

Perpustakaan UAJY



0300027266



MILIK PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Diterima : 16 JUN 2008

Inventarisasi : 04/EM/HA-6/ Pen/2008

Klasifikasi : Rf 302.35 xri

Subyek : * organizational Behavior

Laporan Penelitian
DANA STIMULAN
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA



**Hubungan Motif dan Kepribadian dengan
Perilaku Kewargaan Organisasional
Kasus di Perguruan Tinggi di Yogyakarta**

Oleh:

**D. Wahyu Ariani, Dr., S.E., M.T.
A. Dedy Handrimurtjahjo, S.E., M.B.M**

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
MEI, 2008

HALAMAN PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN

1. a. Judul Penelitian : Hubungan Motif dan Kepribadian dengan Perilaku Kewargaan Organisasional
b. Macam Penelitian : Lapangan / Terapan
2. Ketua Peneliti/ Peneliti Utama
 - a. Nama : Dr. D. Wahyu Ariani, S.E., M.T.
 - b. Jenis Kelamin : Wanita
 - c. Jabatan Akademik / Golongan : Lektor Kepala / IVa
 - d. Pekerjaan / Jabatan : Dosen
 - e. Institusi : Fakultas Ekonomi UAJY
 - f. Alamat Rumah : JL. Langastran Lor No. 26 Yogyakarta 55131
3. Peneliti Anggota : Drs. A. Dedy Handrimurtjahjo, M.B.M
4. Lokasi Penelitian : Yogyakarta
5. Jangka Waktu Penelitian : 6 bulan
6. Biaya Penelitian : Rp 3.740.000,-

Yogyakarta, 11 Mei 2008

Peneliti Anggota

A. Dedy Handrimurtjahyo, Drs., M.B.M.

Peneliti Utama

Dr. D. Wahyu Ariani, S.E., M.T.

Mengetahui:

Dekan Fakultas Ekonomi UAJY

Dr. B. Maryatmo, M.A.

Ketua LPPM UAJY

Ir. B. Kristyanto, M.Eng., Ph.D

Abstract

This study addressed the role of motives and personality in organizational citizenship behavior. Two motives were identified altruistic motives and impression management motives, I provide a framework showing these motives may motivate citizenship behavior. Because organizational citizenship behavior may serve different needs or motives for different individu, the measurement of these motives will improve the prediction of organizational citizenship behavior.

Organizational citizenship behavior (OCB) is a kind of contextual performance, a prosocial action, and personality trait involves prosocial thought, feelings, and action. It is suggested that engaging in OCB might affect a person's self-concept. This research used structural equation modeling to analyze why individu performs organizational citizenship behavior throughout the relationship model among attribution theory, personality theory and organizational citizenship behavior.

Keywords : *altruistic motives, impresson management motives, the core self-evaluation, organizational citizenship behavior*

BAB I PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*) merupakan perilaku yang menyimpang dan tidak secara langsung atau secara eksplisit berada dalam sistem formal dan dalam pemberian penghargaan organisasi. Perilaku tersebut dipandang penting karena tidak ditentukan standarnya, namun berpengaruh dalam menilai kinerja dan keefektifan organisasi (Allen & Rush, 1998; MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1993; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Podsakoff & MacKenzie, 1997). Berdasarkan tinjauan teoritis dan empiris mengenai perilaku kewargaan organisasional, Organ dan Ryan (1995) menyimpulkan bahwa perilaku kewargaan organisasional lebih dipengaruhi oleh faktor kepribadian individu dibanding faktor kemampuan atau pengalaman. Hal ini didukung oleh penelitian Motowidlo, Borman, dan Schmit (1997) yang menyatakan bahwa kinerja tugas merupakan fungsi dari kemampuan kognitif yang dapat dimediasi oleh *task knowledge* (pengetahuan tentang prinsip-prinsip yang berhubungan dengan aspek teknis kinerja tugas); *task skill* (penerapan pengetahuan teknis untuk melaksanakan tugas secara efektif); dan *task habits* (tanggapan terhadap karakteristik situasi tugas yang mendukung atau yang menghindari kinerja tugas).

Selain kepribadian, ada tiga pendekatan yang dapat menjawab pertanyaan mengapa individu melakukan perilaku kewargaan organisasional, yaitu pembelajaran (*learning*), standar sosial dan standar personal (*social and personal standard*), dan penggerak atau yang memberi pengaruh (*arousal and affect*) (Penner, Dovidio, Piliavin, & Schroeder, 2005). Dalam pendekatan pertama yaitu teori pembelajaran (*learning theory*), ada dua teori yang banyak digunakan, yaitu *operant conditioning*

dan *social learning* untuk menggabungkan antara keahlian dalam melakukan perilaku kewargaan organisasional dan keyakinan bahwa keahlian tersebut akan digunakan untuk membantu orang lain. Pendekatan kedua yaitu standar personal dan standar sosial, menekankan bagaimana norma-norma seperti tanggung jawab sosial dan hubungan timbal balik dapat mendorong dilakukannya perilaku kewargaan organisasional oleh individu untuk mempertahankan gambaran positif tentang dirinya (*positive self-images*) atau mencapai idealisme tertentu dan memenuhi kebutuhan personal. Pendekatan ini memberi kontribusi dalam menggeser penekanan dari spontanitas (*spontaneous*), pertemuan tunggal untuk membantu dalam jangka panjang (*single-encounter helping to longer term*), dan perilaku sosial yang didukung sebagai sukarelawan (*sustained prosocial behaviors such as volunteering*). Pendekatan ketiga yaitu teori kebangkitan dan pengaruh (*arousal and affect theories*), menggunakan prinsip teori pembelajaran. Prinsip tersebut menyatakan bahwa orang termotivasi untuk berperilaku yang mendukungnya dalam mencapai beberapa tujuan, yaitu memperbaiki situasi dirinya (*the person's own situation* atau *egoistic motivation*) atau memperbaiki kesejahteraan orang lain (*altruistic motivation*). Artikel ini membahas anteseden perilaku kewargaan organisasional dari sudut pandang motif dilakukannya perilaku tersebut dan kepribadian individu.

I.2. Perumusan Masalah

Sebagai suatu perilaku positif di tempat kerja yang berpengaruh pada peningkatan kinerja organisasi, maka para peneliti lebih memilih untuk mengkaji berbagai anteseden perilaku kewargaan organisasional. Hal ini dimaksudkan untuk mendorong perilaku positif tersebut agar dapat terus dilaksanakan. Berdasarkan tinjauan penelitian teoritis dan empiris perilaku kewargaan organisasional tersebut

disimpulkan bahwa, perilaku tersebut berasal dari perilaku kerja yang positif, karakteristik tugas, dan perilaku kepemimpinan. Selain itu, perilaku di luar persyaratan kerja formal tersebut dilaksanakan bila individu puas dengan pekerjaannya, mempunyai komitmen terhadap organisasi, mendapatkan kepuasan intrinsik karena mampu menyelesaikan tugasnya, atau mendapat pemimpin yang memberi dukungan dan inspirasi.

Berdasarkan tinjauan teoritis dan empiris perilaku kewargaan organisasional yang merupakan kinerja kontekstual, perilaku tersebut lebih dipengaruhi oleh kepribadian individu karena dipandang sebagai kondisi yang lemah dan tidak memerlukan persyaratan, sedangkan kinerja tugas lebih dipengaruhi oleh kemampuan kognitif dan pengalaman (Organ & Ryan, 1995; Robertson & Callinan, 1998; Bott, Svyantek, Goodman, & Bernal, 2003; LePine & Van Dyne, 2001; Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Van Scooter & Motowidlo, 1996; Motowidlo *et al.*, 1997). Dimensi kepribadian yang telah banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan kepribadian dengan perilaku kewargaan organisasional adalah dimensi kepribadian dalam model lima dimensi kepribadian (*The Big Five Personality Model*), yaitu keramahan (*agreeableness*), keterbukaan diri (*extraversion*), kehati-hatian (*conscientiousness*), keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*), dan kestabilan emosional (*emotional stability*) (Organ, 1994; Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001; Organ & Lingl, 1995; William & Shiaw, 1999; Konovsky & Organ, 1996; Organ & Konovsky, 1989; Moorman & Blakely, 1995 ; Tang & Ibrahim, 1998; Beaty, Cleveland, & Murphy, 2001; Organ & Ryan, 1995).

Namun demikian, menurut penelitian sebelumnya mengenai model lima dimensi kepribadian, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kepribadian dan kinerja (baik kinerja tugas maupun kinerja kontekstual) lemah. Dimensi keramahan

dan kehati-hatian adalah dua dimensi yang berhubungan dengan perilaku kewargaan organisasional (Organ, 1994; Penner *et al.*, 1997; Organ & Lingl, 1995). Oleh karena itu, diperlukan pengujian model kepribadian lain yang berpengaruh pada motivasi kerja, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja, yaitu kepribadian evaluasi diri inti (Judge *et al.*, 2003; Erez & Judge, 2001; Judge & Bono, 2001, Judge, Erez, Bono, & Thoresen, 2002; Bono & Judge, 2003; Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998; Bono & Colbert, 2005).

Satu hal yang tidak kalah penting dalam mempelajari perilaku individu adalah mengetahui tujuan atau motif individu berperilaku. Hal ini juga menjadi perhatian dalam mempelajari mengapa individu melaksanakan perilaku kewargaan organisasional. Penner *et al.* (1997) menyatakan bahwa sebagai perilaku proaktif, perilaku kewargaan organisasional dilaksanakan individu secara sadar, yang didasari oleh satu atau beberapa motif. Beberapa motif tersebut berada dalam satu diri individu karena individu dapat mempunyai lebih dari satu tujuan, sehingga memiliki lebih dari satu motif (Batson & Shaw, 1991). Mereka juga menyatakan bahwa motif ini tidak dapat dikendalikan keberadaannya oleh individu. Motif ini dapat berhubungan secara langsung dengan perilaku kewargaan organisasional (Rioux & Penner, 2001), dan menjadi mediasi hubungan motif tradisional yang berasal dari teori pertukaran sosial dan kepribadian individu dengan perilaku kewargaan organisasional. Individu melaksanakan perilaku kewargaan organisasional untuk kepentingan organisasi atau kepentingan bersama yang lebih memberikan kontribusi bagi keefektifan atau kinerja organisasi, walaupun pelaksanaan perilaku tersebut juga dapat digunakan untuk tujuan politis, seperti agar dinilai baik sehingga dapat segera dipromosikan.

Berdasarkan berbagai kajian tersebut, maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah motif altruistik untuk melaksanakan perilaku kewargaan organisasional berpengaruh secara langsung pada perilaku kewargaan organisasional?
2. Apakah motif instrumental atau motif egoistik melaksanakan perilaku kewargaan organisasional berpengaruh secara langsung pada perilaku kewargaan organisasional?
3. Apakah kepribadian (evaluasi diri inti) berpengaruh secara langsung pada perilaku kewargaan organisasional?
4. Apakah motif altruistik dan motif instrumental atau egoistik memediasi hubungan dimensi struktural, dimensi relasional, dan dimensi kognitif dan kepribadian dengan perilaku kewargaan organisasional?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan hasil kajian teori dan empiris, perilaku kewargaan organisasional dipandang sebagai reaksi afektif individu terhadap berbagai hal yang diterima dari organisasi dan dari para petinggi organisasi. Namun, perilaku tersebut juga dapat muncul karena faktor kepribadian dan motif tertentu. Selain itu, bila individu mau melaksanakan hubungan pertukaran sosial (*social exchange relationship*), maka individu akan memiliki kinerja tugas yang lebih tinggi, lebih banyak melaksanakan perilaku kewargaan organisasional, dan menurunkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Wayne, Shore, & Liden, 1997).

Menurut Mischel, kepribadian memiliki kekuatan memprediksi (*predictive power*) pada situasi yang lemah, yaitu situasi yang tidak memiliki karakteristik permintaan yang kuat atau tidak mendapat insentif (Dorman & Zapf, 2001). Oleh karena itu, kepribadian evaluasi diri inti memiliki kekuatan untuk memprediksi perilaku kewargaan organisasional karena perilaku tersebut berada pada situasi yang lemah. Perilaku kewargaan organisasional lebih merupakan konsekuensi kondisi yang

mendukung, seperti manajemen yang baik, penghematan biaya, keterlibatan banyak orang, promosi, penghargaan, dan sebagainya.

Motif altruistik akan menggerakkan individu untuk melaksanakan perilaku tersebut karena nilai, loyalitas, komitmen, dan keinginannya memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Sementara itu, motif instrumental atau egoistik mendorong perilaku kewargaan organisasional karena keinginannya untuk dinilai baik oleh atasannya. Motif melaksanakan perilaku kewargaan organisasional juga dipengaruhi oleh kepribadian evaluasi diri inti, sehingga kepribadian evaluasi diri inti dapat berpengaruh langsung pada perilaku kewargaan organisasional maupun dimediasi oleh motif melaksanakan perilaku tersebut. Berdasarkan berbagai pemaparan tersebut dapat dirumuskan bahwa tujuan utama penelitian ini adalah menguji model hubungan motif, dimensi struktural, relasional, dan kognitif dalam modal sosial, dan kepribadian evaluasi diri inti dengan perilaku kewargaan organisasional. Tujuan tersebut dicapai dengan beberapa pengujian :

1. Menguji pengaruh motif altruistik pada perilaku kewargaan organisasional .
2. Menguji pengaruh motif instrumental atau egoistik pada perilaku kewargaan organisasional .
3. Menguji pengaruh kepribadian yaitu kepribadian evaluasi diri inti pada perilaku kewargaan organisasional.
4. Menguji kepribadian evaluasi diri inti sebagai pemediasi hubungan motif altruistik dan motif instrumental atau egoistik dengan perilaku kewargaan organisasional.

BAB II KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

II.1. Perilaku Kewargaan Organisasional

Perilaku kewargaan organisasional merupakan aspek unik dari kegiatan individu di tempat kerja, namun kegiatan ini berada di luar persyaratan formal dalam pekerjaan mereka, bersifat bebas dan tidak secara eksplisit berada dalam prosedur kerja dan sistem pemberian upah formal. Karena sifatnya yang bebas tersebut, perilaku di luar peran ini akan menurun bila dilakukan pengawasan (Niehoff & Moorman, 1993). Pemberian penghargaan kepada mereka yang disebut warga yang baik sulit dilakukan karena belum ada standar yang baku. Namun demikian, keterikatan individu pada kegiatan yang dilakukan secara sukarela ini dikenal penting bagi kinerja dan keefektifan organisasi (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scooter, 1990; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997).

Dennis W. Organ mengembangkan istilah perilaku kewargaan organisasional yang telah diungkapkan oleh Bateman dan Organ (1983) dan Smith, Organ, dan Near (1983). Pemahaman mereka didasarkan pada konsep Chester I. Barnard dengan istilah keinginan untuk bekerjasama dan konsep Katz yang membedakan antara kinerja yang tergantung perannya dan perilaku yang spontan dan inovatif (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Definisi menurut Organ yang dikutip oleh Podsakoff *et al.* (2000), perilaku kewargaan organisasional merupakan

“individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is the clearly specifiable terms of the person’s employment contract with the organization, the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable.”

Perilaku kewargaan meliputi dimensi fungsi individu dan kelompok yang nampak berada dalam pemikiran ketika mereka bekerjasama. Kerjasama ini melebihi peningkatan produktivitas yang terkait dengan fungsi organisasi formal seperti struktur kewenangan, peran, dan teknologi. Kerjasama juga meliputi sikap prososial individu yang bekerja dengan membutuhkan orang lain, seperti rekan kerja, supervisor, rekan dari departemen lain, sementara produktivitas atau efisiensi ditentukan oleh struktur formal atau struktur ekonomi organisasi (Smith, Organ, & Near, 1983). Perilaku yang dimaksud misalnya membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan, mengarahkan rekan kerja yang baru, bersikap sopan, memberikan saran bagi perkembangan dan kemajuan organisasi, dan sebagainya.

Perilaku kewargaan organisasional memang dipandang sebagai hal yang berbeda-beda menurut pandangan para peneliti. Untuk itulah diperlukan pengkajian terhadap pemahaman perilaku tersebut menurut para pencetusnya. Konsep perilaku kewargaan organisasional bukan merupakan hal yang baru. Chester I. Barnard menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasional merupakan keinginan individu untuk berkontribusi dalam sistem yang kooperatif. Sistem tersebut akan mendorong usaha yang kooperatif. Hal ini berarti perilaku tersebut merupakan komitmen individu yang timbul sebagai ekspresi kepuasannya. Roethlisberger dan Dickson menyatakan bahwa, perilaku kewargaan organisasional adalah suatu kolaborasi dan berada dalam sistem informal. Mereka juga menyatakan bahwa perilaku tersebut sudah ada sejak dilakukannya *Hawthorne studies* yang menunjukkan bahwa produktivitas bukan hanya karena faktor penerangan yang baik di tempat kerja, tetapi justru karena adanya hubungan yang baik dan informal di tempat kerja.

Para peneliti memandang perilaku kewargaan organisasional dipengaruhi oleh kepribadian individu (lihat misalnya Organ & Lingl, 1995; Penner, Midili, &

Kegelmeyer, 1997; VanDyne, Vandewalle, Kostova, Latham, & Cummings, 2000l; Organ & Konovsky, 1989; Moorman & Blakely, 1995 ; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997; Love, Macy, & Dougherty, 2002 ; Tang & Ibrahim, 1998; Beaty, Cleveland, & Murphy, 2001; Organ & Ryan, 1995; Ilies, Scott,& Judge, 2006); sikap kerja (lihat misalnya Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994; Deckop, Mangel, & Cirka, 1999; Cropanzano, Repp, & Byrne, 2003; Stamper & Van Dyne, 2001; Ensher, Grant-Vallone, & Donaldson, 2001; Randall, Cropanzano, Borman, & Birjulin, 1999; William & Anderson, 1991; Van Dyne & Ang, 1998; Van Scooter, 2000; Bateman & Organ, 1983; Feather & Rauter, 2004; Farh, Podsakoff, & Organ, 1990); kondisi afektif (lihat misalnya George & Brief, 1992; Organ & Konovsky, 1989; Cropanzano, Rupp, Byrne, William, & Shiaw, 1999; George, 1991); dan kontrak psikologis (lihat misalnya Coyle-Saphiro, 2002; Deckop, Circa, & Anderson, 2003).

Ada sejumlah ukuran keefektifan organisasi yang banyak disebut sebagai konsekuensi perilaku kewargaan organisasional, antara lain meningkatnya tingkat pendapatan, kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan, dan profitabilitas (Bolino, 1999). Namun demikian, sejumlah peneliti masih memandang sisi lain konsekuensi perilaku kewargaan organisasional sebagai penghambat kemajuan karir individu (Bergeron, 2005) dan meningkatkan tingkat stres dan konflik kerja-keluarga (Bolino & Turnley, 2003). Selain itu, untuk pekerjaan yang kaku dan harus selalu mengikuti prosedur kerja untuk keselamatan kerja, maka perilaku kewargaan organisasional tidak tepat untuk diterapkan (Hunt, 2002). Satu kontribusi dalam penelitian perilaku kewargaan organisasional adalah konsekuensi perilaku tersebut seringkali tidak diperhatikan manakala terdapat penyimpangan perilaku kewargaan organisasional seperti manajemen impresi (Schnake, 1991), politik (Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2004), dan mencari muka (*ingratiation*) (Eastman, 1994).

Terlepas dari semua konsekuensi positif ataupun negatif ini, perilaku kewargaan organisasional tetap mampu memberikan kontribusi bagi tercapainya keefektifan dan kinerja organisasi. Apabila perilaku kewargaan organisasional dapat meningkatkan keefektifan organisasi, maka pemimpin atau manajer akan menggunakan perilaku tersebut untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan menjadikannya dasar pemberian penghargaan karyawan, serta berpengaruh pada karir karyawan. Di sinilah posisi perilaku kewargaan organisasional merupakan variabel independen dan merupakan syarat tercapainya kinerja organisasi. Adakalanya, unit yang dihasilkan dalam kinerja menurut perannya (*in-role performance*) dipandang sebagai konsekuensi perilaku tersebut (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1993; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994). Perilaku kewargaan organisasional selalu dipandang sebagai perilaku yang bersifat positif, sehingga konsekuensinya tidak menjadi kajian utama dalam pembahasannya.

Perilaku kewargaan organisasional dapat muncul karena faktor situasional seperti adanya tanggapan yang baik dari rekan kerja dan supervisor atau pemimpin sehingga berpengaruh pada penilaian kinerja karyawan, adanya keadilan yang dirasakan karyawan, adanya kepuasan kerja dan komitmen kerja yang tinggi dari karyawan, dan adanya kepribadian yang mendorong individu untuk berperilaku di luar peran yang harus dimainkannya. Selain itu, semakin banyak hal-hal yang dipandang sebagai perilaku kewargaan organisasional dalam organisasi maka semakin banyak pula dimensi yang digunakan. Hal inilah yang menjadi alasan mengapa para peneliti hanya menggunakan beberapa dimensi perilaku kewargaan organisasional dengan memilih beberapa dimensi saja yang mewakili kedua tingkat perilaku kewargaan organisasional. Dengan berbagai dimensi yang muncul dalam perilaku kewargaan

organisasional, membuat perilaku tersebut bukan sebagai dimensi tunggal, melainkan mempunyai beberapa dimensi.

Namun demikian, pembagian dimensi-dimensi perilaku kewargaan organisasional ini tidak didasarkan teori dan konsep yang jelas, mengapa satu peneliti menggunakan dua, tiga, empat, atau lima dimensi. Peneliti lain justru memilih menggunakan satu konstruk perilaku kewargaan organisasional tanpa membaginya menjadi beberapa dimensi (lihat misalnya Penner, Midili, & Kegelmeyer, 1997; Bolino, 1999; Motowidlo, 2000; Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Hunt, 2002). Hal ini berarti masing-masing dimensi dapat merefleksikan perilaku tersebut. Oleh karena itu, walaupun konsistensi internal (*internal consistency*) masing-masing dimensi tinggi ($\alpha \geq 0,70$), namun konstruk perilaku kewargaan organisasional tidak dibagi pada setiap dimensi dalam menguji hubungannya dengan konstruk lain (lihat misalnya Ball, Trevino, & Sims Jr., 1994; Eastman, 1994; Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Van Dyne & Ang, 1998; Allen & Rush, 1998; Schappe, 1998; Deckop, Mangel, & Cirka, 1999; Bommer, Miles, & Grover, 2003; Feather & Rauter, 2004; Lee, Mitchell, Sablinski, Burton, & Holtom, 2004). Dalam penelitian ini, perilaku kewargaan organisasional juga dipandang sebagai satu *criterion variable* walaupun menggunakan lima dimensi perilaku kewargaan organisasional yang dikembangkan oleh David W. Organ, dengan item-item yang konteksnya disesuaikan dengan *setting* penelitiannya.

II.2. Motif dan Perilaku Kewargaan Organisasional

Eastman (1994) menyatakan, bahwa ada dua kelompok besar motif melakukan perilaku kewargaan organisasional, yaitu motif altruistik (*altruistic motives*) dan motif instrumental (*instrumental motives*). Motif altruistik meliputi nilai-nilai personal

(*personal values*) mengenai benar dan salah, komitmen terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, standar moral, keinginan berbagi keahlian dalam membantu orang lain, dan loyalitas terhadap organisasi. Motif altruistik pada umumnya berpengaruh positif bagi kinerja organisasi (Allen & Rush, 1998). Sementara itu, motif instrumental meliputi keinginan untuk mempengaruhi penilaian yang baik dari pimpinan, keinginan untuk memamerkan keahliannya, keinginan untuk menjadi pusat perhatian, keinginan untuk dikenal orang banyak, atau mendapatkan penghargaan tertentu. Selain berpengaruh pada kinerja di luar standarnya, motif altruistik juga menghasilkan kinerja formal (*in-role performance*). Motif instrumental berpengaruh negatif bagi kinerja (Allen & Rush, 1998). Individu termotivasi untuk melakukan perilaku kewargaan organisasional jika ia mempersepsikan perilaku tersebut sebagai cara untuk mencapai hasil tertentu. Hasil penelitian Hui, Lam, dan Law (2000) menunjukkan bahwa dengan motif instrumental, karyawan akan bersemangat melakukannya sebelum dipromosikan dan akan melemah bila promosi telah terjadi.

Berdasarkan konsep Katz dan Kahn (1966) mengenai nilai-nilai internal (*internalized values*) dan konsep diri (*self-concepts*) serta teori atribusi (*attribution theory*), maka perilaku kewargaan organisasional didorong oleh motif melakukan perilaku tersebut. Menurut Cnaan dan Goldberg-Glen (1991), ada beberapa motif melakukan perilaku kewargaan organisasional : (1) *a single undifferentiated helping motive*; (2) *a two-dimensional structure* yaitu *altruistic motives and instrumental motives*; dan (3) *other-serving and self-serving motives* (dalam Tang, Sutarso, Davis, Dolinski, Ibrahim, & Wagner, 2004). Artikel ini akan menyoroti *a two-dimensional structure* yaitu *altruistic motives* dan *instrumental motives*.

Rioux dan Penner (2001) memilih motif keterlibatan dalam perilaku tersebut didasarkan pada pendekatan fungsional (*functional approach*) yang memfokuskan pada tujuan atau fungsi dilakukannya perilaku tersebut. Pendekatan fungsional (*functional approach*) ini banyak digunakan dalam penelitian tentang sukarelawan (*volunteerism*) yang mengkaji alasan dilakukannya perilaku relawan tersebut seperti halnya perilaku kewargaan organisasional. Dengan pendekatan fungsional tersebut, peningkatan perilaku kewargaan organisasional terutama disebabkan oleh faktor afektif dan kognitif dari sikap kerja secara umum (Penner; Midili ; & Kegelmeyer, 1997). Pendekatan fungsional ini secara eksplisit berkenaan dengan alasan dan tujuan, rencana dan sasaran, bahwa fungsi pribadi dan sosial disebabkan oleh pikiran, perasaan, dan tindakan individu (Clary, Snyder, Judge, Copeland, Stukas, Haugen, & Miene, 1998).

Selanjutnya, perilaku memiliki motif altruistik mengekspresikan nilai-nilai tentang membantu orang lain (*helping others*). Satu implikasi dari pendekatan fungsional untuk perilaku sosial adalah jika satu individu mengetahui motif yang paling penting baginya, maka ia dapat memaksimumkan keefektifan usaha untuk mendapatkan perilaku sosial dengan mengembangkan perilaku tersebut sesuai persuasi bahwa target motif yang paling penting adalah penerimaan yang sesuai. Menurut pendekatan fungsional tersebut, ada dua motif keterlibatan individu dalam perilaku kewargaan organisasional, yaitu motif memperhatikan organisasi (*organizational concern motives*), dan motif nilai-nilai sosial (*prosocial values motives*). Kedua motif inilah yang disebut dengan motif altruistik. Motif altruistik akan menggerakkan individu untuk melakukan perilaku di luar sistem pemberian penghargaan formal dan di luar prosedur kerja formal sepanjang waktu.

Motif altruistik juga dapat dijelaskan dengan teori identitas peran (*role identity theory*) yang menyatakan bahwa individu akan selalu menjadi relawan, mempunyai komitmen terhadap organisasi, dan bertindak atas nama organisasi (Penner & Finkelstein, 1998). Identitas peran adalah pandangan pribadi (*self-view*) atau cara menghubungkan sesuatu dalam peran yang spesifik yang disusun secara efektif melalui keadaan yang dipersepsikan oleh pribadi atau orang lain, dan pertimbangan pribadi terhadap keadaan dan perasaan berdasarkan pertimbangan tersebut (Farmer, Tierney, & Kung-Mcintyre, 2003). Identitas peran merefleksikan seperangkat harapan terhadap peran dengan pentingnya identitas yang menjadi fungsi dari komitmen terhadap peran yang relevan. Identitas peran ini juga menyarankan bahwa karyawan mempersepsikan rekan kerjanya dan mengharapkannya menjadi kreatif. Identitas peran ini akan menggerakkan secara langsung perilaku relawan karena dorongan peran yang dimainkannya sebagai anggota atau warga suatu organisasi. Menurut Stryker, semakin terpusat pada identitas peran individu, semakin tinggi probabilitas bahwa perilaku individu akan konsisten dengan identitasnya (dalam Farmer *et al.*, 2003). Teori identitas juga merupakan penjelasan mengenai bagaimana struktur sosial mempengaruhi individu dan bagaimana individu mempengaruhi struktur sosial (Piliavin, Grube, & Callero, 2002). Melalui identitas peran, ada berbagai peran sosial di mana individu terikat di dalamnya, yaitu umpan balik tentang pribadi yang berasal dari hubungan sosial dan gabungan pandangan pribadi. Teori identitas peran menjelaskan bagaimana dan mengapa komitmen organisasi mempengaruhi kegiatan relawan dan menyangkut cara orang memainkan peran atau posisinya yang dapat mempengaruhi cara mereka melihat dirinya sendiri (Pener *et al.*, 1997).

Motif kedua yang mendasari perilaku individu adalah motif egoistik (*egoistic motives*) atau motif instrumental (*instrumental motives*). Pandangan mengenai motif

melakukan perilaku tertentu adalah karena pembelajaran (*learning*), standar personal dan sosial (*personal and social standards*), dan adanya penggerak dan pemberi pengaruh (*arousal and affect*) (Penner, Dividio, Piliavin, & Schroeder, 2005). Kondisi emosi negatif seperti stress, rasa bersalah, dan sedih akan menghasilkan motivasi egoistik, sedang emosi positif seperti simpati atau kasihan akan menghasilkan motivasi altruistik. Altruisme disebabkan oleh empati, simpati, dan nilai-nilai moral internal (*internalized moral values*), sedang yang bukan altruisme (*nonaltruism*) disebabkan oleh kepentingan diri (*self-interest*), timbal balik (*reciprocity*), kerelaan (*compliance*), dan mencari muka (*ingratiation*) (Hu & Liu, 2003).

Dalam penelitian mengenai motif altruistik dan motif egoistik, ada beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian. Perbedaan antara altruistik dan egoistik ini adalah secara kualitatif dan keduanya ada dalam satu individu dan tidak disadarinya (Batson & Shaw, 1991). Selain itu, motif altruistik dapat menjadi sasaran akhir (*ultimate goal*) bila untuk mengurangi beban orang lain, atau menjadi suatu konsekuensi tanpa tujuan bila menerima keuntungan atau kesejahteraan diri (*self-benefit*). Sementara itu, motif egoistik dapat menjadi sasaran instrumental (*instrumental goal*) bila untuk mengurangi beban orang lain, atau menjadi sasaran akhir bila untuk menerima keuntungan atau kesejahteraan diri. Selain itu, studi mengenai kedua motif ini harus dilakukan dengan *time series* ataupun *longitudinal study*, karena sulit mengetahui apa yang sebenarnya menjadi sasaran akhir seseorang. Piliavin dan Charng (1990) mengusulkan untuk melakukan eksperimen (*experimental study*) terhadap *helping behavior* seseorang agar dapat mengetahui secara pasti apa yang menjadi motif orang tersebut.

Hasil penelitian Schenk (1987) menyatakan bahwa altruisme menyebabkan perilaku nampak didasarkan pada kepentingan diri, sehingga motivasi altruistik untuk orang lain dapat menyebabkan perilaku kepentingan diri (*self-interest behavior*).

Sedangkan Frohlich (1974) menyatakan bahwa perilaku altruistik (*altruistic behavior*) dan kepentingan diri merupakan bidang yang saling tumpang tindih dan relatif mudah dimanipulasi. Baik altruistik maupun egoistik dilakukan hanya untuk mencapai tujuan tertentu walau tidak disadarinya.

Motif egoistik atau instrumental atau motif manajemen impresi (*impression management motives*) merupakan keinginan untuk menciptakan atau mempertahankan gambaran positif orang lain terhadap dirinya. Motif ini penting untuk beberapa alasan, yaitu manajemen impresi menyoroti bahwa pencarian balikan (*feedback seeking*) bukan merupakan proses yang sepenuhnya rasional (*fully rational*), individu akan terikat dalam kegiatan untuk mempengaruhi ciri umpan balik dari orang lain, dan manajemen impresi menyatakan bahwa pencarian balikan berhadapan dengan konflik antara keinginan menggunakan informasi dan keinginan menunjukkan gambaran yang baik (Morrison & Bies, 1991). Dalam manajemen impresi ini juga terkandung keinginan untuk “mencari muka atau menjilat” (*ingratiation*) terhadap pimpinan atau rekan kerjanya. Mencari muka merupakan usaha individu untuk meningkatkan daya tariknya di depan orang lain, termasuk pimpinan, untuk tujuan motivasi politik, dan agar dapat diterima oleh pihak lain (Liden & Mitchell, 1988). Oleh karena itu, kesukaan orang lain terhadapnya hanya menimbulkan kelonggaran (*leniency*) atau kesalahan dalam lingkaran tertentu (*halo error*) dalam penilaian kinerja ‘pencari muka atau penjilat’ (*ingratiator*).

Berdasarkan paparan mengenai motif altruistik dan instrumental atau motif manajemen impresi dan perilaku kewargaan organisasional, maka hipotesis yang dapat disusun adalah

H1 : Motif altruistik berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional

H2 : Motif egoistik berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional

II.3. Kepribadian Evaluasi Diri Inti dan Perilaku Kewargaan Organisasional

Konsep yang lebih baru dalam riset tentang kepribadian adalah model evaluasi diri (*the core self-evaluation model*) yang meliputi empat sifat yaitu *neuroticism*, *self-esteem*, *locus of control*, dan *generalized self-efficacy* (Erez & Judge, 2001). Hasil penelitian mereka menyatakan bahwa teori mengenai model evaluasi diri mempunyai pengaruh terhadap motivasi dan kinerja. Penelitian lain yang menguji hubungan antara evaluasi diri dengan kepuasan kerja dan kinerja juga menyatakan bahwa *neuroticism*, *self-esteem*, *locus of control*, dan *generalized self-efficacy* merupakan prediktor yang signifikan bagi kepuasan kerja dan kinerja (Judge & Bono, 2001). Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Judge, Locke, Durham, & Kluger (1998) bahwa *neuroticism*, *self-esteem*, *locus of control*, dan *generalized self-efficacy* masing-masing secara independen berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja.

Konsep evaluasi diri berpengaruh terhadap kinerja terutama melalui motivasi yaitu motivasi penyusunan sasaran dan kinerja (*performance*). Sasaran yang sulit dan sasaran khusus akan memotivasi orang yang mempunyai komitmen terhadap sasaran tersebut (Locke & Latham, 1990). Hollenbeck dan Klein berpendapat bahwa komitmen terhadap sasaran juga merupakan fungsi dari harapan (*expectancies*) akan pencapaian sasaran (*goal attainment*), berarti orang tidak akan mempunyai komitmen terhadap sasaran yang mereka pikir tidak mampu mencapainya dan menarik sasaran tersebut, dan hanya akan berusaha keras untuk mencapai sasaran yang menarik (Erez & Judge, 2001). Oleh karenanya, adalah sesuatu yang masuk akal bila evaluasi diri berhubungan dengan kedua komponen *goal commitment*. Individu yang mempunyai evaluasi diri yang positif akan lebih termotivasi melakukan kinerja yang lebih tinggi,

sekalipun tidak mendapatkan penghargaan seperti dalam *contextual performance* yang dalam hal ini adalah perilaku kewargaan organisasional. Menurut Judge, Bono, dan Locke (2000), evaluasi diri juga mempengaruhi penyelesaian tugas. Hal ini didasarkan pada pemahaman bahwa individu dengan *higher self-esteem* dan *higher self-efficacy* akan mencari sasaran yang sulit atau sasaran yang kompleks yang akan berpengaruh pada karakteristik pekerjaan.

Selanjutnya, dari hasil studi empiris terdapat hubungan antara evaluasi diri dengan variabel-variabel motivasi, termasuk *self-determination*, *task motivational*, dan *goal-setting behavior* (Erez & Judge, 2001). Evaluasi diri memang menghendaki adanya umpan balik dari pihak lain sehingga kepribadian tersebut selalu dikaitkan dengan beberapa teori *self-regulation (goal-setting theory)* ; *control theory*; dan *social cognitive theory* (Bono & Colbert, 2005). Dari pandangan *control theory*, bila individu menemui kesenjangan antara standar dengan umpan balik yang diterima, maka ia akan memilih untuk (1) meningkatkan usaha untuk mencapai standar yang tinggi tersebut, (2) memilih standar yang lebih rendah untuk ditetapkan, atau (3) memilih untuk menarik diri dari kegiatan atau pekerjaan tersebut. Namun, individu yang memiliki *positive outcome expectancies* atau *high core self-evaluation* akan memilih pilihan pertama.

Sementara itu, menurut Korman, dari pandangan *self-consistency theory*, individu dengan evaluasi diri yang positif akan termotivasi untuk memperbaiki kesenjangan negatif yang terjadi (Bono & Colbert, 2005). Sejalan dengan *self-consistency theory*, individu akan termotivasi untuk melaksanakan tindakan yang konsisten dengan *self-image*-nya. Hal ini berarti individu dengan *higher self-esteem* akan menyusun *higher personal goals*, dan individu dengan *higher self-esteem* akan mampu memprediksi kesuksesan yang akan diraihinya (*higher self-efficacy*) dengan

higher goals dan *self-set goals*-nya. Kemudian, dengan menggunakan *control theory*, maka individu akan menyesuaikan *actual performance* dengan *standards of performance*-nya dengan menambah usahanya. Oleh karena itu, individu dengan *internal locus of control* mampu menambah usahanya agar mencapai kinerja standar. *Emotional stability* atau *low neuroticism* juga berpengaruh terhadap kinerja walaupun tidak konsisten. Berdasarkan paparan mengenai model kepribadian evaluasi diri inti dan perilaku kewargaan organisasional, maka hipotesis yang dapat disusun adalah :

- H3 : Model kepribadian evaluasi diri inti berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional
- H4 : Motif altruistik dan motif egoistik memediasi hubungan kepribadian evaluasi diri inti dan pada perilaku kewargaan organisasional

BAB III METODE PENELITIAN

III.1. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan metode survei. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei berdasar pada kriteria yang disarankan oleh Sekaran (2003), yaitu tujuan penelitian, keakuratan metode survei, tersedianya sumber data dan fasilitas penelitian, waktu yang diperlukan untuk penelitian, dan biaya yang dikeluarkan. Selain itu, penelitian survei dikembangkan dalam pendekatan positivis dengan memberikan pertanyaan pada responden mengenai keyakinan, pendapat, karakteristik, dan perilaku di masa lalu atau masa kini (Neuman, 2006). Penelitian survei digunakan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel dan mampu memprediksi level atau variabel dengan mengetahui variabel lain (Saks, Schmitt, Klimoks, 2000).

Penelitian survei seringkali digunakan untuk melakukan survei sikap dan mempelajari hubungan antara sikap kerja seperti kepuasan kerja dan perilaku karyawan. Metode survei memberikan hasil yang akurat, ilmiah, cepat, efisien, dan meliputi sampel dalam jumlah besar (Zikmund, 1991). Data yang diperoleh dengan metode survei juga dapat diandalkan (Saks *et al.*, 2000). Penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner yang dilakukan sendiri. Dibandingkan dengan empat metode survei lainnya (wawancara tatap muka, kuesioner melalui surat, kuesioner melalui telepon, kuesioner melalui media elektronik, atau kombinasi metode-metode survei tersebut), metode survei yang dilakukan sendiri merupakan metode yang terbaik (Cooper & Schindler, 2001; Neuman, 2006; Sekaran, 2003). Keunggulan metode ini antara lain dalam hal tingkat respon, kerjasama responden, kerahasiaan responden, mendapatkan jawaban atas pertanyaan sensitif, banyaknya data yang dapat

dikumpulkan, fleksibilitas dalam pengumpulan data, penggunaan stimulus fisik, adanya kontrol terhadap sampel, dan mampu meminimalkan item pertanyaan yang tidak terjawab. Walaupun demikian, ada beberapa kelemahan atau kesalahan yang ditemui peneliti dalam survei, yaitu kesalahan non respon, akibat bias, dan kesalahan administratif. Namun peneliti telah berusaha meminimalkannya. Kesalahan non respon, direduksi dengan pemberitahuan awal kepada responden, memotivasi responden, membuat kuesioner yang baik dan menarik, memberikan insentif berupa hadiah atau cinderamata kepada responden, dan mengecek kelengkapan kuesioner saat menerima kuesioner.

III.2. Metode Pengambilan Sampel

Langkah pertama yang dilakukan adalah menterjemahkan atau alih bahasa ke dalam bahasa Indonesia yang dilakukan oleh seorang ahli linguistik (*translation*) yang kemudian dikembalikan ke dalam bahasa aslinya, yaitu bahasa Inggris (*back translation*) oleh ahli linguistik lain. Kuesioner yang telah dilibahasakan tersebut kemudian dikoreksi kembali oleh beberapa orang ahli dalam manajemen. Setelah kuesioner dinyatakan sesuai dengan bahasa aslinya dan dapat dipahami menurut seni dan ilmu manajemen, kuesioner tersebut diuji validitasnya. Kemudian, kuesioner dibagikan kepada 400 dosen di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dengan mengadakan *self-evaluation*. Kuesioner yang kembali dan layak sebanyak 366.

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang diisi oleh dosen. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini meliputi kuesioner mengenai perilaku kewargaan organisasional, kuesioner mengenai motif melakukan perilaku kewargaan organisasional, dan kuesioner mengenai kepribadian evaluasi diri inti individu. Kuesioner perilaku kewargaan organisasional diambil dari peneliti terdahulu

yaitu Konovsky dan Organ (1989). Kuesioner kedua yang digunakan adalah kuesioner mengenai motif melakukan perilaku kewargaan organisasional, yang meliputi *organizational concern motives*, *prosocial values motives*, dan *impression management motives*. Kuesioner ini diambil dari Rioux dan Penner (2001). Kuesioner ketiga adalah kuesioner mengenai kepribadian individu yang diambil dari Judge, Erez, Bono dan Thorensen (2002).

Penelitian dengan individu sebagai unit analisis memerlukan sampel dengan kriteria atau karakteristik tertentu. Karakteristik sampel digunakan untuk menyampaikan ciri sampel relatif terhadap populasi. Sampel disusun agar dapat mewakili populasi. Ukuran sampel juga mempengaruhi ketepatan atau terwakilinya populasi, walaupun sampel yang besar akan menunjukkan keyakinan tertinggi (*the greatest confidence*) dalam penelitian. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*. Dalam metode ini, elemen-elemen dalam populasi tidak memiliki probabilitas yang sama untuk dipilih sebagai sampel dalam penelitian (Sekaran, 2003; Cooper & Schindler, 2001). Teknik pengambilan sampel nonprobabilistik yang dipilih adalah *purposive sampling*. Metode ini dipilih karena kasir yang merupakan obyek penelitian akan mampu memberikan informasi yang diharapkan karena memenuhi kriteria yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria kasir yang dipilih sebagai sampel adalah kasir yang merupakan karyawan tetap bank umum tersebut dan telah bekerja minimal satu tahun.

Setelah mendapatkan ijin penelitian untuk mengadakan survei di beberapa perguruan tinggi, selanjutnya dilakukan pemilihan responden yaitu dosen yang memenuhi kriteria dosen tetap (bukan kontrak, honorer, maupun paruh waktu) dan masa kerja lebih dari satu tahun. Peneliti mendapatkan ijin dari empat puluh sembilan program studi di lima belas perguruan tinggi di Yogyakarta. Penelitian ini

menggunakan 366 orang dosen sebagai responden sesuai persyaratan dalam SEM. Zikmund (1991) berpendapat bahwa besarnya ukuran sampel ditentukan menurut pertimbangan (*judgment*) peneliti sendiri. Penelitian ini menggunakan dosen yang memenuhi kriteria yang dipilih dalam penelitian ini. Kuesioner disampaikan kepada pihak ketua program studi secara langsung untuk didistribusikan kepada dosen.

Penelitian ini menggunakan teknik survei yang memang sangat populer untuk berbagai pengujian hubungan antar variabel. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan penyebaran kuesioner pada responden. Penyebaran kuesioner akan dilakukan secara langsung yaitu dengan mendatangi dan memberikan kuesioner kepada bagian umum atau kepala kasir bank umum tersebut sebagai penanggung jawab. Penarikan kembali dilakukan oleh peneliti baik secara langsung dengan meminta kembali kuesioner yang telah terisi dengan lengkap maupun melalui kantor pos dengan fasilitas kiriman balasan.

III. 3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh beberapa peneliti terdahulu yang dialihbahasakan (*translation*) dan dikembalikan ke dalam bahasa aslinya, (*back translation*). Analisis faktor dilakukan untuk menguji validitas konstruk. Item pertanyaan yang digunakan diekstraksi menurut teori yang digunakan dalam penelitian ini. Kemudian, dengan rotasi varimax dan menggunakan *factor loading* minimal 0,5 sesuai dengan yang disarankan Hair, Black , Babin, Anderson, dan Tatham (1998) dicapai hasil pengujian validitas konstruk yang signifikan secara praktek (*practically significant*).

Motif memperhatikan organisasi dan motif nilai-nilai sosial bersifat altruistik, maka untuk selanjutnya, kedua motif ini disebut sebagai motif altruistik. Sementara

itu, motif manajemen impresi juga berada pada satu *factor loading* yang kuat dan mempunyai sifat egoistik, sehingga disebut dengan motif egoistik. Selanjutnya, item-item pernyataan yang telah memenuhi validitas konstruk dengan analisis faktor tersebut diuji reliabilitasnya. Tabel 1 merangkum banyaknya kuesioner yang valid dan hasil pengujian reliabilitas (*internal consistency*) dengan α .

Tabel 1.
Validitas dan Reliabilitas dengan *Internal Consistency*

Keterangan	Banyaknya Kuesioner yang digunakan	<i>Cronbach Alpha</i>
Motif Altruistik	16	0,9363
Motif Egoistik/ Impresi	9	0,8281
Kepribadian	8	0,6730
Perilaku kewargaan organisasional	11	0,8091

Sumber : data primer diolah

Tabel 2 menunjukkan rerata dan korelasi antar variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Rerata motif altruistik sebesar 4,1387; rerata motif egoistik atau motif manajemen impresi sebesar 3,4450; rerata kepribadian evaluasi diri sebesar 3,5635; rerata perilaku kewargaan organisasional sebesar 3,7248.

Tabel 2.
Korelasi Antar Variabel Penelitian (N=366)

	Keterangan	Mean	Standar Deviasi	1	2	3	4
1	Motif Altruistik	4,1387	0,4600	1,000			
2	Motif Egoistik	3,4450	0,6467	0,199**	1,000		
3	Kepribadian	3,5635	0,4511	0,468**	0,168**	1,000	
4	Peril. Kew. Org	3,7248	0,4741	0,649**	0,111**	0,332**	1,000

**p ≤ 0,01

Sumber : data primer diolah

Tabel 2 juga menunjukkan korelasi antar variabel yang digunakan. Korelasi yang digunakan adalah korelasi *pearson product moment* karena berdasarkan pada asumsi bahwa semua variabel adalah metrik. Korelasi antar variabel penelitian tersebut positif dan signifikan. Korelasi antara variabel perilaku kewargaan organisasional

dengan motif altruistik signifikan ($r = 0,649$; $p \leq 0,01$). Korelasi antara variabel motif egoistik dan perilaku kewargaan organisasional adalah signifikan ($r = 0,111$; $p \leq 0,01$) Korelasi antara kedua motif perilaku kewargaan organisasional juga signifikan ($r = 0,199$; $p \leq 0,01$). Hal ini konsisten dengan hasil penelitian Frohlich (1974) yang menyatakan bahwa perilaku altruistik dan kepentingan diri merupakan bidang yang saling tumpang tindih dan relatif mudah dimanipulasi. Namun demikian, dengan hasil t hitung sebesar 18,556 menunjukkan bahwa kedua motif tersebut berbeda secara signifikan. Korelasi antara variabel perilaku kewargaan organisasional dengan kepribadian evaluasi diri inti adalah signifikan ($r = 0,332$; $p \leq 0,01$).

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

IV.1. Analisis Hasil Penelitian

Hasil analisis faktor konfirmatori dengan *AMOS* menunjukkan bobot skor untuk mendapatkan pengukuran komposit indikator-indikator dari konstruk laten. Tabel 3 menyajikan konstruk reliabilitas, lambda, error, dan deviasi standar indikator. Reliabilitas komposit adalah ukuran konsistensi internal indikator konstruk yang menggambarkan derajat indikasi konstruk laten yang tidak dapat diamati. Reliabilitas komposit untuk setiap konstruk laten (α) bertujuan mengukur konsistensi internal indikator konstruk. Nilai indikator reliabilitas harus lebih dari 0,6.

Tabel 3.
Reliabilitas, Lambda, Error, dan Deviasi Standar Indikator Konstruk

Konstruk	Indikator Konstruk	α	λ	ϵ	σ
Perilaku Kewargaan Organisasional	OCB	0,814	0,303	0,021	0,336
Motif Altruistik	MA	0,938	0,394	0,010	0,407
Motif Egoistik	IMM	0,828	0,629	0,082	0,691
Kepribadian	CSE	0,666	0,164	0,013	0,201

Sumber : data primer diolah

Tabel 3 menunjukkan bahwa reliabilitas komposit untuk setiap konstruk laten (α) telah memenuhi syarat, yaitu lebih dari 0,6. Nilai-nilai pada kolom *lambda* (λ) dan *epsilon* (ϵ) digunakan untuk menyusun model persamaan struktural dalam program *AMOS Basic*. Selanjutnya, hasil model persamaan struktural hubungan motif, kepribadian dan perilaku kewargaan organisasional menggunakan program *AMOS* ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4.
Hasil Model Persamaan Struktural Penelitian

Structural Relationship	Unstandardized Regression Weights	Standard Error	Critical Ratio
Motif Altruistik $\leftarrow$ Kepribadian Evaluasi Diri Inti	0,644	0,060	10,721*
Motif Egoistik $\leftarrow$ Kepribadian Evaluasi Diri Inti	0,362	0,066	5,519*
Perilaku Kewargaan Organisasional $\leftarrow$ Kepribadian Evaluasi Diri Inti	0,125	0,080	1,557
Perilaku Kewargaan Organisasional $\leftarrow$ Motif Altruistik	0,714	0,066	10,742*
Perilaku Kewargaan Organisasional $\leftarrow$ Motif Egoistik	- 0,045	0,052	-0,869

Sumber : data primer diolah

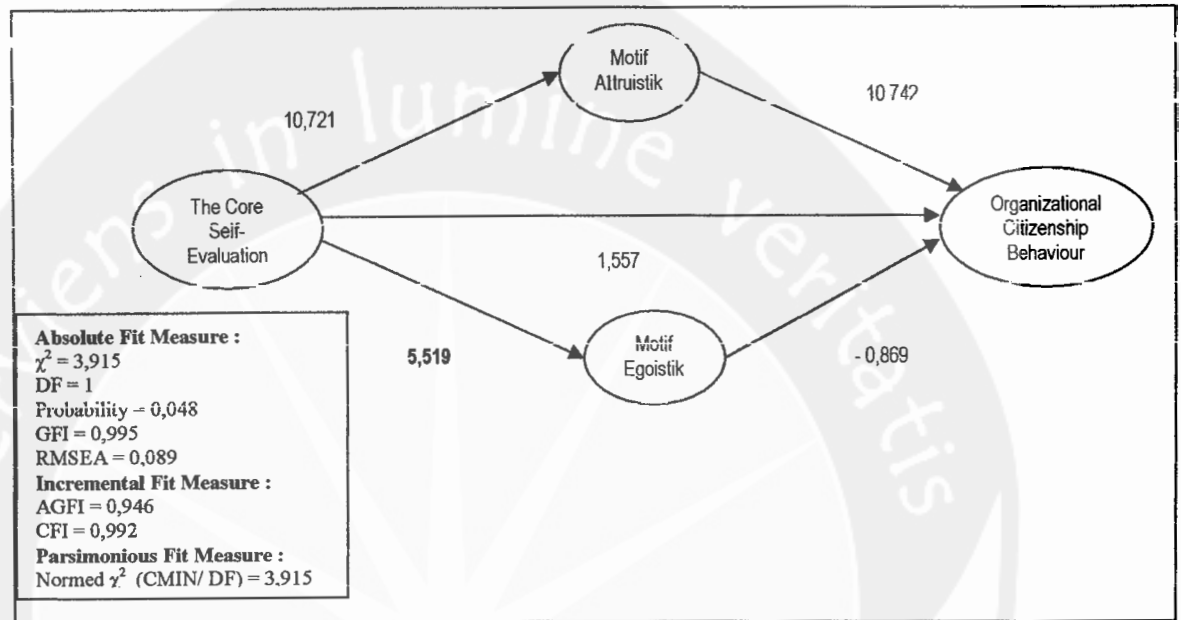
Hasil tersebut mengungkapkan bahwa model hubungan tersebut *fit* dengan $GFI = 0,995$; $AGFI = 0,946$; $TLI = 0,953$; $RMR = 0,007$; $RMSEA = 0,089$; $Chi-square 3,915$ ($df = 1$, $p = 0,048$), dan terdapat tiga hubungan dari lima hubungan antar variabel signifikan. Gambar 1 menunjukkan hasil pengujian model persamaan struktural dalam penelitian ini.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa, kepribadian evaluasi diri inti mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional individu bila dimediasi oleh motif altruistik. Kepribadian ini akan mendorong individu untuk berperilaku sesuai peran yang harus dimainkan sebagai anggota organisasi. Motif yang memediasi hubungan antara kepribadian dengan perilaku kewargaan organisasional adalah motivasi individu untuk berperilaku. Semakin tinggi kemampuan untuk melakukan evaluasi diri, akan mendorong individu untuk berperilaku sesuai dengan peran yang dimainkannya.

Kepribadian evaluasi diri inti juga mendorong motif egoistik untuk menunjukkan impresinya baik yang berfokus pada orang lain maupun pada pekerjaan atau diri sendiri. Semakin individu memiliki kepercayaan diri, kemampuan pengendalian diri, dan keyakinan untuk mampu melakukan sesuatu dalam berbagai situasi, serta mampu mengendalikan emosi maka individu akan semakin meningkatkan impresinya. Namun, impresi yang dimiliki tersebut tidak mendorong perilaku

kewargaan organisasional individu. Kepribadian evaluasi diri tidak berhubungan secara langsung dengan perilaku kewargaan organisasional, atau tidak signifikan (*critical ratio* < 2,0).

Gambar 1.
Hasil Pengujian Model Penelitian



Sumber : data primer diolah

IV.2. Pembahasan Hasil Penelitian

IV.2.1. Pembahasan Motif Melaksanakan Perilaku Kewargaan Organisasional

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motif altruistik berpengaruh positif dan secara signifikan pada perilaku kewargaan organisasional. Pengaruh tersebut berarti meningkatnya motif altruistik dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasional. Sementara itu, motif egoistik atau motif instrumental tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Rioux dan Penner (2001) bahwa, motif altruistik berpengaruh signifikan pada perilaku kewargaan organisasional, sedang motif instrumental yang ditunjukkan dengan motif manajemen impresi tidak berpengaruh signifikan pada

perilaku tersebut. Penelitian ini menggunakan variabel manajemen impresi sebagai variabel independen. Menurut Viswesvaran, Ones, dan Hough (2001), ada dua tipe sifat yang disukai masyarakat (*social desirability*), yaitu manajemen impresi dan penipuan diri (*self-deception*). Manajemen impresi merupakan komponen penipuan terhadap orang lain (*other deception component*) yang merupakan komponen sifat yang disukai masyarakat yang mempunyai validitas yang berhubungan dengan standar atau ukuran (*criterion related validity*) untuk memprediksi kinerja tugas. Oleh karena itu, pengaruhnya pada kinerja di luar peran yang dalam hal ini adalah perilaku kewargaan organisasional tidak signifikan.

Penelitian ini menggunakan dua motif perilaku kewargaan organisasional, yaitu motif altruistik dan motif instrumental (Eastman, 1994). Berdasarkan hasil pengujian konstruk dengan analisis faktor, motif altruistik meliputi nilai-nilai personal (*personal values*) mengenai benar dan salah, komitmen terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, standar moral, keinginan berbagi keahlian dalam membantu orang lain, dan loyalitas terhadap organisasi. Motif altruistik pada umumnya berpengaruh positif bagi kinerja organisasi (Allen & Rush, 1998). Pendekatan fungsional (*functional approach*) dalam motivasi menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasional individu disebabkan oleh alasan dan tujuan tertentu, rencana dan sasaran yang mendasari, dan menyusun fenomena psikologis, bahwa fungsi individu dan sosial dilayani oleh pemikiran, perasaan, dan tindakan individu tersebut (Clary *et al.*, 1998). Motif inilah yang disebut dengan motif altruistik. Motif altruistik ini juga dijelaskan oleh teori identitas peran (*role identity theory*), yang menyatakan bahwa, individu akan selalu menjadi sukarelawan, mempunyai komitmen terhadap organisasi, dan bertindak atas nama organisasi, sehingga menggerakkan secara langsung perilaku para sukarelawan karena dorongan perannya (Penner & Finkelstein, 1998).

Berdasarkan teori peran (*role theory*) mengenai bagaimana dan mengapa perilaku kewargaan organisasional dilakukan, perilaku tersebut didorong oleh komitmen individu terhadap organisasi, sehingga peran individu sebagai anggota organisasi muncul. Peran ini dapat menjadi identitas diri seseorang (*person's personal identity*) atau konsep diri (*self-concept*) yang memunculkan motif memperhatikan organisasi. Adanya perasaan positif (*positive feeling*) bahwa membantu orang lain akan bermanfaat bagi organisasi, sehingga perilaku kewargaan organisasional sebenarnya didorong oleh adanya motif memperhatikan organisasi. Oleh karena itu, motif yang mendasari individu berperilaku adalah dorongannya untuk menjalankan peran yang dimainkan sebagai anggota organisasi atau yang disebut motif memperhatikan organisasi (*organizational concern motives*).

Konsisten dengan teori identitas peran (*role identity theory*), individu juga memainkan peran sosial yang mengikat individu tersebut karena ada umpan balik mengenai dirinya dari hubungan sosialnya, dan karena individu tersebut terikat dengan pandangan diri (*self-views*) (Farmer *et al.*, 2003). Peran identitas ini memotivasi *role performance* karena peran tersebut untuk memenuhi kebutuhan, seperti verifikasi diri (*self-verification*) yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengkategorikan individu. Identitas peran ini bergabung dengan konsep diri (Piliavin *et al.*, 2002). Semakin tinggi individu terpusat pada identitas perannya, maka semakin tinggi kemungkinannya perilaku individu akan konsisten dengan identitasnya, sehingga identitas peran dapat memprediksi perilaku.

Berdasarkan teori peran (*role theory*) mengenai bagaimana dan mengapa perilaku kewargaan organisasional dilakukan, perilaku tersebut didorong oleh komitmen individu terhadap organisasi, sehingga peran individu sebagai anggota organisasi muncul. Peran ini dapat menjadi identitas diri seseorang (*person's personal*

identity) atau konsep diri yang memunculkan motif memperhatikan organisasi. Adanya perasaan positif (*positive feeling*) bahwa membantu orang lain akan bermanfaat bagi organisasi, sehingga perilaku kewargaan organisasional sebenarnya didorong oleh adanya motif memperhatikan organisasi. Oleh karena itu, motif yang mendasari individu berperilaku adalah dorongannya untuk menjalankan peran yang dimainkan sebagai anggota organisasi atau yang disebut motif memperhatikan organisasi atau motif organisasi.

Konsisten dengan teori identitas peran, individu juga memainkan peran sosial yang mengikat individu tersebut karena ada umpan balik mengenai dirinya dari hubungan sosialnya, dan karena individu tersebut terikat dengan pandangan diri (*self-views*) (Farmer *et al.*, 2003). Peran identitas ini memotivasi kinerja yang sesuai perannya karena peran tersebut untuk memenuhi kebutuhan, seperti verifikasi diri (*self-verification*) yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengkategorikan individu. Identitas peran ini bergabung dengan konsep diri (Piliavin *et al.*, 2002). Semakin tinggi individu terpusat pada identitas perannya, maka semakin tinggi kemungkinannya perilaku individu akan konsisten dengan identitasnya, sehingga identitas peran dapat memprediksi perilaku.

Motif egoistik atau motif instrumental merupakan motif untuk berperilaku tertentu demi dirinya sendiri. Motif instrumental meliputi keinginan untuk mempengaruhi penilaian yang baik dari pimpinan, keinginan untuk memamerkan keahliannya, keinginan untuk menjadi pusat perhatian, keinginan untuk dikenal orang banyak, atau mendapatkan penghargaan tertentu. Motif instrumental berpengaruh negatif bagi kinerja (Allen & Rush, 1998). Individu termotivasi untuk melaksanakan perilaku kewargaan organisasional jika ia mempersepsikan perilaku tersebut sebagai alat untuk mencapai hasil tertentu. Motif ini dapat difokuskan ke berbagai pihak,

seperti pimpinan, rekan kerja, ataupun anak buahnya untuk melakukan interaksi sosial. Keinginan individu untuk mengelola impresinya akan semakin tinggi manakala ia harus berhadapan dengan orang yang berkuasa (*powerful*) atau yang kedudukannya lebih tinggi darinya (Leary & Kowalski, 1990).

Manajemen impresi berfokus pada dua hal, yaitu manajemen impresi yang berfokus pada supervisor (*supervisor-focused impression management*), yaitu perilaku "menjilat" yang diarahkan pada supervisor dan manajemen impresi yang berfokus pada pekerjaan (*job-focused impression management*), yaitu perilaku yang diarahkan untuk promosi dengan menunjukkan kompetensi dirinya (Barsness, Diekmann, & Siedel, 2005). Konsisten dengan teori identitas sosial dan teori kategorisasi diri, kualitas pertukaran yang tinggi dengan supervisor akan mempengaruhi impresi dengan kedua fokus tersebut dan akan meningkatkan kepercayaan dan interaksi secara lebih sering. Identitas peran ini berhubungan dengan sukarelawan (Grube & Piliavin, 2000) dan berhubungan dengan perilaku kewargaan organisasional (Finkelstein & Penner, 2004).

Menurut Batson dan Shaw (1991), perbedaan motif altruistik dan egoistik bukan kuantitatif, melainkan kualitatif. Bahkan, perilaku altruistik dan kepentingan diri (*self-interest*) merupakan dua bidang yang saling tumpang tindih (Frolich, 1974). Sementara menurut Berkowitz, perhatian pada dirinya sendiri (*self-concern*) juga dapat menyebabkan perilaku altruistik, karena individu yang membantu orang lain berpikir bahwa tindakannya akan menguatkan nilai baiknya di hadapan orang lain sebagai *a helpful person* (dalam Hu & Liu, 2003). Dalam penelitian ini, korelasi antara keduanya cukup tinggi. Yang membedakan antara kedua motif tersebut adalah antesedennya yaitu sentimen seperti empati, simpati, kebaikan, dan nilai-nilai instrinsik seperti norma sosial, norma moral, keadilan, timbal balik, dan seterusnya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan Leary dan Kowalski (1990) yang menyatakan bahwa kedua motif tersebut merupakan kombinasi, serta Peloza dan Hassay (2006) yang menggunakan motif altruistik untuk membentuk *good soldiers* dan motif egoistik untuk membentuk *good politics*. Sedangkan hasil penelitian Schenk (1987) menunjukkan bahwa *altruism* menyebabkan perilaku yang nampak didasarkan pada kepentingan diri, sehingga motivasi altruistik untuk orang lain menyebabkan *self-interest behavior*. Hal ini disebabkan kedua motif tersebut sulit diketahui posisinya, apakah sebagai sasaran akhir (*ultimate goal*) atau bukan karena hanya disimpulkan dari perilaku. Sasaran akhir yang sesungguhnya selalu tidak nampak, bahkan individu yang bersangkutan tidak menyadarinya. Oleh karenanya, hasil penelitian Schenk (1987) juga menyatakan bahwa motivasi altruistik dapat menyebabkan *self-interest behavior*.

IV.2.2. Pembahasan Kepribadian Evaluasi Diri Inti

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa, kepribadian evaluasi diri inti berpengaruh pada motivasi karyawan. Konsisten dengan teori atribusi yang bertujuan memahami kausalitas untuk peristiwa yang khusus, menilai tanggungjawab atas tugas tertentu, dan menilai kausalitas personal yang terlibat dalam peristiwa tersebut (Lord & Smith, 1983), maka perilaku kewargaan organisasional juga dilakukan karena adanya faktor konsistensi, konsensus, dan keunikan yang membentuk motif melakukan perilaku tersebut. Kepribadian evaluasi diri inti mendorong karyawan termotivasi dan membentuk motivasi, yaitu motif altruistik dan motif egoistik. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian Erez dan Judge (2001) dan penelitian Judge & Bono (2001) yang menyatakan bahwa kepribadian evaluasi diri inti berpengaruh pada motivasi dan

kinerja. Motivasi yang dimaksud adalah motif, sedangkan kinerja yang dimaksud adalah kinerja di luar peran yang harus dimainkan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Erez dan Judge (2001) yang menyatakan bahwa, teori kepribadian evaluasi diri inti lebih berpengaruh pada motivasi dan kinerja. Kepribadian evaluasi diri inti berhubungan dengan motivasi, termasuk kebulatan tekad diri, motivasi tugas (*task motivation*), dan perilaku penyusunan sasaran, dan merupakan penentu utama kinerja tugas (Judge, Erez, & Bono, 1998). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa, selain berpengaruh langsung pada perilaku kewargaan organisasional, kepribadian evaluasi diri inti juga berpengaruh pada motivasi karyawan. Konsisten dengan teori atribusi yang bertujuan memahami kausalitas untuk peristiwa yang khusus, menilai tanggungjawab atas tugas tertentu, dan menilai kausalitas personal yang terlibat dalam peristiwa tersebut (Lord & Smith, 1983), maka perilaku kewargaan organisasional juga dilakukan karena adanya faktor konsistensi, konsensus, dan keunikan yang membentuk motif melaksanakan perilaku tersebut.

Selanjutnya, perilaku di luar peran yang harus dimainkan merupakan fungsi dari kondisi psikologis individu (*individual psychological state*) seperti kepemilikan psikologis (*psychological ownership*). Kepemilikan psikologis berhubungan positif dengan perilaku positif, konsekuensi psikologis masyarakat (*social psychological consequences*) dan motivasi yang tinggi (*high level of motivation*), termasuk perilaku di luar peran yang harus dimainkan (Vandewalle, VanDyne, & Kostova, 1995). Oleh karena itu, walaupun dikatakan bahwa perilaku di luar peran yang harus dimainkan lebih dipengaruhi oleh kepuasan terhadap organisasi, namun individu yang merasa puas tersebut belum tentu mau melaksanakan perilaku di luar peran yang harus dimainkan bila tidak mempunyai motivasi.

Vandewalle *et al.* (1995) juga menyatakan bahwa, perasaan bertanggung jawab sebagai hasil kepemilikan psikologis lebih dapat mendorong individu untuk melaksanakan perilaku di luar peran yang harus dimainkan atau perilaku proaktif. Komitmen organisasional juga lebih berpengaruh pada perilaku di luar peran yang harus dimainkan daripada perilaku yang sesuai dengan peran yang harus dimainkan karena adanya kepemilikan psikologis tersebut. Hasil penelitian Vandewalle *et al.* (1995) ini menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh langsung pada perilaku kewargaan organisasional yang merupakan perilaku di luar peran yang harus dimainkan dan dapat menimbulkan motif individu baik altruistik maupun egoistik yang memotivasi perilaku kewargaan organisasional individu.

Konsisten dengan teori konsistensi diri, maka individu yang memiliki penghargaan diri yang tinggi akan menimbulkan motivasi untuk berperilaku, baik perilaku untuk meningkatkan kinerja organisasi maupun untuk kepentingan individu tersebut. Sementara itu, individu dengan penghargaan diri yang tinggi juga akan memiliki keyakinan akan kemampuan dirinya melaksanakan tugasnya secara umum, tempat pengendalian internal yang tinggi, dan memiliki kestabilan emosional yang tinggi. Oleh karena itu, individu dengan kepribadian evaluasi diri inti berpengaruh pada motif individu untuk berperilaku sesuai peran yang dimainkan maupun berperilaku untuk menyusun taktik yang diarahkan bagi dirinya agar nampak memiliki berbagai kelebihan atau diarahkan pada orang lain sebagai target.

Selanjutnya, teori pengawasan diri (*self-monitoring theory*) menurut Snyder membedakan individu dengan pengawasan diri tinggi (*high self-monitor*) yang sensitif dan responsif terhadap isyarat sosial dan interpersonal mengenai perilaku yang tepat sesuai dengan peran yang diharapkan atau individu dengan pengawasan diri rendah (*low self-monitor*) yang kurang responsif terhadap isyarat tersebut (Warech & Smither,

1998). Individu dengan pengawasan diri tinggi dikarakteristikan dengan perhatian pada ketepatan perilaku sosial (misal, nampak sibuk ketika dievaluasi); sensitif terhadap isyarat penting (misal, tahu apa yang diinginkan pimpinan); dan pengaturan diri (*self-regulation*) (misal, nampak sibuk setiap saat dilihat pimpinan). Hal inilah yang mendorong timbulnya motif dalam diri individu.

Selain teori pengawasan diri, teori analisis sosial dari Hogan (*Hogan's socio-analytic theory*) (Hogan & Holland, 2003) juga menjelaskan mengapa sifat yang disukai masyarakat dalam mengukur kepribadian menjadi prediktor bagi kinerja tugas. Hal ini disebabkan respon terhadap item-item kuesioner kepribadian bukan merupakan pelaporan diri (*self-report*), melainkan menunjukkan diri (*self-presentation*). Strategi yang digunakan responden untuk menunjuk adalah apa yang penting dan bermanfaat dalam menilai kepribadian individu tersebut. Tanggapan yang diinginkan atau disukai masyarakat dapat menangkap variabel perbedaan individual (*individual differences*) yang menunjukkan seberapa jauh individu tersebut disosialisasikan. Individu yang menyadari tanggapan yang diinginkan atau disukai masyarakat dapat menggunakan pengetahuan tersebut dalam mencapai kinerja yang lebih baik.

Dalam pembahasan pengaruh situasional pada perilaku kewargaan organisasional dinyatakan bahwa walaupun tidak ada dalam deskripsi pekerjaan, namun perilaku tersebut justru menjadi suatu kewajiban. Perilaku tersebut juga mendorong peningkatan kinerja yang sesuai dengan peran yang harus dimainkan. Perilaku tersebut akan muncul bila ada ketergantungan dalam menyelesaikan tugas, padahal perilaku tersebut tidak terdapat dalam deskripsi pekerjaan karyawan. Kondisi-kondisi tersebut yang mendorong korelasi yang cukup tinggi antara penilaian perilaku kewargaan organisasional terutama menggunakan penilaian diri dengan kepribadian evaluasi diri inti. Batasan antara kinerja yang sesuai dengan peran yang harus

dimainkan dan kinerja di luar peran yang harus dimainkan seperti perilaku kewargaan organisasional ini tidak jelas. Ketidakjelasan batas antara perilaku yang sesuai dengan peran yang harus dimainkan dan perilaku di luar peran yang harus dimainkan ini menyebabkan variabel kepribadian evaluasi diri inti yang telah teruji berpengaruh meningkatkan motivasi dan kinerja sesuai peran juga berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional yang merupakan kinerja di luar peran yang harus dimainkannya.

Selain itu, variabel kepribadian berpengaruh kuat bila faktor situasional lemah dan ambigu (Beaty, Cleveland, & Murphy, 2001). Hal ini sesuai dengan temuan penelitian ini. Pengaruh variabel kepribadian evaluasi diri inti pada perilaku kewargaan organisasional kuat karena terdapat perbedaan persepsi terhadap perilaku kewargaan organisasional antara supervisor dan karyawan. Kepribadian evaluasi diri inti juga mendorong karyawan termotivasi atau membentuk motivasi, yaitu motif altruistik dan motif egoistik. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian Erez dan Judge (2001) dan penelitian Judge & Bono (2001) yang menyatakan bahwa kepribadian evaluasi diri inti berpengaruh pada motivasi dan kinerja. Motivasi yang dimaksud adalah motif, sedangkan kinerja yang dimaksud adalah kinerja di luar peran yang harus dimainkan.

Kepribadian evaluasi diri inti merupakan evaluasi yang abadi dari individu terhadap dirinya dan merupakan konstruk laten yang ditunjukkan oleh empat sifat inti. Keempat sifat ini mempengaruhi keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berubah dan berhubungan dengan motif evaluasi diri, baik motif untuk memperbaiki diri maupun meningkatkan dirinya. Judge *et al.*, (1998) menghubungkan kepribadian evaluasi diri dengan motivasi, yang menyatakan bahwa kepribadian evaluasi diri inti mempengaruhi keputusan untuk terikat dalam perilaku tertentu dan menentukan besar usaha yang dilakukan.

Pemilihan dimensi kepribadian evaluasi diri inti dalam penelitian ini didasarkan pada hasil penelitian sebelumnya mengenai hubungan dimensi kepribadian ini dengan motivasi dan kinerja atau perilaku. Selain itu, model lima faktor tersebut bukan merupakan model terbaik dalam menguji proses motivasi dan kinerja karena faktor tersebut relatif luas (Lee *et al.*, 2003; Day & Silverman, 1989). Kepribadian terkadang juga berfungsi sebagai moderator dalam perputaran kerja dan tingkat ketidakhadiran. Teori pencapaian motivasi (*theory of achievement motivation*) juga tidak dapat dipahami tanpa kepribadian. Menurut George dan Brief (1992), pada awalnya, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor disposisional, namun akhir-akhir ini banyak dihubungkan dengan faktor situasi yang nampak dalam hubungan misalnya antara berbagai karakteristik tugas dan kepuasan kerja. Individu yang memiliki skor yang tinggi dalam skala kepribadian cenderung mencoba mencapai tugas yang sulit, mau bekerja dalam waktu yang lama, dan gigih dalam memecahkan permasalahan yang sulit, serta cenderung mempertahankan sikap kerja yang serius.

BAB V

KESIMPULAN dan SARAN

V.1. Kesimpulan

Studi ini mengintegrasikan dua teori yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional karyawan, yaitu teori atribusi (*attribution theory*) dan kepribadian evaluasi diri inti (*core self-evaluation*) dalam menilai perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*) karyawan. Perilaku kewargaan organisasional berkorelasi positif dengan motif dan kepribadian. Namun, kekuatan pengaruh masing-masing faktor tersebut tidak sepenuhnya sama kuat. Hal ini disebabkan oleh kondisi pekerjaan, hubungan dengan lingkungan, kemandirian tugas, dan *setting* penelitiannya.

Perilaku kewargaan organisasional merupakan perilaku positif, sehingga organisasi perlu terus mengembangkan dan mengkaji antecedent yang mendorong perilaku tersebut. Perilaku kewargaan organisasional sebagai perilaku atau kinerja yang berada di luar peran yang harus dimainkan dipengaruhi oleh variabel kepribadian dan motif karyawan. Oleh karena itu, rekrutmen karyawan harus mempertimbangkan faktor tersebut. Sebagai perilaku positif di tempat kerja, perilaku kewargaan organisasional perlu terus dilaksanakan, bahkan didukung pengembangannya untuk peningkatan produktivitas organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, variabel kepribadian evaluasi diri inti tidak berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional atau yang sering disebut kinerja di luar peran yang harus dimainkan (*extra-role performance*). Berdasarkan penelitian yang ada selama ini, kepribadian evaluasi diri inti merupakan dimensi kepribadian yang mampu mempengaruhi motivasi dan kinerja tugas (*task performance* atau *in-role performance*) karyawan. Selain itu, kepribadian evaluasi diri inti

mempengaruhi pembentukan motivasi karyawan (sesuai dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya), baik altruistik maupun egoistik. Hasil penelitian ini mendukung teori konsistensi diri (*self-consistency theory*). Individu dengan evaluasi diri positif termotivasi untuk mencapai keselarasan antara cara pandang dirinya dengan orang lain, sehingga mendorong kedua motif tersebut.

Penelitian ini menggunakan variabel motif, yang tentu tidak dapat lepas dari permasalahan *social desirability bias*. Namun demikian, penelitian mengenai motif ini tetap diperlukan untuk mengetahui mengapa perilaku tersebut dilakukan. Tingginya perilaku kewargaan organisasional akan menciptakan kondisi yang *full participation* dengan adanya *common values*, menciptakan hasil yang kongkrit, berdampak pada peran individu sebagai warga organisasi sehingga mempengaruhi dinamika hubungan di dalam organisasi, dan mampu mengklasifikasikan peran organisasi pada infrastruktur warga yang berpengaruh pada peningkatan komitmen anggota organisasi.

V.2. Saran

Penelitian ini menggunakan penilaian diri (*self-rating*) yang dapat memicu terjadinya bias yang disebut dengan common method bias. Oleh karena itu dalam penelitian mendatang lebih baik digunakan dua penilai (*multi-rater*) untuk menghilangkan bias tersebut. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, perilaku kewargaan organisasional bukan merupakan penilaian yang diarahkan untuk orang tertentu, sehingga selama dua puluh tahun perkembangan penelitian perilaku kewargaan organisasional tersebut sebenarnya belum dicapai kesepakatan mengenai sumber penilaian yang terbaik (*the best source of ratings*) (Allen, Barnard, Rush, & Russell, 2000). Kedua, baik penilaian diri sendiri maupun penilaian pimpinan atau *supervisor* masing-masing mempunyai bias. Penilaian diri sendiri biasanya dihadapkan

pada permasalahan *common method variance*, *consistency motif*, ataupun *leniency biases*. Penilaian pimpinan atau supervisor juga menghadapi permasalahan seperti *halo effect*, *memory distortion*, ataupun *selective memory*. Ketiga, baik penilaian diri sendiri maupun penilaian pimpinan atau supervisor tidak dapat disatukan atau tidak berkorelasi karena memang perilaku kewargaan organisasional ini dipersepsikan berbeda oleh pimpinan atau supervisor dan pengikutnya (Morrison, 1994; Van Dyne & LePine, 1998; Allen *et al.*, 2000; Cardona & Espejo, 2002; Khalid & Ali, 2005). Perbedaan ini disebabkan oleh perbedaan dalam pendefinisian peran, interaksi interpersonal, tingkat kemandirian atau ketidaktergantungan tugas, budaya organisasi, gaya manajemen, dan ciri pimpinan. Oleh karena itu, peneliti menyarankan digunakannya dua rater tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T.D. dan Rush, M.C., (1998). The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgment : A Field Study and Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2) : 247-260
- Ball, G.A. ; Trevino, L.K. ; dan Sims Jr., H.P. (1994). Just and Unjust Punishment : Influences on Subordinate Performance and Citizenship. *Academy of Management Journal*, 37 (2) : 299-322
- Barsness, Z.I.; Diekmann, K.A.; dan Siedel, M.L., (2005). Motivation and Opportunity : The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity, and Social Network Centrality in Impression Management. *Academy of Management Journal*, 48 (3): 401-419
- Bateman, T.S. dan Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier : The Relationship Between Affect and Employees'Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26 (4) : 587- 595
- Batson, S.D. dan Shaw, L.L., (1991). Evidence fo Altruism : Toward a Pluralism of Prosocial Motives. *Psychological Inquiry*, 2 (2) : 107-122
- Beaty, J.C. ; Cleveland. J.N. ; dan Murphy, K.V. (2001). The Relation Between Personality and Contextual Performance in "Strong" Versus "Weak" Situations. *Human Performance*, 14 (2) :125-148
- Bergeron, C. (2005). Organizational Citizenship Behavior : A Negative Relationship to Career Outcome. *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Bettencourt, L.A. ; Gwinner, K.P. ; dan Meuter, M.L. (2001). A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1) : 29-41
- Bolino, M.C. (1999). Citizenship and Impression Management : Good Soldiers or Good Actors ?. *Academy of Management Review*, 24 (1) : 82-98
- Bolino, M.C. dan Turnley, W.H. (2003). Going The Extra Mile : Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior. *Academy of Management Executive*, 17 (3) : 60-71
- Bono, J.E. dan Colbert, A.E. (2005). Understanding Responses to Multi-Source Feedback : The Role of Core Self-Evaluations. *Personnel Psychology*, 58 : 171-203
- Bono, J.E. dan Colbert, A.E., (2005). Understanding Response to Multi-Source Feedback : The Role of Core Self-Evaluations. *Personnel Psychology*, 58 : 171-203
- Bono, J.E. dan Judge, T.A. (2003). Core Self-Evaluations : A Review of The Trait and Its Role in Job Satisfaction and Job Performance. *European Journal of Personality*, 17 : 5-18
- Borman, W.C. ; Penner, L.A. ; Allen, T.A. ; dan Motowidlo, S.J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2), March/June : 52-69

- Bott, J.P.; Svyantek, D.J.; Goodman, S.A.; dan Bernal, D.S. (2003). Expanding The Performance Domain : Who Say Nice Guys Finish Last ?. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11 (2) : 137-152
- Cardona, P. dan Espejo, A. (2002). *The Effects of The Rating Source in Organizational Citizenship Behavior : A Multitrait-Multimethod Analysis*. Barcelona : University of Navarra. Working Paper
- Clary, E.G. ; Snyder, M. ; Ridge, R.D.; Copeland, J.; Stukas, A.A. ; Haugen, J. ; dan Miene, P., (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers : A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6) : 1516-1530
- Cooper, D.R dan Schindler, P.S. (2001). *Business Research Methods*. 7th edition. Singapore : McGraw – Hill/ Irwin
- Coyle-Shapiro, J.A.M. (2002). A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 : 927-946
- Cropanzano, R.; Rupp, D.E.; Byrne, Z.S. (2003). The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1) : 160-169
- Deckop, J.R. ; Mangel, R. ; dan Cirka, C.C. (1999). Getting More Than You Pay For : Organizational Citizenship Behavior and Pay-For-Performance Plans. *Academy of Management Journal*, 42 (4) : 420-428
- Dorman, C. dan Zapf, D. (2001). Job Satisfaction : A Meta-Analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22 : 483-504
- Eastman, K.K., (1994). In The Eyes of The Beholder : An attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 37 (5) : 1379-1391
- Ensher, E.A.; Grant-Vallone, E.J.; Donaldson, S.J. (2001). Effects of Perceived Determination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1) : 53-72
- Erez, A. dan Judge, T.A. (2001). Relationship of Core Self-Evaluation to Goal Setting, Motivation, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6) : 1230-1279
- Farh, J.L. ; Podsakoff, P.M. ; dan Organ, D.W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16 (4) : 705-721
- Farmer, S.M. ; Tierney, P. ; dan Kung-Mcintyre, K., (2003). Employee Creativity In Taiwan : An Application of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal*, 46 (5) : 618-630
- Feather, N.T. dan Rauter, K.A. (2004). Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction, and Work Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 : 81-94

- Finkelstein, M.A. dan Pennner, L.A., (2004). Predicting Organizational Citizenship Behavior : Integrating The Functional and Role Identity Approaches. *Social Behavior and Personality*, 32 (4) : 383-398
- Frohlich (1974). Self-Interest or Altruism, What Difference ?. *The Journal of Conflict Resolution*, 18 (1) : 55-73
- Frohlich, (1974). Self-Interest or Altruism, What Difference ?. *The Journal of Conflict Resolution*, 18 (1) : 55-73
- George, J.M. (1991). State or Trait : Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2) : 299-307
- George, J.M. dan Brief, A.D. (1992). Feeling Good – Doing Good : A Conceptual Analysis of The Mood at Work – Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112 : 310-329
- George, J.M. dan Brief, A.D. (1992). Feeling Good – Doing Good : A Conceptual Analysis of The Mood at Work – Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112 : 310-329
- Grube, J.A. dan Piliavin, J.A. (2000). Role Identity, Organizational Experience, and Volunteer Performance. *Personality and Psychological Bulletin*, 26 : 1108-1119
- Grube, J.A. dan Piliavin, J.A., (2000). Role Identity, Organizational Experience, and Volunteer Performance. *Personality and Psychological Bulletin*, 26 : 1108-1119
- Hair, J.E.; Black, W.C. ; Babin, B.J. ; Anderson, R.E. ; dan Tatham, R.L., (2006), *Multivariate Data Analysis*,. 6th edition, New Jersey : Prentice-Hall International Inc.
- Hair, J.E.; Black, W.C. ; Babin, B.J. ; Anderson, R.E. ; dan Tatham, R.L. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 6th edition. New Jersey : Prentice-Hall International Inc.
- Hogan, J. dan Holland, B. (2003). Using Theory to Evaluate Personality and Job Performance Relations : A Socioanalytic Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1) : 100-112
- Hu, Y.A. dan Liu, D.Y. (2003). Altruism versus Egoism in Human Behavior of Mixed Motives. *American Journal of Economics and Sociology*, 62 (4) : 677-705
- Hui, C. ; Lam, S.S.K. ; dan Law, K.K.S., (2000). Instrumental Values of Organiozational Citizenship Behavior for Promotion : A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5) : 822-828
- Hunt, S.T. (2002). On The Virtues of Staying ‘Inside of The Box’ : Does Organizational Citizenship Behavior Detract from Performance in Taylorist Jobs ? *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2): 152-159
- Ilies, R.; Scott, B.A.; dan Judge, T.A. (2006). The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced Sates on Individual Patterns of Citizenship Behavior. *Academy Of Management Journal*, 49 (3): 561-575
- Judge, T.A. ; Erez, A. ; Bono, J.E. ; dan Thoresen, C.J (2002). Are Measure of Self-esteem, Neuroticism, Locus of Control, and Generalized Self-Efficacy

- Indicators of a Common Core Construct ?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (3) : 693-710
- Judge, T.A. ; Erez, A. ; Bono, J.E. ; dan Thoresen, C.J (2003). The Core Self-Evaluation Scale : Development of A Measure. *Personnel Psychology*, 56 : 303-331
- Judge, T.A. ; Higgins, C.A. ;Thoresen, C.A. ; dan Barrick, M.R, (1999). The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across The Life Span. *Personnel Psychology*, 52 : 621-652
- Judge, T.A. dan Bono, J.E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluation Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus Of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance : A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1) : 80-92
- Judge, T.A.; Bono, J.E.; dan Lock, T.A. (2000). Personality and Job Satisfaction : The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2) : 237-249
- Judge, T.A.; Locke, E.A.; Durham, C.C.; dan Kluger, A.N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1) : 17-34
- Judge, T.A.; Locke, E.A.; Durham, C.C.; dan Kluger, A.N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 17-34
- Katz, D. dan Kahn, R.L., (1966), *The Social Psychology of Organization*, New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Khalid, S.A. dan Ali, H. (2005). Self and Superior Ratings of Organizational Citizenship Behavior : Are There Differences in The Source of Ratings ?. *Problems and Perspectives in Management*, 4 : 147-153
- Konovsky, M.A. dan Organ, D.W., (1989), “Dispositional and Contextual Determinant of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 17, No 3, hal 253-266
- Leary, M.R. dan Kowalski, R.M. (1990). Impression Management :A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*, 107 (1) : 34-47
- Lee, T.W.; Mitchell, T.R. ; Sablinski, C.J. ; Burton, J.P. ; Holtom, B.C. (2004). The effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 47 (5) : 711-722
- LePine, J.A. dan Van Dyne, L. (2001). Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance : Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 86 (2) : 326-336
- Liden, R.C. dan Mitchell, T.R. (1988). Ingratiation Behaviors in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 13 (4) : 572-587

- Locke, E.A. dan Becker, T.E. (1998). Rebuttal To A Subjectivist Critique of An Objectivist Approach To Integrity In Organizations. *Academy of Management Journal*, 23 (1) : 170-175
- Locke, E.A. dan Latham, G.P., (1990). Work Motivation and Satisfaction : Light at The end of The Tunnel. *American Psychology Society*, 1 (4) : 240-246
- Lord, R.G. dan Smith, J.E. (1983). Theoretical, Information Processing, and Situational Factors Affectiing Attribution Theory Models of Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 8 (1) : 50-60
- Lord, R.G. dan Smith, J.E., (1983). Theoretical, Information Processsiing, and Situational Factors Affecting Attribution Theory Models of Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 8 (1) : 50-60
- Love, M.S. ; Macy, G. ; dan Rea, C.B. (2002). Considerations For The Cooperative Workplace : Collectivism and Sense of Community. *Current Topics in Management*, 7 : 279-296
- MacKenzie, S.B. ; Podsakoff, P.M. ; dan Fetter, R., (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57 : 70-80
- Moorman, R.H. dan Blakely, G.L. (1995). Individualism-Collectivism As An Individual Differences Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 : 127-142
- Morrison, E.W. dan Bies, R.J. (1991). Impression Management in The Feedback-Seeking Process : A literature Review and Research Agenda. *Academy of Management Review*, 16 (3) : 522-541
- Motowidlo, S.J. (2000). Some Basic Issues Related To Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10 (1) : 115-126
- Motowidlo, S.J. ; Borman, W.C. ; dan Schmit, M.J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10 (2) : 71-83
- Motowidlo, S.J. dan Van Scooter, J.R. (1994). Evidence That Task Performanxce Should be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4) : 475-480
- Neuman, W.L. (2006). *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches*. 6th edition. New York : Allyn and Bacon
- Niehoff, B.P. dan Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3) : 527-556
- Organ, D.W. (1994). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 20 (2) : 465-478
- Organ, D.W. dan Konovsky, M.A. (1989). Cognitive versus Affective Determinant of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1) : 151-164

- Organ, D.W. dan Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135 (3) : 339-350
- Organ, D.W. dan Ryan, K., (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48 : 775-802
- Peloza, J. dan Hassay, D.N. (2006). Intra-Organizational Volunteerism : Good Soldiers, Good Deeds, and Good Politics. *Journal of Business Ethics*, 64 : 357-379
- Peloza, J. dan Hassay, D.N., (2006). Intra-Organizational Volunteerism : Good Soldiers, Good Deeds, and Good Politics. *Journal of Business Ethics*, 64 : 357-379
- Penner, L.A. ; Dovidio, J.F. ; Piliavin, J.A. ; dan Schroeder, D.A., (2005). Prosocial Behavior : Multilevel Perspectives. *Annu. Rev. Psychol*, 56 : 365-392
- Penner, L.A. ; Midili, A.R. ; dan Kegelmeier, J., (1997). Beyond Job Attitudes : A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior. *Human Performance*, 10 (2) : 111-131
- Penner, L.A. dan Finkelstein, M.A., (1998). Dispositional and Structural Determinants of Volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (2) : 25-537
- Piliavin, J.A. ; Grube, J.A. ; dan Callero, P.L., (2002). Role as Resource for Action in Public Service. *Journal of Social Issues*, 58 (3) : 469-485
- Piliavin, J.A. dan Charng, H., (1990). Altruism : A review of Recent Theory and Research. *Annual Review Sociology*, 16 : 27-65
- Podsakoff, P.M. ; Ahearne, M. ; dan MacKenzie, S.B., (1997). Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2) : 262-270
- Podsakoff, P.M. dan MacKenzie, S.B., (1994). Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Marketing Research*, XXXI : 351-363
- Podsakoff, P.M. dan MacKenzie, S.B., (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance : A Review and Suggestions For Future Research. *Human Performance*, 10 (2) : 133-151
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Paine, J.B.; dan Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behavior : Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3) : 513 – 563.
- Randall, M.I.; Cropanzano, R.; Bormann, C.A.; dan Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Worth Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20 : 159-174
- Rioux, S.M. dan Penner, L.A., (2001). The Causes of Organizational Citizenship Behavior : A Motivational Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6) : 1306-1314
- Robertson, I. dan Callinan, M. (1998). Personality and Work Behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (3) : 321-340

- Saks, A.M.; Schmitt, N.W.; dan Klimosk, R.J. (2000). *Research, Measurement, and Evaluation of Human Resources*. Canada : Nelsn, Thompson Learning
- Schape, S.P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizatpna Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, 132 (3) : 277-290
- Schenk, (1987). Altruism as A Source of Self-Interested Behavior. *Public Choice*, 53 (2): 187-192
- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship : A Review, Proposal, Model, and Research Agenda. *Human Relations*, 44 : 735-759
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business : Skill Building Approach*. 4nd edition. New York : John Wiew & Sons, Inc.
- Setoon, R.P.; Bennett, N.; dan Liden, R.C. (1996). Social Exchange in Organization : Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3) : 219-227
- Smith, C.A. ; Organ, D.W. ; dan Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4) : 653-663
- Stamper, C.L. dan Van Dyne, L. (2001). Work Status and Organizational Citizenship Behavior : A Field Study of Restaurant Employee. *Journal of Orgnizational Behavior*, 22 : 517-536
- Tang, T.L. ; Sutarso, T. ; Davis, G.M.W. ; Dolinski, D. ; Ibrahim, A.H.S. ; dan Wagner, S.L., (2004). To Help or Not Help ? The Good Samaritan Effect and The Mediating Effect of The Love of Money on Extrinsic Motives and Self-Reported Helping Behavior. diakses dari
- Tang, T.L. dan Ibrahim, A.H.S. (1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited : Public Personnel in The United States and The Middle East. *Public Personnel Management*, 27 (4) : 529-550
- Tepper, B.J. ; Hoobler, J. ; Duffy, M. K. ; dan Ensley, M.D. (2004). Moderators of The Relationship Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3) : 455-465
- Van Dyne, L. ; Graham, J.W. ; dan Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior : Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4) : 765-802
- Van Dyne, L. ; Vandewalle, D. ; Kostova, T. ; Latham, M.E. ; dan Cummings, L.L. (2000). Collectivism, Propensity To Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in A Non-Work Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21 : 3-23
- Van Scooter, J.R. (2000). Reltionship of Task Perfioemance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10 (1) : 79-95

- Van Scooter, J.R. dan Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5) : 525-531
- Vandewalle, D. ; Van Dyne, L. ; dan Kostova, T. (1996). Psychological Ownership : An Empirical Examination of Its Consequences. *Group and Organizational Management*, 20 (2) : 210-226
- Viswesvaran, C.; Ones. D.S.; dan Hough, M.L. (2001). Do Impression Management Scales in Personality Inventories Predict Managerial Job Performance Ratings?. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (4) : 277-289
- Warech, M.A. dan Smither, J.W. (1998). Self-Monitoring and 360-Degree Ratings. *Leadership Quarterly*, 9
- Wayne, S.J. dan Liden, R.C., (1995). Effects of Impression Management on Performance Ratings : A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 38 (1) : 232-260
- Wayne, S.J., Shore, L.M, dan Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange : A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1) : 82-111
- Williams, L.J. dan Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17 (3) : 601-617
- Williams, S. dan Shiaw, W.T. (199). Mood and Organizational Citizenship Behavior : The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, 133 (5) : 656-668
- Zikmund, W.G. (1991). *Exploring Marketing Research*. Chicago, USA: Dryden Press.

