



BIENNIAL
INTERNATIONAL CONFERENCE
ON I/O PSYCHOLOGY

AT THE CROSSROAD:

DIVERSITY IN I/O PSYCHOLOGY PRACTICES

SEMINAR | WORKSHOP | PAPER PRESENTATION | EXHIBITION

AUGUST 9-11, 2007

VENUE: UNIVERSITAS GADJAH MADA
JOGJAKARTA, INDONESIA

conference

hosted by :

 Fakultas Psikologi
Universitas Gadjah Mada

supported by :



Handwritten signature

Note From The Chairwoman

All Respected members and colleagues of the third I/O Conference Associations,

First, I Would like to express my gratitude and admiration that we can gather in the International Conference I/O Psychologist (ICIOP) held in Yogyakarta, on the ninth until eleventh of August 2007.

I/O Psychologists Association (APIO) as a professional organization in an integral part of HIMPSI (Himpunan Psikologi Indonesia), and APIO essentially enforces a mission to develop science and application in the field of Industrial and Organizational Psychology. APIO also works to enhance the quality of professional competence of psychologists who have interest in this field in order to serve our society, make our organizations a better place to work for.

One of the activities exerted by APIO is to organize a scientific Conference. In this opportunity, we expect to build a learning and sharing climate where all academics, practitioners, as well as users can share not only their knowledge but also their experiences in developing the science and its implementation. We really expect that this conference is a way to develop a network among us, to share what we actually did in our field, and learn from each other.

The theme of ICIOP is *I/O Psychology at the Crossroad : A Diversity in I/O Practices*, which means as an applied science, I/O psychology has admitted that it is a must to work with other disciplines to enrich our repertoire of theory and practices, I/O psychologist should have to be able to show that a psychological perspective is a prominent approach in the process of discovering a solution for complexity problems in working organizations, because an organization is made of people working together for a common goal.

My expectation as Chairwoman of APIO, is that this conference serve as a momentum where we can be acquainted to each other to discuss various foci of issues, context, obstacles and success stories in applying I/O theories and principles. This conference is expected to provide the inspiration for more comprehensive understanding, a better analysis and strategies as well as other forms of organizational intervention in developing our workforce as human capital, to have a better quality of working life and a better organizational performance amidst of globalization. APIO is trying to do their best amidst the constraints that we encounter, to enhance the professionalism of our fellow psychologist. I do hope that APIO should be a fertile soil to grow a lot of kind of flowers, bushes and other kind of plants, a beautiful garden that we love and enjoy, a place to make a dialogue and doing the reflection.

I expect APIO can actively make a contribution and participate in the process of economic growth of our beloved country. A contribution that will help develop a society that worth to live in, a humane organization which performance will benefit the people who work as well as the society.

Chairwoman APIO

B. Indarwanyanti Graitto

Model Hubungan Motif, Modal Sosial, dan Kepribadian dengan Perilaku Kewargaan Organisasional: Kasus pada Industri Perbankan di Indonesia

D. WAHYU ARIANI

Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Abstract

This study addressed the role of motives, social capital, and personality in organizational citizenship behavior (OCB) through integrated three theories that affected individual behavior in organization. These theories are attribution theory, social exchange theory, and the core self-evaluation. Two motives were identified organizational motives and individual motives, I provide a framework showing these motives may motivate citizenship behavior. Because OCB may serve different needs or motives for different individual, the measurement of these motives will improve the prediction of organizational citizenship behavior. Three dimensions of social capital were identified structural, relational, and cognitive dimension. These dimension of social capital may increase OCB because the interrelationship among organizational member. While, the core self-evaluation personality affects individual motivation and in-role performance. This personality has not been tested relation to OCB (extra-role performance).

We used two raters for organizational citizenship behavior for anticipate the weakness of each rater. This research used structural equation modeling to analyze why individual performs organizational citizenship behavior throughout the relationship model among attribution theory, social exchange theory, personality theory and organizational citizenship behavior.

This study indicate that organizational motives and the core self-evaluation personality are the strongest variables that affect organizational citizenship behavior. More organizational motives and the core self-evaluation, more organizational citizenship behavior. But in the supervisor-rating, more organizational motives, lower organizational citizenship behavior. In this study, self-rating is significantly different from supervisor-rating, and both ratings are valid. Supervisor-rating can eliminate common method variance. Social capital do not affects significantly to organizational citizenship behavior both self-rating and supervisor-rating. This study discusses the structural model analysis and theory or research that serve as a basis for this model.

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

1. 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 anteseden 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 di-tanggapi 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, re-lasional, 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.

2. Dasar Teori dan Penyusunan Hipotesis

2.1. 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*). Hipotesis yang dapat disusun :

H1 : Ada perbedaan penilaian model hubungan antara anteseden perilaku kewargaan organisasional dengan perilaku kewargaan organisasional yang dilakukan dengan penilaian diri dan penilaian supervisor.

2.2. 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 kedua 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 menyoroti 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 :

H2 : Motif altruistik berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional

H3 : Motif egoistik berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional

2.3. 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 keeratatan (*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 kedua adalah dimensi relasional ini merupakan dimensi modal sosial 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

2.4. 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 altruistik

H8b : Model kepribadian evaluasi diri inti berpengaruh positif pada motif egoistik

3. Metode Penelitian

3.1. 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 do-mestik regional bruto perkapita (PDRB perkapita) tinggi (Rp. 3.000.000,00 atau lebih) mempunyai tingkat kesibukan yang tinggi. Kantor cabang bank umum di kota tersebut mempunyai nasabah yang jauh lebih banyak dibandingkan dengan

kantor cabang bank umum di kota dengan PDRB perkapita rendah. Oleh karena itu, ditetapkan 18 kota besar di Pulau Jawa yang jumlah penduduknya mencapai lebih dari setengah dari total jumlah penduduk di Indonesia.

Setelah menentukan lokasi penelitian, peneliti mengirimkan surat izin ke kantor-kantor cabang bank umum di kota tersebut. Selanjutnya dilakukan pemilihan karyawan atau staf *teller* yang memenuhi kriteria karyawan tetap (bukan kontrak, honorer, maupun paruh waktu) dan masa kerja lebih dari satu tahun. Peneliti mendapatkan izin dari 128 kantor cabang bank umum di enambelas 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).

3.2. 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	Cronbach Alpha
Motif Altruistik	16	0,9032
Motif Egoistik	8	0,7834
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.

3.3. 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 (H_1 didukung). 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
Korelasi Antar Variabel Penelitian (N=636)

	Keterangan	Mean	Standar Deviasi	1	2	3	4	5	6	7
1	Mot. Altr.	4,3980	0,5664	1,000						
2	Mot. Egois.	4,1832	0,8075	0,471**						
3	Keprib	3,6893	0,3820	0,468**	1,000					
4	MS. Strukt.	4,1832	0,3977	0,446**	0,270*	1,000	1,000			
5	MS. Relas.	3,8469	0,4858	0,245**	*	0,412*	0,476*	1,000		
6	MS. Kogn.	4,0700	0,4392	0,392**	0,484*	*	*	0,523**	1,000	
7	PKO-Self	4,1862	0,3350	0,547**	*	0,292*	0,519*	0,177**	0,287**	1,000
8	PKO-Super	4,1052	0,4221	0,065	0,308*	*	*	0,140**	0,154**	0,194**
					*	0,359*	0,367*			
					0,384*	*	*			
					*	0,460*	0,123*			
					0,324*	*	*			
					*	0,172*	*			
					0,133*	*	*			
					*	*	*			

** $p \leq 0,01$

Sumber : data primer diolah

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.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Measurement Model

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

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

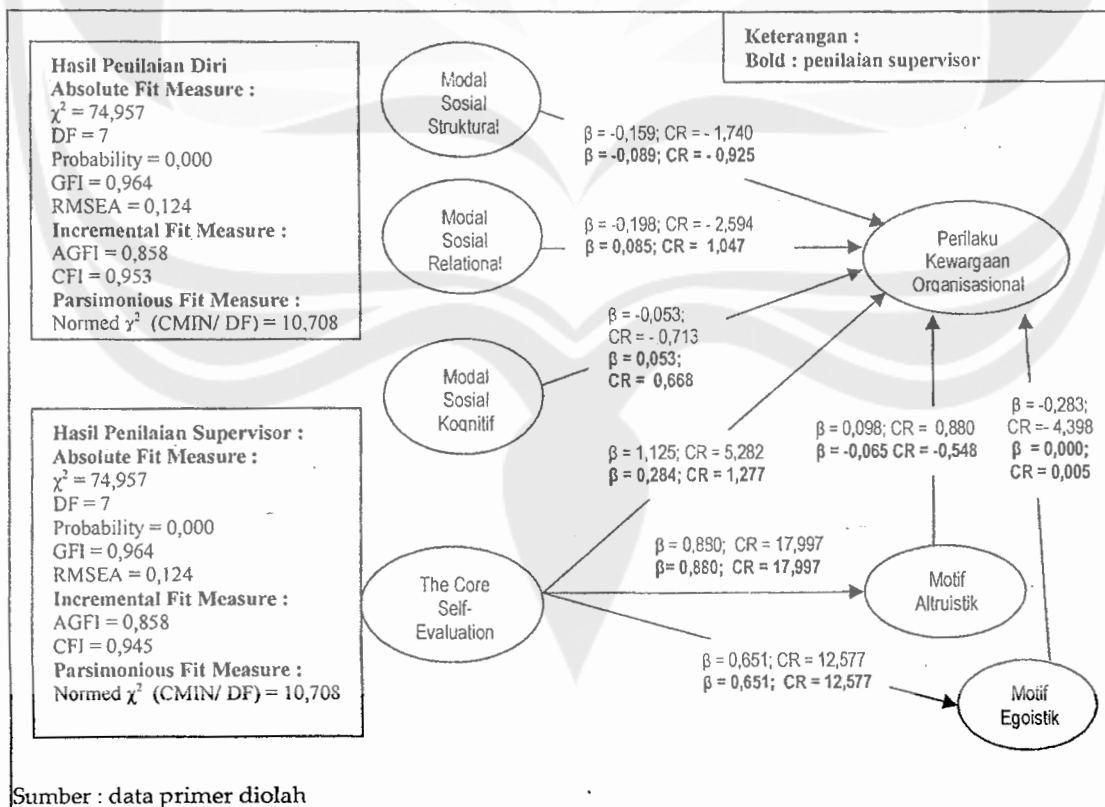
Konstruk	Indikator Konstruk	α	λ	ϵ	σ
Motif Altruistik	MA	0,906	0,266	0,007	0,279
Motif Egoistik	ME	0,799	0,360	0,033	0,402
Kepribadian	CSE	0,613	0,112	0,008	0,143
Modal Sosial Struktural	MSST	0,835	0,255	0,013	0,279
Modal Sosial Relasional	MSRE	0,760	0,323	0,033	0,370
Modal Sosial Kognitif	MSCG	0,824	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

4.2. Hasil Model Persamaan Struktural

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

Gambar 1
Hasil Pengujian Model Penelitian : Motif Organisasi dan Motif Individu Memediasi Hubungan Modal Sosial dan Kepribadian Evaluasi Diri Inti dengan Perilaku Kewargaan Organisasional



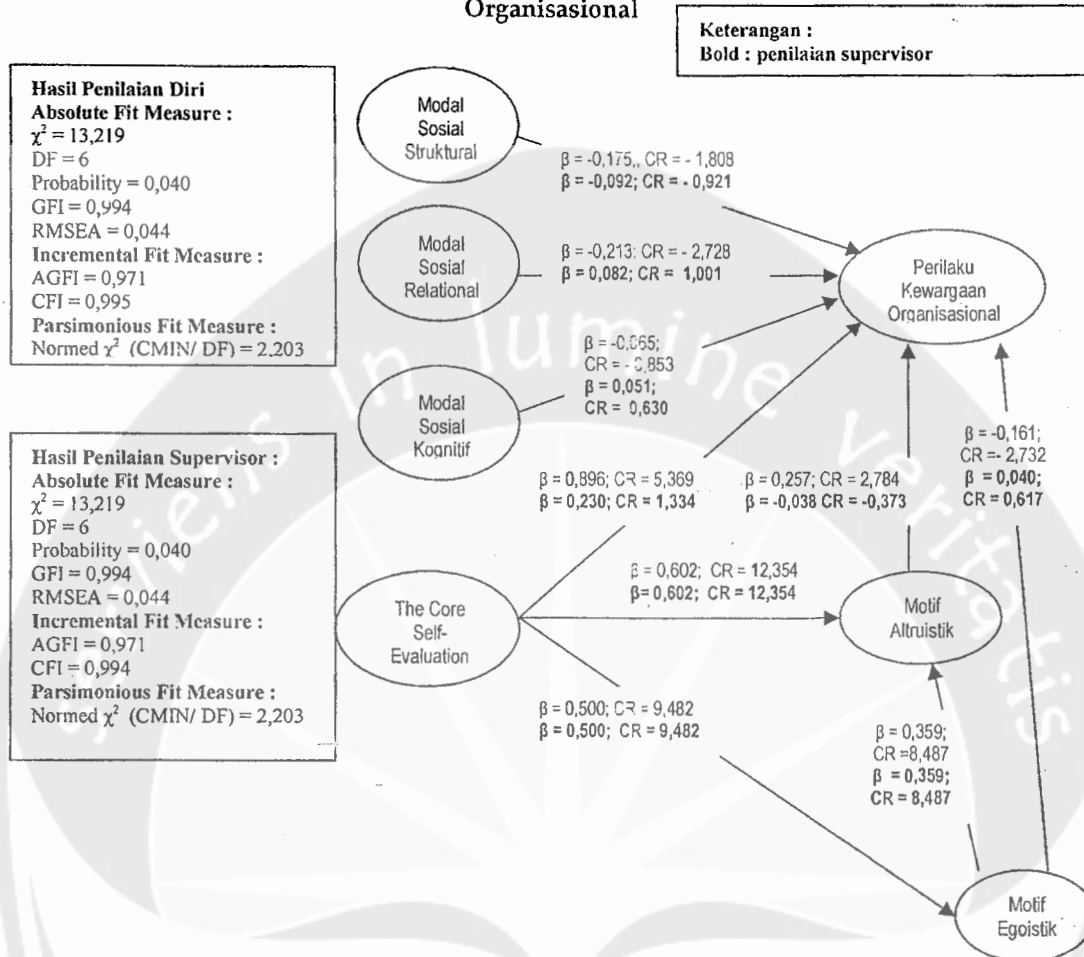
Sumber : data primer diolah

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. Setelah dilakukan modifikasi model, dapat diuraikan bahwa motif altruistik berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kewargaan organisasional berdasarkan penilaian diri, atau H2 didukung untuk penilaian diri. Motif egoistik 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 egoistik ini akan memengaruhi motif altruistik karyawan, baik dengan penilaian diri maupun supervisor. 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. Modal sosial relasional berpengaruh negatif dan signifikan pada perilaku kewargaan organisasional untuk penilaian, atau H5 didukung untuk penilaian diri. Selanjutnya, modal sosial kognitif juga tidak berpengaruh signifikan pada perilaku kewargaan organisasional atau H6 tidak didukung untuk kedua penilai. Kepribadian evaluasi diri inti berpengaruh signifikan pada perilaku kewargaan organisasional baik dengan penilaian diri, atau H7 didukung untuk penilaian diri. Kepribadian evaluasi diri inti juga berpengaruh signifikan pada motif altruistik dan egoistik 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 altruistik dan motif egoistik karyawan juga meningkat.

Gambar 2

Hasil Modifikasi Model Penelitian : Motif Organisasi dan Motif Individu Memediasi Hubungan Modal Sosial dan Kepribadian Evaluasi Diri Inti dengan Perilaku Kewargaan Organisasional



Sumber : data primer diolah

Pembahasan

4.3.1. Penilaian Diri dan Penilaian Supervisor

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.

4.3.2. Pembahasan Motif Altruistik dan Motif Egoistik

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motif altruistik berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kewargaan organisasional dengan penilaian diri. Motif egoistik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap 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 antara altruistik dan egoistik ini adalah secara kualitatif dan keduanya ada dalam satu individu dan tidak disadarinya (Batson & Shaw, 1991). Frohlich (1974) menyatakan bahwa perilaku altruistik dan kepentingan diri merupakan bidang yang saling tumpang tindih dan relatif mudah dimanipulasi. Motif altruistik dijelaskan oleh teori identitas peran yang menyatakan bahwa, individu akan selalu menjadi sukarelawan, mempunyai komitmen terhadap organisasi, dan bertindak atas nama organisasi, sehingga menggerakkan secara langsung perilaku sukarelawan karena perannya (Penner & Finkelstein, 1998). Motif egoistik yang ditunjukkan oleh individu pada umumnya ditujukan pada orang-orang tertentu yang setipe dengannya karena memiliki *social needs* untuk membuat impresi yang baik untuk memberikan umpan balik padanya (Schlenker, Lifka, & Wowra, 2004).

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 menghindari *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.

4.3.3. Pembahasan Modal Sosial Struktural, Relasional, dan Kognitif

Hasil penelitian ini 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. Akhir-akhir ini penelitian perilaku kewargaan organisasional dilakukan pada konteks budaya kolektif yang memandang perilaku tersebut sebagai bagian yang pasti ada dibanding pada konteks individualis (Morrison, 1994).

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 kolektif. 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 mementingkan pekerjaan rekannya sesama kasir. Apabila terlalu banyak berhubungan dengan rekan kerjanya, justru pekerjaan kasir akan terganggu. Dipandang dari pekerjaan yang dilakukan, kasir tergolong individualis. Berdasarkan *setting* penelitian tersebut, pekerjaan kasir justru sesuai dengan karakteristik resiko modal sosial, yaitu bila tugas diselesaikan dengan *strong tie* akan lebih lama dan menyebabkan adanya informasi yang terlalu berlebihan, meningkatkan ketergantungan, dan mengurangi munculnya ide-ide baru (Adler & Kwon, 2002). 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, memaksimalkan perbedaan antar kelompok, dan berinteraksi lebih sering dengan orang lain dalam kelompok yang sama (Barsness, Diekmann, & Siedel, 2005).

4.3.4. Pembahasan Kepribadian – Evaluasi Diri Inti

Hasil penelitian ini 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). Kepribadian evaluasi diri inti juga mendorong karyawan termotivasi dan membentuk motif berperilaku, yaitu motif altruistik dan motif egoistik.

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.

Kontribusi teoritis penelitian ini adalah adanya ketidaksamaan kekuatan hubungan antara ketiga teori yang mendasari anteceden 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

- Adler, P.S. dan Kwon, S.W. (2002). Social Capital : Prospects For A New Concept. *Academy of Management Review*, 27 (1) : 17-40
- 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° Ratings : An Analysis of Assumptions 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. *Personnel 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
- 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
- Frohlich (1974). Self-Interest or Altruism, What Difference ? *The Journal of Conflict Resolution*, 18 (1) : 55-73
- 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.
- 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 Personality 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

- 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
- 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
- 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