

HUBUNGAN KINERJA TUGAS DAN KINERJA KONTEKSTUAL DENGAN KEPUASAN KERJA, KOMITMEN DAN KEPERIBADIAN

D. Wahyu Ariani
Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Email : dwariani@gmail.com

Abstract

This study addressed the role of organizational commitment, job satisfaction and personality in contextual performance (organizational citizenship behavior) and task performance or in-role performance. Job satisfaction were identified satisfaction to reward and organizational commitment were identified affective organizational commitment and self-esteem personality, I provide a framework showing these variables may motivate citizenship behavior and in-role performance.

A survey was conducted by using questionnaires from previous research. The questionnaires were sent to 250 employees in service organizations such as hospitals, schools, hotels, and educational institution. 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 self-esteem personality have the strongest effect on individual in-role performance, and organizational commitment have the strongest effect on individual contextual performance (organizational citizenship behavior). In-role performance is different from contextual performance. . A thorough discussion on the relationship among the variables as well as on self rating is presented in this paper.

Keywords: *in-role performance, contextual performance, organizational commitment, job satisfaction, self-esteem personality, organizational citizenship behavior*

1. PENDAHULUAN

Kinerja kontekstual atau yang sering disebut dengan perilaku kewargaan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior* atau *OCB*) 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. Perilaku kewargaan organisasional muncul dari dalam individu berupa keinginannya memberikan kontribusi bagi organisasi. Hal ini disebabkan pada dasarnya karyawan memiliki komitmen untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Keinginan tersebut mendorong individu untuk berperilaku secara spontan dalam suatu model kegiatan dan harus didukung oleh sistem yang ada, yaitu sistem yang kooperatif, informal, ada kolaborasi, didukung oleh pemimpinnya, dan ada pertukaran sosial maupun ekonomi. Perilaku tersebut juga merupakan komitmen individu yang timbul sebagai ekspresi kepuasannya.

Dari penelitian sebelumnya, perilaku individu pada umumnya dipengaruhi oleh kepribadiannya. Oleh karena itu, penelitian mengenai hubungan antara kepribadian dan perilaku kewargaan organisasional juga telah banyak dilakukan (lihat misalnya penelitian Organ, 1994; Organ & Lingl, 1995; William & Shiaw, 1999; Konovsky & Organ,

1996; Van Dyne *et al.*, 2000; Moorman & Blakely, 1995; Motowidlo *et al.*, 1997; Love *et al.*, 2002). Berdasarkan tinjauan teoritis dan empiris mengenai perilaku kewargaan organisasional, Organ dan Ryan (1995) menyimpulkan bahwa perilaku kewargaan organisasional lebih dipengaruhi oleh faktor kepribadian individu dibanding faktor kemampuan atau pengalaman.

Seseorang dengan penghargaan diri tinggi akan memandang pekerjaan yang menantang sebagai kesempatan bagi orang tersebut untuk menguasai dan memperoleh manfaatnya, sementara orang dengan penghargaan diri rendah lebih memandang pekerjaan sebagai kesempatan untuk gagal (Judge & Bono, 2001). Sejalan dengan teori konsistensi diri, individu akan termotivasi untuk melaksanakan tindakan yang konsisten dengan gambaran dirinya. Hal ini berarti individu dengan penghargaan diri yang tinggi akan menyusun kinerja personal yang lebih tinggi, dan individu dengan penghargaan diri yang lebih tinggi akan mampu memprediksi kesuksesan yang akan diraihinya dengan sasaran yang lebih tinggi dan sasaran yang disusunnya sendiri (*self-set goals*). Individu dengan penghargaan diri yang rendah juga dikatakan memiliki kemampuan sosial yang buruk, kurang mampu berinisiatif, dan kurang mampu mencapai sasaran. Namun demikian, Hough (1992) juga sependapat dengan Day dan Silverman (1992) yang menyatakan bahwa variabel-variabel kepribadian merupakan prediktor yang buruk bagi kinerja tugas. Hubungan kepribadian dengan kinerja tugas hanya merupakan hubungan yang kecil dan tipis (*marginal relationship*) dengan kinerja tugas.

Selanjutnya, teori pengawasan diri (*self-monitoring theory*) menurut Snyder membedakan individu dengan pengawasan diri tinggi (*high self-monitor*) yang sensitif dan responsif terhadap isyarat sosial dan interpersonal mengenai perilaku yang tepat sesuai dengan peran yang diharapkan atau individu dengan pengawasan diri rendah (*low self-monitor*) yang kurang responsif terhadap isyarat tersebut. Individu dengan pengawasan diri tinggi dikarakteristikan dengan perhatian pada ketepatan perilaku sosial (misal, nampak sibuk ketika dievaluasi); sensitif terhadap isyarat penting (misal, tahu apa yang diinginkan pimpinan); dan pengaturan diri (*self-regulation*) (misal, nampak sibuk setiap saat dilihat pimpinan). Hal inilah yang mendorong timbulnya motif dalam diri individu.

Selain teori pengawasan diri, teori analisis sosial dari Hogan (*Hogan's socio-analytic theory*) (Hogan 1998) juga menjelaskan mengapa sifat yang disukai masyarakat dalam mengukur kepribadian menjadi prediktor bagi kinerja tugas. Hal ini disebabkan respon terhadap item-item kuesioner kepribadian bukan merupakan pelaporan diri (*self-report*), melainkan menunjukkan diri (*self-presentation*). Strategi yang digunakan responden untuk menunjuk adalah apa yang penting dan bermanfaat dalam menilai kepribadian individu tersebut. Tanggapan yang diinginkan atau disukai masyarakat dapat menangkap variabel perbedaan individual (*individual differences*) yang menunjukkan seberapa jauh individu tersebut disosialisasikan. Individu yang menyadari tanggapan yang diinginkan atau disukai masyarakat dapat menggunakan pengetahuan tersebut dalam mencapai kinerja yang lebih baik.

Dalam pembahasan pengaruh situasional pada perilaku kewargaan organisasional dinyatakan bahwa walaupun tidak ada dalam deskripsi pekerjaan, namun perilaku tersebut justru menjadi suatu kewajiban. Perilaku tersebut juga mendorong peningkatan kinerja yang sesuai dengan peran yang harus dimainkan. Perilaku tersebut akan muncul bila ada ketergantungan dalam menyelesaikan tugas, padahal perilaku tersebut tidak terdapat dalam deskripsi pekerjaan karyawan. Kondisi-kondisi tersebut yang mendorong korelasi yang cukup tinggi antara penilaian perilaku kewargaan organisasional terutama menggunakan penilaian diri dengan kepribadian evaluasi diri inti. Batasan antara kinerja yang sesuai dengan peran yang harus dimainkan dan kinerja di luar peran yang harus dimainkan seperti perilaku kewargaan organisasional ini tidak jelas. Ketidakjelasan batas antara perilaku yang sesuai dengan peran yang harus dimainkan dan perilaku di luar peran yang harus dimainkan ini menyebabkan variabel kepribadian penghargaan diri yang telah teruji berpengaruh meningkatkan motivasi dan kinerja sesuai peran juga berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional yang merupakan kinerja di luar peran yang harus dimainkannya. Hasil penelitian Organ dan Lingl (1995) menunjukkan bahwa kepribadian berhubungan negatif dengan kepuasan kerja dan berhubungan positif dengan perilaku kewargaan organisasional. Berdasarkan berbagai perdebatan tersebut, penelitian ini bertujuan menguji hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai sikap kerja dan kepribadian penghargaan diri terhadap kinerja, baik kinerja tugas maupun kinerja kontekstual.

2. LANDASAN TEORI DAN PENYUSUNAN HIPOTESIS

2.1. Kinerja Tugas dan Kinerja Kontekstual

Kinerja adalah kemampuan kerja atau sesuatu yang yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja merupakan realitas obyektif yang dapat diketahui dan dapat diobservasi. Penilaian kinerja sebaiknya didasarkan pada model kompetensi yang berfokus pada keahlian yang dibutuhkan oleh karyawan baik di masa kini maupun masa mendatang. Kinerja karyawan yang dinilai juga harus meliputi kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja di luar tugas (*non task performance* atau *contextual performance*) (Motowidlo *et al.*, 1997; Motowidlo & Van Scooter, 1994).

Kinerja atau perilaku di luar tugas atau disebut kinerja kontekstual merupakan aspek unik dari kegiatan individu di tempat kerja. 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 atau kinerja kontekstual ini akan menurun bila dilakukan pengawasan (Niehoff & Moorman, 1993). Namun demikian, keterikatan individu pada kegiatan yang dilakukan secara sukarela ini dikenal penting bagi kinerja dan keefektifan organisasi (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Motowidlo *et al.*, 1997).

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan mengenai perbedaan antara kinerja tugas dan kinerja kontekstual dinyatakan bahwa dua jenis kinerja tersebut adalah dua hal yang berbeda (Van Dyne & LePine, 1998; LePine & Van Dyne, 2001; Williams & Anderson, 1991; Organ, 1997; LePine *et al.*, 2002). Peneliti lain menyatakan bahwa perbedaan pendefinisian perilaku kewargaan organisasional sebagai kinerja tugas dan kinerja kontekstual sulit dilakukan karena faktor pendefinisian peran dan tanggungjawab (Morrison, 1994); faktor posisi sebagai *supervisor* atau *subordinate* (Lam *et al.*, 1999) ; faktor pengawasan *supervisor* (Zellars *et al.*, 2002) ; dan karena faktor perbedaan gender (lihat misalnya penelitian Kidder, 1993; Love *et al.*, 2001; Vey & Campbell, 2004; Kidder & Parks, 2001). Dari paparan mengenai perbedaan antara kinerja tugas dan kinerja kontekstual, maka hipotesis yang dapat disusun adalah ada perbedaan antara kinerja tugas dan kinerja kontekstual berdasarkan penilaian diri (*self-rating*).

2.2. Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kepribadian

Penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kepribadian penghargaan diri sebagai variabel independen. Kepuasan kerja adalah sikap secara umum terhadap pekerjaannya. Pekerjaan bukan hanya serangkaian kegiatan yang harus dilakukan dari hari ke hari, melainkan pekerjaan juga membutuhkan interaksi dengan pimpinan dan bawahan atau rekan kerja. Oleh karena itu, penilaian kepuasan terhadap pekerjaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Ada banyak hal yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Robbins (1996), beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja itu antara lain pekerjaan itu menantang atau membutuhkan keterampilan dan keahlian yang sangat kompleks, pekerjaan tersebut menjanjikan pemberian penghargaan yang adil dan pantas, pekerjaan tersebut dikerjakan pada kondisi kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun psikis, dalam pekerjaan tersebut terdapat rekan kerja yang mendukung dan bersahabat, dan yang tidak kalah penting adalah adanya kesesuaian pekerjaan tersebut dengan kepribadian orang yang mengerjakannya.

Selanjutnya, kepuasan kerja dikenal sebagai komponen komitmen dalam organisasi dan merupakan kesenangan yang didapatkan dari penerapan nilai-nilai dalam pekerjaan (Feinstein, 2002). Namun, karena masih menjadi perdebatan, maka hubungan kepuasan kerja dengan komitmen dalam berbagai penelitian masih belum ada keseragaman. Kepuasan kerja dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, komitmen, dan kualitas pelayanan. Dari hasil penelitian yang dilakukan Feinstein (2002), kepuasan kerja karyawan dapat memprediksi komitmen terhadap organisasi. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, individu mendapatkan tingkat pencapaian pendidikan yang lebih tinggi, sementara pengalaman yang sedikit menyebabkan kepuasan kerja ekstrinsiknya rendah. Untuk meningkatkan komitmen, maka kepuasan terhadap kompensasi, kebijakan, dan kondisi kerja harus ditingkatkan. Menurut Mowday *et al.*, kepuasan kerja juga dipandang sebagai hasil afektif atau sikap yang berhubungan dengan situasi dan pengalaman kerja dan merupakan variabel yang penting bagi organisasi. Dalam penelitian Bishop dan

Scott (2000) diungkapkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen dalam organisasi, dan hubungan negatif antara komitmen dalam organisasi dengan sumber yang berkaitan dengan konflik.

Selanjutnya, Locke menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sifat kepribadian, di mana kepuasan kerja dipengaruhi oleh sifat kepribadian yang berhubungan dengan emosi karena kepuasan kerja sama dengan kondisi emosi yang menyenangkan (Dormann & Zapf, 2001). Hasil penelitian mereka menyatakan bahwa kepribadian mempengaruhi kondisi kerja, dan hal ini akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Mereka juga menyatakan bahwa kepuasan kerja ditempatkan sebagai konsep inti dalam kerja dan psikologi organisasi yang memediasi hubungan antara kondisi kerja di satu sisi dan *organizational and individual outcomes* di sisi lain. Heller *et al.* (2002) menyatakan secara lebih tegas bahwa kepuasan kerja adalah suatu konstruk yang sangat penting dalam perilaku organisasional dan berhubungan dengan *outcome* yang penting seperti kinerja tugas, perilaku kewargaan organisasional, ketidakhadiran kerja, dan kepuasan dalam kehidupannya. Namun, hubungan kepuasan kerja dengan kinerja tidak dapat diteliti secara *cross section*, melainkan harus dengan melakukan *longitudinal study* (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Mereka juga mengatakan bahwa ada banyak hal yang dapat memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja tugas, seperti tingkat penghargaan, faktor-faktor situasional yang menyertainya, *self-esteem*, tekanan untuk berproduksi, dan norma-norma timbal balik. Kepuasan kerja memang merupakan konstruk inti dalam perilaku organisasi dan berhubungan dengan hasil-hasil yang penting seperti kinerja tugas, perilaku kewargaan organisasional, ketidakhadiran, dan kepuasan hidup.

Bateman dan Strasser (1984) menyatakan bahwa semakin besar komitmen dalam organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karena komitmen dapat memprakarsai rasionalisasi proses di mana sikap konsisten dengan perilaku. Oleh karena itu, menurut Bateman dan Strasser (1984), pengaruh komitmen dalam organisasi yang menyebabkan kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, sementara kepuasan kerja yang menyebabkan komitmen dalam organisasi tidak signifikan, sehingga kepuasan kerja merupakan hasil dari komitmen dalam organisasi (Cramer, 1996). Temuan ini didukung oleh Vandenberg dan Lance (1992) yang menyatakan bahwa komitmen dalam organisasi akan menyebabkan kepuasan kerja. Sementara itu, Curry *et al.* (1986) menemukan bahwa tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen dalam organisasi, sedangkan Elangon (2001) menemukan bahwa justru kepuasan kerjalah yang mempengaruhi komitmen dalam organisasi. Becker dan Billings (1993) juga mengungkapkan bahwa komitmen berhubungan erat dengan beberapa faktor seperti kepuasan, keinginan untuk keluar, perilaku keorganisasian prososial, ketidakhadiran, perputaran kerja, dan kelambanan.

Menurut *social exchange theory*, karyawan akan selalu membentuk hubungan di tempat kerja, baik *economic exchange relationship* yang lebih pendek jangka waktunya maupun *social exchange relationship* yang jangka waktunya lebih panjang. Namun, hubungan antara individu dengan organisasi lebih menekankan *social exchange* daripada *economic exchange* dan *outcomes*. Bila individu membentuk *social exchange* dengan organisasi, maka individu-individu tersebut cenderung mempunyai kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasional yang lebih baik dan keinginan meninggalkan organisasi yang lebih rendah. Banyak bukti empiris menunjukkan bahwa tanpa adanya *social exchange relationship* akan menimbulkan perputaran kerja tinggi, kinerja tugas rendah, dan kurangnya pelaksanaan perilaku kewargaan organisasional terhadap organisasi dan supervisor (Konovsky & Pugh, 1994; Setoon *et al.*, 1996).

Menurut Mowday, komitmen dalam organisasi didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi (Aldag & Reschke, 1997). Komitmen organisasional terdiri dari kesukaan atau ketertarikan (*attachment*) karyawan terhadap organisasi tempat karyawan itu bekerja (Laschinger, 2001). Komitmen organisasional adalah keberpihakan individu pada organisasi dan tujuan organisasi. Hasil penelitian Somers dan Birnbaum (1998) menyatakan adanya hubungan antara komitmen dan kinerja tugas. Wiener dan Vardi menyatakan bahwa komitmen dapat mempengaruhi kinerja melalui dua *intervening variable* yaitu usaha dan pencapaian, sehingga nampak adanya perbedaan antara komitmen, motivasi, pencapaian, dan sebagainya yang memberikan pemahaman mengenai hubungan empiris antara komitmen yang berhubungan dengan kerja dengan kinerja (Somers & Birnbaum, 1998). Herscovitch dan Meyer (2002) mendefinisikan komitmen secara umum sebagai

kekuatan atau cara pikir (*mind set*) yang mengikat individu ke dalam serangkaian kegiatan yang relevan dengan satu atau beberapa target. Dalam hal ini, komitmen didefinisikan sebagai komitmen untuk mencapai kinerja. Menurut Bateman dan Strasser, organisasi yang anggotanya mempunyai komitmen akan menunjukkan kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi, serta ketidakhadiran dan kelambanan yang rendah (Cohen, 1992).

Selanjutnya, menurut Meyer dan Allen, komitmen mempunyai tiga bentuk, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen komitmen keberlanjutan atau abadi (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*) (Herscovitch & Meyer, 2002). Komitmen afektif adalah ketertarikan emosi individu, memihak, dan terlibat dalam organisasi secara khusus (Laschinger *et al.*, 2001). Komitmen afektif juga merupakan perasaan suka atau tertarik pada organisasi (Meyer *et al.*, 1993). Karyawan dengan komitmen afektif kuat akan bekerja dalam organisasi karena “mereka ingin”. Komitmen afektif dalam organisasi berhubungan positif dengan kinerja tugas. Komitmen yang abadi menggambarkan kesadaran karyawan terhadap biaya yang berhubungan dengan meninggalkan organisasi (Laschinger *et al.*, 2001). Individu dengan komitmen abadi yang tinggi yakin akan manfaat untuk menetap atau bertahan dalam organisasi daripada konsekuensi dari meninggalkan organisasi karena “mereka membutuhkan”. Meskipun karyawan dengan komitmen abadi yang tinggi juga memungkinkan meninggalkan organisasi, rendahnya perputaran (*turnover*) terjadi atas biaya perjanjian karyawan, kepuasan kerja, dan rasa percaya diri. Hackett *et al.* (1994) menyatakan bahwa komitmen afektif dalam organisasi berhubungan secara positif dengan kinerja, namun hubungan antara komitmen abadi dalam organisasi dengan kinerja tidak signifikan.

Aldag dan Reschke (1997) berpendapat bahwa komitmen afektif juga merupakan komitmen yang disebabkan adanya emosi positif mengenai organisasi. Ada berbagai perbedaan pendapat mengenai keterkaitan antara komitmen dengan kepuasan kerja. Perbedaan pendapat tersebut adalah mengenai hubungan antara komitmen dengan kepuasan kerja. Pendapat para peneliti sebelumnya, kedua konstruk ini berhubungan, yaitu bahwa kepuasan akan berpengaruh pada komitmen karyawan (Robert *et al.*, 2000), walaupun hubungan kausal diantara kedua konstruk tersebut menimbulkan berbagai pertentangan (Martin & Bennett, 1996). Komitmen seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerjanya dan sangat berpengaruh pada kinerja. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Martin dan Bennett (1996), komitmen dengan kepuasan kerja adalah *causally independent*. Menurut mereka, kepuasan kerja tidak secara langsung berhubungan dengan komitmen, tetapi keduanya akan berhubungan bila ada faktor lain, misalnya keadilan. Namun hal ini bertentangan dengan penelitian dari Robert *et al.*, 2000 yang menyatakan bahwa komitmen dipengaruhi secara langsung oleh kepuasan kerja. Sementara itu, penelitian Mathieu dan Farr menyatakan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Meyer *et al.*, 1998). Sedangkan hasil penelitian Mathieu dan Zajac (1990) menyatakan bahwa komitmen afektif berhubungan positif dengan kinerja tetapi tidak untuk segala hal.

Penelitian Bolon (1997) menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional individu. Hasil penelitian ini mendukung penelitian William dan Anderson (1991) yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh pada kinerja, baik kinerja tugas maupun kinerja yang berada di luar peran yang dimainkan atau perilaku kewargaan organisasional. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Schappe (1998); Van Scooter (2000); dan Feather dan Rauter (2004). Selanjutnya, hasil penelitian Hackett *et al.* (1994) menyatakan adanya beberapa variabel atau konstruk yang merupakan anteseden dan konsekuensi komitmen organisasional, yaitu motivasi dan kepuasan kerja sebagai anteseden, sedang kinerja dan keinginan untuk keluar dari organisasi atau meninggalkan pekerjaan tersebut merupakan konsekuensi komitmen organisasional. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Mathieu dan Zajac (1990).

Di samping adanya faktor yang menjadi anteseden dan konsekuensi, ada pula beberapa faktor yang berhubungan dengan komitmen organisasional, namun tidak dapat tergolong sebagai anteseden dan konsekuensi. Faktor-faktor yang berhubungan tersebut antara lain keterlibatan dan kepuasan kerja. Komitmen berbeda dengan keterlibatan kerja maupun kepuasan kerja. Namun demikian, ketiganya mempunyai hubungan yang hingga saat ini masih menjadi pertentangan (Cramer, 1996). Baik kepuasan kerja maupun komitmen organisasional merupakan dua hal yang berpengaruh terhadap perputaran. Semakin besar kepuasan kerja maka komitmen organisasional

semakin besar pula. Menurut Porter *et al.* (1974), hal ini disebabkan kepuasan kerja lebih merupakan tanggapan yang langsung dirasakan dalam kerja seseorang yang berada dalam organisasi dan bekerja dalam organisasi, sementara komitmen dalam organisasi lebih lambat berkembangnya karena didasarkan tidak hanya pada pekerjaan tetapi juga karena adanya aspek lain dari pekerjaan seperti tujuan dan nilai (Cramer, 1996).

Selanjutnya, variabel ketiga dalam penelitian ini adalah kepribadian. Kepribadian merupakan cara individu beraksi dan berinteraksi dengan orang lain berdasarkan keturunan atau pengaruh lingkungan dan berhubungan dengan motivasi. Perilaku seseorang tidak mutlak hanya dipengaruhi oleh kepribadiannya, namun ditentukan pula oleh adanya interaksi antara kepribadian dan variabel situasi. Mischell menyatakan bahwa situasi yang kuat akan menghambat ekspresi kepribadian karena perilaku akan lebih merupakan fungsi situasi daripada kepribadian (Beatty *et al.*, 2001). Pada situasi yang lemah dan lingkungan yang terstruktur secara ambigu, ada kecenderungan perilaku individu didasarkan pada kepribadiannya, sehingga kepribadian berhubungan dengan kinerja.

Perilaku individu pada umumnya dipengaruhi oleh kepribadiannya. Oleh karena itu, penelitian mengenai hubungan antara kepribadian dan perilaku kewargaan organisasional juga telah banyak dilakukan (lihat misalnya penelitian Organ, 1994; Bettencourt *et al.*, 2001; Organ & Lingl, 1995; William & Shiao, 1999; Konovsky & Organ, 1996; Van Dyne *et al.*, 2000; Organ & Konovsky, 1989; Moorman & Blakely, 1995; Motowidlo *et al.*, 1997; Love *et al.*, 2002; Tang & Ibrahim, 1998; Beatty *et al.*, 2001; Organ & Ryan, 1995). Berdasarkan tinjauan teoritis dan empiris mengenai perilaku kewargaan organisasional, Organ dan Ryan (1995) menyimpulkan bahwa perilaku kewargaan organisasional lebih dipengaruhi oleh faktor kepribadian individu dibanding faktor kemampuan atau pengalaman. Hal ini didukung oleh penelitian Motowidlo, Borman, dan Schmit (1997) yang menyatakan bahwa kinerja tugas merupakan fungsi dari kemampuan kognitif yang dapat dimediasi oleh pengetahuan tentang prinsip-prinsip yang berhubungan dengan aspek teknis kinerja tugas (*task knowledge*); penerapan pengetahuan teknis untuk melaksanakan tugas secara efektif (*task skill*); dan tanggapan terhadap karakteristik situasi tugas yang mendukung atau yang menghindari kinerja tugas (*task habits*).

Di sisi lain, kepribadian merupakan anteseden dari kinerja kewargaan (*citizenship performance*) yang dimediasi oleh penerapan pengetahuan tentang bantuan dan pengkoordinasian, mengikuti peraturan dan prosedur organisasi, dan seterusnya (*citizenship skill*); kecenderungan individu yang mendukung atau menghalangi pelaksanaan kegiatan kewargaan (*citizenship habits*); dan pengetahuan mengenai bagaimana melakukan tindakan efektif dalam situasi yang dibutuhkan untuk membantu, menjadi relawan, menaati peraturan, dan seterusnya (*citizenship knowledge*) (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001). Hal ini juga didukung pendapat Dorman dan Zapf (2001) yang menyatakan bahwa dalam situasi yang lemah (*weak situation*), maka faktor kepribadianlah yang lebih dominan.

Salah satu dimensi variabel kepribadian lain adalah *self-esteem*. *Self-esteem* merupakan penilaian dasar terhadap dirinya dan merupakan prediktor bagi kepuasan kerja (Judge *et al.*, 1998). Mereka juga menyatakan bahwa *self-esteem* merupakan tingkat kesukaan atau ketidaksukaan terhadap dirinya sendiri. *Self-esteem* juga disebut sebagai *filter* atau *frame of reference* dari persepsi dan mengendalikan kognisi, emosi, dan motivasi (Ghorpade *et al.*, 1999). Biasanya, orang dengan *self-esteem* yang tinggi mempunyai perasaan atau keinginan untuk sukses dalam kegiatan atau pekerjaannya. Oleh karenanya, orang yang mempunyai *self-esteem* tinggi tidak takut menghadapi tantangan atau resiko dalam pekerjaannya dibandingkan dengan orang yang mempunyai *self-esteem* rendah. Dalam banyak penelitian sebelumnya juga dikatakan bahwa orang dengan *self-esteem* tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dibanding dengan orang dengan *self-esteem* yang rendah (Robbins, 1996).

Selain itu, seseorang dengan *self-esteem* tinggi akan memandang pekerjaan yang menantang sebagai kesempatan di mana orang tersebut dapat menguasai dan memperoleh manfaatnya, sementara orang dengan *self-esteem* rendah lebih memandang pekerjaan sebagai kesempatan untuk gagal (Judge & Bono, 2001). *High self-esteem* menunjukkan keyakinan bahwa ia lebih mampu dan berkompeten daripada *low self-esteem*. Individu dengan *low self-esteem* akan takut menghadapi tugas-tugas yang menantang dan menunjukkan *emotional stability* yang rendah. Apabila dilihat dari karakteristik individu dengan kestabilan emosional, maka dapat dikatakan bahwa kestabilan emosional yang tinggi berada dalam satu sisi dengan penghargaan diri. Oleh karenanya, individu

dengan kestabilan emosional mampu menyusun sasarannya. Selain itu, individu dengan kestabilan emosional akan mengevaluasi kinerjanya secara positif. Oleh karena itu, konsisten dengan teori pengendalian (*control theory*), individu dengan kestabilan emosional tidak akan menarik diri dari pekerjaannya bila kinerjanya berada di bawah standar. Selain itu, sejalan dengan teori konsistensi diri, individu dengan kestabilan emosional akan termotivasi untuk mengadakan perbaikan bila ada kesenjangan negatif tersebut. Oleh karena itu kestabilan emosional akan mendorong kinerja kontekstual yang dalam hal ini adalah perilaku kewargaan organisasional.

Konsisten dengan teori konsistensi diri, maka individu yang memiliki penghargaan diri yang tinggi akan menimbulkan motivasi untuk berperilaku, baik perilaku untuk meningkatkan kinerja organisasi maupun untuk kepentingan individu tersebut. Sementara itu, individu dengan penghargaan diri yang tinggi juga akan memiliki keyakinan akan kemampuan dirinya melaksanakan tugasnya secara umum, tempat pengendalian internal yang tinggi, dan memiliki kestabilan emosional yang tinggi. Teori analisis sosial dari Hogan (*Hogan's socio-analytic theory*) (Hogan 1998) menjelaskan mengapa sifat yang disukai masyarakat dalam mengukur kepribadian menjadi prediktor bagi kinerja tugas. Hal ini disebabkan respon terhadap item-item kuesioner kepribadian bukan merupakan pelaporan diri (*self-report*), melainkan menunjukkan diri (*self-presentation*). Strategi yang digunakan responden untuk menunjuk adalah apa yang penting dan bermanfaat dalam menilai kepribadian individu tersebut. Tanggapan yang diinginkan atau disukai masyarakat dapat menangkap variabel perbedaan individual (*individual differences*) yang menunjukkan seberapa jauh individu tersebut disosialisasikan. Individu yang menyadari tanggapan yang diinginkan atau disukai masyarakat dapat menggunakan pengetahuan tersebut dalam mencapai kinerja yang lebih baik. Dari paparan mengenai kepuasan kerja, komitmen afektif, dan kepribadian sebagai variabel independen dari kinerja tugas dan kinerja kontekstual, maka hipotesis yang dapat disusun adalah ketiga variabel tersebut merupakan anteseden berdasarkan penilaian diri (*self-rating*).

H1: Kepribadian penghargaan diri berpengaruh positif pada kinerja kontekstual

H2 : Kepribadian penghargaan diri berpengaruh positif pada kinerja tugas

H3 : Kepuasan pada gaji berpengaruh positif pada kinerja kontekstual

H4 : Kepuasan pada gaji berpengaruh positif pada kinerja tugas

H5: Komitmen organisasional berpengaruh positif pada kinerja kontekstual

H6 : Komitmen organisasional berpengaruh positif pada kinerja tugas

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada organisasi yang bergerak di bidang jasa seperti rumah sakit atau klinik, dan lembaga pendidikan, baik tingkat SD, SMP, SMA, D3, S1, maupun pra sekolah dan bimbingan belajar atau kursus. Pemilihan *setting* penelitian ini didasarkan pada penelitian sebelumnya yang menyatakan sulitnya mengukur kinerja perusahaan jasa. Penelitian ini dilakukan di enam puluh satu instansi di beberapa kota di DIY, Jawa Tengah, dan Jawa Barat. 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).

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

karyawan beberapa instansi atau perusahaan jasa yang mempunyai pekerjaan sama, yaitu sebagai karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan. Selain itu, penelitian ini menggunakan penilaian diri. Peneliti hanya akan mengambil dua orang karyawan yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan pada setiap instansi.

Penelitian ini menguji hubungan antarvariabel yang digunakan dalam penelitian ini dan menguji pengaruh variabel independen yang meliputi kepuasan kerja, komitmen afektif, dan kepribadian pada variabel dependen yang meliputi kinerja tugas dan kinerja kontekstual atau yang disebut dengan perilaku kewargaan organisasional. Penelitian ini juga menggunakan analisis faktor sebagai cara menguji validitas konstruksinya dan konsistensi internal dengan *Cronbach alpha* yang menunjukkan reliabilitasnya. Selanjutnya, untuk menguji hubungan dan pengaruh antara variabel independen dan dependennya, peneliti menggunakan korelasi dan regresi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Analisis

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka ada beberapa kuesioner perilaku kewargaan organisasional yang gugur karena tidak lolos dari kedua pengujian tersebut. Tabel 1 menyajikan banyaknya kuesioner yang sah beserta reliabilitas kuesioner untuk masing-masing penilai (*rater*) tersebut pada setiap dimensi. Tabel 1 memaparkan pertanyaan-pertanyaan yang valid pada masing-masing variabel. Pada variabel kepuasan kerja diambil empat item pertanyaan yang mempunyai factor loading yang kuat yang merupakan dimensi kepuasan terhadap gaji atau penghargaan yang diterima. Variabel kepribadian yang digunakan adalah variabel penghargaan diri dengan item pertanyaan yang semula sepuluh butir tinggal empat butir item pertanyaan yang valid dengan factor loading yang kuat. Sementara itu, variabel komitmen organisasional digunakan enam item pertanyaan yang valid atau mempunyai factor loading yang kuat. Keenam item tersebut menunjukkan komitmen responden pada organisasi yang ditunjukkan dengan kepedulian dan kebanggaan responden pada organisasi, serta penempatan organisasi sebagai sumber inspirasi bagi responden. Dari enam item kinerja tugas, hanya empat item yang mempunyai factor loading yang kuat, sehingga kinerja tugas diukur dengan keempat item tersebut. Sedangkan enambelas item dalam kinerja kontekstual hanya digunakan lima item pertanyaan yang valid dan mengukur kinerja kontekstual pada dimensi *altruism* atau *helping behavior*.

Tabel 1.
Factor Loading dan Internal Consistency

Item pertanyaan	Kepuasan Kerja (Pada Gaji)	Kepribadian Penghargaan Diri)	Komitmen Organisasional (Afektif)	Kinerja Tugas	Kinerja Kontekstual (Altruism)
JS1	0,709				
JS3	0,832				
JS4	0,730				
JS5	0,742				
PRS1		0,671			
PRS2		0,783			
PRS3		0,799			
PRS4		0,680			
KM2			0,820		
KM5			0,719		
KM6			0,785		
KM7			0,756		
KM8			0,776		
KM9			0,738		
IRB1				0,864	
IRB2				0,846	
IRB3				0,811	
IRB4				0,805	
OCB1					0,697
OCB2					0,796
OCB3					0,621
OCB6					0,514
OCB7					0,584
<i>Cronb.Alpha:</i>	0,8728	0,7420	0,6878	0,8728	0,8678

Sumber : data primer diolah

Tabel 1 juga memaparkan pengujian reliabilitas dengan menggunakan internal consistency atau dengan Cronbach alpha (α). Reliabilitas item pertanyaan ditunjukkan dengan nilai Cronbach alpha lebih besar atau sama dengan 0,7. Setelah semua item pertanyaan dinyatakan valid dan reliabel, maka peneliti melakukan pengujian korelasi antar variabel agar dapat diuji sejak awal model penelitian yang digunakan. Hasil pengujian korelasi antarvariabel penelitian dan nilai rata-rata setiap variabel penelitian tersebut dipaparkan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Korelasi Antarvariabel Penelitian

	Rerata	Std. Dev.	1	2	3	4	5
1 Kinerja Tugas	4,0274	0,4396	1,000				
2 Kinerja Kontekstual	3,5877	0,5584	0,194**	1,000			
3 Komitmen Organisasional	3,9132	0,5268	0,286**	0,289**	1,000		
4 Penghargaan Diri	3,9795	0,5256	0,519**	0,175**	0,363**	1,000	
5 Kepuasan Kerja	3,5753	0,6736	0,125	-0,449	0,396**	0,239**	1,000

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sumber : data primer diolah

Tabel 2 memaparkan korelasi antarvariabel dalam penelitian ini. Variabel kepuasan kerja ternyata tidak berkorelasi dengan variabel kinerja tugas maupun kinerja kontekstual. Namun demikian, variabel kepuasan kerja berkorelasi secara signifikan dengan komitmen organisasional dan kepribadian penghargaan diri.

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

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

Konstruk	Indikator Konstruk	α	λ	ϵ	σ
Kinerja Tugas	IRB	0,881	0,350	0,016	0,373
Kinerja Kontekstual	OCB	0,735	0,397	0,057	0,463
Komitmen Organisasional	KM	0,913	0,467	0,021	0,489
Kepribadian Penghargaan Diri	PRS	0,755	0,260	0,022	0,299
Kepuasan Kerja (terhadap gaji)	JS	0,766	0,394	0,047	0,450

Sumber : data primer diolah

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

Tabel 4.
Hasil Model Persamaan Struktural Penelitian

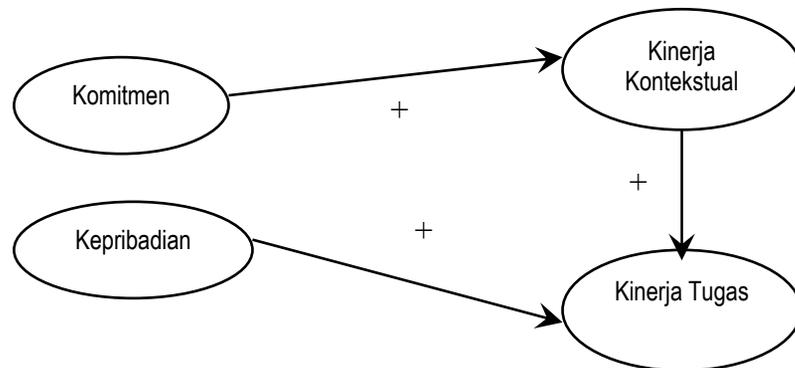
Structural Relationship	Unstandardized Regression Weights	Standard Error	Critical Ratio
Kinerja Kontekstual ← Kepribadian Penghargaan Diri	0,226	0,168	1,346
Kinerja Kontekstual ← Kepuasan Kerja (terhadap penghargaan)	-0,276	0,130	-2,111*
Kinerja Kontekstual ← Komitmen	0,396	0,132	2,998
Kinerja Tugas ← Kepribadian Penghargaan Diri	0,641	0,142	4,523*
Kinerja Tugas ← Kepuasan Kerja (terhadap penghargaan)	-0,088	0,078	-1,123
Kinerja Tugas ← Komitmen	0,104	0,079	1,328

Sumber : data primer diolah

Hasil tersebut mengungkapkan bahwa model hubungan tersebut *fit* dengan $GFI = 0,898$; $AGFI = 0,864$; $RMR = 0,041$; $RMSEA = 0,077$; $Chi-square$ 410,025, dan terdapat dua hubungan dari lima hubungan antarvariabel yang signifikan. Hasil analisis model persamaan struktural menunjukkan bahwa kinerja kontekstual dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen organisasional, sedangkan kinerja tugas dipengaruhi secara signifikan oleh kepribadian penghargaan diri. Sementara itu, kepuasan kerja (yang dalam kasus ini adalah kepuasan terhadap penghargaan atau gaji) berpengaruh negatif terhadap kinerja kontekstual. Hal ini menunjukkan bahwa semakin karyawan puas terhadap penghargaan atau gaji yang diterimanya, maka kinerja kontekstualnya semakin rendah.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai perbedaan perilaku menurut perannya dan

perilaku di luar perannya, beberapa peneliti menyatakan bahwa kedua tipe perilaku tersebut adalah dua hal yang berbeda (Van Dyne & LePine, 1998; LePine & Van Dyne, 2001; Williams & Anderson, 1991; Organ, 1997; LePine *et al.*, 2002). Ada sejumlah peneliti yang masih memandang sisi lain konsekuensi kinerja kontekstual sebagai penghambat kemajuan karir individu (Bergeron, 2005) dan meningkatkan tingkat stres dan konflik kerja-keluarga (Bolino & Turnley, 2003). Selain itu, untuk pekerjaan yang kaku dan harus selalu mengikuti prosedur kerja untuk keselamatan kerja, maka perilaku kewargaan organisasional atau kinerja kontekstual tidak tepat untuk diterapkan (Hunt, 2002). Satu kontribusi dalam penelitian perilaku kewargaan organisasional adalah konsekuensi perilaku tersebut sering kali tidak diperhatikan manakala terdapat penyimpangan perilaku kewargaan organisasional seperti manajemen impresi (Schnake, 1991), politik (Tepper *et al.*, 2004), dan mencari muka (*ingratiation*) (Eastman, 1994). Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural, peneliti dapat memodifikasi model persamaan struktural tersebut sehingga modifikasi model tersebut dapat digambarkan seperti pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1.
Modifikasi Hubungan Antar Variabel Penelitian

Gambar 1 menunjukkan bahwa kinerja kontekstual mempengaruhi kinerja tugas. Hal ini didasarkan pada beberapa pendapat dan hasil penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa hubungan ataupun pengaruh kedua variabel tersebut masih merupakan perdebatan. Berdasarkan hasil uji korelasi kedua variabel (Tabel 2), variabel kinerja tugas dan kinerja kontekstual berkorelasi walaupun lemah (0,194**). Perilaku kewargaan organisasional atau kinerja kontekstual mampu memberikan kontribusi bagi tercapainya keefektifan dan kinerja organisasi. Adakalanya, unit yang dihasilkan dalam kinerja menurut perannya (*in-role performance*) dipandang sebagai konsekuensi perilaku tersebut (MacKenzie *et al.*, 1993; Podsakoff *et al.*, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994). Apabila perilaku kewargaan organisasional dapat meningkatkan keefektifan organisasi, maka pemimpin atau manajer akan menggunakan perilaku tersebut untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan menjadikannya dasar pemberian penghargaan karyawan, serta berpengaruh pada karir karyawan. Di sinilah posisi perilaku kewargaan organisasional merupakan variabel independen dan merupakan syarat tercapainya kinerja individu dan organisasi. Oleh karena itu, peneliti memodifikasi model penelitian dengan menjadikan variabel kinerja tugas sebagai konsekuensi dari kinerja kontekstual. Hasil analisis persamaan struktural yang telah dimodifikasi dipaparkan pada Tabel 5.

Tabel 5.
Hasil Model Persamaan Struktural Penelitian

Structural Relationship	Unstandardized Regression Weights	Standard Error	Critical Ratio
Kinerja Kontekstual ← Komitmen	0,340	0,107	3,194**
Kinerja Tugas ← Kepribadian Penghargaan Diri	0,628	0,129	4,877*
Kinerja Tugas ← Kinerja Kontekstual	0,108	0,065	1,654

Sumber : data primer diolah

Hasil tersebut mengungkapkan bahwa model hubungan tersebut *fit* dengan $GFI = 0,908$; $AGFI = 0,894$; $RMR = 0,045$; $RMSEA = 0,077$; $Chi-square$ 405,436, dan terdapat dua hubungan dari tiga hubungan antarvariabel yang signifikan. Selanjutnya, dengan menggunakan uji t, dan didapatkan t hitung sebesar 8,299 dan signifikan pada $\alpha = 95\%$.

4.2. Pembahasan

Hasil analisis persamaan struktural menunjukkan bahwa kepribadian para penyedia jasa yang langsung melayani pelanggan tidak berpengaruh pada kinerja kontekstual (H1 tidak didukung), namun berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja tugas (H2 didukung). Hal ini menunjukkan bahwa untuk mengerjakan tugas pelayanan yang sesuai deskripsi pekerjaannya, karyawan harus memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Dengan kepercayaan diri yang tinggi maka kinerja tugas akan meningkat. Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap gaji berpengaruh negatif baik pada kinerja tugas maupun pada kinerja kontekstual. Namun demikian, pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap gaji atau penghargaan yang diterimanya berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja kontekstual (H3 didukung) dan tidak signifikan pada kinerja tugas (H4 tidak didukung). Hal ini menunjukkan bahwa para penyedia jasa atau layanan tersebut tidak terlalu mementingkan gaji atau penghargaan yang diterimanya. Sebaliknya, kepuasan terhadap penghargaan atau gaji yang diterimanya akan membuat karyawan tidak mau melakukan kinerja kontekstual atau perilaku kewargaan organisasional maupun kinerja tugasnya. Sementara itu, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja kontekstual (H5 didukung), bukan pada kinerja tugas (H6 tidak didukung). Hal ini menunjukkan karyawan mau melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya disebabkan komitmennya yang begitu besar bagi organisasi.

Selanjutnya, dari hasil penelitian tersebut, kinerja kontekstual atau perilaku kewargaan organisasional dan kinerja tugas atau *in-role performance* menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut merupakan variabel yang berbeda. Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan mengenai perbedaan *in-role behavior (IRB)* dan *extra-role behavior (ERB)*, beberapa peneliti menyatakan bahwa *IRB* dan *ERB* adalah dua hal yang berbeda (Van Dyne & LePine, 1998; LePine & Van Dyne, 2001; Williams & Anderson, 1991; Organ, 1997; LePine *et al.*, 2002). Peneliti lain menyatakan bahwa perbedaan pendefinisian perilaku kewargaan organisasional sebagai *IRB* dan *ERB* sulit dilakukan karena faktor pendefinisian peran dan tanggungjawab (Morrison, 1994); faktor posisi sebagai *supervisor* atau *subordinate* (Lam *et al.*, 1999); faktor pengawasan *supervisor* (Zellars *et al.*, 2002); dan karena faktor perbedaan gender (lihat misalnya penelitian Kidder, 1993; Love *et al.*, 2001; Vey & Campbell, 2004; Kidder & Parks, 2001).

Penelitian awal mengenai perilaku kewargaan organisasional atau yang disebut kinerja kontekstual mendefinisikan perilaku tersebut terpisah dari kinerja sesuai peran atau yang disebut kinerja tugas dan menekankan bahwa perilaku tersebut dipandang sebagai di luar peran dan fungsi organisasi (Podsakoff *et al.*, 2000). Kriteria tersebut membawa peneliti pada posisi yang kaku untuk membedakan antara perilaku yang sesuai dengan peran dan perilaku yang berada di luar peran yang harus dimainkan. Perbedaan tersebut akan bervariasi antara individu, kelompok, organisasi, pekerjaan, dan sebagainya dari waktu ke waktu.

Sementara itu, Graham (1991) mengidentifikasi dua perbedaan pendekatan untuk mengkonseptualisasikan

perilaku yang terkadang diabaikan. Pendekatan pertama adalah perilaku kewargaan organisasional dengan konseptualisasi tradisional dari *job performance* adalah konstruk yang terpisah. Penelitian awal mengenai perilaku kewargaan organisasional mendefinisikan *citizenship behavior* sebagai terpisah dari *in-role job performance* dan menekankan bahwa perilaku kewargaan organisasional dipandang sebagai *extra-role* dan *organizationally functional* (Podsakoff et al., 2000). Kriteria tersebut membawa peneliti pada posisi yang kaku untuk membedakan antara *in-role* dan *extra-role*, dan perbedaan tersebut akan bervariasi antar individu, kelompok, organisasi, pekerjaan, dan sebagainya dari waktu ke waktu. Untuk menghindari hal tersebut maka Graham (1991) kembali mengusulkan pendekatan kedua yaitu pendekatan yang didasarkan pada warisan teoritis dari penelitian tentang *civic citizenship* dalam filosofi, ilmu politik, dan sejarah sosial. Dalam pendekatan ini, *civic citizenship* meliputi semua perilaku positif yang relevan dengan *individual citizens* (Van Dyne et al., 1994).

5. PENUTUP

Kinerja tugas dan kinerja kontekstual memang merupakan dua hal yang berbeda dan tidak saling mempengaruhi. Kinerja tugas yang merupakan ukuran kinerja dengan telah terlaksananya deskripsi pekerjaan merupakan kinerja yang mutlak harus dilakukan. Sementara itu, kinerja kontekstual merupakan 'tambahan' ukuran kinerja karena karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Kinerja tugas lebih dipengaruhi oleh kepribadian penghargaan diri untuk para pendidik, baik pra sekolah, sekolah, tempat kursus, dan perguruan tinggi.

Penelitian ini menggunakan penilaian diri (*self-assessment*) yang mempunyai kelemahan yang disebut *common method variance* walaupun peneliti telah mengatasinya dengan desain kuesioner yang anonim dan dijamin kerahasiaannya. Oleh karena itu, penelitian yang akan datang dapat digunakan *peer-assessment* atau *supervisor assessment*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldag, R. dan Reschke, W., (1997), "Employee Value Added : Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization", *Employee and Value Added*. Center of Organization Effectiveness, Inc.
- Bateman, T.S. dan Strasser, S., (1984), "A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112
- 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
- Becker, T.E. dan Billings, R.S., (1993), "Profiles of Commitment : An Empirical Test", *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190
- Bergeron, C., (2005), "Organizational Citizenship Behavior : A Negative Relationship to Career Outcome", *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Bishop, J.W. dan Scott, K.D., (2000), "An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment", *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 439-450
- Bolino, M.C. dan Turnley, W.H., (2003), "Going The Extra Mile : Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior", *Academy of Management Executive*, 17 (3) : 60-71
- Borman, W.C. ; Penner, L.A. ; Allen, T.A. ; dan Motowidlo, S.J., (2001), "Personality Predictors of Citizenship Performance", *Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2), March/June : 52-69
- Borman, W.C. dan Motowidlo, S.J., (1997), "Task Performance and Contextual Performance : The Meaning For Personnel Selection Research", *Human Performance*, 10 (2) : 99-109

- Cohen, A., (1992), "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups : A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558
- Cooper, D.R dan Schindler, P.S., (2001), *Business Research Methods*. 7th edition. Singapore : McGraw – Hill/ Irwin
- Cramer, D., (1996), "Job satisfaction and Organizational Continuance Commitment : A Two-Wave Panel Study', *Journal of Organizational Behavior*, 17, 289-400
- Day, D.V. dan Silverman, S.B., (1989), "Personality and Job Performance : Evidence of Incremental Validity", *Personnel Psychology*, 42 : 25-36
- Dorman, C. dan Zapf, D., (2001), "Job Satisfaction : A Meta-Analysis of Stabilities", *Journal of Organizational Behavior*, 22 : 483-504
- Eastman, K.K., (1994), "In The Eyes of The Beholder : An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 37 (5) : 1379-1391
- Elangovan, A.R., (2001), "Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit : A Structural Equation Analysis", *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (4), 159-165
- Feather, N.T. dan Rauter, K.A., (2004), "Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction, and Work Values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 : 81-94
- Feinstein, A.H., (2002), "A Study of Relationship Between Job Satisfaction and Organization Commitment Among Restaurant Employees", *Working Paper*. Las Vegas : Department of Food and Beverage Management, University of Nevada
- Ghorpade, J.; Hattrup, K.; dan Lackritz, J.R., (1999), "The Use of Personality measures in Cross-Cultural Research : A Test of Three Personalities Scales Across Two Countires", *Journal of Applied Psychology*, 84 (5) : 670-679
- Hackett, R.D.; Bycio, P.; dan Hausdorf, P.A., (1994), "Further Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 79 (1), 15-23
- Heller, D.; Judge, T.A.; dan Watson, D., (2002), "The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in The relationship Between Job and Life satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 23 : 815-835
- Herscovitch, L. dan Meyer, J.P., (2002), "Commitment to Organizational Change : Extension of a Three-Component Model", *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487
- 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
- Hunt, S.T., (2002), "On The Virtues of Staying 'Inside of The Box' : Does Organizational Citizenship Behavior Detract from Performance in Taylorist Jobs?", *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2): 152-159
- Iaffaldano, M.T. dan Muchinsky, P.M., (1985), "Job Satisfaction and Job Performance : A Meta Analysis", *Psychological Bulletin*, 97 (2), 251-273
- Judge, T.A. dan Bono, J.E., (2001), "Relationship of Core Self-Evaluation Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus Of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance : A Meta Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 86 (1) : 80-92
- Judge, T.A.; Locke, E.A.; Durham, C.C.; dan Kluger, A.N., (1998), "Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction:

- The Role of Core Evaluation”, *Journal of Applied Psychology*, 83 (1) : 17-34
- Kidder, D.L., (1993), “The Good Soldier : Who Is S(he) ?”, *Academy of Management Proceedings*
- Kidder, D.L. dan Parks, J.M., (2001), “The Good Soldier : Who is s(he)?”, *Journal of Orgnizational Behavior*, 22 : 939-959
- Konovsky, M. A. dan Organ, D. W., (1995), “Dispositional and Contextual Determinant of Organizational Citizenship Behavior”. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (3) : 253-266
- Konovsky, M.A. dan Pugh, S.D., (1994), “Citizenship Behavior and Social Exchange”, *Academy of Management Journal*, 37 (3) : 656-669
- Lam, S.S.K.; Hui, C. ; dan Law, K.S., (1999), “Organizational Citizenship Behavior : Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates Across Four International Samples”, *Journal Of Applied Psychology*, 84 (4) : 594-601
- Laschinger, H.K.; Finegan, J.; dan Shamian, J., (2001), “The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses’ Work Satisfaction and Organizational Commitment”, *Health Care Management Review*, 26 (3), 7-23. Dari CD-ROM
- LePine, J.A. ; Erez, A. ; dan Johnson, D.E., (2002), “The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior : A Critical Review and Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 87 (1) : 52-65
- LePine, J.A. dan Van Dyne, L., (2001), “Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance : Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (2) : 326-336
- Love, M.S. ; Macy, G. ; dan Rea, C.B., (2002), “Considerations For The Cooperative Workplace : Collectivism and Sense of Community”, *Current Topics in Management*, 7 : 279-296
- Mackenzie, S.B. ; Podsakoff, P.M. ; dan Fetter, R., (1993), “The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance”, *Journal of Marketing*, 57, January : 70-80
- Martin, C.L. dan Bennett, N., (1996), “The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Group & Organization Management*, 21 (1), March, 84-104
- Mathieu, J.E. dan Zajac, D.M., (1990), “A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194
- Meyer, J.P.; Allen, N.J.; dan Smith, C.A., (1993), “Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of A Three-Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551
- Meyer, J.P.; Irving, P.G.; dan Allen, N.J., (1998), “Examination of The Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29 - 52
- Moorman, R.H. dan Blakely, G.L., (1995), “Individualism-Collectivism As An Individual Differences Predictor of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 16 : 127-142
- Motowidlo, S.J. ; Borman, W.C. ; dan Schmit, M.J., (1997), “A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance”, *Human Performance*, 10 (2) : 71-83
- Motowidlo, S.J. ; Borman, W.C. ; dan Schmit, M.J., (1997), “A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance”, *Human Performance*, 10 (2) : 71-83
- Motowidlo, S.J. dan Van Scooter, J.R., (1994), “Evidence That Task Performanxce Should be Distinguished From

- Contextual Performance', *Journal of Applied Psychology*, 79 (4) : 475-480
- Neuman, W.L., (2006), *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches*. 6th edition. New York : Allyn and Bacon
- Niehoff, B.P. dan Moorman, R.H., (1993), "Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36 (3) : 527-556
- Organ, D.W., (1997), "Organizational Citizenship Behavior : It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, 10 (2) : 85-97
- 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
- Organ, D. W., (1994), "Personality and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, 20 (2) : 465-478
- Organ, D. W. dan Lingl, A., (1995), "Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Social Psychology*, 135 (3) : 339-350
- Podsakoff, P.M. ; Ahearne, M. ; dan MacKenzie, S.B., (1997), "Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, 82 (2) : 262-270
- Podsakoff, P.M. dan MacKenzie, S.B., (1994), "Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Marketing Research*, XXXI, August : 351-363
- Robert, C.; Probst, T.M.; Martocchio, J.J.; Drasgow, F.; dan Lawler, J.J., (2000), "Empowerment and Continuous Improvement in The United States, Mexico, Poland and India : Predicting Fit on The Basis of The Dimensions of Power Distance and Individualism", *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 643-658
- Schape, S.P., (1998), "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Psychology*, 132 (3) : 277-290
- Schnake, M., (1991), "Organizational Citizenship : A Review, Proposal, Model, and Research Agenda", *Human Relations*, 44 : 735-759
- Sekaran, U., (2003), *Research Methods For Business : Skill Building Approach*. 4nd edition. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Settoon, R.P.; Bennett, N.; dan Liden, R.C., (1996), "Social Exchange in Organization : Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, 81 (3) : 219-227
- Somers, M.J. dan Birnbaum, D., (1998), "Work-related Commitment and Job Performance : It's also About The Nature of The Performance That Counts", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621-634
- Tang, T.L. dan Ibrahim, A.H.S., (1998), "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited : Public Personnel in The United States and The Middle East", *Public Personnel Management*, 27 (4) : 529-550
- Tepper, B.J. ; Hoobler, J. ; Duffy, M. K. ; dan Ensley, M.D., (2004), "Moderators of The Relationship Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 89 (3) : 455-465
- Van Dyne, L. ; Vandewalle, D. ; Kostova, T. ; Latham, M.E. ; dan Cummings, L.L., (2000), "Collectivism, Propensity To Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in A Non-Work Setting", *Journal of Organizational Behavior*, 21 : 3-23

- Van 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
- Van Scooter, J.R., (2000), "Relationship of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment", *Human Resource Management Review*, 10 (1) : 79-95
- Vandenberg, R.J. dan Lance, C.E., (1992), "Examining The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Management*, 18 (1), 153-167
- Vey, M.A. dan Campbell, J.P., (2004), "In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior : Which Are We Measuring ?", *Human Performance*, 17 (1) :119-135
- Williams, L.J. dan Anderson, S.E., (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of Management*, 17 (3) : 601-617
- Williams, S. dan Shiaw, W. T., (1996), "Mood and Organizational Citizenship Behavior : The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Psychology*, 133 (5) : 656-668
- Zellars, K.L. ;Tepper, B.J. ; dan Duffy, M.K., (2002), "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 87 (6) : 1068-1076