparency</i> belum berjalan dalam perusahaan karena masih tidak adanya laporan keuangan yang tidak dilaporkan dengan terbuka kepada masyarakat luas.	VALID

<p><i>Accountability</i> Peneliti mendapatkan lampiran yang berupa struktur organisasi perusahaan PT. Elson Bernardi dengan jelas.</p>	<p><i>Accountability</i> Hasil wawancara mengenai <i>accountability</i> dengan narasumber 1, prinsip <i>accountability</i> sudah berjalan, karena sudah ada sistem, fungsi, dan struktur perusahaan yang jelas dalam perusahaan</p>	<p><i>Accountability</i> Prinsip <i>accountability</i> berdasarkan narasumber 2 sudah ada dalam perusahaan, hal ini dapat disimpulkan dengan adanya pernyataan dari narasumber 2 akan adanya struktur organisasi yang jelas dalam perusahaan.</p>	<p><i>Accountability</i> Narasumber 3 mengatakan bahwa dalam perusahaan sudah ada struktur organisasi yang jelas dalam perusahaan.</p>	<p><i>Accountability</i> VALID</p>	<p>melanggar undang – undang di Indonesia.</p>	<p>perusahaan, sehingga perusahaan belum sepenuhnya menjalankan prinsip <i>independency</i> dalam perusahaan.</p>	<p>menjalankan tugasnya dalam perusahaan.</p>		
<p><i>Responsibility</i> Hasil observasi peneliti adalah perusahaan sudah mengoperasikan perusahaan sesuai prinsip – prinsip perusahaan itu, sesuai dengan visi dan misi perusahaan.</p>	<p><i>Responsibility</i> Hasil wawancara mengenai aspek <i>responsibility</i> adalah bahwa prinsip – prinsip yang dijalankan perusahaan sudah cukup baik, karena tiap – tiap divisi dalam perusahaan, sudah mengerjakan tanggung jawabnya sesuai dengan tugas dan kewajiban mereka</p>	<p><i>Responsibility</i> Narasumber 2 mengatakan bahwa kewajiban dan tanggung jawab perusahaan sudah berjalan sesuai dengan kejelasan <i>job description</i> yang ada dalam perusahaan, sudah ada aspek <i>responsibility</i> dalam perusahaan.</p>	<p><i>Responsibility</i> Narasumber 3 mengatakan bahwa dalam perusahaan, tiap divisi bekerja sesuai dengan <i>job description</i> mereka.</p>	<p><i>Responsibility</i> VALID</p>	<p><i>Fairness</i> Hasil observasi dari prinsip <i>fairness</i> adalah pemegang saham minoritas mendapatkan bagiannya secara sesuai dan juga tepat waktu.</p>	<p><i>Fairness</i> Hasil wawancara dari prinsip <i>fairness</i> adalah perusahaan sudah secara adil membagikan hak – hak pemegang saham. Dan juga berusaha untuk tepat waktu. Bila ada keterlambatan pun, itu tidak menjadi masalah yang signifikan bagi perusahaan maupun pemegang saham.</p>	<p><i>Fairness</i> Hasil wawancara dengan narasumber 2, menyatakan bahwa sudah ada kesetaraan dalam perusahaan, yaitu perlakuan adil terhadap seluruh anggota perusahaan, baik karyawan maupun manajer perusahaan.</p>	<p><i>Fairness</i> Narasumber 3 menyatakan bahwa ada kesetaraan dalam perusahaan dan juga keadilan dalam perusahaan.</p>	<p><i>Fairness</i> VALID</p>
<p><i>Independency</i> Didalam perusahaan PT. Elson Bernardi, peneliti melihat bahwa para anggota perusahaan sudah bersifat independen dalam setiap pekerjaannya. Dan juga tidak ada tindakan dari perusahaan yang</p>	<p><i>Independency</i> Hasil wawancara membuktikan bahwa masih perlu ada penyesuaian terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dibuktikan karena masih adanya pekerjaan yang timpang dalam</p>	<p><i>Independency</i> Dari hasil wawancara dengan narasumber 2, masih ada timpang pekerjaan dalam perusahaan, yang memberikan dampak bahwa perusahaan belum secara independen</p>	<p><i>Independency</i> Narasumber 3 mengatakan bahwa dalam pekerjaan tiap divisi, masih ada pekerjaan yang timpang tindih, menyebabkan perusahaan tidak bisa bekerja secara independen.</p>	<p><i>Independency</i> VALID</p>	<p><i>Conscientiousness</i> Peneliti tidak bisa melihat adanya karyawan yang ingin bekerja lembur, hal itu dikarenakan memang tidak adanya pekerjaan yang sampai berlarut malam selama masa penelitian.</p>	<p><i>Conscientiousness</i> Dari hasil wawancara dengan narasumber 1, aspek <i>conscientiousness</i> dalam karyawan, hal ini dikarenakan karyawan mau bekerja lembur dalam perusahaan. Meskipun memang sudah tercantum dalam kontrak kerja karyawan.</p>	<p><i>Conscientiousness</i> Narasumber 2 mengatakan bahwa setiap karyawan dalam perusahaan mau bekerja lembur, tanpa adanya keluhan dari mereka untuk bekerja lembur.</p>	<p><i>Conscientiousness</i> Dari hasil wawancara dengan narasumber 3, dapat diketahui bahwa karyawan dalam perusahaan mau bekerja lembur untuk perusahaan tanpa adanya keluhan dari mereka.</p>	<p><i>Conscientiousness</i> VALID</p>
					<p><i>Altruism</i> Dari hasil observasi, peneliti melihat bahwa ada kemauan dari karyawan untuk membantu</p>	<p><i>Altruism</i> Hasil wawancara membuktikan bahwa karyawan pada PT. Elson Bernardi bersedia membantu</p>	<p><i>Altruism</i> Narasumber 2 mengatakan bahwa karyawan dalam perusahaan mau membantu perusahaan</p>	<p><i>Altruism</i> Karyawan bersedia membantu perusahaan dalam keadaan <i>down</i>, hal ini diaplikasikan dengan cara memberikan</p>	<p><i>Altruism</i> VALID</p>

karyawan lainnya dalam pekerjaannya a. Selama itu tidak mengganggu pekerjaan karyawan tersebut.	perusahaan ketika perusahaan sedang dalam posisi yang susah, yaitu dengan cara mengadakan <i>meeting</i> , karyawan dapat memberikan saran dan ide untuk membangun kembali perusahaan.	ketika perusahaan dalam kondisi yang sedang <i>down</i> .	ide – ide yang kreatif bagi perusahaan.	
<i>Civic Virtue</i> Hasil observasi membuktikan bahwa karyawan pada PT. Elson Bernardi mau bekerja lebih <i>job description</i> mereka, contohnya adalah dengan membantu divisi lainnya. Sehingga karyawan pun bersifat aktif dalam perusahaan.	<i>Civic Virtue</i> Hasil wawancara dalam aspek <i>civic virtue</i> dengan narasumber 1 adalah karyawan bekerja dalam perusahaan tidak hanya memikirkan diri sendiri, tetapi juga memikirkan perusahaan.	<i>Civic Virtue</i> Untuk aspek <i>civic virtue</i> dalam perusahaan, pernyataan dari narasumber 2 menyatakan bahwa karyawan dalam perusahaan bekerja tidak hanya memikirkan diri sendiri, tetapi juga memikirkan kondisi perusahaan	<i>Civic Virtue</i> Menurut narasumber 3, karyawan dalam perusahaan, karyawan dalam perusahaan bekerja tidak hanya untuk diri sendiri, tetapi juga untuk orang lain.	<i>Civic Virtue</i> VALID
<i>Sportmanship</i> Ada beberapa karyawan dari PT. Elson Bernardi yang masih belum menunjukkan kinerja yang terbaik bagi perusahaan.	<i>Sportmanship</i> Hasil wawancara mengatakan bahwa karyawan pada PT. Elson Bernardi belum sepenuhnya memberi kepuasan terhadap perusahaan.	<i>Sportmanship</i> Aspek <i>sportsmanship</i> dalam karyawan belum ada, karena kinerja karyawan terhadap manajemen belum sepenuhnya terpenuhi	<i>Sportmanship</i> Menurut narasumber 3, kinerja karyawan dalam perusahaan belum sepenuhnya memenuhi kepuasan manajemen, belum ada aspek <i>sportsmanship</i> dalam diri karyawan dalam perusahaan.	<i>Sportmanship</i> VALID
<i>Courtesy</i> Selama masa penelitian, peneliti tidak melihat akan adanya konflik yang terjadi didalam perusahaan.	<i>Courtesy</i> Hasil wawancara dengan narasumber 1, dapat diketahui bahwa karyawan perusahaan memiliki aspek	<i>Courtesy</i> Narasumber 2 mengatakan bahwa dalam perusahaan, karyawan menghormati sesama anggota perusahaan	<i>Courtesy</i> Narasumber 3 menyatakan bahwa karyawan dalam perusahaan sudah saling menghormati dan juga saling menghargai	<i>Courtesy</i> VALID

	<i>courtesy</i> , karena karyawan menghormati sesama anggota perusahaan		dalam perusahaan.	
<i>Peacekeeping</i> Selama masa penelitian, peneliti tidak melihat akan adanya konflik yang terjadi didalam perusahaan.	<i>Peacekeeping</i> Hasil wawancara dari aspek <i>peacekeeping</i> adalah konflik yang biasa terjadi adalah karena terjadinya perbedaan pendapat antar karyawan maupun karyawan dengan <i>top level management</i>	<i>Peacekeeping</i> Narasumber 2 mengatakan bahwa hubungan antar manajer ataupun karyawan tergolong kondusif, sehingga bila ada konflik yang terjadi, itu disebabkan karena ketidaksihinggaan dalam bekerja, bukan disengaja.	<i>Peacekeeping</i> Hasil wawancara dengan narasumber 3 menyatakan bahwa konflik yang biasanya terjadi dalam perusahaan, biasanya terjadi karena hal pekerjaan, bukan karena permasalahan pribadi dalam karyawan.	<i>Peacekeeping</i> VALID
<i>Cheerleading</i> Hasil observasi membuktikan bahwa karyawan pada PT. Elson Bernardi ada aspek <i>cheerleading</i> , contohnya adalah dengan adanya promosi karyawan yang dilakukan.	<i>Cheerleading</i> Hasil wawancara mengenai aspek <i>cheerleading</i> dengan narasumber 1, dapat diketahui bahwa karyawan mau membantu karyawan lainnya dalam hal pekerjaan, selama tidak mengganggu karyawan itu sendiri.	<i>Cheerleading</i> Narasumber 2 mengatakan bahwa karyawan dalam perusahaan dengan sukarela membantu karyawan lainnya dalam mendapatkan prestasi yang lebih baik lagi dalam perusahaan.	<i>Cheerleading</i> Hasil wawancara dengan narasumber 3 dapat disimpulkan bahwa karyawan pada perusahaan bersedia untuk membantu karyawan lainnya agar bisa mendapatkan prestasi yang lebih baik lagi dalam perusahaan.	<i>Cheerleading</i> VALID

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan dan saran bagi subjek penelitian.

Kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian ini adalah:

1. Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance (GCG)* pada perusahaan tidak berjalan dengan setimbang. Hanya tiga dari lima prinsip-prinsip GCG yang diterapkan dengan baik. Ketiga prinsip GCG yang telah diterapkan dengan baik tersebut adalah: *accountability*, *responsibility*, dan *fairness*. Sedangkan dua prinsip yang belum diterapkan oleh subjek penelitian adalah: *transparency* dan *independency*.

2. Perusahaan memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) yang baik. Meskipun belum terlaksana dengan sempurna, karyawan subjek penelitian sudah menunjukkan bahwa mereka menerapkan enam dari tujuh aspek OCB. Aspek yang belum ada di dalam karyawan subjek penelitian adalah aspek *sportsmanship*.

3. Penerapan prinsip-prinsip GCG pada subjek penelitian memiliki implikasi manajerial berupa tumbuhnya OCB pada karyawan subjek penelitian.

Saran yang dapat diberikan oleh penulis dari hasil penelitian ini adalah :

1. Prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* dalam perusahaan harus bisa dikembangkan lebih baik lagi.

2. Perusahaan juga harus bisa mengembangkan lebih lagi aspek – aspek *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh karyawan pada perusahaan.

3. Dan juga saran untuk bisa melakukan penelitian lebih lanjut terkait kedalaman kadar implikasi manajerial antar kedua konsep: GCG dan OCB.

#### DAFTAR PUSTAKA

Aluchna, M. (2009). Does good corporate governance matter? Best practice in Poland. *Management Research News* , 32.2.

Anand, S. (2008). *Essentials of Corporate Governance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, Hoboken.

Anonymous. (1999). Does good governance create better corporate performance? Interview with Charles Elson.

Bainbridge, S. (2008). *The New Corporate Governance In Theory And Practice*. New York: Oxford University Press, Inc.

Bolton, S. B. (2008). Corporate Governance and Firm Performance. *Journal of Corporate Finance* .

Causey, D. (2008). The Worth of Good Corporate Governance. *Community Banker* , 17.8.

Chua, S. &. (1997). *Family Business Review*.

Debra L. Nelson, J. C. (2010). *Organizational Behavior*.

Galanis, A. D. (2009). *The Globalization of Corporate Governance*.

KNKG. (2006). *Indonesia's Code of Good Corporate Governance*. Jakarta: Jakarta Stock Exchange Building, Tower.

KNKG. (2010). *Pedoman Umum Good Public Governance*. Jakarta: Gedung Bursa Efek Indonesia Tower.

Lim, L. (2010). Corporate Governance - A survey of Australian and South East Asian systems. *Corporate Governance eJournal* .

Lipman, F. D. (2006). *Corporate Governance Best Practices*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

Minow A. & Monks (2004). *Corporate Governance*. Hongkong: Blackwell Publishing Ltd.

OECD. (2008). *Principles of Corporate Governance*. France: OECD Publication Service.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington.

Philip M. Podsakoff, S. B. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* .

Poza, E. J. (2010). *Family Business 3E*. Mason: South Western Cengage Learning.

Schindler, D. C. (2010). *Business Reserach Methods*. New York: Mc-Graw-Hill Education.

Taylor, J. S. (2013). *Corporate Governance, Ethics and CSR*. United States: Kogan Page Limited.

Yurtoglu, S. C. (2012). *Corporate Governance and Development*.

Zhang, D. (2011). Organisational Citizenship Behavior. *White Paper* .

Zikmund, W. G. (2003). *Business Research Methods*. Ohio: Thomson South- Western.