

# PENDIDIKAN TERHADAP HUBUNGAN KEPRIBADIAN DAN MOTIF DENGAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL PADA INDUSTRI PERBANKAN DI INDONESIA

**D. Wahyu Ariani**

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi - Universitas Atma Jaya Yogyakarta  
Jl. Babarsari No. 43 Yogyakarta

**Abstract:** *The goal of this research was to test education factor as the moderate variable of the relationship model among core self-evaluation personality, motives, and organizational citizenship behavior. The research integrated the use of attribution theory, social exchange theory, core self-evaluation theory. 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 samples consisted of 636 tellers. Validity tests and reliability tests were used to test the questionnaires contents. The Structural Equation Modelling (SEM) was used to test the relationship among the variables. The result proved that education moderated the relational model between core self-evaluation personality, organizational concern motives, pro-social values motives, impression management motives and organizational citizenship behavior.*

**Key words:** *core self evaluation personality, motives, organizational citizenship behavior*

Banyak penelitian menggunakan variabel pendidikan sebagai indikator produktivitas atau kinerja (Bensson, Finegold, & Mohrman, 2004). Karyawan dengan pendidikan tinggi memberikan kontribusi secara marjinal yang lebih pada keefektifan organisasi daripada karyawan dengan pendidikan yang rendah. Penelitian awal mengenai perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior* atau *OCB*) mendefinisikan perilaku kewargaan organisasional se-

bagai perilaku di luar peran atau deskripsi pekerjaan dan fungsi organisasi. Perilaku kewargaan organisasional merupakan aspek unik kegiatan individu di tempat kerja, namun kegiatan ini berada di luar persyaratan formal dalam pekerjaan mereka, bersifat bebas dan tidak secara eksplisit berada dalam prosedur kerja dan sistem pemberian upah formal. Karena sifatnya yang bebas tersebut, perilaku di luar peran ini akan menurun bila dilakukan pengawasan (Niehoff & Moorman,

---

Korespondensi dengan Penulis:

**D. Wahyu Ariani:** Telp.+62 274 487 711 Ext. 2120;

Fax: +62 274 485 227

E-mail: [dwriani@gmail.com](mailto:dwriani@gmail.com)

1993). Keterikatan individu pada kegiatan yang dilakukan secara sukarela ini dikenal penting bagi kinerja dan keefektifan organisasi (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997).

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*). Teori modal insani (*human capital theory*) menyatakan bahwa kemampuan dan pengetahuan (*knowledge*) yang diperoleh akan dihargai lebih tinggi. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan dua bentuk modal insani yang mempengaruhi kinerja dan karir karyawan (Myers, Griffeth, Daugherty, & Lusch, 2004). Karyawan dengan pendidikan yang lebih tinggi akan lebih merasa percaya diri terhadap keahliannya, sehingga mereka mau melakukan pekerjaannya dengan serius. Karyawan dengan pendidikan yang lebih tinggi juga akan mempunyai pemikiran dan pertimbangan lebih mendalam dan mempunyai kemampuan analisis yang lebih besar (Ceci, 1991).

Tujuan utama penelitian ini adalah menguji pengaruh pendidikan sebagai pemoderasi model hubungan kepribadian evaluasi diri inti dan tiga motif melakukan perilaku kewargaan organisasional dengan perilaku kewargaan organisasional. Penelitian ini dilakukan menggunakan penilaian diri (*self-rating*) dalam menilai perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*) karyawan. Perilaku kewargaan organisasional sering disebut sebagai kinerja yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis dicapainya kinerja tugas (Organ, 1997; Bergeron, 2007). Berbagai variabel moderator seperti variabel organisasional, situasional, dan individual da-

pat membantu pemahaman mengenai hubungan berbagai anteseden perilaku kewargaan organisasional dengan perilaku tersebut. Penelitian ini dilakukan di perusahaan perbankan dengan menggunakan kasir (*teller*) sebagai responden karena perilaku kewargaan organisasional lebih nampak dirasakan pada pekerjaan yang bersifat mekanis dan lebih sesuai untuk karyawan yang non manajer.

---

### PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL

---

Dennis W. Organ mengembangkan istilah perilaku kewargaan organisasional yang telah diungkapkan oleh Bateman & Organ (1983) dan Smith, Organ, & Near (1983). Pemahaman mereka didasarkan pada konsep Chester I. Barnard dengan istilah keinginan untuk bekerjasama dan konsep Katz yang membedakan antara kinerja yang tergantung perannya dan perilaku yang spontan dan inovatif (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Selama lebih dari dua-puluh tahun, penelitian mengenai *organizational citizenship behavior (OCB)* berkembang sangat pesat. Beberapa isu permasalahan masih ditemukan (Motowidlo, 2000; LePine, Erez, & Johnson, 2002), seperti anteseden dan konsekuensinya, pendefinisian, dan dimensionalitas perilaku tersebut. Dimensi-dimensi *OCB* memang bukan merupakan konstruk yang *robust* dan mutlak harus dipenuhi tanpa pilih-pilih. Multidimensionalitas *OCB* tersebut selalu memiliki anteseden dan konsekuensi yang sama. Padahal, sebagai suatu konstruk yang multidimensional, masing-masing dimensi perilaku tersebut dapat memiliki anteseden dan konsekuensi.



motif melaksanakan *OCB*, yaitu motif altruistik (*altruistic motives*) atau motif yang berorientasi pada orang lain (*other oriented motives*) dan motif instrumental (*instrumental motives*) atau motif egoistik (*egoistic motives*) atau motif yang berorientasi pada diri sendiri (*self-centered motives*). Hasil penelitian Rioux & Penner (2001) menunjukkan adanya tiga motif yang mendasari *OCB*, 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 *instrumental motives* atau *egoistic motives*. Motif egoistik 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 menyoroiti 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.

---

### **CORE-SELF EVALUATION DAN OCB**

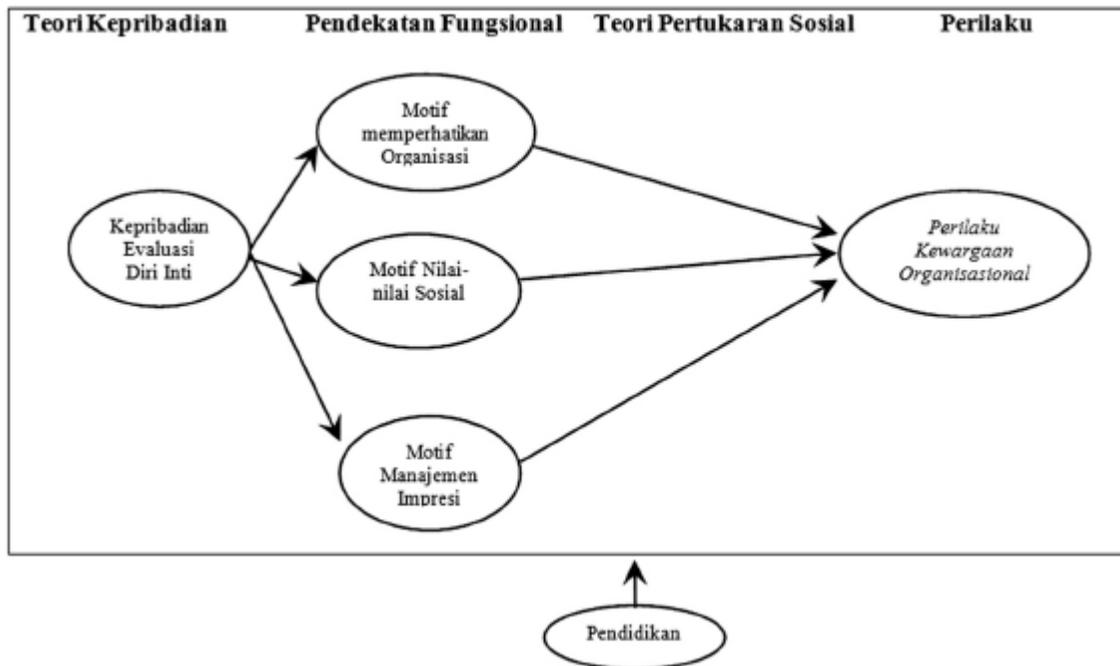
---

Perilaku individu pada umumnya dipengaruhi oleh kepribadiannya. Oleh karena itu, penelitian mengenai hubungan antara kepribadian dan *OCB* juga telah banyak dilakukan (lihat misalnya penelitian Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001; William & Shiaw, 1999; Van Dyne, Vandewalle, Kostova, Latham, & Cummings, 2000; Love, Macy, & Rea, 2002; Tang & Ibrahim, 1998; Beaty *et al.*, 2001;).

Model kepribadian yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kepribadian evaluasi diri inti (*the core self-evaluation*) yang meliputi empat sifat yaitu *neuroticism*, *self-esteem*, *locus of control*, dan *generalized self-efficacy* (Erez & Judge, 2001). Teori mengenai kepribadian evaluasi diri inti mempunyai pengaruh terhadap motivasi dan kinerja dan merupakan prediktor yang signifikan bagi kepuasan kerja dan kinerja (Judge & Bono, 2001). Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Judge, Locke, Durham, & Kluger (1998) bahwa penghargaan diri, keyakinan akan kemampuan dirinya mengerjakan tugas secara umum, tempat pengendalian, dan kestabilan emosional berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja. Individu yang mempunyai evaluasi diri yang positif akan lebih termotivasi melakukan kinerja yang lebih tinggi, seperti *contextual performance* atau *OCB*.

Kepribadian evaluasi diri inti merupakan konstruk laten yang ditunjukkan dengan empat sifat inti yang telah dijelaskan dalam berbagai literatur. Hasil penelitian Erez & Judge (2001) me-





Sumber : Bolino, Turnley, & Bloodgood (2002); Rioux & Penner (2001); Judge & Bono (2001) Cardona & Espejo (2001)

**Gambar 1. Hubungan Antar Variabel Penelitian (Modal Sosial Memoderasi Model Hubungan Motif dan Kepribadian dengan Perilaku Kewargaan Organisasional)**

**METODE**

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



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, & 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  $\alpha$ .

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

Keterangan	Banyaknya Kuesioner yang digunakan	Cronbach Alpha
Motif Organisasi	5	0,8416
Motif Nilai-nilai Sosial	5	0,8766
Motif Manajemen Impresi	5	0,7907
Kepribadian	5	0,6699
PKO <i>Self-Rating</i>	6	0,7456

Sumber: Data primer, diolah (2009).

Tabel 1 memaparkan bahwa hasil analisis faktor yang merupakan hasil pengujian validitas menunjukkan kuesioner yang mempunyai *factor loading* yang kuat. Motif organisasi, motif nilai-nilai sosial, motif manajemen impresi, dan kepribadian masing-masing menggunakan lima item pertanyaan, sedangkan perilaku kewargaan organisasional menggunakan 6 item pertanyaan. *Cronbach alpha* yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan konsistensi internal dari item-item pertanyaan pada setiap variabel. Item-item pertanyaan yang digunakan sudah berada sama dengan atau lebih besar dari 0,70.

**Statistik Deskriptif dan Korelasi Antar Variabel Penelitian**

Dari 655 kuesioner untuk kasir (penilaian diri) sebanyak 647 kuesioner penilaian diri dikembalikan, tetapi terdapat 11 kuesioner yang tidak lengkap. Penelitian ini menggunakan 636 kasir sebagai responden berdasarkan kuesioner yang dikembalikan oleh kasir dan semuanya terisi lengkap. Tabel 2 memaparkan 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. Sementara itu, korelasi antara perilaku kewargaan organisasional dan pendidikan juga sangat kuat, yaitu 0,899. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan berhubungan secara signifikan dan kuat dengan perilaku kewargaan organisasional.

Berdasarkan Tabel 2, kelima variabel mempunyai korelasi yang cukup signifikan satu sama lain. Hal ini menunjukkan penelitian ini layak untuk dilanjutkan untuk menguji model hubungan antarvariabel yang dipilih.

nakan SEM dengan software AMOS. Nilai lambda ( $\lambda$ ) merupakan parameter, sedangkan nilai epsilon ( $\epsilon$ ) menunjukkan nilai kesalahan.

## HASIL

### 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 menunjukkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur dengan menggu-

### Hasil Model Persamaan Struktural

Setelah dilakukan pengujian model awal, nampak bahwa selisih nilai GFI dan AGFI baik untuk parameter terkendala maupun tak terkendala tinggi, dan nilai chi-square tinggi. Sementara itu, nilai indeks modifikasi nampak terdapat kemungkinan dilakukan modifikasi model untuk dapat meningkatkan nilai GFI dan menurunkan chi-square. Hu & Liu (2003) menyatakan bahwa motivasi subyektif (*subjective motivation*) meliputi altruisme murni (*pure altruism*), altruisme timbal balik (*reciprocal altruism*), dan manfaat langsung (*direct benefit*). Altruisme murni adalah perilaku yang dilakukan hanya demi orang lain. Sementara itu, altruisme timbal balik merupakan

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

Keterangan	Mean	Std Dev.	1	2	3	4	5
1 Motif Memperhat. Org.	4,2116	0,355	1,000				
2 Motif Nilai Sosial	4,5506	0,302	0,385**	1,000			
3 Motif Manaj. Impresi	4,272	0,349	0,203**	0,535**	1,000		
4 Kepribadian	4,0217	0,205	0,440**	0,406**	0,320**	1,000	
5 Peril. Kewarg. Oganisas.	3,6132	0,371	0,309**	0,254**	0,113**	0,341**	1,000

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

Konstruk	Indikator Konstruk	A	$\lambda$	$\epsilon$	$\sigma$
Motif Memperhat. Organisasi	MAOC	0,910	0,338	0,011	0,355
Motif Nilai-nilai Sosial	MAPV	0,879	0,283	0,011	0,302
Motif Manajemen Impresi	MMI	0,805	0,313	0,024	0,349
Kepribadian	CSE	0,647	0,165	0,015	0,205
Perilaku Kewargaan Organisasional	OCBI	0,713	0,313	0,039	0,371

Sumber: Data primer diolah, 2009.

tindakan menolong orang lain untuk mendapatkan penghargaan moral atau menolong orang lain yang memberikan kontribusi kepadanya. Sedangkan manfaat langsung atau altruisme yang diperhitungkan (*calculating altruism*) merupakan tindakan menolong orang lain karena merupakan tanggapan instrumental (*instrumental response*) yang menunjukkan keinginan egoistik (*egoistic desire*). Egois rasional (*rational egoists*) akan menjadi relawan untuk melakukan perilaku kewargaan organisasional karena beberapa alasan yang terutama untuk meningkatkan nilai dirinya (Locke & Becker, 1998)..

Hal ini konsisten dengan hasil penelitian Wayne & Liden (1993) yang menyatakan bahwa manajemen impresi dapat difokuskan pada supervisor (*supervisor-focused impression management*) dan yang berfokus pada pekerjaan (*job-focused impression management*) yang mengarah pada promosi diri. Manajemen impresi dapat berfokus pada supervisor, yaitu perilaku "menjilat" yang diarahkan pada supervisor atau berfokus pada pekerjaan, yaitu perilaku yang diarahkan untuk promosi dengan menunjukkan kompetensi dirinya (Barsness, Diekmann, & Siedel, 2005). Konsisten dengan teori identitas sosial dan teori kategorisasi diri, kualitas pertukaran yang tinggi dengan supervisor akan mempengaruhi impresi dengan kedua fokus tersebut dan akan meningkatkan kepercayaan dan interaksi secara lebih sering. Identitas peran ini berhubungan dengan sukarelawan (Grube & Piliavin, 2000) dan berhubungan dengan perilaku kewargaan organisasional (Finkelstein & Penner, 2004).

Impresi yang ditunjukkan oleh individu pada umumnya ditujukan pada orang-orang tertentu yang setipe dengan dirinya karena orang-orang tersebut memiliki kebutuhan sosial (*social needs*) untuk membuat impresi yang baik karena akan memberikan umpan balik padanya

(Schlenker, Lifka, & Wowra 2004). Selain itu, Schlenker *et al.* (2004) juga menyatakan bahwa impresi akan tinggi pada individu dengan empati yang tinggi atau menaruh perhatian pada orang lain. Oleh karena itu, penggabungan motif nilai-nilai sosial dan motif manajemen impresi dapat diterima secara konseptual. Motif manajemen impresi juga mempengaruhi motif nilai-nilai sosial individu. Kedua motif tersebut sebenarnya merupakan bentuk impresi yang berfokus pada orang lain (yaitu motif nilai-nilai sosial) dan berfokus pada diri sendiri atau untuk promosi pekerjaan (motif manajemen impresi). Yang membedakan antara kedua motif tersebut adalah antesedennya yaitu sentimen seperti empati, simpati, kebaikan, dan nilai-nilai instrinsik seperti norma sosial, norma moral, keadilan, timbal balik, dan seterusnya.

Selanjutnya, pendidikan merupakan faktor demografis yang dapat menjadi variabel moderator bagi hubungan antara semua anteseden dengan perilaku kewargaan organisasional. Tabel 4 memaparkan hasil model persamaan struktural termoderasi (*moderated structural equation modeling*) oleh pendidikan dengan parameter terkendala secara penuh (*fully constrained parameters*), sedang Tabel 5 memaparkan hasil model persamaan struktural termoderasi oleh masa kerja dengan parameter tak terkendala (*unconstrained parameters*). Penyelesaian model tersebut menggunakan *multi-group SEM* dengan membagi responden menjadi dua, yaitu yang karyawan mempunyai pendidikan akhir sarjana (S1) atau yang di atasnya dan karyawan yang pendidikan akhirnya tidak sarjana (diploma dan dibawahnya). Hasil model persamaan struktural hubungan motif, kepribadian dan perilaku kewargaan organisasional yang dimoderasi oleh masa kerja menggunakan program AMOS dipaparkan pada Tabel 4 dan 5.



Selanjutnya, *goodness-of-fit* untuk parameter terkendala dibandingkan dengan *goodness-of-fit* untuk parameter tak terkendala untuk mendapatkan *Chi square* hitung, sehingga diperoleh

probabilitasnya. Tabel 6 memaparkan perbandingan *goodness-of-fit* antara model dasar dan model alternatif untuk masa kerja sebagai pemo-derasi.

**Tabel 6. Perbandingan Goodness-of-Fit Model Dasar dan Model Alternatif**

	Model Dasar (Parameter Terkendala)	Model Alternatif (Parameter Tak Terkendala)
Chi Square	29,079	13,468
Degree of Freedom	12	4
Probability	0,004	0,009
Chi Square /degree of freedom	2,423	3,367
GFI	0,982	0,991
AGFI	0,956	0,936
CFI	0,970	0,983
RMR	0,005	0,002
RMSEA	0,047	0,061
<b>Perbedaan Goodness-of-Fit</b>		
Chi Square	29,079 – 13,468 = 15,611	
Degree of Freedom	12 – 4 = 8	
Probability	≤ 0,05	

Sumber: Data primer, diolah (2009).

## PEMBAHASAN

### **Pembahasan Motif Memperhatikan Organisasi, Motif Nilai-nilai Sosial, Motif Manajemen Impresi, dan Kepribadian Evaluasi Diri Inti**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motif memperhatikan organisasi dan motif nilai-nilai sosial berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kewargaan organisasional. Motif manajemen impresi tidak berpengaruh signifikan pada perilaku kewargaan organisasional. Perbedaan antara ketiga motif ini adalah secara kualitatif dan ketiganya berada dalam satu individu dan tidak disadarinya (Batson & Shaw, 1991). Motif memperhatikan organisasi dan motif nilai-nilai sosial sering disebut dengan motif altruistik (Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen,

& Miene, 1998; Penner *et al.*, 2005). 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).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepribadian evaluasi diri inti berpengaruh



*formance*, tanggungjawab, hubungan sosial, perhatian pada orang lain, dan *citizenship performance*) (Schmidt & Hunter, 1998). Penelitian ini menggunakan kasir (*teller*) sebagai responden, sehingga dapat dikatakan responden bukan pada level manajer. Hasil ini mendukung penelitian Hui, Lam, & Law (2000) yang menyatakan bahwa hubungan antara tingkat pendidikan dan perilaku kewargaan organisasional hanya berlaku bagi karyawan non-manajer. Hal ini disebabkan perilaku kewargaan organisasional lebih dipandang sebagai bagian dari pekerjaan utama manajer. Selain itu, pendidikan karyawan non-manajer yang tinggi mempunyai dorongan untuk akan menunjukkan perilaku kewargaan organisasional ketika mereka akan dipromosikan (Eastman, 1994). Karyawan yang mempunyai pendidikan tinggi juga akan lebih tinggi kreativitasnya sehingga perilaku kewargaan organisasionalnya lebih tinggi daripada karyawan yang pendidikannya rendah (Ng & Feldman, 2009). Modal insani memang berpengaruh pada kinerja individu dan kinerja organisasi, sehingga semakin tinggi modal insani, maka semakin tinggi kualitas pelayanan yang dilakukan karyawan.

---

## KESIMPULAN DAN SARAN

---

### Kesimpulan

Studi ini mengintegrasikan tiga teori yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional karyawan, yaitu teori atribusi, teori pertukaran sosial, dan kepribadian evaluasi diri inti dalam menguji hubungan perilaku kewargaan organisasional karyawan dengan antesedennya. Motif memperhatikan organisasi, motif nilai-nilai

sosial, dan kepribadian evaluasi diri inti merupakan dua variabel yang paling kuat hubungannya dengan perilaku kewargaan organisasional menurut penilaian diri.

Kontribusi teoritis penelitian ini adalah adanya ketidaksamaan kekuatan hubungan antara ketiga teori yang mendasari anteseden perilaku kewargaan organisasional. 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.

Keterbatasan penelitian ini adalah penggunaan *self-rating* dalam menilai variabel dependen dan variabel independen menyebabkan terjadinya kesalahan yang disebut dengan *common method bias* dan *leniency bias*. Walaupun demikian, peneliti telah mengantisipasi keterbatasan tersebut, antara lain dengan membuat kuesioner yang anonim. Kuesioner juga disusun berkelompok dengan tidak menyebutkan nama kuesionernya, namun tetap memberitahukan kepada responden tujuan penelitian ini.

### Saran

Penelitian mendatang diharapkan dapat dilakukan penilaian menggunakan *supervisor-rating* atau *peers-rating* untuk variabel dependen atau variabel perilaku kewargaan organisasional, sehingga keterbatasan penelitian yang disebabkan



- Comeau, D. J. & Griffith, R. L. 2005. Structural Interdependence, Personality, and Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Review*, Vol.34, No.3, pp.310-330.
- Eastman, K. K. 1994. In The Eyes of The Beholder : An attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.5, pp.1379-1391.
- Erez, A. & Judge, T. A. 2001. Relationship of Core Self-Evaluation to Goal Setting, Motivation, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.6, pp.1230-1279.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. 2003. Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.5, No.618-630.
- Finkelstein, M. A. & Pennner, L. A. 2004. Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating The Functional and Role Identity Approaches. *Social Behavior and Personality*, Vol.32, No.4, pp.383-398.
- Frohlich, N. 1974. Self-Interest or Altruism, What Difference?. *The Journal of Conflict Resolution*, Vol.18, No.1, pp.55-73.
- Ganzah, Y. 1998. Intelligence and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.5, pp.526-539.
- Gist, M.E. 1992. Selfff-efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, Vol.17, pp.187-211.
- Hair, J. E., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. 6<sup>th</sup> edition. New Jersey : Prentice-Hall International Inc.
- Hejazi, E, Shahraray, M., Farsihejad, M., & Asgary, A. 2009. Identity Styles and Academic Achievement: Mediating Role of Academic Self-Efficacy. *Social Psychological Education*, Vol.12, pp.123-135.
- Hogan, J. & Holland, B. 2003. Using Theory to Evaluate Personality and Job Performance Relations : A Socioanalytic Perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.1, pp.100-112.
- Hui, C. Lam, S.S.K., & Law, K.K.S. 2000. Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion : A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.5, pp.822-828.
- Lord, R. G. & Smith, J. E. 1983. Theoretical, Information Processing, and Situational Factors Affecting Attribution Theory Models of Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, Vol.8, No.1, pp.50-60.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Jarvis, C.B. 2005. The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions. *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.4, pp.710-730.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M.J. 1997. A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, Vol.10, No.2, pp.71-83.
- Myers, M.B., Griffeth., D.A., Dogherty, P.J., & Lusch, R.F. 2004. Maximizing The Human Capital Equation in Logistics: Education, Experience,

