

## **Pengaruh Faktor Disposisional dan Situasional pada Perilaku Kewargaan Organisasional: Kasus pada Industri Perbankan di Indonesia**

**D. Wahyu Ariani**

Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya Yogyakarta  
(dwariani@gmail.com)

### **Abstract**

*The goal of this research is to test the relationship model between motive, structural dimension, relational dimension, and cognitive dimension, as well as core self evaluation personality with organizational citizenship behavior. The research integrates the use of attribution theory, social exchange theory, core self evaluation theory, and two raters of organizational citizenship behavior. Eventhough organizational citizenship behavior is positively correlated with social capital, motive, and personality, the relationship of each factor is not the same strength. This is due to differences in job conditions, environment, task independency, and research setting.*

*A survey was conducted by using questionnaires from previous research. The questionnaires were sent to 128 branches of the bank industry located in 16 major cities in Java. The sample consisted of 636 tellers and 129 head tellers. Validity tests and reliability tests were used to test the questionnaires contents. The Structural Equation Modeling (SEM) was used to test the relationship among the variables.*

*The result proved that organizational motive and core self evaluation personality have the strongest effect on individual organizational citizenship behavior. The result also showed that self rating and supervisor rating differs significantly with respect to organizational citizenship behavior. Both are valid and have an equal effect on organizational citizenship behavior. A thorough discussion on the relationship among the variables as well as on self rating and supervisor rating are presented in this paper.*

**Keywords:** *organizational citizenship behavior, motives, social capital, the core self-evaluation personality*

### **PENDAHULUAN**

Perilaku Kewargaan Organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*) merupakan perilaku yang tidak secara langsung atau tidak secara eksplisit berada dalam sistem formal dan dalam pemberian penghargaan organisasi. Perilaku individu tersebut dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu dirinya sendiri (*person*) dan situasi (*situation*), atau sering disebut dengan faktor disposisional dan situasional (Konovsky & Organ, 1995). Penelitian ini menggunakan variabel-variabel yang berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional individu, yaitu variabel personal atau disposisional yang berdasarkan pada teori kepribadian (*personality theory*) dan teori atribusi (*attribution theory*) dan variabel situasional yang didasarkan pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*).

Penelitian ini mengintegrasikan tiga teori yang mendasari antecedent perilaku kewargaan organisasional dengan menggunakan asumsi dasar bahwa, pada umumnya perilaku individu digerakkan oleh faktor personal (seperti kepribadian dan motif dilakukannya perilaku tersebut), dan faktor situasional (seperti hubungan baik dengan orang lain, saling percaya dengan orang lain, dan adanya nilai-nilai yang diakui bersama oleh anggota organisasi). Perilaku kewargaan organisasional dilakukan individu karena ditanggapi oleh pimpinan. Oleh karena itu, tidak ada kesepakatan mengenai siapakah penilai terbaik perilaku tersebut, diri sendiri, rekan kerja, pemimpin, khususnya pemimpin langsung, atau anak buahnya (Allen, Barnard, Rush, Russell, 2000).

Penilaian oleh berbagai pihak akan memberikan perspektif evaluasi yang berbeda, dan memberikan informasi yang bernilai sehingga menambah valid penilaian kinerja individual (Van der Heijden & Nijhof, 2004). Penilaian diri (*self-rating*) dan penilaian pihak lain (*other-ratings*) dalam perilaku kewargaan organisasional berpengaruh signifikan dalam menguji pengaruh motif melaksanakan perilaku tersebut (Finkelstein & Penner, 2004; Penner, Dividio, Piliavin, & Schroeder, 2005). Penilaian supervisor digunakan untuk mengurangi permasalahan yang berkaitan dengan bias yang timbul ketika menggunakan penilaian diri dengan pelaporan diri dalam menilai suatu variabel (Organ & Ryan, 1995).

Tujuan utama penelitian ini adalah menguji model hubungan antara motif, dimensi struktural, relasional, dan kognitif dalam modal sosial, dan kepribadian evaluasi diri inti dengan perilaku kewargaan organisasional dengan mengintegrasikan tiga teori yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional karyawan. Penelitian ini dilakukan menggunakan dua penilai (*rater*) dalam menilai perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*) karyawan.

## **DASAR TEORI DAN PENYUSUNAN HIPOTESIS**

### **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. Keterikatan individu pada kegiatan yang dilakukan secara sukarela ini dikenal penting bagi keefektifan organisasi dan kinerja individu (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997). Selama lebih dari dua puluh tahun perkembangannya, banyak isu dan perdebatan dalam perilaku kewargaan organisasional, baik konseptual maupun metodologis.

Selain isu dimensionalitas, perdebatan lain yang terjadi adalah seputar siapa yang menilai perilaku tersebut, diri sendiri, ataukah orang lain. Penilaian diri (*self-rating*) akan tepat karena individu dapat menunjukkan diri mereka secara tepat dan validitas penilaian diri lebih tinggi daripada penilaian pihak lain (*other ratings*). Namun, reliabilitas penilaian supervisor (*supervisor-rating*) lebih tinggi daripada penilaian diri. Menurut Van Dyne dan Le Pine (1998), ada tiga teori yang mempengaruhi atau mendasari tinggi dan rendahnya penilaian diri, yaitu teori keseimbangan (*balance theory*), teori ketidaksesuaian (*dissonance theory*), dan teori konsistensi (*consistency theory*).

## **2. Motif Melaksanakan 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. 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.

Hasil penelitian Rioux dan Penner (2001) menunjukkan adanya tiga motif yang mendasari perilaku kewargaan organisasional, yaitu motif memperhatikan organisasi (*organizational concern motives*), motif nilai-nilai sosial (*prosocial values motives*), dan motif manajemen impresi (*impression management motives*). Motif tersebut didasarkan pada pendekatan fungsional (*functional approach*) yang memfokuskan pada tujuan atau fungsi dilakukannya perilaku tersebut. Motif altruistik 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). Menurut Stryker (1980), semakin terpusat pada identitas peran individu, semakin tinggi probabilitas bahwa perilaku individu akan konsisten dengan identitasnya (Farmer, Tierney, & Kung-Mcintyre, 2003).

Motif ketiga yang mendasari perilaku individu adalah motif instrumental (*instrumental motives*) atau motif egoistik (*egoistic motives*). 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 menyiratkan bahwa pencarian balikan (*feedback seeking*) bukan merupakan proses yang sepenuhnya rasional. Individu akan terikat dalam kegiatan untuk mempengaruhi ciri umpan balik dari orang lain. Manajemen impresi menyatakan bahwa pencarian balikan berhadapan dengan konflik antara keinginan menggunakan informasi dan keinginan menunjukkan gambaran yang baik. Hipotesis yang dapat disusun :

H1 : Motif memperhatikan organisasi berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional

H2 : Motif nilai-nilai sosial berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional

H3 : Motif manajemen impresi berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional

### **3. Modal Sosial dan Perilaku Kewargaan Organisasional**

Modal sosial didasarkan teori pertukaran sosial. Teori tersebut membantu dinamika pertukaran. Bolino, Turnley, dan Bloodgood (2002) mengungkapkan dalam bentuk paparan

konseptual dengan mengajukan beberapa proposisi yang masih perlu diuji secara empiris. Nahapiet dan Ghoshal (1998) membagi modal sosial menjadi tiga cluster atau dimensi, yaitu dimensi struktural (*the structural dimensions*), dimensi relasional (*the relational dimensions*), dan dimensi kognitif (*the cognitive dimensions*).

Dimensi struktural merupakan interaksi sosial (*social interaction*) dan menunjukkan pada sebuah model hubungan antar aktor atau pelaku yang meliputi siapa yang berhubungan dan bagaimana berhubungan dengan mereka. Dimensi ini menjelaskan model hubungan seperti pengukuran keeratan (*density*), hubungan (*connectivity*), hirarki (*hierarchy*), dan organisasi yang sesuai (*appropriate organization*). Dimensi struktural lebih memfokuskan pada kekuatan hubungan sosial (*the strength of the social tie*) dan pada model hubungan (Seibert, Kraimer, & Liden, 2001). Hipotesis yang dapat disusun :

H4: Dimensi struktural dalam modal sosial berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional

Dimensi relasional merupakan dimensi modal sosial yang kedua yang dapat menciptakan dan mempengaruhi hubungan dibandingkan dengan dimensi struktural dan paralel dengan berbagai sisi dari dimensi ini, seperti kepercayaan, norma dan sanksi (*norms and sanction*), kewajiban dan pengharapan (*obligations and expectations*), serta identitas dan identifikasi (*identity and identification*). Dimensi relasional ini lebih didasarkan pada teori sumber daya sosial yang memfokuskan pada karakteristik hubungan (Seibert *et al.*, 2001). Berdasarkan teori pertukaran sosial, individu secara sukarela memberikan manfaat bagi orang lain dalam proses pertukaran (*exchange process*). Hipotesis yang dapat disusun :

H5 : Dimensi relasional dalam modal sosial berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional

Dimensi ketiga modal sosial adalah dimensi kognitif yang melekat pada atribut seperti peraturan milik bersama (*shared code*), paradigma milik bersama (*shared paradigm*). Ditinjau dari teori yang mendasari modal sosial, maka dimensi kognitif ini juga didasarkan pada teori

sumber daya sosial yang memfokuskan pada karakteristik hubungan (Seibert *et al.*, 2001). Individu akan melakukan perilaku kewargaan organisasional karena adanya kesamaan nilai atau paradigma antar karyawan sehingga perilaku tersebut dapat dilakukan bersama dengan rekan kerja, pimpinan, dan anak buahnya. Hipotesis yang dapat disusun :

H6 : Dimensi kognitif dalam modal sosial berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional

#### **4. 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). Teori mengenai model evaluasi diri mempunyai pengaruh terhadap motivasi dan kinerja. Individu yang mempunyai evaluasi diri yang positif akan lebih termotivasi melakukan kinerja yang lebih tinggi, seperti *contextual performance* atau perilaku kewargaan organisasional. Dari hasil studi empiris mereka terdapat hubungan antara evaluasi diri dengan variabel-variabel motivasi, termasuk *self-determination*, *task motivational*, dan *goal-setting behavior*. Menurut Korman (1970), 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. Kemudian, dengan menggunakan *control theory*, maka individu akan menyesuaikan *actual performance* dengan *standards of performance*-nya dengan menambah usahanya. Hipotesis yang dapat disusun :

H7 : Model kepribadian evaluasi diri inti berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional

H8a : Model kepribadian evaluasi diri inti berpengaruh positif pada motif organisasi

H8b : Model kepribadian evaluasi diri inti berpengaruh positif pada motif nilai-nilai sosial

H8c : Model kepribadian evaluasi diri inti berpengaruh positif pada motif manajemen impresi

## **METODE PENELITIAN**

### **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.

## **2. Metode Pengambilan Sampel**

Berdasarkan studi eksploratori dengan *in-depth interview* dengan pihak Bank Indonesia sebagai lembaga pengawas perbankan di Indonesia, disimpulkan bahwa kota besar atau kota dengan produk domestik regional bruto perkapita (PDRB perkapita) tinggi (Rp. 3.000.000,00 atau lebih) mempunyai tingkat kesibukan yang tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan di 18 kota besar di Pulau Jawa. Setelah mendapatkan ijin, peneliti memilih karyawan atau staf *teller* yang memenuhi kriteria karyawan tetap (bukan kontrak, honorer, maupun paruh waktu) dan masa kerja lebih dari satu tahun. Peneliti mendapatkan ijin dari 128 kantor cabang bank umum di 16 kota besar di Pulau Jawa. Berdasarkan pertimbangan peneliti, sebenarnya semua kasir yang memenuhi syarat yang ditetapkan peneliti dapat dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini. Namun, apabila dalam kantor cabang tersebut terdapat lebih dari lima orang kasir, maka peneliti hanya akan mengambil lima orang kasir yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan karena supervisor hanya mampu mengenal perilaku maksimal lima orang karyawan (Van Dyne & LePine, 1998; Cardona & Espejo, 2002).

## **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*).

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  $\alpha$ .

**Tabel 1**  
**Validitas dan Reliabilitas dengan *Internal Consistency***

Keterangan	Banyaknya Kuesioner yang digunakan	Cronbach Alpha
Motif Organisasi	9	0,8721
Motif Nilai-nilai Sosial	10	0,9233
Motif Manajemen Impresi	8	0,8457
Kepribadian	10	0,6333
Modal Sosial Struktural	6	0,8245
Modal Sosial Relasional	5	0,7401
Modal Sosial Kognitif	4	0,8079
PKO- <i>Self-Rating</i>	30	0,8433
PKO- <i>Supervisor-Rating</i>	30	0,8990

Sumber : data primer diolah

Tabel 1 menunjukkan reliabilitas perilaku kewargaan organisasional hasil penilaian supervisor sebesar  $\alpha = 0,8990$  lebih tinggi dari hasil penilaian diri sebesar  $\alpha = 0,8433$ . Hal ini konsisten dengan penelitian Van der Heijden dan Nijhof (2004). Menurut mereka, kondisi ini tidak menunjukkan bahwa, penilaian karyawan kurang valid, melainkan lebih pada adanya perbedaan kesan diri (*self-image*) antara kedua penilai tersebut.

#### 4. Statistik Deskriptif dan Korelasi Antar Variabel Penelitian

Dari 655 kuesioner untuk kasir (penilaian diri) dan 131 untuk kepala kasir (penilaian supervisor). Sebanyak 647 kuesioner penilaian diri dikembalikan, tetapi terdapat 11 kuesioner yang tidak lengkap. Penelitian ini menggunakan 636 kasir sebagai responden dan 129 kuesioner penilaian supervisor yang dikembalikan oleh kepala kasir semuanya terisi lengkap. Tabel 2 menunjukkan bahwa rerata perilaku kewargaan organisasional hasil penilaian diri (4,1862) lebih besar daripada hasil penilaian supervisor (4,1052) dan standar deviasi perilaku kewargaan organisasional hasil penilaian diri (0,3350) lebih kecil daripada hasil penilaian supervisor (0,4221) menghasilkan angka indeks 12,4961 untuk hasil penilaian diri dan 9,7257 untuk hasil

penilaian supervisor. Hal ini menunjukkan adanya *leniency bias* dalam perilaku kewargaan organisasional bila menggunakan hasil penilaian diri. Penilaian supervisor mempunyai standar deviasi lebih besar dan nilai rerata yang lebih rendah menunjukkan supervisor lebih obyektif dalam menilai perilaku karyawannya. Dengan menggunakan *t* hitung sebesar 4,211 yang menunjukkan bahwa penilaian kedua penilai tersebut memang berbeda secara signifikan. Selanjutnya, *variance* penilaian supervisor (0,1782) lebih besar dari penilaian diri (0,1123). Hal ini berarti supervisor masih mengenal perilaku kewargaan organisasional anak buahnya.

Tabel 2 juga menunjukkan korelasi antar variabel yang digunakan dengan korelasi *pearson product moment* karena berdasarkan pada asumsi bahwa semua variabel adalah metrik. Korelasi antar variabel penelitian tersebut positif dan signifikan, kecuali korelasi antara variabel perilaku kewargaan organisasional hasil penilaian supervisor dan variabel motif organisasi yang tidak signifikan.

**Tabel 2**  
**Korelasi Antar Variabel Penelitian (N=636)**

	Keterangan	Mean	Standar Deviasi	1	2	3	4	5	6	7	8
1	MM Org.	4,2514	0,4428	1,000							
2	M Ni. Sos.	4,5446	0,3960	0,507**	1,000						
3	M Mjm Imp.	4,1832	0,5160	0,283**	0,518**	1,000					
4	Keprib	3,6893	0,3820	0,461**	0,349**	0,169**	1,000				
5	MS. Strukt.	4,1832	0,3977	0,431**	0,493**	0,337**	0,412**	1,000			
6	MS. Relas.	3,8469	0,4858	0,493**	0,317**	0,212**	0,292**	0,476**	1,000		
7	MS. Kogn.	4,0700	0,4392	0,376**	0,395**	0,277**	0,359**	0,519**	0,523**	1,000	
8	PKO-Self	4,1862	0,3350	0,547**	0,395**	0,212**	0,460**	0,367**	0,177**	0,287**	1,000
9	PKO-Super	4,1052	0,4221	0,074	0,154**	0,092**	0,172**	0,123**	140**	0,154**	0,194**

\*\*p ≤ 0,01

Sumber : data primer diolah

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Measurement Model

Tabel 3 menyajikan konstruk reliabilitas, lambda, error, dan deviasi standar indikator yang digunakan untuk menyusun model persamaan struktural dalam program *AMOS Basic*.

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

Konstruk	Indikator Konstruk	$\alpha$	$\lambda$	$\epsilon$	$\sigma$
Motif Memperhat. Organisasi	MAOC	0,867	0,277	0,012	0,297
Motif Nilai-nilai Sosial	MAPV	0,899	0,278	0,008	0,289

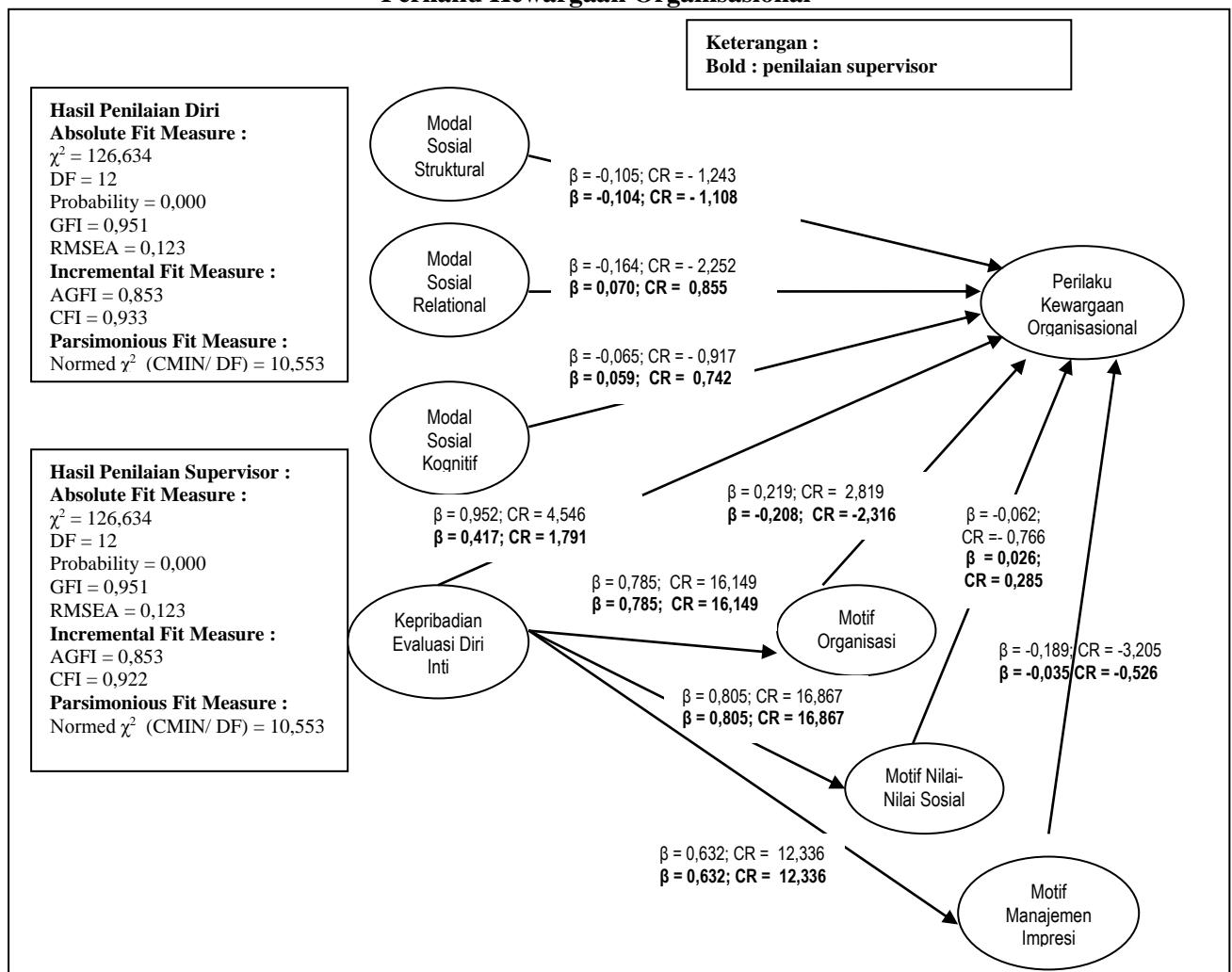
Motif Manajemen Impresi	MMI	0,799	0,352	0,032	0,402
Kepribadian	CSE	0,613	0,112	0,008	0,143
Modal Sosial Struktural	MSST	0,835	0,255	0,013	0,279
Modal Sosial Relasional	MSRE	0,761	0,323	0,033	0,370
Modal Sosial Kognitif	MSCG	0,824	0,240	0,012	0,264
PKO-Self-Rating	OCB	0,862	0,232	0,009	0,250
PKO-Supervisor-Rating	OCBHT	0,909	0,425	0,018	0,446

Sumber : data primer diolah

## 2. Hasil Model Persamaan Struktural

Hasil model persamaan struktural hubungan motif, modal sosial, kepribadian dan perilaku kewargaan organisasional dengan penilaian diri menggunakan program AMOS ditunjukkan pada Gambar 1.

**Gambar 1**  
**Hasil Pengujian Model Penelitian : Motif Organisasi, Motif Nilai-nilai Sosial, dan Motif Manajemen Impresi, Modal Sosial, dan Kepribadian Evaluasi Diri Inti dengan Perilaku Kewargaan Organisasional**

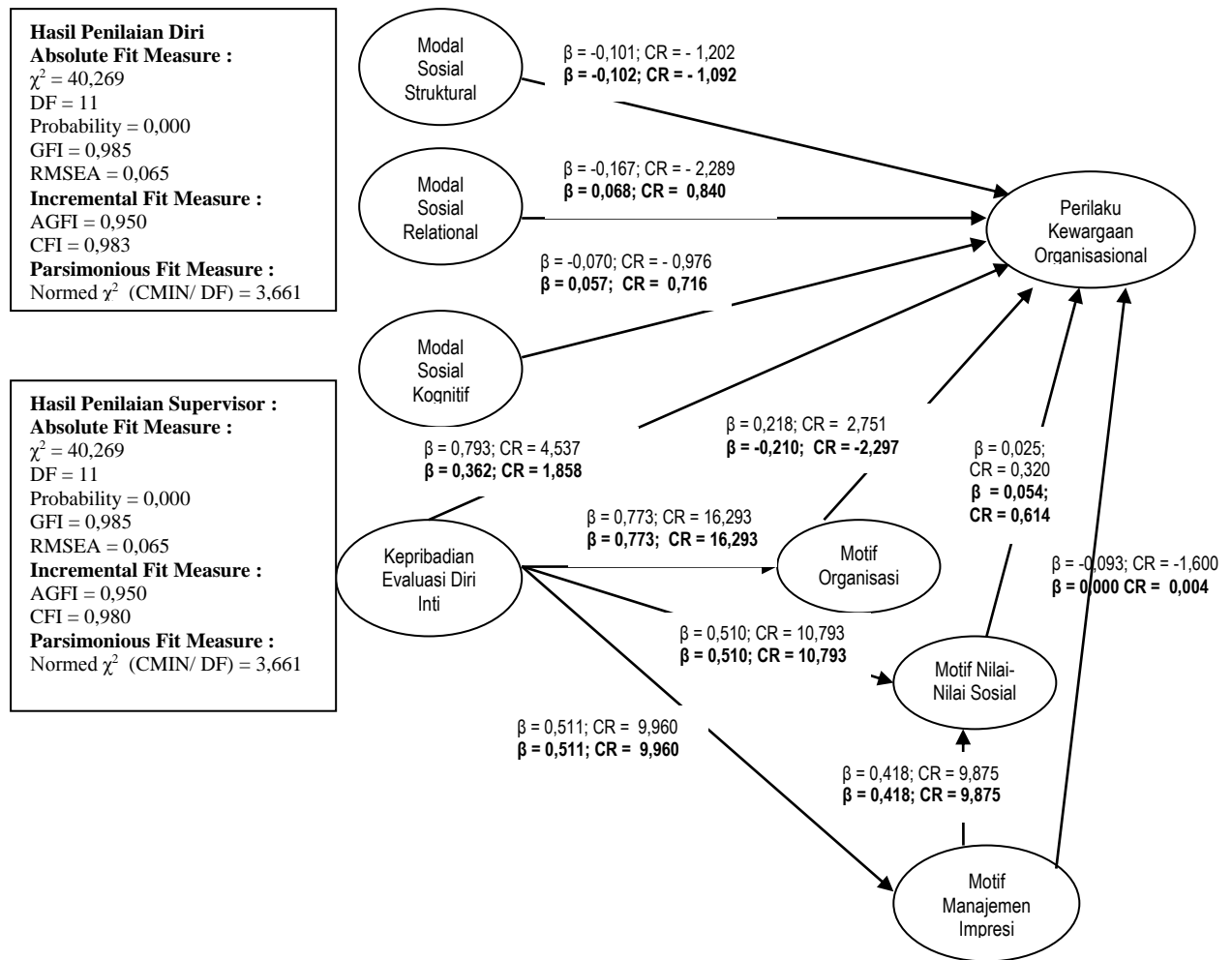


Sumber : data primer diolah

Pada model tersebut, nilai *goodness of fit* belum optimal. Dari hasil model persamaan struktural menggunakan AMOS nampak ada beberapa hubungan antar konstruk yang dapat ditarik, dengan syarat ada teori yang mendasarinya. 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 (1970), 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* (Hu & Liu, 2003). Oleh karena itu, hasil model persamaan struktural hubungan motif, modal sosial, kepribadian dan perilaku kewargaan organisasional dengan penilaian diri menggunakan program AMOS setelah modifikasi ditunjukkan pada Gambar 2.

**Gambar 2**  
**Hasil Modifikasi Model Penelitian : Motif Organisasi, Motif Nilai-nilai Sosial, dan Motif Manajemen Impresi, Modal Sosial, dan Kepribadian Evaluasi Diri Inti dengan Perilaku Kewargaan Organisasional**

Keterangan :  
Bold : penilaian supervisor



Sumber : data primer diolah

Setelah dilakukan modifikasi model, dapat diuraikan bahwa motif memperhatikan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kewargaan organisasional berdasarkan penilaian diri, atau H1 didukung untuk penilaian diri. Pengaruh motif tersebut negatif manakala perilaku kewargaan organisasional dinilai oleh supervisor. Motif nilai-nilai sosial tidak berpengaruh signifikan pada perilaku kewargaan organisasional untuk kedua penilai, baik sebelum maupun setelah dilakkan modifikasi model (H2 tidak didukung). Motif manajemen impresi berpengaruh negatif dan signifikan pada perilaku kewargaan organisasional berdasarkan penilaian diri (semakin tinggi motif egoistik, maka perilaku kewargaan organisasional karyawan menurun), atau H3 tidak didukung untuk kedua penilai tersebut. Motif ini juga tidak berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional untuk kedua penilai setelah

dilakukan modifikasi model. Namun, motif manajemen impresi ini akan mempengaruhi motif nilai-nilai sosial karyawan.

Selanjutnya, modal sosial struktural tidak berpengaruh signifikan pada perilaku kewargaan organisasional baik untuk penilaian diri maupun dengan penilaian supervisor, atau H4 tidak didukung untuk kedua penilai sebelum dan setelah modifikasi model. Modal sosial relasional tidak berpengaruh signifikan pada perilaku kewargaan organisasional menurut kedua penilai sebelum modifikasi. Namun, modal sosial relasional berpengaruh negatif dan signifikan pada perilaku kewargaan organisasional untuk penilaian diri, atau H5 tidak didukung untuk penilaian diri sebelum dan setelah modifikasi model. Selanjutnya, modal sosial kognitif juga tidak berpengaruh signifikan pada perilaku kewargaan organisasional atau H6 tidak didukung untuk kedua penilai sebelum dan setelah modifikasi model. Kepribadian evaluasi diri inti berpengaruh signifikan pada perilaku kewargaan organisasional baik dengan penilaian diri, atau H7 didukung untuk penilaian diri sebelum dan setelah modifikasi model. Kepribadian evaluasi diri inti juga berpengaruh signifikan pada ketiga motif karyawan baik pada model penilaian perilaku dengan penilaian diri maupun penilaian supervisor. Dapat disimpulkan bahwa H8a dan H8b didukung untuk kedua penilai. Tingginya kepribadian evaluasi diri inti karyawan, maka motif memperhatikan organisasi, motif nilai-nilai sosial, dan motif manajemen impresi karyawan juga meningkat.

## **PEMBAHASAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motif memperhatikan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kewargaan organisasional dengan penilaian diri dan berpengaruh negatif dan signifikan dengan penilaian supervisor. Motif nilai-nilai sosial dan manajemen impresi tidak berpengaruh signifikan pada perilaku kewargaan organisasional dengan penilaian diri. Perbedaan pengaruh tersebut terutama disebabkan oleh perbedaan penilai. Hal ini konsisten dengan beberapa penelitian sebelumnya (lihat misalnya Finkelstein & Penner,

2001; Krueger, 2004), motif perilaku kewargaan organisasional secara signifikan berhubungan dengan penilaian perilaku kewargaan organisasional. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan teori identitas peran. Identitas peran yang dimainkan dalam perilaku kewargaan organisasional secara signifikan berhubungan dengan penilaian diri, rekan-rekan kerja, dan supervisor terhadap *target person's level* dalam perilaku kewargaan organisasional (Penner *et al.*, 2005).

Perbedaan sifat hubungan motif dan perilaku kewargaan organisasional hasil penilaian diri dengan hasil penilaian supervisor menunjukkan adanya *common method variance*. Secara metodologis, penilaian supervisor lebih baik daripada penilaian diri karena dapat menghindarkan *common method bias* (Scandura & Williams, 2000; Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff, dan Lee, 2003). Motif hanya dapat diamati dari perilaku individu yang ditunjukkan individu tersebut pada orang yang setipe dengannya, sehingga orang yang tidak mempunyai hubungan dekat dengan individu tersebut tidak mengenali motifnya. Hal ini sesuai dengan teori identitas sosial dan teori kategorisasi diri. Menurut kedua teori tersebut, individu akan mengklasifikasikan diri dengan kategori yang sama dengan dirinya, memaksimalkan perbedaan antar kelompok untuk menjadikan *out group*, berinteraksi lebih sering dengan yang sama dengan dirinya, mau berbagi pengalaman, serta memiliki nilai yang sama dengannya (Hogg & Terry, 2000). Dalam penelitian ini, karyawan dan supervisor tidak merupakan satu kelompok kategori yang sama karena kepala kasir adalah orang yang berusia lebih tua dengan masa kerja yang lebih lama dibanding anak buahnya. Selain itu, adanya budaya paternalistik di Indonesia yang selalu menghormati seniornya, menyebabkan karyawan membatasi hubungan dengan supervisor. Supervisor juga menjaga wibawa di hadapan karyawan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dimensi struktural dan kognitif dalam modal sosial tidak berhubungan signifikan pada perilaku kewargaan organisasional, baik dengan penilaian diri maupun penilaian supervisor. Namun, dimensi relasional justru berhubungan negatif dengan perilaku kewargaan organisasional. Ketiga dimensi dalam modal sosial tersebut memang tidak bersifat *mutually exclusive*, sehingga ketiga dimensi tersebut *highly interrelated*

(Liao & Welsch, 2005). Modal sosial struktural tidak berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional. Adanya jaringan kerja dengan rekan kerjanya yang meliputi *interconnectedness* antar karyawan tidak akan mendorong perilaku kewargaan organisasional individu. Modal sosial kognitif juga tidak berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional. Adanya kesamaan bahasa, ungkapan, dan nilai-nilai dengan rekan-rekan kerjanya tidak akan mendorong perilaku kewargaan organisasional individu. Modal sosial kognitif dibangun dari modal sosial struktural yang membutuhkan adanya interdependensi tugas.

Modal sosial relasional berhubungan negatif dengan perilaku kewargaan organisasional dengan penilaian diri. Adanya pertukaran antar individu atau antar pribadi, hubungan antar individu atau pribadi, dan kepercayaan antar karyawan justru menurunkan perilaku kewargaan organisasional karyawan. Hubungan modal sosial dengan perilaku kewargaan organisasional didasarkan pada teori pertukaran sosial yang merupakan proses transfer sumber daya psikologis dan sosial. Pengaruh hubungan pertukaran kerja terhadap perilaku tersebut belum banyak dilakukan. Cardona, Lawrence, dan Bentler (2003) menyatakan bahwa kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan itu justru yang berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional. Hal ini disebabkan adanya *reciprocal expectation* dan *mutual expectation* dari pekerjaan tersebut yang akan mendorong individu untuk berperilaku. Kepercayaan sebenarnya berhubungan secara signifikan dengan kualitas komunikasi, perilaku kewargaan organisasional, penyelesaian masalah, dan kooperasi (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998). Berdasarkan teori pertukaran sosial, pengalaman kerja yang positif akan berdampak pada kinerja perilaku kewargaan organisasional, walaupun sebenarnya para peneliti perilaku tersebut gagal dalam menunjukkan adanya pertukaran antar karyawan (Bowler & Brass, 2006).

Perilaku kewargaan organisasional sebenarnya dipengaruhi oleh keadaan saling tergantung, sehingga *setting* pekerjaan dapat menjadi penentu yang kuat dan berpengaruh (*powerful*) terhadap perilaku kewargaan organisasional di samping karakteristik personal seperti kepribadian (Comeau & Griffith, 2005). Interdependensi tugas dapat meningkatkan komunikasi,



berbagi informasi, dan meningkatkan perilaku kewargaan organisasional karyawan (Bacharach, Powell, Bandoly, & Richey, 2006). Menurut Kim, Kasser, dan Lee (2003), ada dua budaya yang berpengaruh pada perilaku individu, yaitu budaya individualis dan kolektivis. Apabila dilihat dari *setting* penelitiannya, pekerjaan kasir tidak dilakukan secara berkelompok, dengan kasir lain tidak saling tergantung dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan merupakan pekerjaan mandiri. Tanggungjawab mereka adalah melayani pelanggan dengan cepat, tepat, dan ramah tanpa memedulikan pekerjaan rekannya sesama kasir. Apabila terlalu banyak berhubungan dengan rekan kerjanya, justru pekerjaan kasir akan terganggu. Dipandang dari pekerjaan yang dilakukan, kasir tergolong individualis. Ketergantungan tugas merupakan tingkat pentingnya interaksi antar individu sebagai anggota kelompok kerja untuk menyelesaikan tugas kelompok, sehingga diperlukan interaksi untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Sesuai dengan teori identitas diri dan teori kategorisasi diri, individu akan mengklasifikasikan dirinya dan orang lain dalam kategori kelompok sosial tertentu dengan karakteristik yang sama untuk dapat mempertahankan identitas sosial yang positif, memaksimumkan perbedaan antar kelompok, dan berinteraksi lebih sering dengan orang lain dalam kelompok yang sama (Barsness, Diekmann, & Siedel, 2005).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepribadian evaluasi diri inti berpengaruh signifikan pada perilaku kewargaan organisasional dengan penilaian diri. Hal ini konsisten dengan pendapat Ralston (1985) bahwa, perilaku ‘menjilat atau mencari muka’ (*ingratiation behavior*) lebih dipengaruhi oleh faktor individu daripada faktor situasional, dan pendapat Ilies, Scott, & Judge (2006) yang menyatakan bahwa, sifat kepribadian bukan hanya sebagai prediktor keterikatan dalam perilaku kewargaan organisasional, tetapi sebagai moderator hubungan faktor situasional seperti hubungan antar individu dengan perilaku kewargaan organisasional, serta pendapat Comeau dan Griffith (2005) yang menyatakan bahwa selain *work setting*, perilaku karyawan juga ditentukan oleh karakteristik personal karyawan seperti afek positif.

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 melakukan perilaku tersebut. Teori pengawasan diri (*self-monitoring theory*) (Snyder, 1974) membedakan individu dengan pengawasan diri tinggi yang sensitif dan responsif terhadap isyarat sosial dan interpersonal mengenai perilaku yang tepat sesuai dengan peran yang diharapkan atau individu dengan pengawasan diri rendah yang kurang responsif terhadap isyarat tersebut (Warech & Smither, 1998). Teori analisis sosial dari Hogan (*Hogan's socio-analytic theory*) juga menjelaskan mengapa sifat yang disukai masyarakat dalam mengukur kepribadian menjadi prediktor bagi kinerja tugas (Hogan & Holland, 2003). Hal ini disebabkan respon terhadap item-item kuesioner kepribadian bukan merupakan pelaporan diri melainkan menunjukkan diri. Variabel kepribadian berpengaruh kuat bila faktor situasional lemah dan ambigu (Beatty, Cleveland, & Murphy, 2001).

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara penilaian perilaku kewargaan organisasional dengan penilaian diri dan dengan penilaian supervisor. Penilaian dua *rater* yang tidak konvergen tersebut didukung oleh beberapa teori. *Wheery's theory of rating* menunjukkan adanya tiga faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja, yaitu penilaian kinerja sesungguhnya dari yang di-nilai (*the ratee's actual job performance*), berbagai bias dalam persepsi dan ingatan penilai terhadap kinerja yang dinilai (*various rater bias in the perception and recall of the performance*), dan kesalahan pengukuran (*measurement error*) (Wheery & Bartlett, 1982). Perbedaan penilaian antara penilaian diri dan penilaian supervisor disebabkan adanya bias persepsi terhadap perilaku kewargaan organisasional. Penelitian Borman (1997) juga menunjukkan hal yang sama. Penyebab perbedaan penilaian dari beberapa penilai adalah : perbedaan perspektif penilai; penilai dari perspektif yang berbeda memandang aspek-aspek kinerja yang sama namun memberikan bobot yang berbeda; dan penilai dari perspektif yang berbeda mengobservasi sampel dari perilaku yang berbeda.

Penilaian kinerja dengan penilaian diri memiliki beberapa kelemahan seperti *true halo*, yaitu adanya kesalahan atau bias dalam penilaian masing-masing dimensi kinerja (Scullen, Mount, & Goff, 2000), adanya bias penilai, dan kesalahan karena pengaruh interaksi antara *rater* dengan *ratee*, serta adanya kecenderungan untuk menilai terlalu tinggi atau terlalu rendah. Korelasi antara penilaian diri dan penilaian supervisor juga tergolong rendah (lihat misalnya penelitian Harris & Schaubroeck, 1988; Suliman, 2003; Korsgaard, Meglino, & Lester, 2003). Rendahnya korelasi tersebut disebabkan adanya bias egosentris, perbedaan level dalam organisasi, dan kesempatan mengadakan observasi. Bias egosentris atau kelonggaran disebabkan oleh tingginya kepercayaan diri (Baird, 1977; Conway & Huffcutt, 1997). Pendekatan persepsi diri (*self-perception*) dan perbaikan diri (*self-enhancement*) juga menyatakan bahwa individu dengan kesan diri positif akan menilai dirinya sebagai *good performers*. Teori keseimbangan dan teori ketidaksesuaian menyatakan bahwa ada satu faktor yang mempengaruhi penilaian diri, yaitu kesan diri karyawan. Dalam teori keseimbangan, terdapat kebutuhan untuk mempertahankan orientasi dengan stabil dan konsisten terhadap diri sendiri, orang lain dan lingkungan.

## **KESIMPULAN**

Studi ini mengintegrasikan tiga teori yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional karyawan, yaitu teori atribusi, teori pertukaran sosial, dan kepribadian evaluasi diri inti, serta menggunakan dua penilai dalam menilai perilaku kewargaan organisasional karyawan. Hasil studi ini menunjukkan bahwa penilaian diri dan penilaian supervisor terhadap perilaku kewargaan organisasional berbeda secara signifikan. Motif dan kepribadian evaluasi diri inti merupakan dua variabel yang paling kuat hubungannya dengan perilaku kewargaan organisasional menurut penilaian diri. Namun dengan penilaian supervisor, variabel-variabel tersebut tidak berhubungan dengan perilaku tersebut. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, faktor

disposisional yaitu kepribadian dan motif memperhatikan organisasi merupakan faktor yang kuat pengaruhnya pada perilaku kewargaan organisasional individu.

Kontribusi teoritis penelitian ini adalah adanya ketidaksamaan kekuatan hubungan antara ketiga teori yang mendasari antecedent perilaku kewargaan organisasional. Kontribusi metodologis penelitian ini adalah penggunaan dua penilai perilaku kewargaan organisasional yang tidak konvergen. Penilaian variabel independen dan dependen menggunakan penilaian diri dan penilaian supervisor juga lebih baik daripada bila penilaian kedua variabel tersebut semuanya dilakukan dengan penilaian diri karena dapat mereduksi *leniency bias* dan *common method bias*.

Kontribusi manajerial penelitian ini adalah manfaat praktis yang dapat diperoleh dari penilaian kinerja atau perilaku di luar peran yang harus dimainkan tersebut untuk menilai kinerja karyawan. Walaupun masih memerlukan penelitian lebih lanjut, perilaku kewargaan organisasional ini merupakan perilaku positif di tempat kerja yang dapat mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku di luar peran yang dimainkan tersebut sebenarnya juga merupakan standar yang harus dipenuhi karyawan untuk menilai kinerja karyawan.

## **Daftar Pustaka**

- Allen, T.D. ; Barnard, S.; Rush, M.C.; dan Russell, J.E.A. (2000). Ratings of Organizational Citizenship Behavior : Does The Source Make A Difference ?. *Human Resource Management Review*, 10 (1) : 97-114
- 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
- Bacharach, D.G.; Powell, B.C.; Bendoly, E.; dan Richey, R.G. (2006). Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluation : Exploring The Impact of Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1) : 193-201
- Baird, L.S. (1977). Self and Supervisor Ratings of Performance : As Related to Self-esteem and Satisfaction with Supervision. *Academy of Management Journal*, 20 (2) : 291-300
- 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

- 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
- Bolino, M.C. ; Turnley, W.H. ; dan Bloodgood, J.M. (2002). Citizenship Behavior and The Creation of Social Capital. *Academy of Management Review*, 27 (4) : 505-522
- Bono, J.E. dan Colbert, A.E. (2005). Understanding Responses to Multi-Source Feedback : The Role of Core Self-Evaluation. *Personnel Psychology*, 58 : 171-203
- Borman, W.C. (1997). 360<sup>0</sup> Ratings : An Analysis of Assuimptions and A Research Agenda For Evaluating Their Validity. *Human Resource Management Review*, 7 (3) : 290 – 315
- Bowler, W.M. dan Brass, D.J. (2006). Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior : A Social Network Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1) : 70-82
- 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
- Cardona, P.; Lawrence, B.S.; dan Bentler, P.M. (2003). *The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior*. Barcelona :IESE Business School – University of Navarra. Working Paper
- Comeau, D.J. dan Griffith, R.L. (2005). Structural Interdependence, Personality, and Organizational Citizenship Behavior. *Persionnel Review*, 34 (3) : 310-330
- Conway, J.M. dan Huffcutt, A.I. (1997). Psychometric Properties of Multisource Performance Ratings : A Meta-Analysis of Subordinate, Supervisor, Peer, and Self-Ratings. *Human Performance*, 10 (4) : 331-360
- Cooper, D.R dan Schindler, P.S. (2001). *Business Research Methods*. 7<sup>th</sup> edition. Singapore : McGraw – Hill/ Irwin
- 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
- 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
- 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
- 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
- Hair, J.E.; Black, W.C. ; Babin, B.J. ; Anderson, R.E. ; dan Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6<sup>th</sup> edition. New Jersey : Prentice-Hall International Inc.
- Harris, M.M. dan Schaubroeck, J. (1988). A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings. *Personnel Psychology*, 41 : 43-62
- Hogan, J. dan Holland, B. (2003). Using Theory to Evaluate Peronality and Job Performance Relations : A Socioanalytic Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1) : 100-112
- Hogg, M.A. dan Terry, D.J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Journal*, 25 (1) : 121-140

- Kim, Y.; Kasser, T. ; dan Lee, H. (2003). Self-Concept, Aspirations, and Well-Being in South Korea and The United States. *The Journal of Social Psychology*, 14 (3) : 277-290
- Konovsky, M.A. dan Organ, D.W. (1995) Dispositional and Contextual Determinant of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (3) : 253-266
- Korsgaard, M.A.; Meglino, B.M.; dan Lester, S.W. (2004). The Effect of Other Orientation on Self-Supervisor Rating Agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 25 : 873-891
- Liao, J. dan Welsch, H. (2005). Roles of Social Capital in Venture Creation : Key Dimensions and research Implications. *Journal of Small Business Management*, 43 (4) : 345-362
- Lord, R.G. dan Smith, J.E. (1983). Theoretical, Information Processing, and Situational Factors Affecting Attribution Theory Models of Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 8 (1) : 50-60
- Mayer, R.C. dan Gavin, M.B. (2005). Trust In Management and Performance : Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss?. *Academy of Management Journal*, 48 (5) : 874-888
- Morrison, E.W. (1994). Role Definition and Organizational Citizenship Behavior : The Importance of The Employee Perspective. *Academy of Management Journal*, 37 (6) :1543-1567
- 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
- Nahapiet, J. dan Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage. *Academy of Management Journal*, 23 (2) : 242-266
- Neuman, W.L. (2006). *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches*. 6<sup>th</sup> edition. New York : Allyn and Bacon
- 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
- 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. dan Finkelstein, M.A. (1998). Dispositional and Structural Determinants of Volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (2) : 525-537
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Podsakoff, N.P.; dan Lee, J.Y. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of The Literature and The Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5) : 879-903
- Ralston, D.A. (1985). Employee Ingratiation : The Role of Management. *Academy of Management Review*, 10 (3) : 477-487
- 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
- Saks, A.M.; Schmitt, N.W.; dan Klimosk, R.J. (2000). *Research, Measurement, and Evaluation of Human Resources*. Canada : Nelson, Thompson Learning
- Scandura, T.A. dan Williams, E.A. (2000). Research Methodology in Management : Current Practices, Trends, and Implications for Future Research. *Academy of Management Journal*, 43 (6) : 1248-1264
- Schenk (1987) Altruism as A Source of Self-Interested Behavior. *Public Choice*, 53 (2) : 187-192

- Schlenker, B.R.; Lifka, A.; dan Wowra, S.A. (2004). Helping New Acquaintances Make The Right Impression : Balancing Image Concerns of Others and Self. *Self and Identity*, 3 : 191-206
- Scullen, S.E.; Mount, M.K.; dan Goff, M (2000). Understanding The Latent Structure of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 85 (6) : 956-970
- Seibert, S.E., Kraimer, M.I., dan Liden, R.C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 219-237
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business : Skill Building Approach*. 4<sup>nd</sup> edition. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Suliman, A.M.T. (2003). Self and Supervisor Ratings to Performance : Evidence from and Individualistic Culture. *Employee Relation*, 25 (4) : 371-388
- Van der Heidjen, B.I.J.M. dan Nijhof, A.H.J. (2004). The Value of Subjectivity : Problems and Prospects for 360-degree Appraisal Systems. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (3) May : 493-511
- Van Dyne, L. dan LePine, J.A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors : Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1) : 108-119
- Warech, M.A. dan Smither, J.W. (1998). Self-Monitoring and 360-Degree Ratings. *Leadership Quarterly*, 9
- Wherry, R.J. dan Bartlett, C.J. (1982). The Control Bias in Ratings : A theory of Rating *Personnel Psychology*, 35 : 521-55
- Whitener, E.M.; Brodt, S.E.; Korsgaard, M.A.; dan Werner, J.M. (1998). Managers as Initiators of Trust : An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Journal*, 23 (3) : 513-530
- Zikmund, W.G. (1991). *Exploring Marketing Research*. Chicago, USA: Dryden Press.