

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kerangka Teori

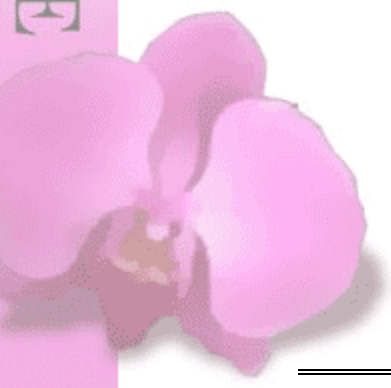
##### 2.1.1 Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

###### 1) Pengertian Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Organizational citizenship behaviour (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektifitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Pada umumnya suatu organisasi mempercayai bahwa kinerja individu karyawan akan mempengaruhi kinerja tim atau kelompoknya dan secara keseluruhan akan berdampak pula pada kinerja organisasi. Perilaku yang diharapkan oleh organisasi selain *in-role* juga perilaku *ekstra-role* atau perilaku ekstra yang dilakukan oleh karyawan. Perilaku ekstra ini timbul tentunya karena karyawan merasa nyaman dan senang dalam melakukan pekerjaannya. OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku guru sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik (Sloat,1999). Perilaku guru disini mempunyai arti bahwasanya perilaku yang dilakukan merupakan perilaku yang baik. Perilaku- perilaku seperti ini tentunya sangat dibutuhkan oleh organisasi maupun perusahaan.

Borman dan Motowidlo (1993) menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota- anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

Perilaku OCB ini dapat muncul dikarenakan mereka sebagai anggota organisasi ataupun karyawan merasa puas atas apa yang diberikan oleh

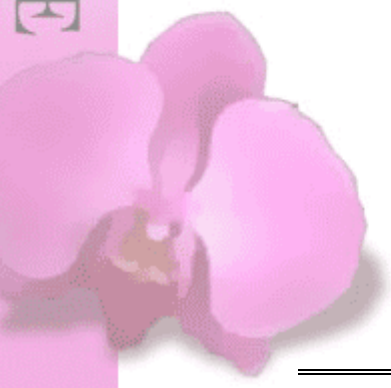


organisasi sehingga mereka merasa perlu untuk melakukan hal yang lebih terhadap organisasi. OCB merupakan tindakan seseorang diluar kewajibannya, tidak memeperhatikan kepentingan diri sendiri (Sloat, 1999), tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerja sama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan ( Organ dan Konovski, 1989). Perilaku tersebut tidak akan mendapat imbalan langsung atau sanksi baik dilakukan atau tidak, namun sikap konstruktif yang ditunjukkan karyawan melalui OCB akan memberikan penilaian positif atasan seperti penugasan dan promosi (Batemen dan Organ, 1983). Sementara ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan, keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin ( Podsakoff, 2000)

## 2) Dimensi OCB

Menurut Podsakof ada tujuh jenis atau dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti ( Hanah, 2006). Ketujuh dimensi tersebut meliputi:

- Perilaku menolong (*helping behaviour*), merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*workrelated problem* ). Organ (1983) membagi dimensi ini dalam dua kategori yaitu *altruism* dan *courtesy*,
- *Sportmanship*, didefinisikan kemauan atau keinginan untuk menerima ( toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan *imposition of work without complaining*,
- *Organizational loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif



tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, mendukung dan membela tujuan organisasi,

- *Organizational compliance*, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi,
- *Individual initiative*, merupakan bentuk *self-motivation* individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/level yang ditetapkan. Organ (1983) menamakan dimensi ini sebagai *conscientiousness* dan mengatakan bahwa dimensi ini sulit dibedakan dengan kinerja *in-role*,
- *Civic virtue*, merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi,
- *Self-development*. George dan Brief mendefinisikan dimensi ini sebagai bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai (Podsakoff, 2000).

### 2.1.2 Employee Engagement

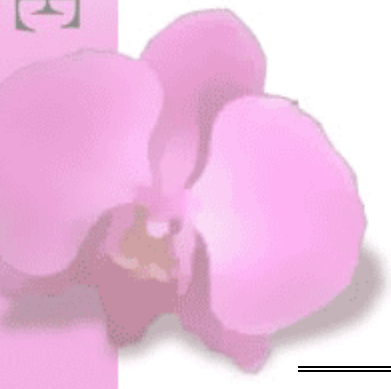
#### 1). Pengertian Employee engagement

Beberapa ahli mengemukakan pengertian tentang employee engagement :

##### a) Machey, Schneider, Berbera, dan Young (2009)

*Engagement is an individual's sense of purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward organizational Goals*

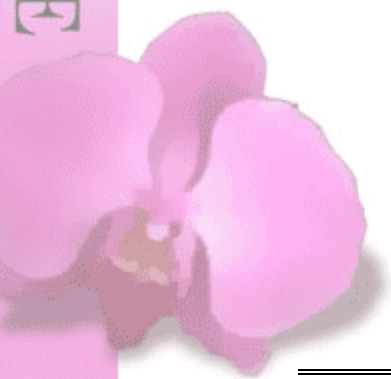
##### b) Menurut Fifie Nurofia (2009) dalam jurnalnya tentang Employee Engagement menjelaskan bahwa *engagement* seperti energi yang



dapat menghasilkan peningkatan *outcomes* dramatik, yang memiliki kandungan energi psikis dan behavioral. Energy psikhis adalah apa yang karyawan hayati atau alami, sedangkan energy behavioral adalah apa yang ditampilkan yang terlihat oleh orang lain. Energy pskhis membangun images yang kuat sehingga karyawan lebih fokus terhadap tugas dan sedikit energy digunakan untuk yang lain. Ini bisa terjadi jika karyawan memiliki sasaran dan goal yang jelas yang ingin dicapai, jika karyawan memiliki urgency untuk menyelesaikan, maka karyawan memusatkan *effort* yang kuat untuk mencapainya.

Menurut Macey, Schneider, Barbera & Young (2009) karyawan yang engaged akan terlihat sebagai berikut :

- ♣ Mereka akan berfikir secara proaktif, mereka mengantisipasi opportunities untuk melakukan tindakan dan secara aktual melakukan tindakan dengan cara yang sesuai/ selaras dengan goal organisasi.
- ♣ Mereka akan meluaskan pemikiran mereka mengenai apa yang perlu dilakukan sehubungan dengan terjadinya perubahan tuntutan pekerjaan dan meluaskan peran agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang baru ini. Mereka tidak terpaku pada pekerjaannya sebagaimana tercantum pada *job description*, tetapi mereka fokus terhadap goal yang ingin mereka capai yang konsisten dengan keberhasilan perusahaan. Jadi mereka bisa melakukan sesuatu yang baru yang diperlukan dan tidak diperlukan dan tidak memasalahkan apakah itu merupakan bagian dari pekerjaannya.
- ♣ Mereka secara aktif menemukan cara untuk memperkaya *skills* mereka, yang konsisten dengan peran mereka dalam organisasi dan misi organisasi. Artinya mereka mengembangkan diri tidak hanya untuk kepentingan mereka sendiri tetapi mereka mengembangkan diri untuk dapat memberi kontribusi yang lebih efektif kepada

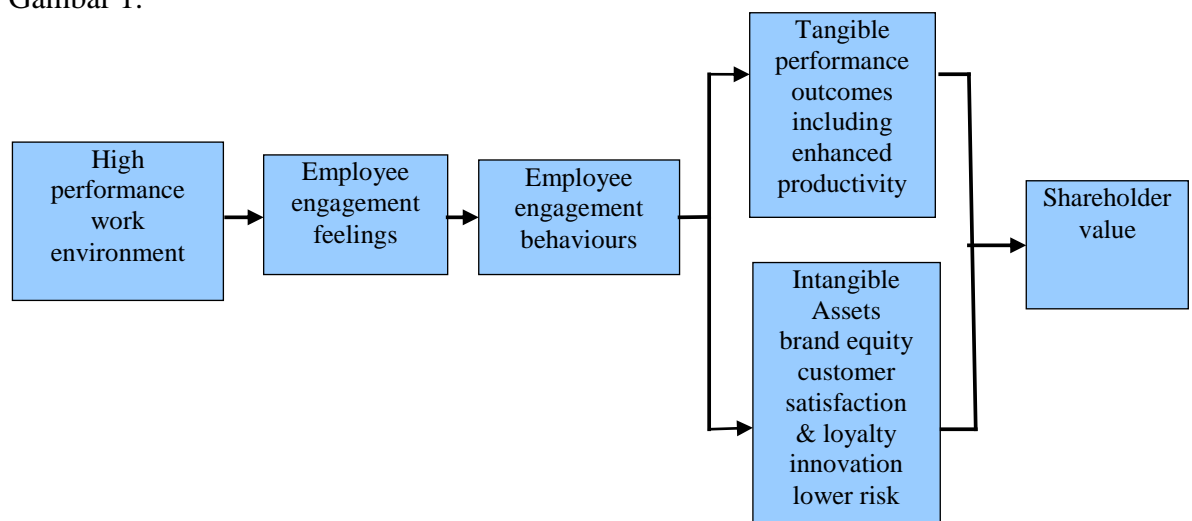


organisasi. Dalam hal ini mereka mengorbankan diri tetapi mereka lebih membangun relasi antara karyawan dan employer, dan tidak hanya sekedar menerima atau mendapatkan tetapi bersedia memberi.

- ♣ Karyawan 'persist' (konsisten berjuang) bahkan ketika menghadapi hambatan, misalnya ketika segala sesuatu menjadi tidak mudah, tidak sebagaimana yang direncanakan, dan atau menghadapi sesuatu yang ambigu. Dalam hal ini eksekutif tidak butuh untuk mengingatkan, mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaanya tetapi mereka mengerjakannya pada waktunya.
- ♣ Mereka akan beradaptasi dengan perubahan. Artinya mereka akan beradaptasi ketika situasi membutuhkannya.

Secara konseptual engagement dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut :

Gambar 1.



Skema 1 *Antecedents & Consequences* dari Employee Engagement

Sumber :

Macey, Schneider, Barbera, Young (2009), *Employee Engagement, Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, UK.,p:8

Berikut penjelasan mengenai skema diatas

1. **High Performance Work Environment** : Terdapat 4 faktor kunci yang merupakan 4 prinsip dasar dari engagement, yaitu (1) karyawan memiliki kapasitas untuk engage, (2) karyawan memiliki alasan atau motivasi untuk engage, (3) karyawan memiliki kebebasan untuk engage, dan (4) karyawan mengetahui untuk engage.

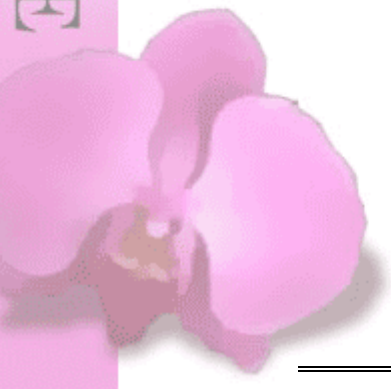
Ke-4 prinsip tersebut diatas, mengarahkan pada pertanyaan 'disrectionary' – “mengapa karyawan perlu memberikan waktu & usaha yang lebih ?”

Jawabanya adalah karena kontrak psikologis antara individu dengan organisasi. Jika value yang ditawarkan dapat memenuhi kebutuhan karyawan, maka ini menjadi landasan bagi karyawan untuk memberikan tingkat performance yang tinggi sesuai dengan interpretasi mereka atas kontrak yang dimaksudkan.

Engagement dalam sudut pandang ini adalah merupakan resiprokasi atas apa yang perusahaan sudah berikan. Jadi jika perusahaan memberikan peluang untuk berkembang, jenis pekerjaan yang tepat, pengawasan yang adil dan pada tempatnya, level imbalan dan *security* (rasa aman) yang wajar, dsb ; maka engagement akan mengikuti, karena pada dasarnya manusia percaya pada resiprokasi.

Ke-4 prinsip di atas berinteraksi dengan cara yang kompleks untuk menghasilkan sumber engagement.

Antecedents yang berupa High Performance Work Environment berdampak pada munculnya perasaan engage, yang dikenal dalam konsep Employee Engagement ini sebagai Employee Engagement



Feeling dimana itu merupakan komponen- komponen yang membangunya dan bagaimana *feeling* ini mendorong munculnya perilaku *Engaged* pada karyawan.

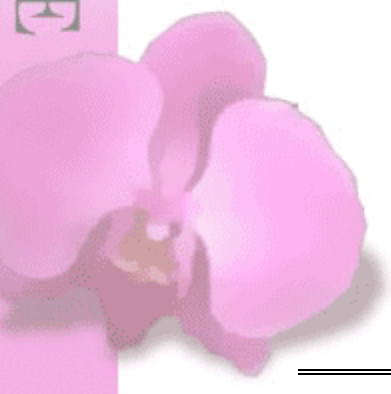
2. **Employee Engagement Feelings.** Terdapat 4 komponen penting sehingga karyawan merasa *engaged (feeling engaged)*, yaitu :

1. *Feeling of urgency* adalah *goal-directed energy* dan determinasi, jadi ini bukan semata- mata energy, tetapi energy yang terarah. Merupakan agen dan komponen kritis yang dikenal dengan ' psychological capital'. Energy ini merupakan determinasi yang tertuju untuk mencapai goal tertentu yang jelas.

Jadi *goal-directed determination* atau *urgency* , adalah secara konseptual berkaitan dengan *resilience*, atau kapasitas untuk kembali dari kegagalan atau kesulitan ( *temporay setbacks*). Juga berkaitan dengan *confidence*, yang merupakan *belief* bahwa seseorang kapabel untuk mencapai goal tertentu.

2. *Feeling of being focused.* Karyawan yang engaged merasa fokus dalam pekerjaan mereka, mereka merasa 'asik' dengan apa yang mereka sedang lakukan dan tidak mudah terdistraksi oleh pemikiran- pemikiran diluar pekerjaan, atau hal – hal yang tidak penting. Distraksi ini bisa berbentuk ngobrol di tempat minum, diskusi tentang akan makan siang dimana, dsb.

Karakteristik karyawan yang engaged adalah focus mereka 'konsisten' terarah pada pekerjaannya dan tugas yang sedang dihadapi. Bentuk fokus yang lain adalah 'asik' dalam pekerjaan. Penghayatan ini mengakibatkan atau tercermin melalui lupa waktu atau merasa waktu berjalan begitu cepat. Mereka sangat sulit untuk beranjak dari pekerjaannya dan lebih cenderung bertahan di pekerjaan yang sedang dikerjakannya.



3. *Intensity*. Focus saja tidak dapat meng-cover pengertian bahwa seseorang menjadi engaged. Contoh, terganggunya konsentrasi adalah disebabkan intensitas dari fokus kita kurang kuat. Ini didorong sebagian oleh tuntutan pekerjaan dan level skill karyawan. Kalau skills kita berada pada level yang setara dengan tuntutan pekerjaan, maka kita akan mencurahkan perhatian dan energy kepada tugas agar berhasil. Sebaliknya jika level skill kita melampaui tuntutan pekerjaan kita, maka kita akan cepat merasa bosan dan perhatian dan energy bisa terarah ke hal lain sehingga intensitas kita kurang kuat atau lemah. Menurut William Kahn, orang akan lebih atau kurang 'hadir secara psikologis' pada waktu yang berbeda selama waktu kerja. Maksudnya adalah manusia menggunakan sumber daya fisik, cognitive, dan emosional pada situasi yang berbeda.
4. *Enthusiasm*, adalah psychological state yang mendekati perasaan bahagia dan energy. Merupakan emotional state yang merujuk pada 'positif affect', dan mengarah pada kesadaran yang kuat atas *positive well-being*. Ketika kita membayangkan karyawan yang enthusiastic, maka kita membayangkan karyawan yang aktif melibatkan diri dan bukan yang pasif. Jika kita tanya mengapa mereka melakukan seperti yang mereka sedang lakukan, maka mereka akan menjawab bahwa mereka antusias atas apa yang mereka kerjakan. Mereka merasa 'hidup', mereka juga memiliki 'passion'. Passion ini bukan berdasarkan energy dan focus, tetapi lebih ke elemen engagement yang unik.

### **3. Engagement Behaviour .**



Semakin kuat *feel of engagement* semakin memungkinkan seseorang karyawan akan memperlihatkan perilaku *engaged*. Bagaimana perilaku yang bisa dimunculkan (sebagai akibat lebih banyaknya energy dan effort yang dikeluarkan dalam bekerja), terhadap organisasi, pelanggan atau stakeholder di luar organisasi.

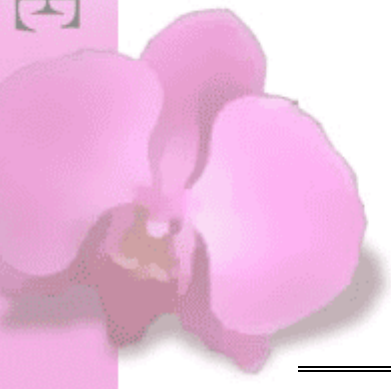
Penjelasan akan perbedaan kepuasan kerja, komitmen dan engagement memperjelas konsep engagement, sehingga pemahaman akan engagement akan lebih jelas. Meskipun demikian seperti telah diuraikan pada penjasasn sebelumnya bahwa belum selarasnya arah energy individu dengan tujuan organisasi, membutuhkan garapan dalam membangun budaya sehingga seluruh anggota organisasi memiliki cara menginterpretasi yang sama dalam cara- cara bertingkah laku kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi yang semakin bernilai dalam meningkatkan daya saing.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

#### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Benardin dan Russel (dalam Ruky, 2002) memberikan pengertian atas kinerja sebagai berikut : *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period”*. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil- hasil yang diperoleh dari fungsi- fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing- masing individu



dan kelompok kerja di perusahaan tersebut (Payaman Simanjuntak, 2005).

Desler (2009) berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Kinerja adalah 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 terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri,2005)

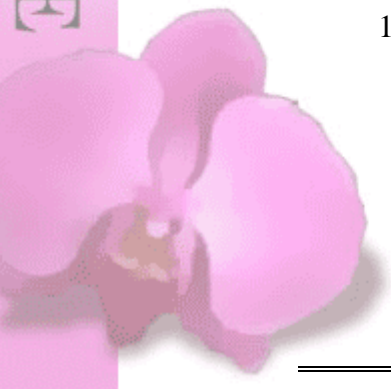
Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan Karyawan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing- masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

## 1. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

### a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai , kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari dari kegiatan menilai yang penting dari hasil



yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari- cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999)

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999). Jadi disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

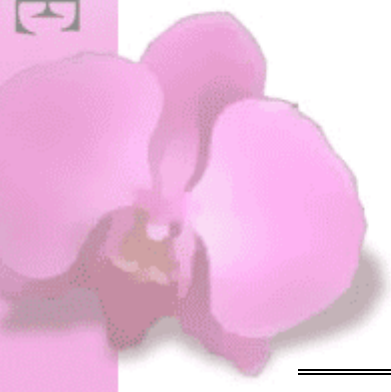
d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2. Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002)

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan resiko yang dihadapi.

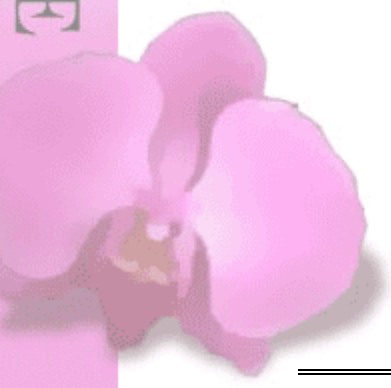


3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogram.

### 3. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indicator, yaitu (Robbins, 2006);

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut kordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang , teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.



6. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

#### 2.1.4. Perilaku Kerja Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behaviour*)

##### 1. Pengertian Perilaku Kerja Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behaviour*)

Menurut Secket dan DeVore (2005) mengartikan bahwa perilaku kerja kontraproduktif (*Counterproductive Work Behaviour*) mencakup segala bentuk perilaku yang dilakukan dengan sengaja oleh anggota organisasi yang bertentangan dengan tujuan organisasi tersebut.

Menurut Chand, Piar & Chand, Kuman (2014) perilaku kerja kontraproduktif dapat didefinisikan sebagai setiap kegiatan yang disengaja atau tidak sengaja pada bagian dari individu yang dapat menghambat kinerja diri, orang lain atau organisasi. Perilaku kerja kontraproduktif mungkin juga dipahami sebagai perilaku yang dapat membahayakan atau dimaksudkan untuk menyakiti diri sendiri, orang-orang dan sumber daya organisasi.

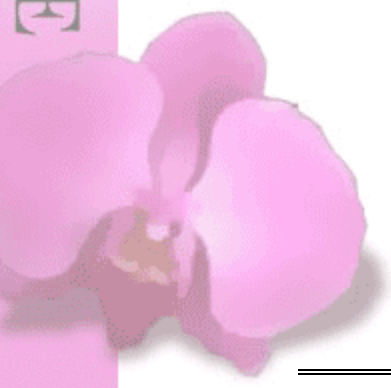
Robinson dan Bannet (1995) berpendapat bahwa perbedaan penting antara jenis penyimpangan adalah apakah penyimpangan itu diarahkan atau ditargetkan pada organisasi (penyimpangan organisasi) atau anggota organisasi (penyimpangan antar pribadi).

##### 2. Dimensi perilaku kerja kontra produktif

Robinson dan Bannet (Greenberg& Baron, 2003) menyatakan adanya empat dimensi dari perilaku kerja kontraproduktif yaitu:

###### a. Penyimpangan Properti

Penyimpangan property adalah penyalahgunaan barang atau properti milik organisasi untuk kepentingan pribadi. Perilaku dalam dimensi ini adalah mencuri atau mengambil barang tanpa izin, milik organisasi



dan merusak barang milik organisasi. Secket dan Devore (Anderson, 2005) menambahkan bahwa menggunakan barang atau property milik organisasi untuk kepentingan pribadi juga termasuk dalam kategori penyimpangan property.

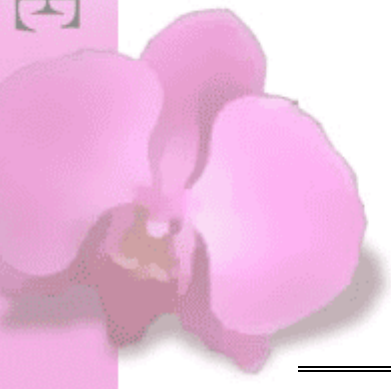
#### b. Penyimpangan Produksi

Penyimpanan produksi adalah perilaku yang melanggar norma- norma organisasi yang telah ditentukan oleh organisasi yang harus diselesaikan sebagai tanggung jawab dari individu. Perilaku yang termasuk kategori ini yaitu mengurangi jam kerja, Secket dan DeVore (Anderson, 2005) menambahkan bahwa yang termasuk dalam penyimpangan produksi yaitu pulang lebih awal dan memanfaatkan fasilitas email atau internet organisasi untuk kepentingan pribadi (*cyberloafing*), perilaku yang membahayakan organisasi seperti gagal atau tidak ikut prosedur kerja yang benar dan gagal atau tidak mempelajari prosedur kerja yang benar, kualitas kerja rendah, seperti lamban dalam bekerja atau menyelesaikan tugas secara sengaja.

#### c. Penyimpangan Politik (*Political Deviance*)

Robinson dan Bennet (Greenberg & Baron, 2003) menguraikan bahwa yang termasuk dalam kategori penyimpangan politik antara lain memperlihatkan kesukaan kepada Karyawan atau anggota tertentu dalam organisasi secara tidak adil, dalam tingkat dan memperlihatkan ketidaksopanan. Menurut Sacket dan DeVore (Anderson, 2005) mengambil keputusan berdasarkan pilih kasih antar para karyawan dan bukan berdasarkan kinerja, menyalahkan atau menuduh karyawan lain atas kesalahan yang tidak diperbuat dan sering menyebar gossip juga termasuk dalam kategori penyimpangan politik.

#### d. Agresi Individu (*Personal Aggression*)



Robbin dan Bennet (Greenberg & Baron, 2003) menyebutkan bahwa yang termasuk dalam kategori agresi individu adalah bullying, berperilaku tidak menyenangkan kepada individu atau karyawan lain secara verbal maupun fisik, dan mencuri barang milik individu atau karyawan lain. Bullying merupakan tindakan berulang yang bertujuan menindas, menghina, melecehkan dan mengganggu individu lain. Seringkali bullying disebabkan konflik interpersonal yang terjadi dalam grup kerja (Greenberg & Baron, 2003)

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 1 Penelitian terdahulu

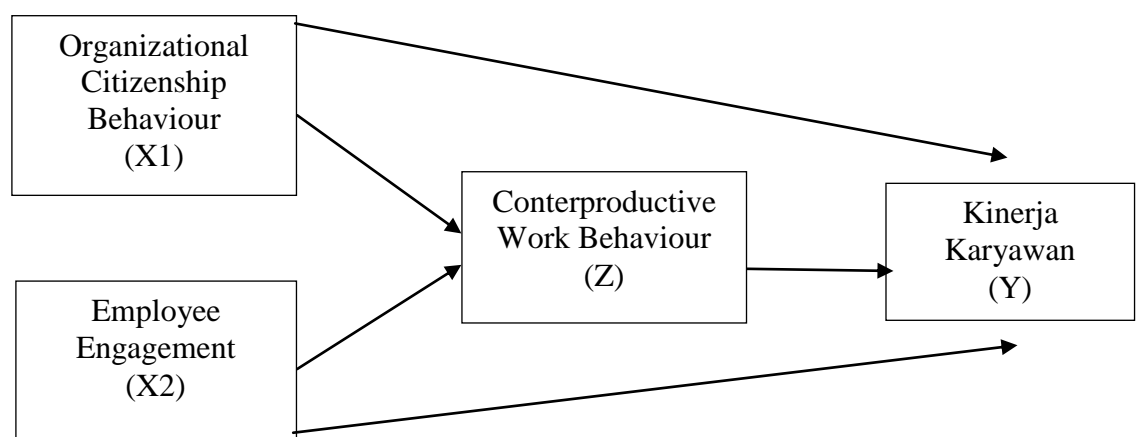
| No | Judul Penelitian   | Penulis                                    | Hasil   |
|----|--|--|---|
| 1  | PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI HUMAN CAPITAL CENTER TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK                             | Nabilah Ramadhan & Jafar Sembiring, 2014   | Terdapat pengaruh yang positif antara employee engagement terhadap kinerja karyawan                                     |
| 2  | ANALISIS PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR TERHADAP KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PADA PT INTI (PERSERO) | Ida Bagus Putu Aditya, 2016                | Terdapat pengaruh positif antara employee engagement dan organizational citizenship behaviour terhadap kinerja karyawan |
| 3  | PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PUTRA PERTIWI KARYA UTAMA                                  | Hayatun Nufus, 2011                        | Terdapat pengaruh yang positif antara organizational citizenship behaviour terhadap kinerja karyawan                    |
| 4  | PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT TELKOM BLIMBING MALANG                                   | Annisa, Sri, 2015                          | Terdapat pengaruh yang positif antara organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan                     |
| 5  | PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT CHANDRA SAKTI UTAMA LEASING JAKARTA                                       | Auzi Annisa, Pantius Draheng Soeling, 2013 | Terdapat pengaruh yang signifikan antara employee engagement terhadap kinerja karyawan                                  |
| 6  | PERANAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP PENINGKATAN KINERJA   | Selvi Zola Fenia, S.Psi, MM, 2015          | Terdapat pengaruh secara tidak langsung employee engagement berperan dalam peningkatan kinerja organisasi               |

|   |  |                             |   |
|---|--|-----------------------------|---|
| 7 | EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA DEPARTEMEN, PROCESS PLANT PT. INCO PASCA AKUISISI                 | Siti Hareani, 2009          | Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja departemen  |
| 8 | THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE EGAGEMENT, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOUR | Dorothea Wahyu Ariani, 2012 | Terdapat hubungan positif dan signifikan antara employee engagement dan organizational citizenship behaviour dan hubungan negative yang signifikan antara employee engagement dan organizational citizenship behaviour terhadap counterproductive work behavior |
| 9 | PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN BANYUMAS       | Yulianti, 2016              | Organizational citizenship behaviour berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja   |

### 2.3 Kerangka Berfikir

Model penelitian ini menggunakan 1 variabel dependen, 2 variabel independen dan 1 variabel intervening yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2 model penelitian



### 2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah. Hipotesis dari penelitian ini adalah:



### *1. pengaruh organizational citizenship behaviour terhadap kinerja karyawan*

Menurut penelitian Yulianti (2016) pada Karyawan lingkungan hidup kabupaten Banyumas menunjukkan bahwa Organizational citizenship behaviour berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan sebesar 0,487 atau 48,7 persen. Dari hasil penelitian tersebut pengaruh positif terhadap kinerja Karyawan secara langsung juga akan meningkatkan kinerja organisasi.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1998).

H1 : *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### *2. pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan*

Menurut penelitian Auzi Annisa (2013) pada PT Chandra Sakti Utama Leasing Jakarta tentang pengaruh Employee Engagement terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara employee engagement terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring (2014) pada PT Telekomunikasi Indonesia tentang pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan juga mempunyai hasil yang sama yaitu employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### *3. pengaruh organizational citizenship behaviour terhadap contraproductive work behaviour*

Organizational citizenship behaviour dan contraproductive behaviour telah dikaitkan dalam arah yang berlawanan, konstruksi ini cenderung terkait

begitu kuat negative bahwa keduanya dapat dianggap “berlawanan” (Bennet & Stamper, 2001). Organizational citizenship behaviour akan meningkat ketika contraproductive work behaviour menurun dan sebaliknya.

H3 : organizational citizenship behaviour berpengaruh signifikan terhadap contraproductive work behaviour.

#### *4. pengaruh employee engagement terhadap conterproductive work behaviour*

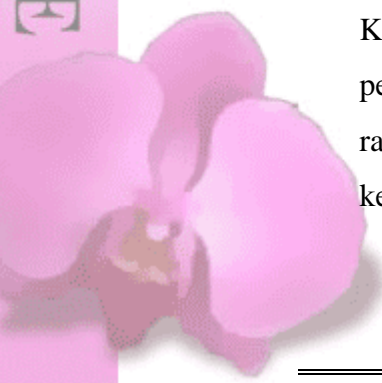
Engagement adalah perasaan individu terhadap tujuan dan energy yang terfokus, jelas serta tampak dalam inisiatif pribadi, kemampuan beradaptasi, usaha dan ketekunan yang di diarahkan pada tujuan organisasi (Macey,Scheider, Barbera & Young, 2009). Sedangkan definisi dari counterproductive work behaviour menurut Secket dan DeVore (Anderson, 2005) mengartikan bahwa perilaku kerja kontraproduktif (counterproductive work behaviour) mencakup segala bentuk perilaku yang dilakukan dengan sengaja oleh anggota organisasi yang bertentangan dengan tujun organisasi tersebut.

Dari kedua definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa employee engagement dan counterproductive work behaviour mempunyai tujuan yang berlawanan dalam organisasi sehingga saat terjadi penurunan engagement karyawan dapat memicu timbulnya perilaku kontraproduktif dari diri karyawan tersebut.

H4 : terdapat pengaruh signifikan antara employee engagement terhadap counterproductive work behaviour.

#### *5. pengaruh conterproductive work behaviour terhadap kinerja karyawan*

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. .Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan



atau organisasi, termasuk kinerja masing- masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut (Payaman Simanjuntak, 2005).

Sedangkan menurut Secket dan DeVore (Anderson, 2005) mengartikan bahwa perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behaviour*) mencakup segala bentuk perilaku yang dilakukan dengan sengaja oleh anggota organisasi yang bertentangan dengan tujuan organisasi tersebut. Serta menurut Chand, Piar & Chand, Kuman (2014) perilaku kerja kontraproduktif dapat didefinisikan sebagai setiap kegiatan yang disengaja atau tidak disengaja pada bagian dari individu yang dapat menghambat kinerja diri, orang lain dan organisasi.

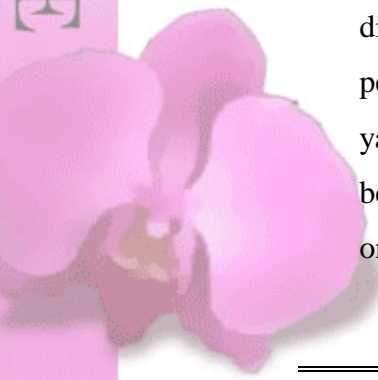
Kinerja karyawan akan meningkat sejalan dengan perilaku positif yang dilakukannya dalam organisasi, jika perilaku yang dilakukan diluar dari tujuan organisasi maka kinerjanya akan dinilai menurun.

H5 : terdapat pengaruh yang signifikan antara *counterproductive work behaviour* terhadap kinerja –karyawan.

*6. pengaruh organizational citizenship behaviour terhadap kinerja karyawan melalui conterproductive work behavioursebagai variabel intervening*

Menurut penelitian Yulianti (2016) pada Karyawan lingkungan hidup kabupaten Banyumas menunjukkan bahwa *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan sebesar 0,487 atau 48,7 persen. Dari hasil penelitian tersebut pengaruh positif terhadap kinerja Karyawan secara langsung juga akan meningkatkan kinerja organisasi.

Dari penilitian diatas dapat diambil kesimpulan saat kinerja karyawan itu dipengaruhi oleh *organizational citizenship behaviour* akan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan namun jika terdapat variabel *intervening* yaitu *counterproductive work behaviour* diantara *organizational citizenship behaviour* dengan kinerja karyawan maka hasilnya akan berbeda jika *organizational citizenship behaviour* tinggi dan *counterproductive work*



behaviour rendah maka kinerja karyawan akan meningkat namun sebaliknya jika organizational citizenship behaviour rendah dan counterproductive work behaviour tinggi maka kinerja karyawan akan turun, karena counterproductive work behaviour merupakan perilaku yang merugikan baik bagi karyawan lain maupun bagi organisasi.

H6 : terdapat pengaruh tidak langsung antara organizational citizenship behaviour terhadap kinerja karyawan dengan counterproductive work behaviour sebagai variabel intervening.

*7. pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan melalui counterproductive work behaviour sebagai variabel intervening*

Menurut Fifie Nurofia dalam jurnalnya tentang Employee Engagement menjelaskan bahwa *engagement* seperti energi yang dapat menghasilkan peningkatan *outcomes* dramatik, yang memiliki kandungan energi psikis dan behavioral. Energy psikhis adalah apa yang karyawan hayati atau alami, sedangkan energy behavioral adalah apa yang ditampilkan yang terlihat oleh orang lain. Energy psikhis membangun images yang kuat sehingga karyawan lebih fokus terhadap tugas dan sedikit energi digunakan untuk yang lain. Ini bisa terjadi jika karyawan memiliki sasaran dan goal yang jelas yang ingin dicapai, jika karyawan memiliki *urgency* untuk menyelesaikan, maka karyawan memusatkan *effort* yang kuat untuk mencapainya. Dengan kata lain karyawan ini melakukan hal lebih dari apa yang ditugaskan kepadanya dan mempunyai dampak yang positif terhadap perusahaan.

Menurut penelitian Auzi Annisa (2013) pada PT Chandra Sakti Utama Leasing Jakarta tentang pengaruh Employee Engagement terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara employee engagement terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Nabillah Ramadhan dan Jafar Sembiring (2014) pada PT Telekomunikasi Indonesia tentang pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan juga



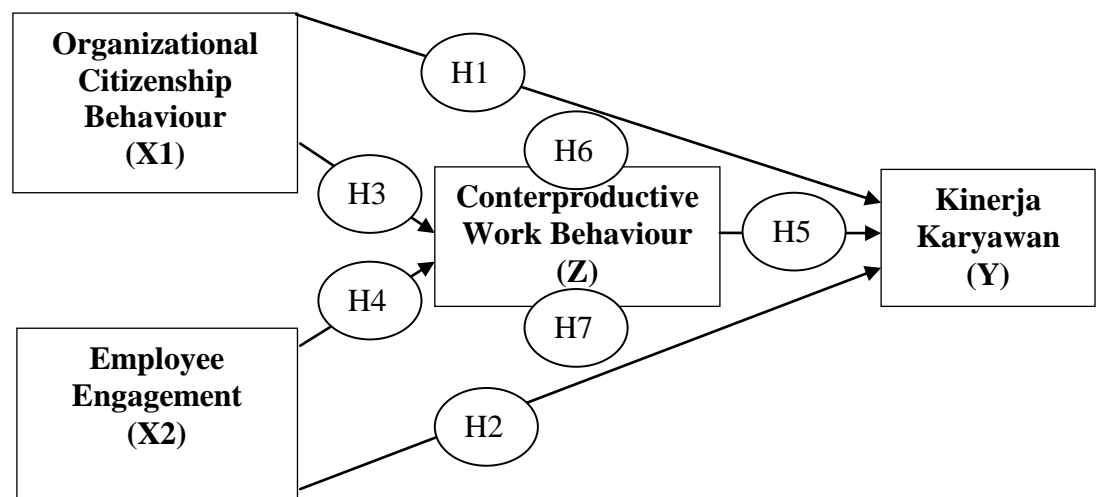
mempunyai hasil yang sama yaitu employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian di atas terdapat pengaruh yang positif dan signifikan jika employee engagement berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan namun jika terdapat variabel intervening diantara employee engagement dan kinerja karyawan yaitu counterproductive work behaviour maka hasilnya akan berbeda. Jika employee engagement tinggi dan counterproductive work behaviour rendah maka kinerja karyawan akan meningkat dan sebaliknya jika employee engagement rendah dan counterproductive work behaviour tinggi maka kinerja karyawan akan menurun.

H7 : terdapat pengaruh tidak langsung antara employee engagement terhadap kinerja karyawan dengan counterproductive work behaviour sebagai variabel intervening.

### 2.5 Model Hipotesis

Gambar 3 Model Hipotesis



Keterangan Hipotesis :

H1 : *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2 : employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 : organizational citizenship behaviour berpengaruh signifikan terhadap counterproductive work behaviour.

H4 : terdapat pengaruh signifikan antara employee engagement terhadap counterproductive work behaviour.

H5 : terdapat pengaruh yang signifikan antara counterproductive work behaviour terhadap kinerja –karyawan.

H6 : terdapat pengaruh tidak langsung antara organizational citizenship behaviour terhadap kinerja karyawan dengan counterproductive work behaviour sebagai variabel intervening.

H7 : terdapat pengaruh tidak langsung antara employee engagement terhadap kinerja karyawan dengan counterproductive work behaviour sebagai variabel intervening.

