

**Pengaruh Konflik Peran dan Perilaku Anggota Organisasi terhadap Kinerja  
Kerja Pegawai pada Kepolisian Republik Indonesia Kepolisian Wilayah  
Kota Besar Semarang**

**Oleh :**

**AGUNG HERY NUGROHO**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun dalam kenyataan sehari-hari, kinerja tinggi bagi pegawai bukanlah hal yang mudah untuk dicapai. Banyak hal yang menghalangi seorang pegawai mencapai kinerja tinggi tersebut.

Seperti yang dinyatakan dalam Harian Suara Merdeka (2 Desember 2003) berkaitan dengan pemberitaan inspeksi mendadak yang dilakukan Wali Kota Semarang, H Sukawi Sutarip, Senin (1/12) yang cukup mengejutkannya, karena pada hari pertama masuk kerja setelah libur dan cuti bersama sejak Sabtu (22/11) sampai Minggu (30/11), ternyata masih membuat banyak pegawai Pemerintah Kota yang malas masuk kantor. Begitu Sukawi masuk ke salah satu ruangan, spontan beberapa pegawai ada yang pura-pura memegang kertas dan alat tulis. Padahal, sebelumnya yang bersangkutan terlihat sedang mengobrol dengan rekannya. Kasus-kasus yang terjadi seperti di atas merupakan sebagian bukti dari rendahnya kualitas kerja SDM di Indonesia, terutama pada masalah mentalitas dan budaya kerjanya. Apa yang dipaparkan di atas tentu saja tidak boleh dibiarkan terjadi berlarut-larut. Kesemua itu akan berdampak pada rendahnya efektifitas dan efisiensi organisasi. Era globalisasi saat ini menuntut efektifitas dan efisiensi organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan

hidup di tengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat (*hypercompetition*) antar organisasi. Perlu dilakukan perubahan internal organisasi untuk mengimbangi perubahan eksternal yang sedang berlangsung pesat saat ini.

Namun demikian, usaha perubahan organisasi yang membutuhkan partisipasi dari semua pegawai itu akan tercapai bila juga ada kemauan dari masing-masing individu pegawai untuk berperan sebagai agen perubahan, tidak hanya sekedar mengandalkan kemampuannya saja. Kemampuan tanpa didukung dengan kemauan, tidak akan menghasilkan peningkatan apapun. Kemauan pegawai untuk berpartisipasi dalam organisasi, biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin diraihinya dengan bergabung dalam organisasi bersangkutan. Kontribusi pegawai terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan pegawai. Dengan kata lain, kemauan pegawai untuk memberikan sumbangan kepada tempat kerjanya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi tujuan dan harapan-harapan pegawainya. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut “perilaku sesuai” pegawai yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *inrole*, tetapi juga perilaku *extra-role* (disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior / OCB*).

Kepolisian Republik Indonesia merupakan salah satu institusi di Indonesia yang mempekerjakan pegawai dalam jumlah sangat besar. Institusi ini menyerap tenaga kerja yang memiliki berbagai kemampuan dan bidang keahlian dengan

tingkat pendidikan yang beragam. Sehingga lingkungan kerja yang muncul merupakan lingkungan kerja yang dinamis, dan memiliki interaksi tinggi di mana seringkali terjadi friksi karena adanya perbedaan persepsi tentang harapan dan tujuan masing-masing pihak. Hal ini dapat menimbulkan ketegangan yang memicu ketidakpuasan atau keluhan dan berujung pada konflik. Konflik yang sering ditemui adalah perasaan ketidakpuasan terhadap prosedur kerja, keluhan terhadap pelayanan, ketidakadilan dalam kompensasi yang diterima, dan beban kerja yang berlebihan.

Seperti halnya sebuah institusi, Kepolisian Republik Indonesia sebagai sebuah organisasi juga membutuhkan inovasi untuk meningkatkan profesionalisme dalam melindungi dan melayani masyarakat. Kurangnya ide-ide kreatif bagi kemajuan organisasi, mendorong organisasi pada pertumbuhan yang stagnan, sehingga menurunkan profesionalisme anggota organisasi. Salah satu cara untuk mengembalikan organisasi pada kinerja yang tinggi adalah dengan mengelola perilaku anggota organisasi dan konflik peran yang berkembang dalam organisasi.

Di samping memicu konflik, interaksi kerja antar pegawai, dan interaksi kerja dengan pelanggan juga menimbulkan perilaku *extra-role* yang dimiliki pegawai atau sering disebut juga dengan *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku pegawai sehingga dia dapat disebut sebagai “anggota yang baik” (Sloat, 1999). Perilaku ini cenderung melihat seseorang (pegawai) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri

sendiri. Perilaku ini timbul karena perasaan sebagai “anggota” organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan “suatu yang lebih” kepada organisasi. “Perasaan sebagai anggota” dan “puas bila melakukan suatu yang lebih” hanya terjadi jika pegawai memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. Contoh nyata dalam perilaku sehari-hari anggota kepolisian lalu lintas adalah memberikan bantuan kepada pengguna jalan, dengan mengatur lalu lintas yang sibuk di pagi hari, sehingga pengguna jalan raya dapat berkendara dengan aman, tidak saling menyerobot jalan dan memberikan teguran yang simpatik kepada pengguna jalan yang menyalahi peraturan lalu lintas, dll. Keadaan yang terjadi di tempat kerja, seorang pegawai dituntut menguasai beberapa jenis pekerjaan yang ada dalam departemen yang bersangkutan, misalkan bagian pembuatan Surat Ijin Mengemudi, apabila ada salah satu anggota yang tidak masuk, pegawai yang lain mampu menangani pekerjaan rekan yang tidak masuk tadi, sehingga pelayanan kepada masyarakat tetap berjalan lancar.

Jika pegawai dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan pegawai menurun, karena pegawai dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya. Studi Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB) dan berhubungan positif dengan kinerja dan OCB. Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*. Borman & Motowidlo (1993) mengatakan

bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya konflik, dan meningkatkan efisiensi.

Oleh karena itu, mengingat pentingnya memahami perilaku pegawai dalam suatu organisasi, konflik peran yang timbul dalam organisasi dan faktor-faktor yang menjadi prediktor pada kinerja pegawai institusi Kepolisian Republik Indonesia Kepolisian Wilayah Kota Besar Semarang, maka di ajukan penelitian dengan judul: **Pengaruh Konflik Peran dan Perilaku Anggota Organisasi terhadap Kinerja Kerja Pegawai pada Kepolisian Republik Indonesia Kepolisian Wilayah Kota Besar Semarang.** Adapun rencana penelitian ini akan diselenggarakan di Semarang dengan obyek penelitian Satuan Lalu Lintas Kepolisian Wilayah Kota Besar Semarang sebagai representasi dari Kepolisian Republik Indonesia Wilayah Kota Besar Semarang.

## 1.2. Perumusan Masalah

Dari paparan di atas, dapat ditarik suatu benang merah keterkaitan antara konflik peran dan perilaku anggota organisasi terhadap kinerja pegawai. Sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Konflik Peran terhadap Perilaku Anggota Organisasi perilaku anggota organisasi pada Institusi Kepolisian Republik Indonesia Kepolisian Wilayah Kota Besar Semarang?
2. Bagaimana pengaruh Perilaku Anggota Organisasi terhadap Kinerja Kerja Pegawai pada Institusi Kepolisian Republik Indonesia Kepolisian Wilayah Kota Besar Semarang?
3. Bagaimana pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja Kerja Pegawai pada Institusi Kepolisian Republik Indonesia Kepolisian Wilayah Kota Besar Semarang?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan kepada organisasi pada umumnya dan para pimpinan pada khususnya supaya lebih memahami dinamika organisasi dengan mengkaji “**Pengaruh Konflik Peran dan Perilaku Anggota Organisasi terhadap Kinerja Kerja Pegawai pada Institusi Kepolisian Republik Indonesia Kepolisian Wilayah Kota Besar Semarang**”. Sehingga tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh perilaku anggota organisasi terhadap Kinerja Kerja Pegawai pada Institusi Kepolisian Republik Indonesia Kepolisian Wilayah Kota Besar Semarang.

2. Menganalisis pengaruh konflik peran terhadap perilaku anggota organisasi pada Institusi Kepolisian Republik Indonesia Kepolisian Wilayah Kota Besar Semarang.
3. Menganalisis pengaruh konflik peran terhadap Kinerja Kerja Pegawai pada Institusi Kepolisian Republik Indonesia Kepolisian Wilayah Kota Besar Semarang.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan Penelitian ini bagi pengembangan manajerial adalah untuk meningkatkan pemahaman terhadap konflik peran dalam lingkungan organisasi berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja kerja pegawai. Di samping itu penelitian ini juga berguna sebagai referensi bagi kalangan akademis untuk penelitian lebih lanjut tentang isu-isu yang berkaitan dengan manajemen konflik, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Kerja Pegawai.

#### **1.5. Sistematika Penelitian**

Untuk memberikan gambaran isi penelitian secara menyeluruh, maka sistematika penelitian disusun dengan pola sebagai berikut:

- Bab I. Pendahuluan. Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penelitian
- Bab II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian. Bab ini menguraikan setiap sub tema penelitian, dilanjutkan dengan kerangka



pemikiran teoritis, indikator variabel, hipotesis, dan definisi operasional variabel.

- Bab III. Metode Penelitian. Bab ini berisi desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sample, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.
- Bab IV. Analisis dan Bahasan Analisis. Bab ini berisi tentang Analisis Data dan Pembahasan hasil pengolahan data untuk menguji hipotesis dan model yang dikembangkan.
- BAB V. Kesimpulan. Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian, keterbatasan penelitian, dan rekomendasi bagi penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1. Konsep Dasar Kinerja Kerja**

Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu memberikan inspirasi kepada karyawannya sehingga memotivasi mereka untuk dapat berprestasi dengan baik. Karyawan akan mampu memotivasi diri mereka sepenuhnya jika ada tujuan yang pasti yang ingin diraih. Tujuan tersebut adalah hasil yang akan datang yang ingin dicapai oleh karyawan dan memberikan arah pada perilaku dan pikiran mereka sehingga membimbing mereka kepada tujuan yang hendak dicapai.

Sejauhmana kesuksesan karyawan dalam mencapai tujuan tersebut pada tugas-tugas yang dilakukannya disebut dengan kinerja kerja (Suhartini, 1992). Ukuran kesuksesan yang dicapai oleh karyawan tersebut tidak bisa digeneralisasikan dengan karyawan yang lain karena harus disesuaikan dengan ukuran yang berlaku dan jenis pekerjaan yang dilakukannya (Steele-Johnson, *et al.*, 2000). Menurut Bernardin dan Russel (1998), kinerja kerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi kerja atau kegiatan tertentu dalam suatu jangka waktu tertentu. Kinerja kerja seorang individu merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja kerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Pengertian yang sedikit berbeda mengenai kinerja kerja dikemukakan oleh McCloy, *et al.*, (1994). Mereka mengajukan definisi kinerja kerja sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*goal-relevant action*). Tujuan-tujuan tersebut bergantung pada wewenang penilai yang menentukan tujuan apa yang harus dicapai oleh karyawan, oleh sebab itu, kinerja kerja bukan merupakan hasil dari tindakan atau perilaku melainkan tindakan itu sendiri.

Lebih lanjut McCloy, *et al.* (1994) mengatakan, kinerja kerja bersifat multidimensi. Pada suatu pekerjaan tertentu, ada sejumlah kriteria tertentu dari kinerja kerja yang sesungguhnya bisa dibedakan dengan pola-pola komponen variabel yang lain. McCloy *et al.*, (1994), merumuskan determinan-determinan utama yang merupakan fungsi dari kinerja kerja tersebut dengan:

$$PC = f(DK, PKS, M)$$

**Keterangan:**

- *PC (Job Performance Component)* menunjukkan kinerja yang dibutuhkan oleh karyawan dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan.
- *DK (Declarative Knowledges)* mengacu pada kemampuan untuk menguraikan fakta-fakta, aturan-aturan, prinsip-prinsip atau prosedur-prosedur yang merupakan suatu prasyarat bagi kesuksesan pelaksanaan pekerjaan.
- *PKS (Procedural Knowledge and Skill)* merupakan kemampuan yang diperoleh ketika *Declarative Knowledges* (mengetahui apa yang

dilakukan) telah sukses digabungkan dengan mengetahui bagaimana supaya dapat melakukan suatu pekerjaan

- Sedangkan *M (motivation)* adalah sebuah determinan langsung kinerja. *Motivation* didefinisikan sebagai efek penggabungan tiga buah pilihan perilaku, yaitu : pilihan untuk mengeluarkan usaha, pilihan untuk menentukan sejauhmana tingkat usaha yang diberikan dan pilihan untuk tetap melakukan pengeluaran usaha pada tingkat usaha yang telah dipilih.

Berdasarkan kerangka kerja fungsi kinerja di atas, McCloy *et al.*, (1994) menyimpulkan: situasi yang bisa mempengaruhi kinerja kerja seorang karyawan hanya dipengaruhi oleh *DK (Declarative Knowledges)*, *PKS (Procedural Knowledge and Skill)* dan *M (motivation)*. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa, supaya seseorang dapat melakukan suatu tugas sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan oleh tugas tersebut ialah dengan cara: memiliki prasyarat pengetahuan yang dibutuhkan, memiliki ketrampilan-ketrampilan dan membuat pilihan dengan sungguh-sungguh untuk bekerja pada tugas pekerjaannya selama beberapa tenggang waktu tertentu dengan tingkat usaha tertentu.

Menurut Motowidlo dan Van Scotter (1994), kinerja kerja mengacu pada hasil- hasil yang diperoleh dari tugas-tugas yang substantif yang membedakan pekerjaan seseorang dengan pekerjaan yang lainnya serta meliputi aspek-aspek yang lebih teknis mengenai kinerja. Kinerja kerja memberikan kontribusi bagi organisasi dengan mengubah bahan mentah sebagai bagian dari langkah untuk menghasilkan produk organisasi. Sumbangan yang diberikan oleh kinerja kerja bisa juga dengan memberikan pelayanan-pelayanan yang penting dan melakukan

fungsi pemeliharaan seperti, mengisi penyediaan bahan-bahan mentah, mendistribusikan produk-produk jasa serta menghasilkan perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Menurut Rotundo & Saxclett (2002), kinerja kerja adalah semua tindakan-tindakan atau perilaku-perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Lebih lanjut Rotundo & Sackett (2002) mengatakan, ada 3 (tiga) komponen besar kinerja kerja yaitu: (1) kinerja tugas (*taskperformance*), (2) kinerja keanggotaan (*citizenship performance*) dan (3) kinerja kontraproduktif (*counter productive performance*).

Kinerja tugas adalah penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang berhubungan dengan tugas yang diberikan, meliputi perilaku yang menghasilkan barang dan jasa atau pelayanan. Tugas-tugas tersebut adalah tugas-tugas yang diakui secara formal dan berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kinerja keanggotaan menunjukkan perilaku keterlibatan di dalam kehidupan politik organisasi dan mempromosikan citra organisasi yang positif dan menyenangkan. Kinerja keanggotaan memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi dalam bentuk mengusahakan lingkungan sosial dan lingkungan psikologis yang menyenangkan. Komponen kinerja yang ketiga yaitu: kinerja kontraproduktif, mengacu pada perilaku sukarela yang merugikan kesejahteraan organisasi serta merugikan keanggotaannya sendiri di dalam organisasi.

Menurut Cherrington (1994), kinerja kerja menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Pencapaian kinerja

kerja tersebut dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kinerja kerja yang optimum akan tercapai jika organisasi dapat memilih karyawan yang memiliki motivasi dan kecakapan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan mereka agar dapat bekerja secara maksimal.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, secara umum disimpulkan bahwa kinerja kerja adalah kegiatan yang menghasilkan suatu akibat, pelaksanaan suatu tindakan atau serangkaian tindakan penyelesaian suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kinerja kerja menunjuk pada cara penyelesaian tugas pekerjaan yang diberikan oleh organisasi baik dengan melakukan tugas utamanya maupun dengan mendukung kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi.

Pengertian yang dipakai untuk menjelaskan kinerja kerja karyawan adalah teori dari McCloy, *et al.*, (1994), yang mengatakan kinerja kerja karyawan adalah perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*goal-relevant action*).

## **2.2. Konsep Dasar Perilaku Anggota Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/ OCB*)**

OCB ini menarik untuk di teliti dan senantiasa menjadi isu yang hangat, karena pada awalnya sebelum tahun 1970an, OCB ini memiliki pengaruh yang sempit pada *job* seperti dalam *scientific management*, pergerakan serikat kerja, peraturan pemerintah, teknologi analisa pekerjaan. Namun setelah tahun 1970-an, pengaruh OCB meluas seperti lingkungan yang super dinamis, revolusi teknologi

dan kompetisi global yang menyebabkan terjadinya pengurangan tenaga kerja secara besar-besaran, bangkitnya pergerakan serikat pekerja, dan deregulasi. Untuk itu diperlukan pengambilan keputusan dengan cepat, karyawan yang memiliki inisiatif serta kelompok kerja yang *cross functional*.

Katz dan Kahn (Farh *et al.*, 2003), menurut akar sejarahnya, OCB adalah suatu bentuk perilaku kooperatif seperti: (1) *Willing to join and stay*, kemauan untuk bergabung dan bertahan pada suatu sistem (organisasi), (2) *Dependable role performance* yaitu suatu perilaku yang dapat diandalkan untuk dapat memenuhi dan bahkan melampaui kriteria minimal baik secara kualitatif atau pun kuantitatif, (3) *Innovative and spontaneous behavior* (perilaku inovatif dan spontan) sebagai suatu bentuk perilaku di luar peran yang disyaratkan oleh suatu pekerjaan agar orang yang bersangkutan dapat menyelesaikan tugasnya.

Ada berbagai formulasi dari OCB (Farh *et al.*, 2003,) ini, antara lain:

- a. *Contextual Performance*, formulasi ini dikemukakan oleh Borman dan Motowidlo (1993).
- b. *Extra role behavior*, teori yang dikemukakan oleh Van Dyne *et al.* (1995)
- c. *Pro-social organizational behavior*
- d. *Organizational spontaneity*, dikemukakan oleh George dan Brief (1992).

Formulasi *Contextual performance* menyatakan bahwa perilaku tersebut tidak mendukung secara teknis suatu pekerjaan tertentu, melainkan memberikan dukungan kepada organisasi secara lebih luas, berkaitan dengan lingkungan sosial dan psikologis dimana secara teknis suatu pekerjaan seharusnya berlangsung

(Borman dan Motowidlo, dalam Farh *et al.*, 2003). Aktivitas kontekstual ini secara umum terjadi pada semua jenis pekerjaan, dan meliputi dua dimensi:

- a. *Interpersonal facilitation*, yaitu suatu perilaku yang berorientasi secara interpersonal dimana memberikan kontribusi kepada pencapaian tujuan organisasi.
- b. *Job dedication*, menunjukkan perilaku disiplin seperti mematuhi peraturan, bekerja keras, dan mau berinisiatif untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di tempat kerja.

Berbagai macam definisi OCB dikemukakan oleh para ahli dengan kajian secara akademis maupun praktis. Organ (dalam Podsakoff *et al.*, 1997) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui dengan sistem *reward* secara formal, dan memberi kontribusi terhadap keefektifan fungsi organisasi. Organ (dalam Dyne dan Ang, 1998) juga menekankan bahwa OCB ditemukan sebagai perilaku yang terbentuk tanpa termasuk dalam deskripsi kerja karyawan, meliputi: mempelajari tugas-tugas baru, sebagai sukarelawan yang melakukan sesuatu bagi keuntungan kelompok, dan lebih memiliki orientasi terhadap karyawan baru.

Pengembangan penelitian-penelitian OCB selanjutnya telah menuntun Organ untuk mendefenisikan ulang OCB dalam pengertian *contextual performance*. Borman dan Motowidlo (1993) mendefenisikan *contextual performance* sebagai aktifitas-aktifitas kerja yang tidak secara langsung mendukung inti dari teknis itu sendiri, namun lebih mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi.



Menurut Sloat (1999) OCB adalah tindakan-tindakan yang mengarah pada terciptanya keefektifan fungsi-fungsi dalam organisasi dan tindakan-tindakan tersebut secara eksplisit tidak diminta (secara sukarela) serta tidak secara formal diberi penghargaan (dengan insentif). OCB, dengan kata lain merupakan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain, hal itu diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang mengarah pada hal-hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan diri sendiri tetapi demi terwujudnya kesejahteraan bagi orang lain.

Pembahasan dalam berbagai tulisan, istilah OCB, perilaku prososial, atau perilaku *extra-role*, sebenarnya merupakan istilah-istilah yang dapat saling menggantikan. Kebanyakan orang menyebut OCB dengan *extra-role* yaitu sikap atau perilaku karyawan yang memiliki apa yang ditugaskan di luar *job description* dan memperoleh *reward* secara tidak langsung dari organisasi. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut, sehingga baik-buruknya kinerja seorang karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagaimana tercantum dalam *job description*.

Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* ini disebut sebagai *in-role behavior* (Dyne *et al.*, 1994). Saat ini sudah seharusnya bila perusahaan mengukur kinerja karyawan tidak hanya sebatas tugas-tugas yang terdapat dalam deskripsi kerjanya saja. Bagaimanapun diperlukan peran ekstra demi terselesaikannya tugas-tugas itu. Kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal inilah yang disebut dengan OCB.

Perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dengan perilaku *extrarole* adalah pada *reward*. Pada *in-role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi (hukuman), sedangkan pada *extra-role* biasanya terbebas dari *reward*, dan perilaku yang dilakukan oleh individu tidak diorganisir dalam *reward* yang akan mereka terima (Morrison, 1994). Tidak ada insentif tambahan yang diberikan ketika individu berperilaku *extra-role*.

Dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, maka perilaku *extra-role* lebih dihubungkan dengan penghargaan intrinsik (Dyne *et al.*, 1994). Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai “anggota” organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan “suatu yang lebih” kepada organisasi.

Williams dan Anderson (dalam Diefendorff *et al.*, 2002) membagi OCB menjadi dua kategori, yaitu OCB-O dan OCB-I. OCB-O adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, misalnya kehadiran di tempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban. OCB-I merupakan perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi, misalnya membantu rekannya yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian personal pada karyawan lain. OCB menekankan pada kontrak sosial antara individu dengan rekan kerjanya dan antara individu dengan organisasi yang biasanya dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang mendasarkan pada “kinerja terbatas” yang diisyaratkan oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja yang ditentukan yang dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak berada dalam sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

Banyak peneliti yang menguraikan dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior*. Organ (dalam Diefendorff *et al.*, 2002) menguraikan lima dimensi OCB, yaitu:

- a. *Conscientiousness*, berarti karyawan mempunyai perilaku tepat pada waktunya, tinggi dalam hal kehadirannya, dan melakukan sesuatu melebihi kebutuhan dan harapan normal.
- b. *Altruism*, yaitu kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain.
- c. *Civic virtue*, yaitu karyawan memberikan kontribusi pada isu-isu politik yang ada dalam organisasi dengan cara yang bertanggung jawab.
- d. *Sportmanship*, yaitu lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek-aspek negatifnya, mengindikasikan perilaku tidak senang protes, tidak mengeluh, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil/sepele.
- e. *Courtesy*, yaitu berbuat baik dan hormat kepada orang lain, termasuk perilaku seperti membantu seseorang untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan, atau membuat langkah-langkah untuk meredakan/mengurangi berkembangnya suatu masalah.

Organ (dalam Podsakoff dan Mackenzie,1994), juga menambahkan dengan (f) *peacekeeping*, yaitu tindakan-tindakan yang menghindari dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal (sebagai stabilisator dalam organisasi) dan (g) *cheerleading*, diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Selain itu O'Bannon dan Pearce (1999) menambahkan dengan (h) *teamwork*, yaitu “ikatan” satu orang dengan orang lain dalam satu tim atau pengidentifikasian seseorang terhadap yang lain sebagai satu tim.

Adapun Graham (dalam Bolino *et al.*, 2002) mengemukakan tiga dimensi *OCB*, yaitu :

- a. *Obedience*. Karyawan menunjukkan ketaatannya melalui kemauan mereka untuk respek terhadap peraturan, prosedur maupun instruksi organisasi. Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan ketepatan waktu masuk kerja, ketepatan penyelesaian tugas, dan tindakan pengurusan terhadap sumber atau aset organisasi.
- b. *Loyalty*. Karyawan menunjukkan kesetiaannya pada organisasi ketika mau menanggihkan kepentingan pribadi mereka bagi keuntungan organisasi dan untuk memajukan serta membela organisasi.
- c. *Participation*. Karyawan menunjukkan tanggung jawabnya secara penuh dengan keterlibatannya dalam keseluruhan aspek-aspek kehidupan organisasi, selalu mengikuti informasi perkembangan organisasi, memberikan saran kreatif dan inovatif kepada rekan kerja,

menyiapkan penyelesaian masalah sebelum diminta, dan berusaha mendapatkan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerjanya.

### **2.3. Konsep Dasar Konflik Peran**

Saat manusia berinteraksi, ketidaksesuaian dan pertentangan seringkali tidak dapat dihindari. Ketidaksesuaian dan pertentangan ini disebabkan manusia mempunyai keyakinan, pendapat, dan pengetahuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan-perbedaan inilah, menurut House dan Rizzo (1972) yang menyebabkan timbulnya konflik.

Menurut Forsyth (1990) kosa kata konflik sebenarnya berasal dari bahasa latin "*conflictus*" yang secara harfiah berarti serangan bersama dengan kekuatan. Menurutnya konflik akan terjadi jika keyakinan atau aktivitas dari seseorang atau kelompok lain saling bertentangan. Nawawi (1994) berpendapat bahwa konflik merupakan suasana batin yang berisi kegelisahan karena pertentangan dua motif atau lebih, yang mendorong seseorang berbuat dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan, pada waktu yang bersamaan. Bila kedua motif itu sama kuatnya, maka orang itu akan menjadi bimbang, dan jika tidak cepat di atasi maka berkembang rasa kegelisahan yang relatif berat. Menurut Pruitt dan Rubin (dalam Boardman, 1994) konflik diartikan sebagai sebuah proses dimana persepsi individu atau kelompok yang berkepentingan ditentang atau ditolak oleh individu atau kelompok yang lain. Dalam konflik tersebut terjadi pertentangan aktivitas karena perbedaan persepsi terhadap kepentingan ataupun keyakinan. Winardi (1990) mengemukakan konflik merupakan suatu oposisi atau pertentangan

kebutuhan dan tujuan antara individu atau kelompok. Di sini hal yang perlu di ingat adalah bila seseorang bekerjasama dengan orang lain dalam rangka mengejar kebutuhan dan tujuannya maka dengan berlangsungnya waktu yang cukup lama akan dapat menimbulkan perbedaan-perbedaan antara mereka. Perbedaan inilah yang ditengarai Winardi (1990) dapat menimbulkan konflik. Konflik tersebut dapat terjadi di mana saja dan kapan saja, dan sering kali tidak dapat dihindari sehingga yang diperlukan individu tersebut adalah bagaimana mengelola konflik yang terjadi agar tidak berdampak negatif.

Saat terjadi interaksi antara individu, sebagian kebutuhan dan tujuan mungkin bersesuaian sementara sebagian lain bertentangan. Menurut Boardman (1990) dalam mencapai kebutuhan dan tujuan tersebut konflik akan timbul bila terjadi pertentangan perilaku, pola pikir, dan pengaruh antar individu atau kelompok. Menurutnya pertentangan tersebut dapat menunjukkan suatu bentuk agresivitas, seperti menyerang dan memaksa pada individu atau kelompok yang terlibat di dalamnya.

Memperhatikan beberapa definisi konflik peran di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud konflik peran adalah pertentangan perilaku, pola pikir, dan aktivitas antara seseorang atau kelompok dengan seseorang atau kelompok lainnya yang dapat berdampak secara fisik maupun psikis pada yang bersangkutan.

### **2.3.1. Jenis-jenis Konflik Peran**

Konflik Peran dapat terjadi kapan dan dimanapun pada manusia baik dalam kedudukannya sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk sosial. Konflik yang terjadi tersebut banyak bentuknya dan beragam pula jenisnya.

Menurut Tjosvold dan Tjosvold (1995) secara garis besarnya konflik dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu konflik internal dan konflik eksternal. Konflik internal berkaitan dengan apa yang diyakini, prinsip-prinsip atau pegangan hidup individu itu sendiri. Konflik internal berkaitan dengan apa yang diyakini, prinsip-prinsip atau pegangan hidup individu itu sendiri. Konflik eksternal terjadi saat berhubungan dengan orang lain dan lingkungannya. Konflik ini terjadi bila ada ketidaksesuaian antara individu dengan orang lain atau lingkungannya.

Menurut pendapat Stoner dan Freeman (1994) manusia sebagai makhluk hidup dan makhluk social seringkali mengalami konflik personal, konflik interpersonal dan konflik antara kelompok dalam kehidupannya. Konflik personal berkaitan dengan diri pribadi individu terhadap keyakinan dan prinsipnya. Konflik interpersonal timbul bila terjadi pertentangan antara seseorang dengan orang lain. Konflik antar kelompok terjadi bila terjadi pertentangan antar salah satu kelompok dengan kelompok yang lain.

Di antara bermacam konflik yang telah disebutkan di atas, penelitian ini dibatasi hanya pada konflik interpersonal dengan pertimbangan agar lebih terfokus pokok permasalahan yang sedang diteliti. Konflik interpersonal dipahami sebagai suatu pertentangan antara satu individu dengan individu yang lainnya.

Menurut Shantz dan Hartup (1993) konflik interpersonal merupakan suatu masalah serius yang dapat dihadapi oleh semua orang sebab konflik tersebut dapat berpengaruh cukup mendalam terhadap emosi seseorang. Disini ada suatu kebutuhan untuk menjaga *self image* dan harga diri dari kerugian yang diakibatkannya. Bila konsep diri terancam, gangguan yang cukup serius akan terjadi dan hubungan dengan orang tersebut akan memburuk. Terkadang temperamen dari dua orang yang berselisih saling bertentangan dan ada perselisihan kepribadian. Dalam hal ini, konflik berkembang dari rusaknya hubungan komunikasi dan adanya perbedaan persepsi.

Menurut Collins (2000) konflik interpersonal pada remaja dapat dibedakan berdasarkan *dyad* dalam beberapa aspek konflik, yaitu konflik yang terjadi antara remaja dengan orang tua, saudara, dan teman sebaya. Sebagian besar konflik interpersonal yang terjadi pada masa ini mempunyai intensitas yang besar dalam hubungan antara remaja dengan ibu kemudian dengan saudara, teman, pasangan, ayah, dan yang terkecil intensitasnya adalah dengan orang lain. Isu konflik yang terjadi sebagian besar karena perbedaan pribadi, afiliasi dengan kelompok di luar keluarga, masalah kesulitan hubungan dengan pasangannya, masalah otoritas dan otonomi.

### **2.3.2. Penyebab Timbulnya Konflik**

Sumber konflik interpersonal cukup banyak dan bervariasi, tapi menurut permasalahan yang terjadi konflik dapat dikategorikan dalam tiga hal umum, yaitu



masalah yang didasarkan pada perbedaan individu, perbedaan persepsi dan isu-isu yang ditimbulkannya, dan perbedaan yang terjadi dalam kelompok (Haris, 1984).

Dalam beberapa hal konflik timbul karena adanya *norm of reciprocity* yaitu suatu norma yang menyebabkan seseorang akan memperlakukan orang lain sebagaimana orang tersebut memperlakukannya (Farida, 1996). Pada sisi positif, norma tersebut membuat individu harus membalas kebaikan orang lain yang diterimanya. Pada sisi negatif, norma tersebut akan mendorong untuk memberi sanksi balas dendam terhadap orang lain yang telah menyakitinya. Sisi negative norma inilah yang banyak menimbulkan konflik.

Memperhatikan dinamikanya seorang individu sebagai bagian dari kelompok, Rizzo *et al.* (1972) berpendapat bahwa sebab-sebab konflik dapat dikelompokkan dalam tiga kategori besar, yaitu: (a) **Karakteristik individu** yaitu nilai, sikap dan keyakinan, kebutuhan dan kepribadian, serta persepsi dan pendapat. (b) **Kondisi situasional** yang dapat mendorong timbulnya konflik yaitu, keadaan saling bergantung, kebutuhan untuk saling berinteraksi, kebutuhan akan consensus, perbedaan status, komunikasi, tanggung jawab, dan adanya peraturan yang ambigu. (c) **Faktor-faktor kompleks dalam kelompok** yang dapat menyebabkan konflik, yaitu adanya spesialisasi dan diferensiasi kerja, tugas yang saling bergantung, tujuan utama yang ingin dicapai, sumber-sumber yang langka, otoritas dan pengaruh yang beragam, keputusan, prosedur dan peraturan-peraturan.

Menurut Wall dan Callister (1995) saat terjadi interaksi antara satu individu dengan individu yang lainnya seringkali terjadi pertentangan.

Pertentangan inilah yang sering menimbulkan konflik. Menurut kedua ahli itu hal yang dapat menimbulkan konflik antara lain: (a) Karakteristik individu; yaitu kepribadian seseorang, nilai-nilai yang dianut seseorang, komitmen dan tujuannya. (b) Faktor-faktor interpersonal yang dapat menimbulkan konflik adalah persepsinya terhadap orang lain, komunikasi antar individu atau kelompok dengan individu atau kelompok lainnya, perbedaan status, dan interaksi sebelumnya sebelum terjadi kelompok. (c) Isu-isu yang dapat menimbulkan konflik adalah tergantung pada kompleksitasnya, banyak sedikitnya isu yang berkembang, dan samar-jelasnya isu yang beredar.

Memperhatikan hal tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa beberapa hal umum yang dapat menyebabkan konflik adalah karakteristik individu, faktor-faktor interpersonal dan kelompok, kondisi situasional dan isu-isu yang timbul. Lebih lanjut Wall dan Callister (1995) hal yang telah dikemukakan di atas apabila tidak dikelola dengan baik dapat memicu terjadinya perpecahan, permusuhan ataupun perkelahian.

### **2.3.3. Pengaruh yang Ditimbulkan oleh Konflik**

Konflik tidak selalu berakibat negatif pada individu atau kelompok yang bersangkutan. Menurut Furman dan Mc Quaid (1992) konflik memiliki banyak fungsi positif. Yang terpenting adalah bagaimana mengelola konflik yang timbul supaya tidak menimbulkan kerugian tapi justru membawa dampak konstruktif bagi individu atau kelompok yang terlibat. Konflik kelompok mendorong individu yang berada didalamnya untuk terlibat dan belajar mengenai proses pengambilan

keputusan dalam kelompok dan belajar bertanggung jawab terhadap apa yang telah dilakukannya dan menyadari petunjuk dan bimbingan yang didapat dari orang lain.

Menurut Wall dan Callister (1995) pengaruh yang dapat ditimbulkan oleh adanya konflik terhadap individu atau kelompok dapat diklasifikasikan dalam beberapa hal, yaitu:

a. Pengaruh terhadap individu

Pada level yang rendah dari intensitas perselisihan yang ada, konflik dapat mendorong seseorang untuk merasa lebih segar dan membangkitkan semangat. Namun pada level yang tinggi, individu yang sedang berkonflik dapat mengalami emosi, seperti marah, permusuhan, merasa tertekan, cemas, dan stress. Emosi yang bersifat negatif di atas dapat menimbulkan adanya frustrasi diri, menurunkan motivasi dan semangat kerja, serta kepuasan kerja yang rendah.

b. Pengaruh terhadap hubungan interpersonal

Bila seseorang dipandang merintangi tercapainya tujuan, maka ekspresi kemarahan, permusuhan dan emosi negatif lainnya dapat terpacu sebagai suatu persepsi yang bersifat negatif terhadap lawan konflik. Terkadang sikap ini cenderung tidak rasional bila disikapi secara emosional. Persepsi di atas akan membuat seseorang kurang percaya terhadap lawan konfliknya dan membuat seseorang tidak dapat melihat cara pandang orang lain terhadap dirinya. Selama dan setelah konflik, biasanya sikap terhadap konflik umumnya menjadi negatif.

c. Pengaruh terhadap komunikasi.

Konflik sering kali memotivasi perselisihan ke isu-isu yang mengambang, untuk bersikap diam ataupun menghindari lawan konflik. Bila komunikasi tidak berjalan dengan baik maka kesalahpahaman, salah pengertian ataupun permusuhan akan mudah terjadi. Perilaku permusuhan ini sering kali ditunjukkan dengan suatu ancaman, serangan fisik, menyalahkan orang lain, tindakan kekerasan, dan adanya suatu sikap untuk protes.

Berkaitan dengan perilaku, interaksi yang jelas antara orang yang berselisih juga memperlihatkan beberapa aspek konflik. Aksi-aksi ini dapat berupa suatu respon untuk menghindari rasa malu, menghindari orang lain, emosi yang tidak terkendali dan konfrontasi (Bergman dan Volkema, dalam Wall dan Callister, 1995). Konflik yang belum diselesaikan secara tuntas seringkali akan bertambah besar dan kompleks permasalahannya. Hal ini akan menimbulkan perselisihan yang sulit di atasi bila menyangkut hal-hal yang prinsip pula. Pada dasarnya pengaruh yang ditimbulkan suatu konflik dapat berakibat konstruktif maupun destruktif pada individu yang terlibat. Hal yang terpenting adalah bagaimana mengelola konflik yang timbul tidak berakibat negatif tetapi justru membawa dampak yang konstruktif.

## **2.4. Penelitian Terdahulu**

### **2.4.1. Penelitian Terdahulu tentang Kinerja Kerja**

Chan dan Schmitt (2002) menganalisis tentang penilaian kinerja kerja karyawan jasa public pada kantor pemerintahan menggunakan tiga dimensi

kinerja meliputi: keahlian teknis inti, dedikasi kerja, dan fasilitas interpersonal menggunakan *supervisory rating items* yang disusun oleh Chan. Hasil dari analisis kerja menunjukkan keahlian teknis inti dari pelayanan jasa public konsisten dengan problem analisis yang secara garis besar melibatkan keahlian menulis dan komunikasi lisan.

Kemudian keahlian teknis inti (kinerja tugas) dinilai menggunakan tiga item meliputi kinerja tugas untuk analisa permasalahan, komunikasi tertulis dan komunikasi lisan (Cronbach Alpha = 0,82). Untuk mengukur dedikasi pekerjaan (termasuk kinerja motivasional) yaitu motivasi untuk melaksanakan tugas, motivasi untuk belajar, dan motivasi untuk bekerja keras ( Cronbach Alpha = 0,78). Pemberian kemudahan hubungan antar pribadi (*interpersonal facilitation*) diukur dengan tiga materi tertulis menyangkut kemampuan membuat resolusi konflik hubungan antar pribadi, negosiasi, dan kerja sama kelompok (*teamwork and cooperation*). Penelitian tentang kinerja kerja karyawan berkaitan dengan kinerja pelayanan pelanggan seperti yang dijelaskan oleh Hartline, Maxham, dan Mckee (2000 dalam Netemeyer); Schneider dan Bowen (1995, 1999 dalam Netemeyer) mempunyai konsekwensi berjangkauan luas. Layanan Karyawan merupakan kunci yang menghubungkan antara pelanggan dan organisasi, dan evaluasi pelanggan dipengaruhi oleh interaksi mereka dengan karyawan. Studi tersebut menggambarkan dua jenis kinerja karyawan (jasa;layanan), kinerja in-role dan extra-role.

Singh (2000, p.16) menawarkan suatu produktivitas dan pengklasifikasian kualitas kinerja in-role layanan karyawan. Produktivitas dapat diukur dengan

membandingkan output dan tingkah laku standar bagi pelanggan yang berkomunikasi dengan karyawan. Contoh, jumlah keluhan yang ditangani oleh karyawan, pencatatan keluhan pelanggan, dan kualitas yang mencerminkan emosi selama transaksi (jasa layanan) sesuai prosedur kerja yang diamanatkan oleh organisasi. Motowidlo dan Van Scotter (1994) menyatakan bahwa kinerja in-role mencerminkan secara resmi perilaku yang melayani tujuan (*goal*) organisasi atau mendukung tujuan inti teknis organisasi. Perilaku ini meliputi berbagai aspek dari layanan pelanggan, pengetahuan tentang perusahaan dan produk pesaing, arsip manajerial yang akurat, tepat waktu dan biaya.

#### **2.4.2. Penelitian Terdahulu tentang OCB**

Beberapa penelitian dilakukan para ahli yang mencoba menghubungkan antara OCB dengan beberapa aspek dalam organisasi, yaitu: keterkaitan ocb dengan kualitas pelayanan, kinerja kelompok, turn over karyawan, efektivitas organisasi, dan penelitian yang berkaitan dengan afeksi dan kognisi individu organisasi.

Podsakoff (dalam Farh, *et al.*, 2003) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi OCB (*antecedent*). Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB antara lain karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, kepemimpinan serta pertukaran yang terjadi di organisasi. Karakteristik individu di sini meliputi faktor kepuasan kerja, disposisi pribadi atau kepribadian, dan faktor-faktor demografis seperti usia, dan jenis kelamin, sebagaimana di katakan oleh Motowidlo dan Van Scoffer (Borman dan Penner,

2002) berdasarkan hasil penelitiannya, bahwa kepribadian merupakan prediktor terbaik bagi perilaku anggota organisasi.

Namun demikian, tidak semua ahli memiliki pendapat yang sama. Kreitner dan Kinicki (2004) mengatakan bahwa faktor kepemimpinan dan karakteristik dari lingkungan kerja lebih menentukan perilaku anggota organisasi, daripada faktor kepribadian. Hubungan ini perlu dipahami dengan baik, karena perilaku anggota organisasi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan penilaian kinerja. OCB sebagai salah satu dari perilaku karyawan (McCook, 2002) berdampak terhadap efektivitas organisasi.

Untuk dapat memahami dengan lebih baik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja (dalam hal ini adalah OCB), Muchinsky (2003) merangkumnya menjadi faktor disposisional dan faktor situasional. Faktor disposisional yang dimaksud adalah kepribadian dan komitmen organisasi serta kepuasan kerja sebagai dua bentuk sikap kerja karyawan, merupakan factor situasional.

Podsakoff, *et al.* (1997) secara khusus meneliti tentang keterkaitan OCB dengan kualitas pelayanan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa perusahaan yang tinggi tingkat OCB di kalangan karyawannya, tergolong rendah dalam menerima komplain dari pelanggan. Lebih jauh, penelitian tersebut membuktikan keterkaitan yang erat antara OCB dengan kepuasan pelanggan: semakin tinggi tingkat OCB di kalangan karyawan sebuah perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan pada perusahaan tersebut.

Dalam penelitiannya, George dan Bettenhausen (1990), menemukan adanya keterkaitan yang erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Adanya perilaku altruistik memungkinkan sebuah kelompok bekerja secara kompak dan efektif untuk saling menutupi kelemahan masing-masing. Podsakoff, *et al.* (1997), juga menemukan keterkaitan erat antara OCB dengan kinerja kelompok terutama terjadi antara OCB dengan tingginya hasil kerja kelompok secara kuantitas. Penelitian yang mencoba menghubungkan OCB dengan turnover karyawan dilakukan oleh Chen, *et al.* (1998) yaitu adanya hubungan terbalik antara OCB dengan turnover. Dari penelitian tersebut bisa disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki OCB rendah memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi.

Dari paparan di atas bisa disimpulkan bahwa OCB menimbulkan dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatnya kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja kelompok, dan menurunkan tingkat *turnover*. Karenanya, menjadi penting bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan OCB di kalangan karyawannya. Ada beberapa alasan teoretis mengapa OCB berkaitan dengan efektivitas organisasi, yang di kemukakan oleh Podsakoff dan Mac Kenzie (Borman dan Penner, 2002). Ketika para karyawan saling membantu dalam tugasnya, mereka cenderung tidak lagi terlalu tergantung pada manajer, sehingga manajer memiliki waktu lebih banyak untuk menyelesaikan tugas manajerialnya (menjadi lebih produktif). Di samping itu, apabila pada suatu kelompok kerja terjadi aktivitas saling membantu dalam tugas, hal tersebut mengurangi besarnya variabilitas pekerjaan dari kelompok kerja tersebut. Dalam penelitian ini kepribadian, komitmen organisasi



dan kepuasan kerja, sesuai dengan pendapat Muchinsky (2003) diasumsikan merupakan prediktor bagi faktor dalam OCB yang di kembangkan oleh Morrison (dalam Aldag dan Resche, 1997) , McCook (2002) dan Podsakoff (Farh *et al.*, 2003) meliputi lima faktor, yaitu: *altruism*, *conscientiousness*, *courtesy*, *civic virtue* dan *sportmanship*.

McNeely dan Meglino (dalam Muchinsky, 2003) mengatakan bahwa OCB ada yang bersifat *individual-directed (OCBI)* dan ada yang *organization-directed (OCBO)*, dan keduanya seharusnya dibedakan. Perbedaan keduanya membawa implikasi terhadap penelitian tentang OCB akhir-akhir ini, terutama pada penelitian yang berkaitan dengan afeksi dan kognisi. Jika peneliti berasumsi bahwa terjadi pertukaran sosial antara karyawan dengan organisasi (orientasi kognisi), maka cukup beralasan apabila kemudian ada dugaan bahwa perilaku tersebut cenderung diperuntukkan bagi keuntungan organisasi. OCBO berkaitan dengan bagaimana tanggapan karyawan terhadap karakteristik pekerjaan mereka. OCBI berlawanan dengan OCBO, dimana OCBI lebih berkaitan dengan perilaku seperti membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang tidak membawa dampak langsung dalam proses transaksi antara individu dengan organisasi.

Pada penelitian McCook (2002) OCBI meliputi dua faktor dalam OCB yaitu faktor *altruism* dan *courtesy*, sedangkan OCBO mencakup tiga faktor lainnya yaitu *conscientiousness*, *civic virtue* dan *sportmanship*. OCBO cenderung lebih besar hubungannya dengan kepercayaan karyawan daripada OCBI. McNeely dan Meglino (Muchinsky, 2003) menemukan bahwa *reward equity* (keadilan

hadiah) dan *recognition* (pengakuan) berhubungan dengan OCBO tetapi tidak berhubungan dengan OCBI.

Lee dan Allen (2002) pada penelitiannya tentang OCB menggunakan konsep Smith, Organ dan Near (1983) untuk mengindikasikan kedua faktor dalam OCB tersebut. Alat ukur yang digunakan pada sejumlah 155 orang responden, terdiri dari 8 item mengukur OCBs yang di arahkan pada dirinya (reliabilitasnya 0.830) dan 8 item mengukur OCB yang di arahkan pada organisasi (reliabilitasnya 0.880). Cardona dan Espejo (2002) menggunakan 12 item yang merepresentasikan ketiga faktor dalam OCB yaitu *altruism*, *conscientiousness* dan *loyalty*. Item yang digunakan untuk mengukur faktor *conscientiousness* dan *loyalty* diambil dari item-item yang dikembangkan oleh Van Dyne, *et al.* dan item yang mengukur *altruism* diambil dari item yang dikembangkan oleh Farh *et al.* (2003), Podsakof (2000) dan Organ *et al.* (1995). Penelitian Cardona dan Espejo (2002) ini menggunakan sampel 67 orang, dan hasil uji reliabilitas alat ukur yang digunakan menunjukkan angka reliabilitas faktor *altruism* sebesar 0.750, reliabilitas faktor *conscientiousness* sebesar 0.770, dan reliabilitas faktor *loyalty* sebesar 0.830.

#### **2.4.3. Penelitian Terdahulu tentang Konflik Peran**

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya konflik peran antar Multiple Resources Assessment (MSA) Input dan Outcome. Sebagai contoh, dalam penelitian yang dilakukan oleh Schneier dan Beatty (1978) menemukan adanya perbedaan signifikan antara perilaku peran atasan dan kelompok vocal, para bawahan/ subordinat dan *PASARh* panutan dalam organisasi. Demikian juga, Tsui

(1984) menemukan bahwa beban kerja yang harus ditanggung berbeda secara luas antar atasan, para bawahan; subordinat dan panutan. Mount (1984) mengemukakan adanya konflik peran di dalam MSA berkaitan dengan perselisihan paham dalam pekerjaan mengenai harapan atau kebutuhan standard perilaku. Tsui dan Ohlott (1988) menemukan suatu korelasi penting ( $p > .05$ ) antara pengalaman konflik peran dan *self-superior agreement* pada salah satu dari tujuh peran kemampuan interpersonal. Mereka juga menemukan suatu hubungan penting antara pengalaman konflik peranan dan *self-subordinate agreement*.

Netemeyer *et al.* (1997) menjelaskan adanya antecedent kunci dan konsekuensi antara konflik peran, kinerja pelayanan pada pelanggan dan stress kerja. Dalam penelitian mereka tingkat stress kerja karyawan menjadi predictor utama terhadap *in-role performance* supervisor dan *extra-role performance* karyawan dan pelanggan secara langsung. Sementara itu konflik kerja – keluarga (*work-family konflik/ WFC*) dan konflik keluarga – kerja (*family-work konflik/ FWC*) menghasilkan stress kerja, dan kewajaran supervisor pada tingkat karyawan (*employee-rated*) bersama nilai-nilai hubungan interpersonal mengurangi stress kerja.

Karen A. Jehn (1995) melakukan studi yang menguji struktur 105 kelompok kerja dan tim manajemen untuk menjawab pertanyaan apakah konflik dapat menguntungkan. Berbagai metode digunakan untuk menguji efek konflik pada individu dan group-level variabel untuk menyediakan suatu model intragroup konflik. Hasil menunjukkan bahwa adanya konflik diuntungkan tergantung pada jenis konflik dan struktur kelompok dalam kaitan dengan jenis

tugas, saling ketergantungan tugas, dan norma-norma kelompok. Konflik tugas dan Hubungan secara negatif dihubungkan dengan kepuasan individu, kesukaan dari anggota kelompok yang lain, dan tujuan untuk tinggal dalam kelompok. Di dalam kelompok yang melakukan/ menyelenggarakan tugas rutin, perselisihan paham tentang tugas adalah merugikan. Disisi lain pada kelompok yang melakukan/ menyelenggarakan tugas non rutin, perselisihan paham tentang tugas tidak mempunyai suatu efek merugikan. Berlawanan dengan harapan, norma-norma yang memberi harapan diskusi terbuka konflik tidak selalu menguntungkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa intensitas dan jumlah konflik yang berhubungan pada norma-norma tertentu tidak meningkatkan kemampuan anggota dalam menciptakan suatu konflik konstruktif. Model yang dikembangkan di sini memiliki peran sebagai perspektif atas konflik organisatoris.

## **2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis, Hipotesis, dan Definisi Operasional Variabel**

### **2.5.1. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis**

Konflik interpersonal yang muncul dalam organisasi sering kali memberikan dampak yang merugikan dikalangan anggota organisasi. Dalam beberapa hal konflik timbul karena adanya *norm of reciprocity* yaitu suatu norma yang menyebabkan seseorang akan memperlakukan orang lain sebagaimana orang tersebut memperlakukannya (Farida, 1996). Kondisi di mana orang lain memberikan balasan yang positif atas bantuan orang lain dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi anggota organisasi, mendorong perilaku anggota

organisasi yang positif, sehingga hal ini akan meningkatkan OCB organisasi. Kondisi dimana timbul perilaku untuk memberi sanksi balas dendam terhadap orang lain yang telah merugikannya akan menimbulkan konflik yang dapat menurunkan perilaku anggota organisasi.

Menurut Shantz dan Hartup (1993) konflik interpersonal merupakan suatu masalah serius yang dapat dihadapi oleh semua orang sebab konflik tersebut dapat berpengaruh cukup mendalam terhadap emosi seseorang. Terkadang temperamen dari dua orang yang berselisih saling bertentangan dan ada perselisihan kepribadian. Dalam hal ini, konflik berkembang dari rusaknya hubungan komunikasi dan adanya perbedaan persepsi. Perbedaan persepsi ini akan mendorong orang untuk berperilaku di luar kendali, sehingga mengakibatkan hubungan interpersonal tidak harmonis dan berdampak pada penurunan perilaku anggota organisasi.

OCB dapat dikatakan sebagai perilaku-perilaku yang menyumbang pada pemeliharaan dan perbaikan baik secara social maupun psikologikal untuk mendukung kinerja kerja (Organ, 1997: p.91). Konstruk kinerja kerja dalam hal ini bukan hanya melibatkan pekerjaan saja, namun juga kinerja karyawan yang berkaitan dengan peningkatan lingkungan kerja dan menyumbang secara tidak langsung dalam peningkatan efektivitas organisasi (Smith, Organ, dan Near, 1983). OCB berperan penting bagi upaya meningkatkan kinerja organisasi karena, OCB dapat (1) mengurangi kebutuhan akan sumber daya-sumber daya yang langka/mahal untuk fungsi-fungsi perawatan/perbaikan dalam organisasi (Organ,1988); (2) memberi keleluasaan bagi karyawan untuk lebih produktif

(Borman dan Motowidlo,1993); (3) meningkatkan produktifitas hubungan kerja atau manajerial (Organ, 1988); (4) memfasilitasi terjadinya hubungan koordinasi yang efektif antara anggota tim dan antar kelompok kerja (Karambayya, 1990); 5) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik minat dan mempertahankan orang-orang terbaiknya untuk bekerja disitu dengan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan (Organ,1988).

Pada penelitian terdahulu disebutkan bahwa kinerja kerja dikategorikan dalam tiga komponen yaitu: (1) Kinerja tugas adalah penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang berhubungan dengan tugas yang diberikan, meliputi perilaku yang menghasilkan barang dan jasa atau pelayanan. Tugas-tugas tersebut adalah tugas-tugas yang diakui secara formal dan berbeda antara satu orgainisasi dengan organisasi yang lain. (2) Kinerja keanggotaan menunjukkan perilaku keterlibatan di dalam kehidupan politik organisasi dan mempromosikan citra organisasi yang positif dan menyenangkan. Kinerja keanggotaan memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi dalam bentuk mengusahakan lingkungan sosial dan lingkungan psikologis yang menyenangkan. (3) kinerja kontraproduktif, mengacu pada perilaku sukarela yang merugikan kesejahteraan organisasi serta merugikan keanggotaannya sendiri di dalam organisasi.

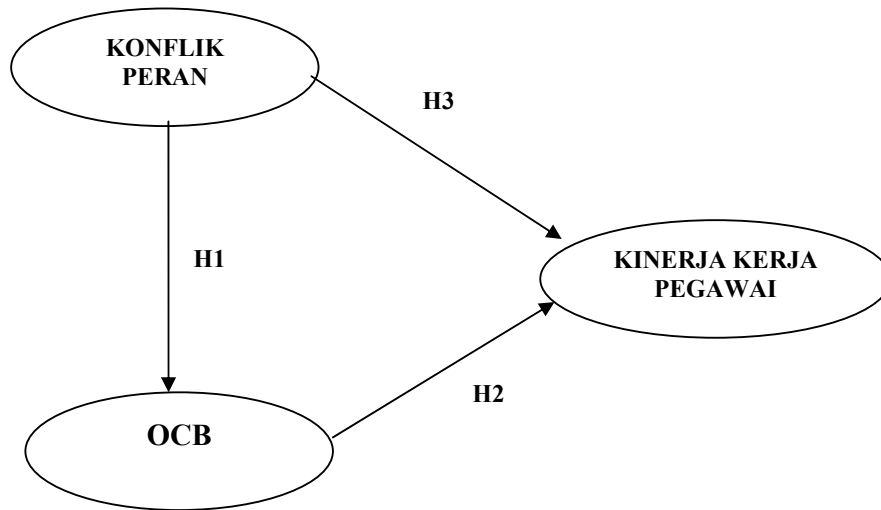
Konflik Peran yang berlarut-larut dan tidak dikelola dengan baik oleh organisasi (manajemen) akan memberikan dampak yang merugikan bagi kinerja kerja karyawan. Jika kinerja kerja karyawan menjadi tidak relevan lagi akibat konflik akan mendorong penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika

deskripsi tugas yang diberikan pada karyawan kurang jelas, hal ini menyebabkan timbulnya konflik peran bagi kinerja tugas anggota organisasi. Timbul tumpang tindih dalam pembagian kerja, beban kerja yang berlebihan bagi pihak lain, ketidakpuasan dalam menjalankan tugas, muncul keluhan-keluhan kepada manajemen, tugas yang tidak terselesaikan, sehingga pada akhirnya membuat karyawan melakukan tugasnya asal-asalan.

Pertentangan akibat adanya dukung mendukung dalam lingkungan kerja antara atasan dan bawahan, memunculkan politik organisasi yang tidak sehat. Konflik interpersonal muncul, dan mengakibatkan suasana kerja yang tidak nyaman. Perubahan situasi kerja yang kurang kondusif akan menurunkan kinerja kerja karyawan sehingga kontribusi karyawan bagi organisasi juga akan merosot.

Konflik peran sering kali mendorong karyawan melakukan kinerja kontraproduktif. Kinerja yang kontraproduktif tersebut muncul akibat hubungan interpersonal memburuk dan komunikasi tidak berjalan sesuai prosedur, sehingga persepsi antara atasan dan bawahan tidak sejalan. Hal ini memicu karyawan menjadi apatis dan tidak kreatif dalam mengerjakan tugasnya.

Dari serangkaian hubungan kausal yang terjadi antara Konflik Peran, OCB, dan Kinerja Kerja karyawan maka alur penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1: Kerangka Teoritis**

Sehingga dari penjelasan di atas dapat disusun suatu hipotesis sebagai berikut:

- H1: Konflik Peran berpengaruh negatif dan signifikan bagi peningkatan OCB.
- H2: OCB berpengaruh positif dan signifikan bagi peningkatan kinerja kerja pegawai.
- H3: Konflik Peran berpengaruh negatif dan signifikan bagi peningkatan Kinerja Kerja pegawai.

## **2.5.2. Definisi Operasional Variabel**

### **a. Definisi Operasional Variabel Kinerja Kerja**

Kinerja kerja seorang individu merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja kerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.



Berkaitan dengan hal tersebut, maka kinerja kerja dioperasionalkan dalam 3 (tiga) dimensi utama yang dikemukakan oleh Chan dan Schmitt (2002: 236):

- a. Keahlian Teknikal Inti/ Kinerja Tugas (*Core Technical Proficiency / Task Performance*);
- b. Dedikasi Kerja/ Motivasional Kinerja Kontekstual (*Job Dedication/ Motivational Contextual Performance*);
- c. dan Fasilitas Interpersonal (*Interpersonal Facilitation/ Interpersonal Contextual Performance*).

Kemudian keahlian teknis inti (kinerja tugas) dinilai menggunakan tiga item meliputi kinerja tugas untuk analisa permasalahan, komunikasi tertulis dan komunikasi lisan (Cronbach Alpha = 0,82). Untuk mengukur dedikasi pekerjaan (termasuk kinerja motivasional) yaitu motivasi untuk melaksanakan tugas, motivasi untuk belajar, dan motivasi untuk bekerja keras ( Cronbach Alpha = 0,78). Pemberian kemudahan hubungan antar pribadi (*interpersonal facilitation*) diukur dengan tiga item menyangkut kemampuan membuat resolusi konflik hubungan antar pribadi, negosiasi, dan kerja sama kelompok (*teamwork and cooperation*).

Ketiga dimensi kinerja tersebut diukur dengan menggunakan skala yang dikembangkan Chan (2002) dalam 9 item dan dalam penelitian ini dikembangkan lagi dalam 12 item. Skor bergerak dari angka 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga angka 7 (Sangat Setuju) dengan menggunakan skala *Likert*. Indikator-indikator pengukur variabel kinerja ditunjukkan dalam Tabel 2.1 berikut.

**Tabel 2.1.**

**Indikator Empiris Variabel Kinerja Kerja**

| <b>Kode</b> | <b>Dimensi</b>   | <b>Item Indikator Empiris</b>   |
|-------------|--|---|
| X13         | Keahlian Teknikal Inti/ Kinerja Tugas<br>( <i>Core Technical Proficiency / Task Performance</i> )                  | mengerjakan tugas secara serius walaupun tanpa pengawasan dari atasan (X13.1)             |
|             |  | berusaha memahami setiap tugas yang diberikan (X13.2)                                     |
|             |  | berusaha mengkomunikasikan ide-ide secara tertulis (X13.3)                                |
|             |  | menulis laporan kerja secara jelas dan teliti (X13.4)                                     |
| X14         | Dedikasi Kerja/ Motivasional Kinerja Kontekstual<br>( <i>Job Dedication/ Motivational Contextual Performance</i> ) | berusaha merunut penyebab masalah yang timbul secara bertahap dan logis (X14.1)           |
|             |  | mengkomunikasikan ide-ide secara lisan baik individual maupun kelompok (X14.2)            |
|             |  | tidak peduli pendapat orang lain karena bertentangan dengan pendapat pribadi (X14.3)      |
|             |  | berusaha memahami hal-hal baru untuk meningkatkan keahlian dalam bidang pekerjaan (X14.4) |
| X15         | Fasilitas Interpersonal<br>( <i>Interpersonal Facilitation/ Interpersonal Contextual Performance</i> )             | berusaha untuk tidak melakukan kesalahan dalam menyelesaikan tugas (X15.1)                |
|             |  | berbagi tanggung jawab dengan rekan kerja atas tugas yang dikerjakan bersama (X15.2)      |
|             |  | menulis laporan kerja secara sistematis (X15.3)   |
|             |  | Bekerja dalam tim (X15.4)   |

**b. Definisi Operasional Variabel OCB**

OCB merepresentasikan perilaku individu yang bersifat bebas, tidak mengikat, tidak secara eksplisit dan tidak secara langsung dikaitkan dengan system pemberian *reward* secara formal, akan tetapi semuanya itu berdampak terjadinya peningkatan efektivitas fungsi yang ada dalam suatu organisasi (Organ dalam Farh, 2003). OCB ini merupakan *extrarole* (peran tambahan), meliputi lima faktor:

- a) *Altruism*, perilaku untuk membantu orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang diukur dengan 3 item pertanyaan

- b) *Conscientiousness*, suatu perilaku minimum yang disyaratkan, seperti kehadiran, mematuhi peraturan, dan lain-lain, yang diukur dengan 3 item pertanyaan.
- c) *Sportsmanship*, kemauan untuk bersikap toleran dengan keadaan sekitar tanpa mengeluh, yang diukur dengan 3 item pertanyaan.
- d) *Courtesy*, merupakan kecenderungan karyawan untuk menghindari timbulnya masalah dengan rekan kerja, yang diukur dengan 3 item pertanyaan.
- e) *Civic Virtue*, melakukan sesuatu aktivitas di luar tugasnya, tidak ketinggalan informasi tentang berbagai kejadian dalam organisasi serta perubahan yang terjadi, yang diukur dengan 3 item pertanyaan.

Bila skor tinggi pada faktor *altruism*, menunjukkan kesediaannya untuk menggantikan pekerjaan rekan kerjanya yang kebetulan tidak masuk kerja, bersedia membantu pekerjaan rekan kerjanya, selalu siap sedia membantu orang lain, serta bersedia membantu rekan kerjanya yang sedang mengalami kesulitan dalam bekerja. Skor *conscientiousness* tinggi menunjukkan kehadiran di tempat kerja di atas rata-rata, jujur dalam waktu kerjanya, tidak mengambil waktu istirahat lebih lama, hati-hati dalam bertindak dan cenderung mematuhi peraturan perusahaan. Skor *courtesy* tinggi menunjukkan perhatian terhadap dampak perilakunya pada orang lain, tidak menyalahgunakan hak orang lain, menyadari bahwa perilakunya mempengaruhi orang lain, cenderung mencegah timbulnya masalah diantar rekan kerja, serta berusaha menghindari konflik dengan rekan kerja. Skor *civic virtue* tinggi menunjukkan karyawan tersebut mengikuti perubahan yang terjadi di tempat kerjanya serta memperhatikan pengumuman

yang dikeluarkan oleh perusahaannya. Skor *sportmanship* tinggi menunjukkan jarang mengeluhkan kondisi tempat kerjanya, jarang berkeluh kesah, tidak terfokus pada hal-hal yang negatif yang ada di tempat kerjanya, serta tidak membesar-besarkan permasalahan.

OCB tersebut diukur dengan menggunakan Skala OCB yang dikembangkan Podsakoff (McCook, 2003) dalam 15 item. Skor bergerak dari angka 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga angka 7 (Sangat Setuju) dengan menggunakan skala *Likert*. Indikator-indikator pengukur variabel OCB ditunjukkan dalam Tabel 2.2 berikut.

**Tabel 2.2.**  
**Indikator Empiris Variabel OCB**

| Kode | Dimensi                  | Item Indikator Empiris  |
|------|--------------------------|---|
| X1   | <i>Altruism</i>          | Mengganti Pegawai lain yang sedang tidak hadir atau sedang istirahat. (X1.1)  |
|      |                          | Menyisihkan waktu untuk membantu Pegawai lain yang mempunyai permasalahan terkait dengan pekerjaan. (X1.2)                                    |
|      |                          | Membantu penyesuaian diri Pegawai baru walaupun tidak diminta. (X1.3)   |
| X2   | <i>Conscientiousness</i> | “sentuhan bersahabat” kepada Pegawai lain untuk mencegah tindakan pemicu masalah yang mempengaruhi pekerjaan. (X2.1)                          |
|      |                          | menghadiri suatu pertemuan khusus yang bermanfaat (X2.2)  |
|      |                          | Bersukarela mengerjakan pekerjaan-pekerjaan tambahan (X2.3)   |
| X3   | <i>Sportmanship</i>      | berusaha menemukan kesalahan tentang apa yang orang lain atau tim lakukan.*) (X3.1)   |
|      |                          | Selalu tepat waktu tiap hari dalam keadaan cuaca atau kesibukan lalu lintas apapun. (X3.2)  |
|      |                          | Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. (X3.3)  |
| X4   | <i>Courtesy</i>          | Menyampaikan informasi dari telepon yang diterima dan menghubungi pihak yang terkait agar segera bereaksi terhadap informasi tersebut. (X4.1) |
|      |                          | Menolong untuk mengatur kekompakkan departemen. (X4.2)  |
|      |                          | Memusatkan siapa yang bersalah berkaitan dengan situasi yang dihadapi bukannya sisi positif tentangnya.*) (X4.3)                              |
| X5   | <i>Civic Virtue</i>      | Menyelesaikan semua laporan tugas-tugas yang dikerjakan lebih cepat dari waktu yang ditentukan (X5.1)   |
|      |                          | Selalu membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi (X5.2)  |
|      |                          | Menggunakan penilaian untuk mengatur apa yang terbaik untuk perusahaan (X5.3)   |

### c. Definisi Operasional Variabel Konflik Peran

Konflik peran dalam penelitian ini merupakan konflik peran yang didefinisikan secara operasional oleh Jehn (1995) meliputi 7 (tujuh) dimensi yang membentuk konflik peran sebagai berikut:

1. Tipe Tugas (*Task Type*), diukur dengan 3 item pertanyaan
2. Norma-norma Konflik (*Conflict Norms*), diukur dengan 3 item pertanyaan
3. Kepuasan dengan Kelompok (*Satisfaction with the Group*), diukur dengan 3 item pertanyaan
4. Kesukaan (*Liking*), diukur dengan 3 item pertanyaan
5. Keinginan untuk tetap tinggal dalam kelompok (*Intent to Remain*), diukur dengan 3 item pertanyaan
6. Kesamaan Tujuan (*Goal Similarity*), diukur dengan 3 item pertanyaan
7. Resolusi konflik (*Conflict Resolution*), diukur dengan 3 item pertanyaan.

Ketujuh dimensi konflik peran tersebut diukur dengan menggunakan skala *Likert* dan skor bergerak dari angka 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga angka 7 (Sangat Setuju).

**Tabel 2.3.****Indikator Empiris Variabel Konflik Peran**

| <b>Kode</b> | <b>Dimensi</b>           | <b>Item Indikator Empiris</b>   |
|-------------|--------------------------|---|
| <b>X6</b>   | Jenis Tugas              | Tipe pekerjaan yang dikerjakan di unit kerja *) (X6.1)  |
|             |                          | Pekerjaan yang membutuhkan keahlian khusus dalam pengerjaannya. (X6.2)  |
|             |                          | menemukan masalah dan waktu penyelesaian masalah*) (X6.3)   |
| <b>X7</b>   | Norma Konflik            | menghadapi perselisihan terbuka di unit kerja. (X7.1)   |
|             |                          | Jika terjadi konflik dalam unit kerja, maka anggota organisasi mencari pemecahannya dengan segera.*) (X7.2)                         |
|             |                          | membicarakan konflik dengan tidak secara terbuka. (X7.3)  |
| <b>X8</b>   | Kepuasan dengan kelompok | diterima dalam unit kerja. (X8.1)   |
|             |                          | aktif dalam aktivitas kelompok di unit kerja. (X8.1)  |
|             |                          | Bekerja sama dalam kelompok (X8.1)  |
| <b>X9</b>   | Kesukaan                 | kekompakan dalam unit kerja.*) (X9.1)   |
|             |                          | partisipasi dan sikap penerimaan antar anggota dalam kelompok*)(X9.2)   |
|             |                          | spirit terhadap kelompok.* ) (X9.3)   |
| <b>X10</b>  | Bertujuan Untuk Menetap  | berharap dapat terus bekerja dalam unit kerja saya. (X10.1)   |
|             |                          | berpikir untuk mengubah cara beraktifitas kerja saya dengan pola kerja yang baru, atau akan pindah ke unit kerja lainnya.*) (X10.2) |
|             |                          | akan menerima tawaran pekerjaan yang lebih menarik di tempat lain.*) (X10.3)  |
| <b>X11</b>  | Kesamaan Tujuan          | Setiap anggota mempunyai tujuan yang berbeda-beda.*) (X11.1)  |
|             |                          | Sikap setuju bahwa apa yang di kerjakan memiliki tujuan yang sama bagi kepentingan kelompok. (X11.2)                                |
|             |                          | Tujuan individu sejalan dengan tujuan organisasi (X11.3)  |
| <b>X12</b>  | Resolusi Konflik         | Perselisihan paham yang spesifik tentang pekerjaan umumnya dipecahkan bersama-sama. (X12.1)   |
|             |                          | Konflik termasuk hal yang harus kami hadapi sehari-hari, dan kami biasanya mampu mencari solusi konflik tersebut. (X12.2)           |
|             |                          | Konflik yang terjadi seringkali dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian yang jelas. *) (X12.3)                                  |

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Zikmund (dalam Ferdinand, 2000) menyatakan bahwa terdapat tiga jenis penelitian, yaitu penelitian kausal, dimana penelitian ini digunakan untuk mengembangkan model penelitian yang disusun untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Model penelitian yang telah dikembangkan tersebut, diharapkan dapat menjelaskan hubungan antar variabel dan sekaligus membuka implikasi yang dapat digunakan untuk peramalan atau prediksi berkaitan dengan permasalahan penelitian yang dianalisis. Adapun yang menjadi alasan pemilihan objek penelitian ini adalah representasi populasi sebagai objek penelitian dengan latar belakang dan penelitian.

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

##### **3.1.1. Data Primer**

Data primer, yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan dengan permasalahan yang diteliti atau data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original (Mudrajad Kuncoro, 2003:127). Data primer diminta karena kedekatannya dengan kebenaran dan pengendalian pada kesalahan. Perhatian ini mengingatkan peneliti untuk berhati-hati dalam mendesain prosedur pengumpulan data dan menarik generalisasi atas hasil-hasilnya (Emory dan Cooper dalam Ferdinand, 2000). Data primer dalam penelitian ini adalah data

yang diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan atau kuesioner kepada responden yang terpilih untuk penelitian ini. Adapun data yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi: 1) data identitas responden, yaitu: Pekerjaan, Pangkat/ Golongan, Pendidikan, Jenis kelamin, Usia, dan Lama bekerja. 2) data persepsi responden terhadap Konflik Peran, Perilaku Anggota Organisasi, dan Kinerja Kerja.

### **3.1.2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data (Mudrajad Kuncoro, 2003:127). Atau data yang diambil dari luar obyek yang diteliti namun masih ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Meski data sekunder membantu konten penelitian, namun dalam penelitian ini, tidak menjadi input data yang diolah. Data sekunder yang dimaksud antara lain data yang memuat informasi tentang *Company Profile* obyek penelitian, termasuk di dalamnya adalah: data yang memuat informasi tentang jumlah pegawai keseluruhan dari obyek yang diteliti, struktur organisasi, prosedur-prosedur pelaksanaan dan petunjuk-petunjuk pelaksanaan tugas pegawai yang diperbolehkan untuk dipublikasikan dalam penelitian ini.

### **3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan sejumlah individu atau penduduk yang setidaknya memiliki kesamaan sifat (Hadi, 1985). Populasi ini selanjutnya akan dikenai generalisasi atau kenyataan-kenyataan penelitian yang diperoleh dari sampel.



Untuk mencegah generalisasi yang terlalu luas dari yang semestinya, maka ditentukan terlebih dahulu luas populasi sebelum penelitian, dengan cara menetapkan besar kecilnya sampel. Menurut Suharsimi Arikunto ( 2002:109) sampel adalah sebagian dari populasi saja yang digunakan untuk penelitian.

Penelitian dilaksanakan di Kepolisian Republik Indonesia Kantor Kepolisian Wilayah Kota Besar Semarang (POLWILTABES SEMARANG). Subjek populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai POLWILTABES SEMARANG sejumlah 1700 orang pegawai. Pegawai yang dimaksudkan pada penelitian ini adalah pegawai sipil bagian administrasi dan anggota kepolisian POLWILTABES SEMARANG yang berada dalam Kesatuan Polisi Lalu Lintas.

Sampel yang dimaksud adalah pegawai dan polisi lalu lintas di POLWILTABES SEMARANG, yaitu: yang memenuhi persyaratan dengan ciri-ciri subyek sebagai berikut:

1. Pegawai Sipil tetap atau anggota Satuan Polisi Lalu Lintas.
2. Pegawai yang telah bekerja selama minimal 1 tahun.
3. Pendidikan terakhir minimal Sekolah Lanjutan Tingkat Atas

Pemilihan sampel dengan ciri-ciri di atas sesuai dengan metode *purposive sampling*, di mana sampel yang diambil merupakan sampel yang sudah memenuhi persyaratan/ kriteria tertentu. Sehingga dengan kriteria-kriteria di atas diharapkan diperoleh 175 responden sebagai sampel.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan, peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survey dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah selesai diisi oleh responden.

Pengumpulan data yang dimaksud berisi data-data tentang Identitas Responden, Persepsi Konflik Peran, Perilaku Anggota Organisasi, dan Kinerja Kerja Pegawai didapatkan melalui kuesioner yang peneliti bagikan kepada responden.

Kuesioner tersebut dibagikan dan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti pada jam- jam istirahat kerja dan jam-jam yang diijinkan oleh lembaga. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat ordinal dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

|            |           |            |          |           |          |           |
|------------|-----------|------------|----------|-----------|----------|-----------|
| <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>ATS</b> | <b>N</b> | <b>AS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| <b>1</b>   | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b> | <b>5</b>  | <b>6</b> | <b>7</b>  |

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

- ATS : Agak Tidak Setuju  
N : Tidak berpendapat (Netral)  
AS : Agak Setuju  
S : Setuju  
SS : Sangat Setuju

Kemudian pada tahap analisis data, peneliti melakukan:

- a. Mengecek kembali data yang telah terkumpul, apakah sudah lengkap atau belum.
- b. Melakukan skoring jawaban subjek penelitian terhadap alat ukur penelitian.
- c. Melakukan analisis data menggunakan program komputer *Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) for Windows* dan *Structural Equation Model (SEM) with AMOS 4.0 Program*.

### **3.4. Uji Validitas dan Reliabilitas Data**

#### **3.4.1. Uji Validitas Data**

Validitas didefinisikan sebagai ukuran ketepatan suatu alat tes melakukan fungsi ukurnya. Semakin tinggi validitas variabel suatu alat ukur, maka alat ukur tersebut akan mengenai sarannya (valid) atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud pengukuran tersebut. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antar indikator penyusun variabel dengan skor total variabel untuk mengetahui keterkaitan antar variabel dengan skor total variabel. Dengan menggunakan metode korelasi Pearson yang terdapat pada software SPSS untuk mengetahui skor total variabel:

$$r_{\text{qiKorelasi}} = \frac{(r_{\text{qiTotal}})(STD_{\text{Total}}) - STD_q}{\sqrt{(STD_q)^2 + (STD_{\text{Total}})^2 - 2(r_{\text{qiTotal}})(STD_q)(STD_{\text{Total}})}}$$

Sumber: Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (2002)

Dimana:

- $r_{\text{qi total}}$  adalah nilai total dari korelasi Pearson
- $STD_q$  adalah standar deviasi masing-masing indicator
- $STD_{\text{total}}$  adalah total dari standar deviasi total

### 3.4.2. Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas dapat didefinisikan sebagai indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya jika dapat menunjukkan hasil yang relatif sama atau konsisten dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama. Pengukuran reliabilitas yang pertama menggunakan teknik *alpha Cronbach*, yang kedua adalah menilai besaran *composite reliability* serta *variance extracted* dari masing-masing konstruk dan dilakukan setelah mengetahui nilai *regression weights*. Suatu variabel dikatakan realibel bila variabel tersebut mempunyai koefisien  $\alpha$  Cronbach  $\geq 0,60$ , jika kurang dari persyaratan tersebut, variabel akan dikeluarkan dari model.

*Composite Reliability* diperoleh melalui rumus:

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{Std.Loading})^2 + \sum \varepsilon\varphi}$$

Sumber: Ferdinand (2000)

Dimana:

- *Std loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator.
- $\varepsilon\varphi$  adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

*Variance Extracted* diperoleh melalui rumus:

$$\text{Variance-Extranced} = \frac{\sum(\text{Std.Loading})^2}{\sum(\text{Std.Loading})^2 + \sum \varepsilon\varphi}$$

### 3.5. Teknik Analisis

Teknis analisis yang digunakan untuk menguji model dan hipotesis adalah The Structural Equation Modelling (SEM) dari paket software AMOS 4.01. Penggunaan SEM dalam pengujian model dan hipotesis karena memungkinkan pengujian serangkaian hubungan yang relative rumit secara simultan. Alasan lain penggunaan SEM adalah penelitian ini memiliki model berjenjang, di mana sebuah variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independent bagi variabel dependen lain.

Seperti yang diterangkan oleh Arbuckle dan Bacon dalam penelitian Ferdinand (1999), penelitian ini menggunakan dua macam teknis analisis, yaitu:

- Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) untuk menilai unidimensionalitas dari dimensi dalam membentuk sebuah factor.
- *Regression Weight* pada full model SEM untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel penelitian saling mempengaruhi (Ferdinand, 2000: 16).

Langkah-langkah yang harus dilakukan bila menggunakan SEM, yaitu:

## 1. Pengembangan model teoritis

Dalam pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan eksplorasi ilmiah telaah pustaka guna justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan, di mana SEM ditujukan untuk megkonfirmasi model teoritis tersebut.

## 2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

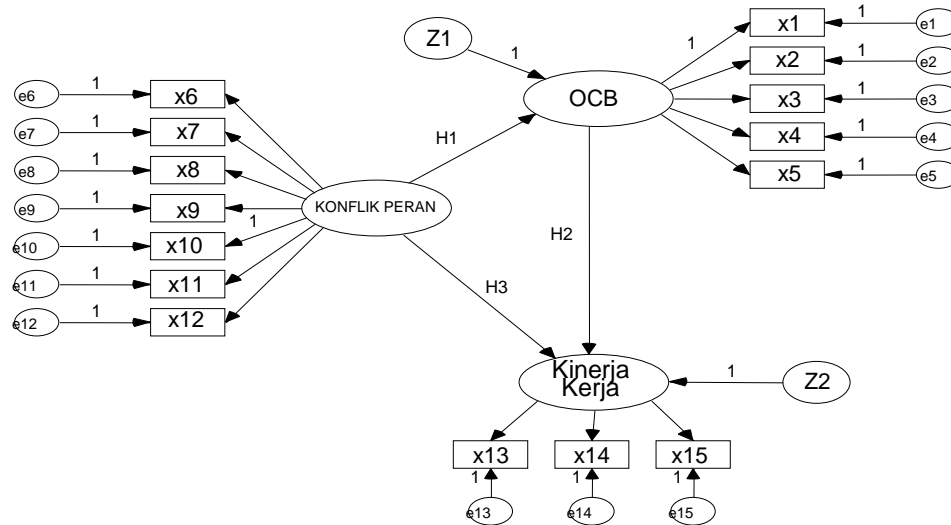
Model teorits yang sudah dibangun digambarkan dalam sebuah path diagram untuk melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Hubungan ini dinyatakan dengan anak panah yang lurus untuk menunjukkan adanya hubungan kausal langsung antar konstruk dan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk.

Konstruk dalam diagram alur dibedakan menjadi dua kelompok:

- Konstruk eksogen / variabel independen/ variabel sumber yang akan diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruks eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- Konstruk endogen merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk lain, di mana konstruks endogen juga dapat memprediksi konstruk endogen lainnya.

Diagram alur dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2. Di bawah ini:

Gambar 2  
Diagram Alur



Sumber: Model yang dikembangkan

### 3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan dari diagram alur dikonversi menjadi:

- Persamaan structural yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk : variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error
- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), harus menentukan dahulu variabel yang mengukur konstruk melalui serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi hipotetis antar konstruk atau variabel.
- Persamaan dalam penelitian ini seperti terlihat pada berikut ini:

**Tabel 3.1.**  
**Model Persamaan Struktural**

|               |  |
|---------------|--|
| Kinerja Kerja | = $\gamma_1$ OCB + z1                            |
| OCB           | = $\gamma_2$ Konflik Peran + z2                  |
| Kinerja Kerja | = $\gamma_3$ Konflik Peran + $\gamma_4$ OCB + z3 |

Sumber: Model yang dikembangkan

**Tabel 3.2.**  
**Model Pengukuran**

| Konsep Eksogenous<br>(Model Pengukuran)  | Konsep Endogenous<br>(Model Pengukuran)  |
|--|--|
| X1 = $\lambda_1$ OCB + e1                | X13 = $\lambda_{13}$ Kinerja Kerja + e13 |
| X2 = $\lambda_2$ OCB + e2                | X14 = $\lambda_{14}$ Kinerja Kerja + e14 |
| X3 = $\lambda_3$ OCB + e3                | X15 = $\lambda_{15}$ Kinerja Kerja + e15 |
| X4 = $\lambda_4$ OCB + e4                |  |
| X5 = $\lambda_5$ OCB + e5                |  |
| X6 = $\lambda_6$ Konflik Peran + e6      |  |
| X7 = $\lambda_7$ Konflik Peran + e7      |  |
| X8 = $\lambda_8$ Konflik Peran + e8      |  |
| X9 = $\lambda_9$ Konflik Peran + e9      |  |
| X10 = $\lambda_{10}$ Konflik Peran + e10 |  |
| X11 = $\lambda_{11}$ Konflik Peran + e11 |  |
| X12 = $\lambda_{12}$ Konflik Peran + e12 |  |

Sumber: Model yang dikembangkan

- Sisi sebelah kiri dari tiap persamaan model pengukuran merupakan observed variabel dan sebelah kanan untuk variabel-variabel latent. Faktor *loading* yang disimbolkan  $\lambda$ , serupa dengan koefisien regresi untuk menentukan unit-unit unobserved variabel (Arbuckle, 1997).



#### 4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data dalam SEM menggunakan matriks varians/ kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Hair et.al (1996) menyarankan agar menggunakan matriks varians/ kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

Ukuran sample yang disarankan adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Bila estimated paramaternya berjumlah 20, maka jumlah sample minimum adalah 100.

#### 5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah identifikasi pada prinsipnya adalah ketidakmampuan model untuk menghasilkan estimasi yang unik. Solusi bila muncul masalah identifikasi adalah penyusunan model kembali dengan mengembangkan konstruk yang lebih banyak.

#### 6. Evaluasi Goodness of Fit Model

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah berbagai criteria goodness of fit. Indeks-indeks yang akan digunakan untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut:

- Chi-square statistic ( $\chi^2$ ), dimana model dinilai baik bila nilai chi-squarenya rendah berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar  $p > 0.05$

- RMSEA (*The Root Mean Square Error Of Approximation*), yang menunjukkan goodness of fit bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA  $< 0.08$  menunjukkan sebuah *close fit* model dapat diterima berdasarkan derajat kebebasan (*degrees of freedom*).
- GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistical yang memiliki rentang nilai 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam model ini menunjukkan better fit.
- AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) merupakan tingkat penerimaan yang direkomendasikan bila nilai AGFI  $\geq 0.90$ .
- CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*, disebut juga sebagai Chi-Square relative. Bila CMIN/DF  $< 2.0$  atau  $3.0$  mengindikasikan dari *acceptable fit* antara model dan data.
- TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan incremental index yang membandingkan model yang diuji dengan baseline model, ukuran nilainya  $\geq 0.95$  good fit, dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- CFI (*Comparative Fit Index*), bila mendekati angka 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI  $\geq 0.95$ .

Secara ringkas penjelasan mengenai indek-indek penilaian fit model dari model yang dikembangkan ditunjukkan pada Tabel 3.3. berikut ini:

**Tabel 3.3.**  
**Evaluasi Goodness of Fit Model**

| <i>Indexs</i>                     | <i>Cut of Value</i>          | <i>Fit Model</i>   |
|-----------------------------------|------------------------------|--|
| Chi-square statistic ( $\chi^2$ ) | $p > 0.05$                   | <i>good fit</i>  |
| RMSEA                             | $< 0.08$                     | <i>close fit</i>   |
| GFI                               | 0<br>Mendekati 1<br>1.0      | <i>poor fit</i><br><i>better fit</i><br><i>perfect fit</i> |
| AGFI                              | $\geq 0.90$                  | <i>good fit</i>  |
| CMIN/DF                           | $< 2.0$ atau $3.0$           | <i>acceptable fit</i>                                      |
| TLI                               | $\geq 0.95$<br>mendekati 1   | <i>good fit</i><br><i>very good fit</i>                    |
| CFI                               | Mendekati 1 atau $\geq 0.95$ | <i>excelent</i>  |

Sumber: Data yang dikembangkan

#### 7. Inteprestasi dan modifikasi model

Sebuah model memerlukan intepretasi. Apabila hasil dari intepretasi terhadap sebuah model ditemukan ketidaksesuaian dengan syarat pengujian model, maka model tersebut perlu dimodifikasi. Hair et.al (1995: 644) memberikan pedoman dalam modifikasi model penelitian, yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas aman jumlah residual adalah 5%. Bila ditemukan nilai residual yang dihasilkan model cukup besar ( $> 2.58$ ), cara yang dapat digunakan adalah menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Responden**

Penelitian pada tesis ini diadakan di Kepolisian Republik Indonesia Markas Kepolisian Wilayah Kota Besar Semarang (Mapolwiltabes Semarang). Tujuan pemilihan obyek penelitian di Mapolwiltabes Semarang adalah untuk mengetahui peran perilaku anggota organisasi (*Organizational Citizenship Behaviour*) dan konflik peran yang menjadi dinamika organisasi dalam kaitannya dengan kinerja kerja para anggota kepolisian satuan lalu lintas serta pegawai sipil dalam satuan lalu lintas Mapolwiltabes Semarang.

Dari hasil penelitian diperoleh data responden berdasarkan Jenis Kelamin, Pangkat/ Golongan dalam organisasi, Usia, Pendidikan, dan Masa Kerja. Peneliti menggunakan tabulasi silang untuk menggambarkan persepsi masing-masing responden terhadap kinerja kerja pegawai, sehingga memperoleh gambaran yang menjelaskan tingkat kinerja kerja pegawai dengan skala kinerja kerja dari Rendah, Sedang, dan Tinggi.

##### **4.1.1. Kinerja Kerja Pegawai menurut Jenis Kelamin**

Robbins (2003) menjelaskan adanya perbedaan kepentingan berdasarkan gender yang mempengaruhi kinerja kerja. Menurut Robbins, pegawai perempuan lebih banyak dipengaruhi oleh beban aktivitas pekerjaan rumah tangga, adanya haid dan melahirkan. Hal-hal di atas menyebabkan pegawai perempuan lebih

banyak absen dan memilih pekerjaan yang dapat di bagi dengan kepentingan mengurus rumah tangga (part time job). Namun demikian tidak ada bukti yang signifikan yang menyebabkan kinerja kerja perempuan berbeda apabila dibandingkan dengan kinerja kerja laki-laki. Penelitian menunjukkan bahwa laki-laki dan perempuan adalah sama dalam hal kemampuan belajar, daya ingat, kemampuan penalaran, kreativitas dan kecerdasan (Gibson *et.al*, 1996). Karenanya dalam melakukan suatu tugas pekerjaan, beban kerja antara pegawai laki-laki dan perempuan dalam fungsi tugas yang sama haruslah setara, sehingga pencapaian kinerja tinggi bisa lebih mudah diraih. Hal ini penting untuk dipahami, dalam penilaian kinerja kerja menurut jenis kelamin, tidak dapat dilakukan pembedaan antara laki-laki dan perempuan. Tabulasi silang kinerja kerja pegawai menurut jenis kelamin ditunjukkan dalam Tabel 4.1. berikut ini.

**Tabel 4.1.**  
**Kinerja Kerja Pegawai Menurut Jenis Kelamin**

| JENIS KELAMIN |   | KINERJA |        |        | Total   |
|---------------|---|---------|--------|--------|---------|
|               |   | RENDAH  | SEDANG | TINGGI |         |
| LAKI-LAKI     | Σ | 7       | 99     | 26     | 132     |
|               | % | 4.00%   | 56.60% | 14.80% | 75.40%  |
| PEREMPUAN     | Σ | 1       | 30     | 12     | 43      |
|               | % | 0.60%   | 17.20% | 6.90%  | 24.70%  |
| Total         | Σ | 8       | 129    | 38     | 175     |
|               | % | 4.60%   | 73.70% | 21.70% | 100.00% |

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

**Uji Chi-Square: Kinerja Kerja Pegawai Menurut Jenis Kelamin**

|                    | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 2.357 <sup>a</sup> | 5  | 0.798                 |
| Likelihood Ratio   | 2.613              | 5  | 0.759                 |
| N of Valid Cases   | 175                |    |                       |

a) 5 cells (41.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .25.

Pada Tabel 4.1. terlihat bahwa jumlah pegawai berjenis kelamin laki-laki sejumlah 132 orang, jauh lebih besar dibandingkan pegawai berjenis kelamin perempuan sejumlah 43 orang. Secara prosentase total, ternyata lebih sedikit pegawai perempuan yang mempunyai kinerja rendah, yaitu sebesar 0.60%, namun pegawai perempuan yang memiliki kinerja tinggi juga lebih sedikit yaitu sebesar 6.90%. Hal ini dapat dipahami karena perbandingan jumlah pegawai perempuan hanya sepertiga dari jumlah pegawai laki-laki. Secara keseluruhan kinerja pegawai berdasarkan jenis kelamin berkisar pada kinerja kerja sedang.

#### **4.1.2. Kinerja Kerja Pegawai menurut Pangkat/ Golongan**

Kepangkatan dalam suatu organisasi tentu saja membawa pengaruh terhadap kinerja. Seorang yang berpangkat tinggi diharapkan mampu mengatur dan mengarahkan sub-ordinat yang ada dalam tanggung jawabnya. Kemampuan menduduki jabatan didukung dengan kemampuan intelektual, tingkat keahlian jabatan, dan kemampuan dalam memimpin. Apabila pegawai dengan pangkat tinggi tidak dibekali dengan kemampuan yang memadai, tentu saja dapat menurunkan kinerja departemen/ bagian yang dibawahinya. Sebaliknya, pegawai dengan kemampuan tinggi dapat meningkatkan kinerja bagian/ departemen yang menjadi tanggung jawabnya. Tabulasi silang antara responden berdasarkan Pangkat / Golongan dan kinerja kerja pegawai disajikan dalam Tabel 4.2. berikut ini.

**Tabel 4.2.**

**Kinerja Kerja Pegawai menurut Pangkat/ Golongan**

| PANGKAT/GOL  |   | KINERJA      |               |               | Total          |
|--------------|---|--------------|---------------|---------------|----------------|
|              |   | RENDAH       | SEDANG        | TINGGI        |                |
| PAMEN        | Σ | 0            | 1             | 2             | 3              |
|              | % | 0.00%        | 0.60%         | 1.20%         | 1.70%          |
| PAMA         | Σ | 2            | 10            | 4             | 16             |
|              | % | 1.20%        | 5.80%         | 2.30%         | 9.20%          |
| BINTARA      | Σ | 5            | 91            | 25            | 121            |
|              | % | 2.90%        | 52.20%        | 14.50%        | 69.60%         |
| TAMTAMA      | Σ | 0            | 4             | 1             | 5              |
|              | % | 0.00%        | 2.30%         | 0.60%         | 2.90%          |
| STAFF ADM    | Σ | 1            | 23            | 6             | 30             |
|              | % | 0.60%        | 13.20%        | 3.50%         | 17.10%         |
| <b>Total</b> | Σ | <b>8</b>     | <b>129</b>    | <b>38</b>     | <b>175</b>     |
|              | % | <b>4.60%</b> | <b>73.70%</b> | <b>21.70%</b> | <b>100.00%</b> |

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

**Uji Chi-Square: Kinerja Kerja Pegawai menurut Pangkat/ Golongan**

|                    | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 55.781 <sup>a</sup> | 65 | 0.786                 |
| Likelihood Ratio   | 57.464              | 65 | 0.735                 |
| N of Valid Cases   | 175                 |    |                       |

a) 69 cells (82.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

Secara keseluruhan perbandingan kinerja pegawai berdasarkan Pangkat/ Golongan pegawai berada pada kinerja pegawai sedang, yaitu sebesar 73.70% dari total jumlah responden. Hal ini menggambarkan bahwa pada seluruh strata pangkat/ golongan, baik pegawai sipil maupun polisi dalam kesatuan lalu lintas perlu meningkatkan kinerja kerja masing-masing, karena baru sebagian kecil yaitu PAMA (1.20%), PAMEN (2.30%), BINTARA (14.50%), TAMTAMA (0.60%) dan STAF ADMINISTRASI (3.50%) yang menunjukkan kinerja kerja tinggi.

#### 4.1.3. Kinerja Kerja Pegawai menurut Tingkat Pendidikan

Jenjang pendidikan yang dimiliki pegawai berkaitan dengan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan jenis-jenis pekerjaan tertentu membutuhkan spesifikasi kemampuan tertentu yang diperoleh dari pendidikan. Semakin tinggi pendidikan seseorang diharapkan mampu mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang semakin besar pula. Pendidikan di sini juga terkait dengan tingkat kemampuan yang dikuasai, seperti kemampuan analisis, memimpin, mengambil keputusan, dan menguasai teknologi. Tabulasi silang antara responden berdasarkan pendidikan dan kinerja kerja pegawai disajikan dalam Tabel 4.3. berikut ini.

**Tabel 4.3.**

**Kinerja Kerja Pegawai menurut Pendidikan**

| PENDIDIKAN |   | KINERJA |        |        | Total   |
|------------|---|---------|--------|--------|---------|
|            |   | RENDAH  | SEDANG | TINGGI |         |
| SMA        | Σ | 6       | 90     | 24     | 120     |
|            | % | 3.50%   | 51.50% | 13.70% | 68.70%  |
| D3         | Σ | 0       | 5      | 2      | 7       |
|            | % | 0.00%   | 2.80%  | 1.10%  | 3.90%   |
| S1         | Σ | 1       | 29     | 10     | 40      |
|            | % | 0.60%   | 16.50% | 5.70%  | 22.80%  |
| S2         | Σ | 1       | 5      | 2      | 8       |
|            | % | 0.60%   | 2.80%  | 1.10%  | 4.50%   |
| Total      | Σ | 8       | 129    | 38     | 175     |
|            | % | 4.60%   | 73.70% | 21.70% | 100.00% |

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

#### Uji Chi-Square: Kinerja Kerja Pegawai menurut Pendidikan

|                    | Value             | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|--------------------|-------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 4.46 <sup>a</sup> | 15 | 0.996                 |
| Likelihood Ratio   | 4.826             | 15 | 0.993                 |
| N of Valid Cases   | 175               |    |                       |

a) 18 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .04.



Pada Tabel 4.3. terlihat bahwa jumlah pegawai berpendidikan SMA sejumlah 120 orang, D3 sejumlah 7 orang, Strata 1 sejumlah 40 orang, dan Strata 2 sejumlah 8 orang. Secara keseluruhan perbandingan kinerja pegawai berdasarkan strata Pendidikan sebagian besar berada pada kinerja pegawai sedang, yaitu sebesar 73.70% dari total jumlah responden. Namun yang menonjol ditunjukkan oleh pegawai berpendidikan SMA walaupun merupakan responden terbanyak berdasarkan pendidikan (120 responden), namun hanya 3.5 % saja yang berkinerja rendah dan 51.5% kinerja sedang dan 13.7 % sisanya berkinerja tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa kinerja tinggi tidak selalu berkaitan dengan tingkat pendidikan, namun lebih pada kemauan dari orang yang bersangkutan dalam mengerjakan tugas sebaik-baiknya. Bagaimanapun juga akan lebih baik apabila semakin sulit dan besar tanggung jawab yang diemban pegawai, diperlukan pendidikan yang lebih memadai untuk dapat menyelesaikan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

#### **4.1.4. Kinerja Kerja Pegawai menurut Usia Pegawai**

Hubungan antara usia pegawai dan kinerja merupakan hal yang penting untuk dipahami. Menurut Robbins (2003) produktivitas akan menurun selaras dengan peningkatan usia. Hal ini diasumsikan bahwa keahlian individual seperti kecepatan kerja, ketangkasan, kekuatan, dan koordinasi, kebosanan kerja dan berkurangnya stimulasi intelektual memberikan kontribusi terhadap penurunan produktivitas. Namun, hasil penelitian membuktikan bahwa usia dan kinerja tidak berhubungan. Sebab, hasil kinerja kerja pegawai lebih disebabkan oleh adanya

motivasi individual, keahlian, penilaian, etika kerja, dan komitmen pada kualitas. Secara keseluruhan Tabulasi silang antara responden berdasarkan usia dan kinerja kerja pegawai disajikan dalam Tabel 4.4. berikut ini.

**Tabel 4.4.**  
**Kinerja Kerja Pegawai menurut Usia Pegawai**

| USIA          |   | KINERJA      |               |               | Total          |
|---------------|---|--------------|---------------|---------------|----------------|
|               |   | RENDAH       | SEDANG        | TINGGI        |                |
| 20 TH - 29 TH | Σ | 4            | 56            | 17            | 77             |
|               | % | 2.30%        | 32.00%        | 9.70%         | 44.00%         |
| 30 TH - 39 TH | Σ | 2            | 44            | 12            | 58             |
|               | % | 1.10%        | 25.20%        | 6.90%         | 33.10%         |
| 40 TH - 49 TH | Σ | 2            | 18            | 7             | 27             |
|               | % | 1.10%        | 10.30%        | 4.00%         | 15.40%         |
| 51 TH - 59 TH | Σ | 0            | 11            | 2             | 13             |
|               | % | 0.00%        | 6.30%         | 1.10%         | 7.40%          |
| <b>Total</b>  | Σ | <b>8</b>     | <b>129</b>    | <b>38</b>     | <b>175</b>     |
|               | % | <b>4.60%</b> | <b>73.70%</b> | <b>21.70%</b> | <b>100.00%</b> |

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

**Uji Chi-Square: Kinerja Kerja Pegawai menurut Usia Pegawai**

|                    | Value             | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|--------------------|-------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 9.64 <sup>a</sup> | 15 | 0.842                 |
| Likelihood Ratio   | 11.011            | 15 | 0.752                 |
| N of Valid Cases   | 175               |    |                       |

a) 14 cells (58.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .07.

Pada Tabel 4.4. terlihat bahwa jumlah pegawai berusia antara 20TH – 29 TH sejumlah 77 orang, 30 TH – 39 TH sejumlah 58 orang, 40 TH – 49 TH sejumlah 27 orang, dan 50 TH – 59 TH sejumlah 13 orang. Kinerja pegawai berdasarkan. Sebagian besar pegawai usia 20TH – 29 TH (32.00 %), 30 TH – 39 TH (25.20 %), 40 TH - 49 TH (10.30%), dan 51 TH - 59 TH (6.30%) berada pada kinerja kerja sedang. Hal ini menjelaskan bahwa semakin bertambah usia seorang pegawai tidak berkaitan dengan kinerja kerjanya, sebab kinerja kerja lebih

ditentukan oleh pemahaman yang semakin tinggi terhadap pekerjaan, keahlian yang dimiliki, dan komitmen terhadap kualitas kerja yang menjadi tanggung jawab pegawai.

#### **4.1.5. Kinerja Kerja Pegawai menurut Masa Kerja**

Menurut Robbins (2003), masa kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja kerja. Masa kerja yang dimaksudkan di sini adalah senioritas dalam menguasai suatu pekerjaan tertentu. Sebagai contoh, seorang pegawai administrasi yang memiliki masa kerja lama, akan lebih berpengalaman dibandingkan dengan seorang pegawai baru administrasi sehingga dari sisi pengalaman kerja pegawai senior akan lebih produktif. Masa kerja juga cenderung berkaitan dengan turn over pegawai. Pegawai dengan pengalaman kerja lama, lebih sedikit yang berkeinginan untuk keluar dari pekerjaan, sehingga masa kerja pegawai dapat dijadikan prediktor untuk turn over pegawai di masa depan. Kaitan dengan kinerja kerja tentu saja dengan semakin sedikit turn over pegawai, maka kinerja kerja secara keseluruhan akan dapat meningkat, karena pegawai dapat lebih berkonsentrasi untuk pengerjaan tugas-tugasnya daripada harus memberikan pelatihan dan orientasi kepada pegawai yang baru. Tabulasi silang antara responden berdasarkan masa kerja dan kinerja kerja pegawai disajikan dalam Tabel 4.5. berikut ini.

**Tabel 4.5.**

**Kinerja Kerja Pegawai menurut Masa Kerja Pegawai**

| MASA KERJA    |   | KINERJA |        |        | Total   |
|---------------|---|---------|--------|--------|---------|
|               |   | RENDAH  | SEDANG | TINGGI |         |
| ≤ 5 TH        | Σ | 2       | 25     | 10     | 37      |
|               | % | 1.20%   | 14.30% | 5.70%  | 21.20%  |
| 6 TH - 10 TH  | Σ | 4       | 63     | 16     | 83      |
|               | % | 1.20%   | 14.30% | 5.70%  | 21.20%  |
| 11 TH - 15 TH | Σ | 0       | 24     | 8      | 32      |
|               | % | 0.00%   | 14.30% | 5.70%  | 20.00%  |
| 16 TH - 20 TH | Σ | 2       | 13     | 3      | 18      |
|               | % | 1.10%   | 7.40%  | 1.70%  | 10.20%  |
| 21 TH - 25 TH | Σ | 0       | 4      | 1      | 5       |
|               | % | 0.00%   | 2.30%  | 0.60%  | 2.90%   |
| <b>Total</b>  | Σ | 8       | 129    | 38     | 175     |
|               | % | 4.60%   | 73.70% | 21.70% | 100.00% |

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

**Uji Chi-Square: Kinerja Kerja Pegawai menurut Masa Kerja Pegawai**

|                    | Value  | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|--------------------|--------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 16.779 | 20 | 0.667                 |
| Likelihood Ratio   | 17.501 | 20 | 0.62                  |
| N of Valid Cases   | 175    |    |                       |

a. 19 cells (63.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

Pada Tabel 4.5. terlihat bahwa jumlah pegawai yang memiliki masa kerja ≤ 5 TH (37 orang), 6 TH - 10 TH (83 orang), 11 TH - 15 TH (32 orang), 16 TH - 20 TH (18 orang), 21 TH - 25 TH (5 orang). Kinerja kerja pegawai tinggi ditunjukkan oleh pegawai dengan masa kerja ≤ 5 TH (5.70 %), 6 TH - 10 TH. (5.70%), 11 TH - 15 TH (5.70%), 16 TH - 20 TH (1.70%), 21 TH - 25 TH (0.60%). Namun secara keseluruhan tingkat kinerja kerja pegawai berada pada kinerja kerja sedang (73.70%). Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja yang lama belum tentu memberikan gambaran kinerja kerja pegawai yang semakin meningkat.

## **4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 (tujuh) langkah proses analisis SEM (Ferdinand, 2002) seperti yang telah dijelaskan secara rinci pada BAB III, yaitu pengembangan model berdasarkan teori, menyusun diagram alur (*path diagram*), konversi diagram alur dalam persamaan. Maka langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memilih matriks input dan teknik estimasi sebagai berikut:

### **4.2.1. Memilih Matrik Input dan Teknik Estimasi**

Matriks input yang dipakai sebagai input adalah matriks kovarians. Hair (dalam Ferdinand, 2002) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarians yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dari hasil pengolahan data matriks kovarians data ditampilkan dalam Tabel 4.6.

**Tabel 4.6.**  
**Sample Covariances – Estimates**

Sample Covarians (Group number 1)

|     | X6     | X11    | X12    | X10    | X1     | X2     | X3     | X4     |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X6  | 7.672  |        |        |        |        |        |        |        |
| X11 | 3.286  | 8.830  |        |        |        |        |        |        |
| X12 | 3.355  | 4.402  | 8.793  |        |        |        |        |        |
| X10 | 3.112  | 4.313  | 4.896  | 8.942  |        |        |        |        |
| X1  | 0.059  | -0.885 | -1.766 | -0.936 | 8.504  |        |        |        |
| X2  | -0.985 | -0.901 | -2.113 | -1.398 | 2.731  | 6.655  |        |        |
| X3  | -0.406 | -0.401 | -0.580 | -0.252 | 2.641  | 2.904  | 6.979  |        |
| X4  | -0.844 | -0.788 | -1.401 | -0.821 | 2.621  | 3.156  | 3.493  | 9.334  |
| X5  | -0.896 | -1.178 | -1.423 | -1.114 | 1.882  | 2.654  | 3.125  | 3.281  |
| X7  | 3.224  | 3.705  | 3.487  | 3.718  | -0.745 | -0.983 | -1.222 | -1.371 |
| X8  | 3.090  | 2.392  | 3.283  | 3.389  | 0.041  | -0.977 | 0.035  | -0.295 |
| X9  | 2.914  | 3.764  | 3.300  | 4.100  | -0.095 | -0.721 | 0.145  | -0.881 |
| X13 | -2.452 | -3.859 | -4.542 | -3.536 | 3.874  | 1.468  | 1.209  | 1.544  |
| X14 | -1.693 | -3.620 | -4.386 | -3.450 | 3.814  | 1.705  | 1.743  | 2.128  |
| X15 | -1.424 | -2.767 | -4.524 | -3.114 | 4.289  | 1.586  | 0.986  | 1.984  |

|     | X5     | X7     | X8     | X9     | X13    | X14    | X15    |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X5  | 7.794  |        |        |        |        |        |        |
| X7  | -1.435 | 7.739  |        |        |        |        |        |
| X8  | -0.387 | 3.436  | 7.329  |        |        |        |        |
| X9  | -1.034 | 2.921  | 3.352  | 7.221  |        |        |        |
| X13 | 1.617  | -2.487 | -2.540 | -2.848 | 21.353 |        |        |
| X14 | 2.906  | -2.763 | -1.590 | -2.609 | 16.546 | 20.551 |        |
| X15 | 1.301  | -2.865 | -2.278 | -2.030 | 14.999 | 16.868 | 20.801 |

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2006

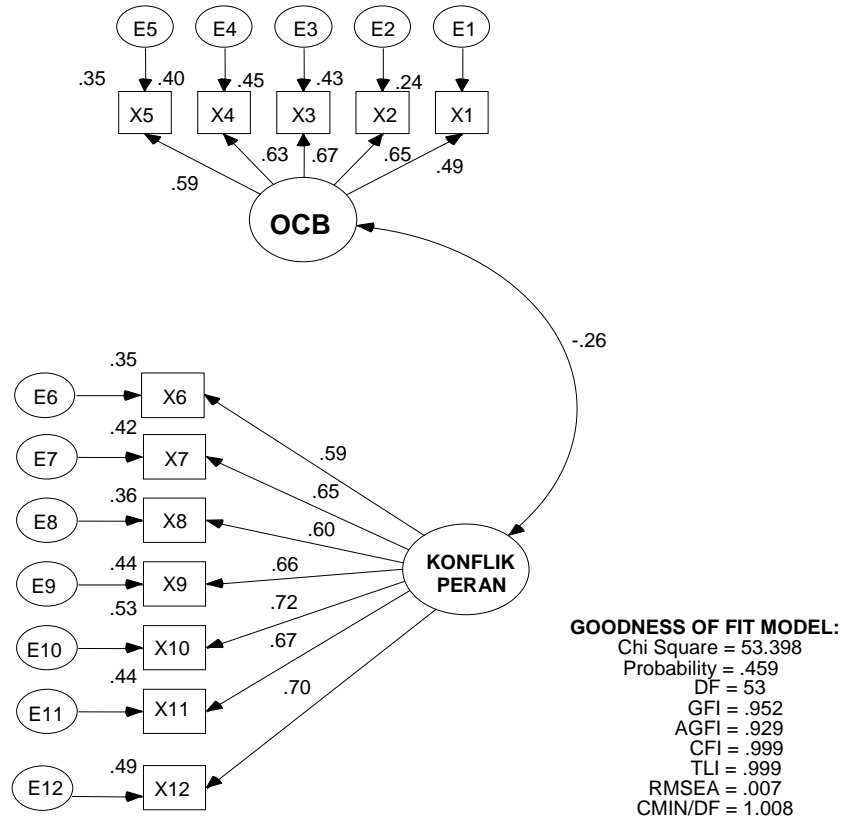
Teknik estimasi menggunakan *maximum likelihood estimation method* karena jumlah sampel yang digunakan berkisar antara 100 – 200. Teknik ini dilakukan secara bertahap yaitu estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model* untuk mengetahui kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

#### **4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori**

Untuk menguji apakah konstruk laten yang dikembangkan merupakan konstruk unidimensional maka digunakan analisis faktor konfirmatori. Penelitian ini mengembangkan analisis faktor konfirmatori untuk menguji unidimensional model dengan menghubungkan konstruk yang diuji menggunakan anak panah dua ujung. Nilai yang tertera pada tiap-tiap anak panah menunjukkan besarnya korelasi. Nilai korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $> 0.9$ ) menunjukkan adanya problem identifikasi.

Penelitian ini memiliki dua konstruk eksogen untuk menguji unidimensionalitas ke dua konstruk tersebut. Hasil analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen antara konstruk OCB dengan konflik peran dapat dilihat pada Gambar 4.1A.

Gambar 4.1A.  
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI OCB DAN KONFLIK PERAN



Tabel 4.7.  
Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruksi OCB – Konflik Peran

| Kriteria    | Cut Of Value   | Hasil  | Evaluasi |
|-------------|--|--------|----------|
| CHI-SQUARE  | Diharapkan kecil; $\chi^2$ dengan<br>df: 53; p: 5% = 70.99 | 53.398 | Baik     |
| PROBABILITY | $\geq 0.05$  | 0.459  | Baik     |
| GFI         | $\geq 0.90$  | 0.952  | Baik     |
| AGFI        | $\geq 0.90$  | 0.929  | Baik     |
| CFI         | $\geq 0.95$  | 0.999  | Baik     |
| TLI         | $\geq 0.95$  | 0.999  | Baik     |
| RMSEA       | $\leq 0.08$  | 0.007  | Baik     |
| CMIN/DF     | $\leq 2.00$  | 1.008  | Baik     |



Hasil uji model konfirmatori konstruk OCB dan Konflik Peran seperti ditunjukkan pada Gambar 4.1.A menunjukkan tidak adanya problem identifikasi dilihat dari nilai korelasi antar koefisien estimasi yaitu  $-0.26 (< 0.9)$ . Kriteria *goodness of fit* memperlihatkan seluruh persyaratan kelayakan model dapat diterima.

**Tabel 4.8.**

**Regression Weights Analisis Faktor Konfirmatori OCB – Konflik Peran**

*Standardized Regression Weights*

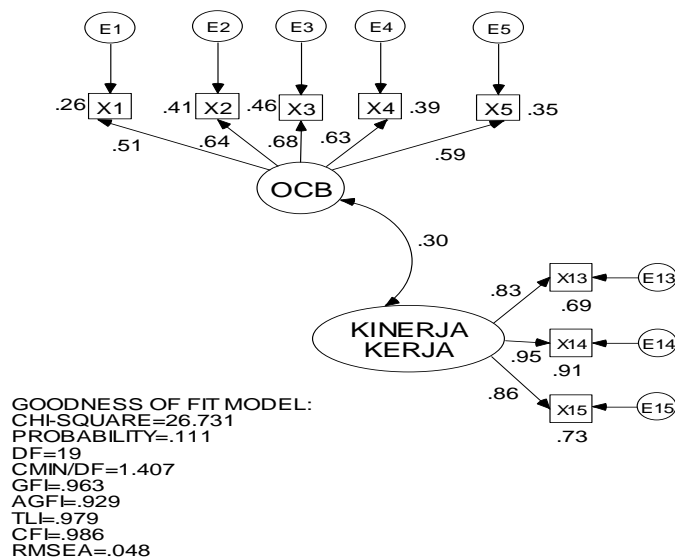
|                       | Estimate | S.E.  | C.R.  | P     | Label  |
|-----------------------|----------|-------|-------|-------|--------|
| X5 <--- OCB           | 0.591    |       |       |       |        |
| X4 <--- OCB           | 0.630    | 0.199 | 5.868 | 0.000 | par-1  |
| X3 <--- OCB           | 0.675    | 0.176 | 6.126 | 0.000 | par-2  |
| X2 <--- OCB           | 0.653    | 0.175 | 5.851 | 0.000 | par-3  |
| X1 <--- OCB           | 0.488    | 0.180 | 4.784 | 0.000 | par-4  |
| X12 <-- KONFLIK_PERAN | 0.703    | 0.113 | 8.503 | 0.000 | par-5  |
| X6 <--- KONFLIK_PERAN | 0.592    | 0.108 | 6.981 | 0.000 | par-6  |
| X7 <--- KONFLIK_PERAN | 0.648    | 0.109 | 7.665 | 0.000 | par-7  |
| X11 <-- KONFLIK_PERAN | 0.666    | 0.115 | 7.963 | 0.000 | par-8  |
| X9 <--- KONFLIK_PERAN | 0.665    | 0.103 | 8.001 | 0.000 | par-9  |
| X10 <-- KONFLIK_PERAN | 0.725    |       |       |       |        |
| X8 <--- KONFLIK_PERAN | 0.604    | 0.105 | 7.168 | 0.000 | par-10 |

Sumber: Data yang diolah, 2006

Hasil output *Regression Weight* pada Tabel 4.8 juga menunjukkan bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten sudah memenuhi kriteria yaitu nilai C.R. di atas 2.0 dengan probabilitas lebih kecil dari pada 0.05 dan nilai *standardized estimate* lebih besar dari 0.4. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk.

Pengujian unidimensionalitas konstruk endogen juga dilakukan melalui analisis faktor konfirmatori, yaitu konstruk OCB dan Kinerja Kerja. Hasil analisis faktor konfirmatori konstruk endogen antara konstruk OCB dengan Kinerja Kerja dapat dilihat pada Gambar 4.1B.

Gambar 4.1  
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI PERILAKU ANGGOTA ORGANISASI  
DAN KINERJA KERJA PEGAWAI



Tabel 4.9.

Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk OCB – Kinerja Kerja

| Kriteria    | Cut Of Value   | Hasil  | Evaluasi |
|-------------|--|--------|----------|
| CHI-SQUARE  | Diharapkan kecil; $\chi^2$ dengan df: 19; p: 5% = 30.144 | 26.731 | Baik     |
| PROBABILITY | $\geq 0.05$  | 0.111  | Baik     |
| GFI         | $\geq 0.90$  | 0.963  | Baik     |
| AGFI        | $\geq 0.90$  | 0.929  | Baik     |
| CFI         | $\geq 0.95$  | 0.986  | Baik     |
| TLI         | $\geq 0.95$  | 0.979  | Baik     |
| RMSEA       | $\leq 0.08$  | 0.048  | Baik     |
| CMIN/DF     | $\leq 2.00$  | 1.407  | Baik     |

Hasil uji model konfirmatori konstruk OCB dan Kinerja Kerja seperti ditunjukkan pada Gambar 4.1.B menunjukkan tidak adanya problem identifikasi dilihat dari nilai korelasi antar koefisien estimasi yaitu 0.30 ( $< 0.9$ ). Kriteria goodness of fit seperti pada Tabel 4.9. memperlihatkan hasil yang baik sehingga secara keseluruhan model konfirmatori bisa diterima.

**Tabel 4.10.**

**Regression Weights Analisis Faktor Konfirmatori OCB – Kinerja Kerja**

*Standardized Regression Weights*

| <b>Regression Weights:</b> | <b>Estimate</b> | <b>S.E.</b> | <b>C.R.</b> | <b>P</b> | <b>Label</b> |
|----------------------------|-----------------|-------------|-------------|----------|--------------|
| X3 <-- OCB                 | 0.679           | 0.226       | 5.342       | 0.000    | par-1        |
| X13 <-- KINERJA_KERJA      | 0.828           |             |             |          |              |
| X14 <-- KINERJA_KERJA      | 0.955           | 0.075       | 15.123      | 0.000    | par-2        |
| X15 <-- KINERJA_KERJA      | 0.855           | 0.073       | 13.868      | 0.000    | par-3        |
| X2 <-- OCB                 | 0.638           | 0.208       | 5.333       | 0.000    | par-4        |
| X1 <-- OCB                 | 0.510           |             |             |          |              |
| X5 <-- OCB                 | 0.589           | 0.226       | 4.900       | 0.000    | par-5        |
| X4 <-- OCB                 | 0.626           | 0.251       | 5.129       | 0.000    | par-6        |

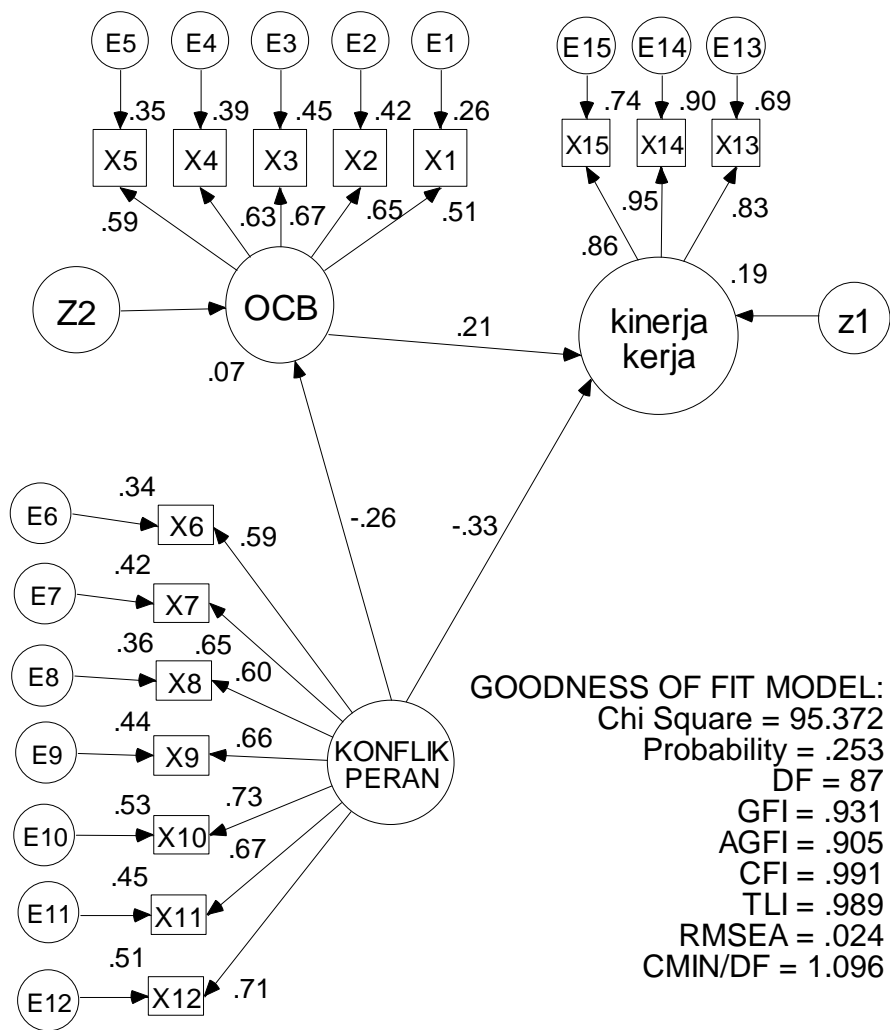
Hasil output *Regression Weight* pada Tabel 4.10 juga menunjukkan bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten sudah memenuhi kriteria yaitu nilai C.R. di atas 2.0 dengan probabilitas lebih kecil dari pada 0.05 dan nilai *standardized estimate* lebih besar dari 0.4. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk.

**4.2.3. Estimasi Model Persamaan Struktural**

Setelah dilakukan analisis faktor konfirmatori langkah selanjutnya adalah melakukan estimasi model persamaan struktural dengan hanya memasukkan

indikator yang telah diuji dengan konfirmatori seperti yang ditampilkan dalam Gambar 4.2A berikut.

Gambar 4.2A.  
 STRUCTURAL EQUATION MODELING  
 PENGARUH KONFLIK PERAN DAN PERILAKU ANGGOTA ORGANISASI  
 TERHADAP KINERJA KERJA PEGAWAI



**Tabel 4.11.**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian untuk Analisis SEM**

| <b>Kriteria</b> | <b>Cut Of Value</b>                                      | <b>Hasil</b> | <b>Evaluasi</b> |
|-----------------|--|--------------|-----------------|
| CHI-SQUARE      | Diharapkan kecil; $\chi^2$ dengan df: 87; p: 5% = 109.77 | 95.372       | Baik            |
| PROBABILITY     | $\geq 0.05$  | 0.253        | Baik            |
| GFI             | $\geq 0.90$  | 0.931        | Baik            |
| AGFI            | $\geq 0.90$  | 0.905        | Baik            |
| CFI             | $\geq 0.95$  | 0.991        | Baik            |
| TLI             | $\geq 0.95$  | 0.989        | Baik            |
| RMSEA           | $\leq 0.08$  | 0.024        | Baik            |
| CMIN/DF         | $\leq 2.00$  | 1.096        | Baik            |

Hasil pengujian kesesuaian model dapat dilihat pada Gambar 4.2A. dan Tabel 4.11 dengan mengamati hasil analisis yang memenuhi syarat. Nilai Chi-Square ( $109.77 > 95.372$ ) dan nilai probabilitas ( $0.05 < 0.253$ ) menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matrik kovarians populasi yang diestimasi. Demikian pula dengan melihat kriteria GFI, AGFI, CFI, TLI, dan RMSEA yang baik menunjukkan bahwa model memenuhi kriteria goodness of fit.

Sedangkan hasil pengujian *regression weight* untuk analisis SEM disajikan dalam Tabel 4.12 berikut.

**Tabel 4.12.**

**Hasil Pengujian *Regression Weight* untuk Analisis SEM**

*Standardized Regression Weights*

| <b>Regression Weights:</b>      | <b>Estimate</b> | <b>S.E.</b> | <b>C.R.</b> | <b>Label</b> |
|---------------------------------|-----------------|-------------|-------------|--------------|
| OCB <-- KONFLIK_PERAN           | -0.262          | 0.077       | -2.589      | par-14       |
| kinerja_kerja <-- OCB           | 0.210           | 0.219       | 2.271       | par-13       |
| kinerja_kerja <-- KONFLIK_PERAN | -0.327          | 0.160       | -3.685      | par-15       |
| X15 <-- kinerja_kerja           | 0.858           |             |             |              |
| X13 <-- kinerja_kerja           | 0.832           | 0.070       | 13.992      | par-1        |
| X5 <-- OCB                      | 0.592           |             |             |              |
| X4 <-- OCB                      | 0.626           | 0.197       | 5.878       | par-2        |
| X3 <-- OCB                      | 0.670           | 0.175       | 6.139       | par-3        |
| X2 <-- OCB                      | 0.647           | 0.172       | 5.864       | par-4        |
| X1 <-- OCB                      | 0.506           | 0.182       | 4.894       | par-5        |
| X14 <-- kinerja_kerja           | 0.950           | 0.067       | 16.378      | par-6        |
| X10 <-- KONFLIK_PERAN           | 0.726           |             |             |              |
| X6 <-- KONFLIK_PERAN            | 0.585           | 0.107       | 6.953       | par-7        |
| X7 <-- KONFLIK_PERAN            | 0.645           | 0.108       | 7.679       | par-8        |
| X8 <-- KONFLIK_PERAN            | 0.598           | 0.104       | 7.149       | par-9        |
| X12 <-- KONFLIK_PERAN           | 0.712           | 0.113       | 8.617       | par-10       |
| X11 <-- KONFLIK_PERAN           | 0.670           | 0.114       | 8.034       | par-11       |
| X9 <-- KONFLIK_PERAN            | 0.662           | 0.102       | 8.014       | par-12       |

Sumber: Data yang diolah, 2006

Hasil uji koefisien regresi (Tabel 4.12) untuk hubungan antar variabel menunjukkan nilai yang memenuhi syarat, yaitu nilai C.R di atas nilai 2.0 dengan probabilitas < 0.05.

### **4.3. Pengujian Evaluasi Asumsi Model Struktural**

#### **4.3.1. Normalitas Data**

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio skewness value sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0.01. Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai critical ratio skewness value

di bawah harga mutlak 2,58. Hasil output normalitas data terlihat seperti dalam tabel 4.13 di bawah ini.

**Tabel 4.13.**  
**Assessment of normality**

|              | <b>min</b> | <b>max</b> | <b>skew</b> | <b>c.r.</b>  | <b>kurtosis</b> | <b>c.r.</b>  |
|--------------|------------|------------|-------------|--------------|-----------------|--------------|
| X6           | 8          | 19         | 0.313       | 1.691        | -0.673          | -1.817       |
| X11          | 7          | 18         | 0.414       | 2.237        | -0.854          | -2.306       |
| X12          | 6          | 18         | 0.393       | 2.124        | -0.798          | -2.156       |
| X10          | 7          | 18         | 0.457       | 2.469        | -0.732          | -1.975       |
| X1           | 9          | 20         | 0.059       | 0.321        | -0.615          | -1.660       |
| X2           | 9          | 21         | -0.116      | -0.629       | -0.213          | -0.574       |
| X3           | 9          | 19         | 0.010       | 0.055        | -0.740          | -1.999       |
| X4           | 9          | 21         | 0.297       | 1.603        | -0.896          | -2.419       |
| X5           | 9          | 20         | -0.176      | -0.953       | -1.023          | -2.761       |
| X7           | 7          | 18         | -0.039      | -0.210       | -0.772          | -2.084       |
| X8           | 7          | 18         | 0.658       | <b>3.552</b> | -0.304          | -0.821       |
| X9           | 7          | 18         | 0.554       | <b>2.990</b> | -0.254          | -0.686       |
| X13          | 9          | 28         | 0.131       | 0.710        | -0.681          | -1.839       |
| X14          | 7          | 28         | 0.108       | 0.581        | -0.669          | -1.807       |
| X15          | 9          | 27         | 0.133       | 0.719        | -0.739          | -1.995       |
| Multivariate |            |            |             |              | 0.397           | <b>0.116</b> |

Sumber: Data yang diolah, 2006

Dari nilai critical ratio *skewness value*, indikator menunjukkan distribusi normal dengan nilai di bawah  $\pm 2.58$ , kecuali indikator X8, dan X9 yang memiliki nilai critical ratio  $> 2.58$ . Namun secara multivariate data sudah terdistribusi secara normal dengan  $C.R < \pm 2.58$ , yaitu sebesar -0.227.

#### 4.3.2. Evaluasi Outlier

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variable

tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair et al, 1998). Cara yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya outliers adalah dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai chi-square pada derajat kebebasan (degree of freedom) 15 yaitu jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi  $p < 0.001$ . Nilai Mahalanobis distance  $\div 2 (15, 0.001) = 37.70$ . Hal ini berarti semua kasus yang mempunyai nilai *Mahalanobis distance* yang lebih besar dari 37.70 adalah multivariate outliers. Berikut ini hasil output dari *mahalanobis distance* hasil pengolahan data dengan program AMOS 4.01 seperti terlihat pada Tabel 4.14.

**Tabel 4.14.**

***Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)***

| Observation<br>number | Mahalanobis<br>d-squared | p1    | p2    |
|-----------------------|--------------------------|-------|-------|
| 173                   | 34.402                   | 0.003 | 0.408 |
| 41                    | 31.942                   | 0.007 | 0.318 |
| 169                   | 30.518                   | 0.010 | 0.264 |
| 32                    | 28.916                   | 0.016 | 0.327 |
| 48                    | 27.900                   | 0.022 | 0.349 |
| 164                   | 27.035                   | 0.028 | 0.380 |
| 42                    | 26.344                   | 0.035 | 0.401 |
| 121                   | 25.814                   | 0.040 | 0.402 |
| 133                   | 24.120                   | 0.063 | 0.780 |
| 136                   | 23.829                   | 0.068 | 0.759 |
| 29                    | 23.461                   | 0.075 | 0.767 |
| 45                    | 23.003                   | 0.084 | 0.807 |
| 123                   | 22.670                   | 0.091 | 0.819 |
| 120                   | 22.503                   | 0.095 | 0.790 |
| 30                    | 22.227                   | 0.102 | 0.796 |
| 102                   | 21.822                   | 0.113 | 0.843 |
| 166                   | 21.717                   | 0.115 | 0.808 |
| 25                    | 21.626                   | 0.118 | 0.765 |
| 47                    | 21.168                   | 0.132 | 0.844 |
| 142                   | 20.666                   | 0.148 | 0.917 |
| 18                    | 20.621                   | 0.149 | 0.887 |
| 94                    | 20.584                   | 0.151 | 0.849 |
| 69                    | 20.528                   | 0.153 | 0.810 |
| 73                    | 20.481                   | 0.154 | 0.764 |
| 71                    | 20.259                   | 0.162 | 0.785 |
| 31                    | 20.177                   | 0.165 | 0.753 |
| 19                    | 20.174                   | 0.165 | 0.684 |
| 78                    | 20.132                   | 0.167 | 0.628 |
| 24                    | 19.996                   | 0.172 | 0.619 |
| dst                   |                          |       |       |

Sumber: Data yang diolah, 2006



Hasil output menunjukkan tidak ada satupun kasus yang memiliki nilai *mahalanobis distance* di atas 37,70, maka dapat disimpulkan tidak ada *multivariate outliers* dalam data.

#### **4.3.3. Evaluasi Multikolinieritas**

Multikolinieritas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinieritas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998). Hasil output AMOS memberikan nilai *Determinant of sample covariance matrix = 1.4516e+012*. Nilai ini jauh dari angka nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dan singularitas pada data yang dianalisis.

#### **4.3.4. Evaluasi Nilai Parameter**

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dapat dilihat dari hasil koefisien *standardized regression*. Hasil output estimasi dapat dilihat pada Tabel 4.15. berikut ini.

**Tabel 4.15.**

***Standardized Regression Weights***

| <b>Regression Weights:</b>      | <b>Estimate</b> |
|---------------------------------|-----------------|
| OCB <-- KONFLIK_PERAN           | -0.262          |
| kinerja_kerja <-- OCB           | 0.210           |
| kinerja_kerja <-- KONFLIK_PERAN | -0.327          |
| X15 <-- kinerja_kerja           | 0.858           |
| X13 <-- kinerja_kerja           | 0.832           |
| X5 <-- OCB                      | 0.592           |
| X4 <-- OCB                      | 0.626           |
| X3 <-- OCB                      | 0.670           |
| X2 <-- OCB                      | 0.647           |
| X1 <-- OCB                      | 0.506           |
| X14 <-- kinerja_kerja           | 0.950           |
| X10 <-- KONFLIK_PERAN           | 0.726           |
| X6 <-- KONFLIK_PERAN            | 0.585           |
| X7 <-- KONFLIK_PERAN            | 0.645           |
| X8 <-- KONFLIK_PERAN            | 0.598           |
| X12 <-- KONFLIK_PERAN           | 0.712           |
| X11 <-- KONFLIK_PERAN           | 0.670           |
| X9 <-- KONFLIK_PERAN            | 0.662           |

Sumber: Data yang diolah, 2006

Nilai-nilai estimate yang disajikan dalam Tabel 4.15 menunjukkan adanya hubungan yang negatif dan signifikan antara konstruk Konflik Peran terhadap OCB dengan *standardized koefisien parameter* sebesar -0.262 (H1), hubungan positif dan signifikan antara konstruk OCB terhadap Kinerja Kerja dengan *standardized koefisien parameter* sebesar 0.210 (H2), dan hubungan yang negatif dan signifikan antara konstruk Konflik Peran terhadap Kinerja Kerja dengan *standardized koefisien parameter* sebesar -0.327 (H3).

#### 4.3.5. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum (Ghozali, 2005). Terdapat dua cara yang dapat dipergunakan yaitu composite (construct) reliability dan variance extracted. Cut-off value Composite reliability adalah minimal 0.60 dan untuk variance extracted minimal 0.50.

Perhitungan construct reliability dan variance extracted ditunjukkan dalam Tabel 4.16 berikut ini.

**Tabel 4.16.**  
**Perhitungan Reliabilitas**

| Variables     | Indicators   | Standardized Loading | Standardized Loading ^2 | Measurement Error | Construct Reliability | Variences Extracted |
|---------------|--------------|----------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|
| OCB           | X1           | 0.506                | 0.256                   | 0.744             |                       |                     |
|               | X2           | 0.647                | 0.419                   | 0.581             |                       |                     |
|               | X3           | 0.670                | 0.449                   | 0.551             |                       |                     |
|               | X4           | 0.626                | 0.392                   | 0.608             |                       |                     |
|               | X5           | 0.592                | 0.350                   | 0.650             |                       |                     |
|               | <b>TOTAL</b> | <b>3.041</b>         | <b>1.191</b>            | <b>3.134</b>      | <b>0.747</b>          | <b>0.275</b>        |
| Konflik Peran | X6           | 0.585                | 0.342                   | 0.658             |                       |                     |
|               | X7           | 0.645                | 0.416                   | 0.584             |                       |                     |
|               | X8           | 0.598                | 0.358                   | 0.642             |                       |                     |
|               | X9           | 0.662                | 0.438                   | 0.562             |                       |                     |
|               | X10          | 0.726                | 0.527                   | 0.473             |                       |                     |
|               | X11          | 0.670                | 0.449                   | 0.551             |                       |                     |
|               | X12          | 0.712                | 0.507                   | 0.493             |                       |                     |
| <b>TOTAL</b>  | <b>4.598</b> | <b>3.037</b>         | <b>3.963</b>            | <b>0.842</b>      | <b>0.434</b>          |                     |
| Kinerja Kerja | X13          | 0.832                | 0.692                   | 0.308             |                       |                     |
|               | X14          | 0.950                | 0.903                   | 0.098             |                       |                     |
|               | X15          | 0.858                | 0.736                   | 0.264             |                       |                     |
|               | <b>TOTAL</b> | <b>2.640</b>         | <b>2.331</b>            | <b>0.669</b>      | <b>0.912</b>          | <b>0.777</b>        |

Sumber: Data yang diolah, 2006

Dengan perhitungan *composite reliability* diperoleh reliabilitas untuk masing-masing konstruk ternyata nilainya di atas cut-off value 0.70. Sedangkan dengan menggunakan *variance extracted* konstruk yang memenuhi syarat cut-off minimal 0.50 adalah Kinerja Kerja (0.777). Dengan demikian standar reliabilitas yang digunakan adalah menggunakan *construct composite reliability* di mana semua konstruk memenuhi syarat minimal suatu konstruk reliabel sehingga konstruk-konstruk tersebut layak sebagai konstruk dalam penelitian.

#### **4.4. Pembahasan Hipotesis**

##### **4.4.1. Pengaruh Konflik Peran terhadap OCB**

Dalam organisasi setiap anggota organisasi dituntut untuk dapat memenuhi kewajibannya. Masing-masing memiliki peran yang saling tergantung satu sama lain untuk mencapai tujuan utama organisasi. Pemahaman terhadap tugas masing-masing anggota, mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan secara serius, saling mengkomunikasi ide-ide, mencari solusi bersama yang logis terhadap permasalahan yang dihadapi, keinginan untuk mempelajari hal-hal yang baru akan mendorong anggota organisasi untuk dapat bekerja sama dan meningkatkan kinerja kerjanya.

Apabila dalam organisasi setiap anggota organisasi secara sadar mau berperan aktif dalam kelompok, kondisi di mana orang lain memberikan balasan yang positif atas bantuan orang lain dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi anggota organisasi, saling memberikan dukungan, bekerja sama dan suka rela melakukan pekerjaan-pekerjaan di luar deskripsi tugas utama untuk kepentingan

organisasi, menggunakan penilaian yang logis terhadap pekerjaan, akan mendorong perilaku anggota organisasi yang positif, sehingga hal ini akan meningkatkan OCB organisasi.

Sedangkan bila anggota organisasi tidak dapat mengelola konflik peran yang timbul dalam unit-unit kerjanya memberikan dampak adanya perselisihan terbuka antar pegawai, ketidakpuasan dengan anggota kelompok, merasa bukan sebagai bagian dalam kelompok, berkeinginan untuk meninggalkan organisasi, dan membuat disorientasi terhadap tujuan organisasi. Hasil penelitian memperkuat penjelasan ini dengan menunjukkan hubungan negatif dan signifikan antara Konflik Peran terhadap OCB dengan nilai *estimate* sebesar -0.262 dan C.R sebesar -2.589 > - 2.0. Indikator yang paling besar memberikan kontribusi terhadap konflik peran adalah keinginan untuk menetap (X10), dengan nilai estimasi sebesar 0.726. Artinya, pegawai berharap untuk tetap bekerja diunit kerja sekarang namun memerlukan perubahan pola kerja, dan bila memungkinkan akan menerima tawaran pekerjaan yang lebih menarik di unit lain. Apabila dalam organisasi rotasi yang ada tidak berjalan sebagaimana mestinya, akan mendorong pegawai untuk tetap bertahan dengan pekerjaan yang ada sekarang namun juga akan meningkatkan ketidakpuasan atas pekerjaan yang dilakukan, sehingga hasil kerja pegawai menjadi kurang maksimal. Perilaku pegawai juga akan mengalami penurunan dari pegawai yang kreatif menuju pegawai yang apatis, kurang bekerja sama, dan individualis.

Hasil di atas menunjukkan semakin besar konflik peran muncul dalam aktivitas anggota organisasi mendorong perilaku anggota organisasi yang kurang

konstruktif, dengan kata lain konflik peran yang muncul dalam organisasi memberikan kontribusi negatif bagi perkembangan perilaku anggota organisasi dan adanya keinginan untuk bertahan dengan pekerjaan yang ada sekarang menjadi pemicu terbesar yang dapat menimbulkan konflik antar anggota organisasi.

Sehingga dari penjelasan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan atas hipotesis pertama sebagai berikut:

**H4: Konflik Peran berpengaruh negatif dan signifikan bagi peningkatan OCB.**

Artinya, semakin meningkat konflik peran yang terjadi dalam organisasi memberikan dampak bagi semakin menurunnya perilaku anggota organisasi (OCB), sehingga hasil dari penelitian membuktikan bahwa hipotesis pertama adalah diterima.

#### **4.4.2. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Kerja**

OCB berperan penting bagi upaya meningkatkan kinerja organisasi karena, OCB dapat (1) mengurangi kebutuhan akan sumber daya-sumber daya yang langka/mahal untuk fungsi-fungsi perawatan/perbaikan dalam organisasi (Organ,1988); (2) memberi keleluasaan bagi karyawan untuk lebih produktif (Borman dan Motowidlo,1993); (3) meningkatkan produktifitas hubungan kerja atau manajerial (Organ, 1988); (4) memfasilitasi terjadinya hubungan koordinasi yang efektif antara anggota tim dan antar kelompok kerja (Karambayya, 1990); 5) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik minat dan mempertahankan

orang-orang terbaiknya untuk bekerja disitu dengan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan (Organ,1988). Rekan kerja memberikan dukungan sosial dan inspirasi bagi pegawai yang lain karena komunikasi dan proses interaksi yang seimbang memudahkan pegawai untuk mengaktualisasikan diri secara penuh dengan pekerjaan yang dilakukannya (Bednar, 2003). Aktualisasi diri yang penuh dari pegawai dalam pekerjaan meningkatkan kesempatan pegawai untuk berusaha menyelesaikan pekerjaannya dan meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja. Pegawai akan mengusahakan kinerja yang tinggi jika mereka juga berpartisipasi secara penuh dalam pekerjaannya (Brown & Leigh 1996).

Usaha-usaha untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi memerlukan keikutsertaan dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Sikap-sikap ini mempunyai pengaruh yang besar untuk menurunkan stress dan tekanan pada pegawai dalam bekerja serta menumbuhkan hubungan yang saling mendukung antara pegawai sehingga membantu mereka dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan memberikan motivasi yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan (Young & Parker, 1999). Namun sebaliknya jika kinerja kerja pegawai menjadi tidak relevan lagi akibat adanya dukung mendukung dalam lingkungan kerja dan memunculkan politik organisasi yang tidak sehat maka akan memicu perilaku anggota organisasi yang negatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB mampu memberikan dukungan yang positif dan signifikan bagi peningkatan kinerja kerja pegawai ditunjukkan dengan nilai *estimate* 0.210 dan  $C.R = 2.271 > 2.0$ , sehingga dapat dikatakan hasil penelitian sesuai dengan hipotesis yang dikembangkan. Indikator yang paling

besar memberikan kontribusi terhadap OCB adalah **Sportmanship** (X3) dengan nilai estimasi sebesar 0.670, di mana anggota organisasi memiliki rasa toleransi yang tinggi terhadap anggota organisasi dan lingkungan sekitarnya. Persepsi yang mendukung anggota organisasi untuk tidak mencari-cari kesalahan orang lain, menepati jadwal tugas yang diberikan, dan melakukan tugas dengan tidak banyak membuang waktu untuk pembicaraan-pembicaraan yang tidak perlu, memberikan dampak terbesar bagi kinerja anggota organisasi.

Sehingga dari penjelasan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan atas hipotesis kedua sebagai berikut:

H5: OCB berpengaruh positif dan signifikan bagi peningkatan kinerja kerja pegawai.

Artinya, semakin meningkat OCB dalam organisasi akan memberikan pula peningkatan terhadap kinerja kerja anggota organisasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa hipotesis ke dua adalah diterima.

#### **4.4.3. Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja Kerja**

Apabila dalam organisasi konflik peran muncul, akan mengakibatkan suasana kerja yang tidak nyaman. Perubahan situasi kerja yang kurang kondusif akan menurunkan kinerja kerja pegawai sehingga kontribusi pegawai bagi organisasi juga akan merosot. Konflik peran sering kali mendorong pegawai melakukan kinerja kontraproduktif. Kinerja yang kontraproduktif tersebut muncul akibat hubungan interpersonal memburuk dan komunikasi tidak berjalan sesuai prosedur. Hal ini memicu pegawai menjadi apatis dan tidak kreatif dalam



mengerjakan tugasnya. Tingkat konflik yang rendah dalam organisasi menciptakan suatu kondisi yang memudahkan pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan membuat segenap unsur dalam organisasi lebih berkonsentrasi dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Menurut Schneider, *et. al.* (2002), konflik yang rendah dalam perusahaan meningkatkan persetujuan yang terjadi dalam kelompok (*within group agreement*). Persetujuan yang kuat dalam kelompok tersebut meningkatkan kekompakan pegawai dalam kelompoknya dan merupakan representasi hubungan yang harmonis antara sesama pegawai. Hubungan yang harmonis antara pegawai menghasilkan konformitas dan pengaruh sosial yang bersifat normatif maupun transformasioanl antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Hubungan yang harmonis antara sesama pegawai juga memunculkan sikap penuh kehangatan, penuh penghargaan dan suka membantu.

Hasil penelitian membuktikan, bahwa hubungan antara konflik peran terhadap kinerja kerja pegawai adalah negatif dan signifikan dengan nilai *estimate* sebesar -0.327 dan  $C.R = -3.685 > 2.0$ . Hasil ini menunjukkan adanya konflik peran dalam organisasi akan menurunkan kinerja kerja pegawai. Indikator yang paling besar memberikan kontribusi terhadap konflik peran adalah keinginan untuk menetap (X10), dengan nilai estimasi sebesar 0.726. Artinya, pegawai berharap untuk tetap bekerja diunit kerja sekarang namun memerlukan perubahan pola kerja, dan bila memungkinkan akan menerima tawaran pekerjaan yang lebih menarik di unit lain. Sedangkan Indikator yang memberikan pengaruh terbesar bagi kinerja kerja pegawai adalah (X14) dengan nilai estimasi 0.950, yaitu

dedikasi kerja/ motivasional kinerja kontekstual. Dengan adanya pengkomunikasian ide-ide pegawai, perunutan masalah secara sistematis dan logis, memperhatikan pendapat orang lain, dan pemahaman terhadap hal baru, akan mendorong pegawai untuk lebih kreatif, tanggap, dan menghargai kinerja anggota lain, sehingga kemungkinan adanya perbedaan pendapat yang memicu konflik dapat dihindari.

Sehingga dari penjelasan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan atas hipotesis ketiga sebagai berikut:

H6: Konflik Peran berpengaruh negatif dan signifikan bagi peningkatan Kinerja Kerja pegawai.

Artinya, semakin meningkat konflik peran dalam organisasi akan menurunkan kinerja kerja anggota organisasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa hipotesis ke tiga diterima.

Hasil penelitian membuktikan bahwa semua hipotesis yang disusun dapat diterima. Secara keseluruhan ringkasan dari hasil penelitian terhadap hipotesis yang disusun ditunjukkan pada tabel 4.17 berikut:

**Tabel 4.17.**  
**Kesimpulan Hipotesis**

| <b>HIPOTESIS</b> | <b>PERNYATAAN</b>  | <b>KESIMPULAN</b> |
|------------------|--|-------------------|
| <b>H1</b>        | Konflik Peran berpengaruh negatif dan signifikan bagi peningkatan OCB.                   | <b>DITERIMA</b>   |
| <b>H2</b>        | OCB berpengaruh positif dan signifikan bagi peningkatan kinerja kerja pegawai.           | <b>DITERIMA</b>   |
| <b>H3</b>        | Konflik Peran berpengaruh negatif dan signifikan bagi peningkatan Kinerja Kerja pegawai. | <b>DITERIMA</b>   |

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan analisis kausalitas antara variabel Konflik Peran dan OCB terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan. Hasil ini sesuai dengan yang di hipotesiskan di mana hipotesis menyatakan terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara konflik peran dengan OCB. Artinya, terjadi penerimaan hipotesis pertama, sehingga hasil penelitian ini menggambarkan adanya peningkatan pengelolaan konflik peran dalam organisasi akan meningkatkan pula perilaku anggota organisasi ke arah yang positif. Dengan kata lain, apabila tingkat konflik peran yang terjadi dalam organisasi semakin kecil, maka perilaku anggota organisasi semakin baik. Faktor paling dominan yang mendukung peningkatan konflik peran adalah keinginan untuk menetap (bertahan dengan pekerjaan sekarang).

Berdasarkan hasil analisis kausalitas antara variabel OCB dan Kinerja Kerja terdapat pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis ke dua yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara OCB terhadap Kinerja Kerja Pegawai adalah benar adanya. Dari hasil ini dapat ditarik kesimpulan bahwa apabila *Altruism*, perilaku untuk membantu orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya; *Conscientiousness*, suatu perilaku minimum yang disyaratkan, seperti kehadiran, mematuhi peraturan; *Sportsmanship*, kemauan untuk bersikap toleran dengan keadaan sekitar tanpa

mengeluh; *Courtesy*, kecenderungan karyawan untuk menghindari timbulnya masalah dengan rekan kerja; *Civic Virtue*, melakukan sesuatu aktivitas di luar tugasnya, tidak ketinggalan informasi tentang berbagai kejadian dalam organisasi serta perubahan yang terjadi; semakin sering dilakukan oleh anggota organisasi dalam lingkungan Mapolwiltabes Semarang, maka kinerja kerja pegawai secara keseluruhan dapat semakin meningkat. Faktor paling dominan yang berpengaruh terhadap peningkatan OCB anggota organisasi adalah *Sportmanship*, artinya, sebagian besar anggota organisasi memiliki rasa toleransi yang tinggi dengan kondisi sekitarnya dan berkeinginan untuk tidak mencari-cari kesalahan orang lain, menepati jadwal tugas yang diberikan, dan melakukan tugas dengan tidak banyak membuang waktu untuk pembicaraan-pembicaraan yang tidak perlu, memberikan dampak terbesar bagi kinerja anggota organisasi.

Berdasarkan analisis kausalitas antara Konflik Peran dan Kinerja Kerja diperoleh hasil pengaruh yang negatif dan signifikan. Hal ini sesuai dengan hipotesis ketiga yang dikembangkan dalam penelitian ini, yang menyatakan bahwa konflik peran memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja kerja pegawai. Artinya, apabila konflik peran semakin rendah maka kinerja kerja pegawai akan semakin tinggi. Hasil penelitian membuktikan hal tersebut, di mana semakin tinggi pengelolaan konflik peran akan semakin tinggi pula kinerja kerja pegawai, karena konflik peran yang terjadi semakin berkurang. Simpulan dari hasil ini, persepsi anggota organisasi terhadap tipe tugas (*Task Type*), norma-norma konflik (*Conflict Norms*), kepuasan dengan kelompok (*Satisfaction with the Group*), kesukaan (*Liking*), keinginan untuk tetap tinggal

dalam kelompok (*Intent to Remain*), kesamaan tujuan (*Goal Similarity*), resolusi konflik (*Conflict Resolution*) yang ada dalam organisasi cukup tinggi, sehingga mampu menekan timbulnya perselisihan yang menyebabkan konflik peran antar anggota organisasi, dan dapat digunakan untuk mendorong kinerja kerja anggota organisasi secara keseluruhan.

## **5.2. Implikasi Penelitian**

### **5.2.1. Implikasi Manajerial**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik peran memberikan dampak negatif bagi perkembangan perilaku anggota organisasi dan menghambat pencapaian kinerja kerja yang tinggi. Sehingga hal-hal yang membutuhkan perhatian dari pimpinan organisasi menyangkut operasional pelaksanaan tugas anggota organisasi adalah:

- Membuat deskripsi pekerjaan bagi setiap unit kerja sehingga tipe pekerjaan yang dikerjakan di unit kerja menjadi jelas dan dapat dipahami anggota organisasi.
- Meningkatkan kemampuan anggota organisasi melalui pelatihan-pelatihan, sehingga dapat menyiapkan anggota organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas yang membutuhkan keahlian khusus dalam pengerjaannya.
- Pimpinan melalui kepala unit-unit kerja dapat melakukan *brain storming* untuk menemukan permasalahan dan waktu penyelesaian masalah berkaitan dengan tugas dan pelaksanaan tugas anggota organisasi.

- Menginstruksikan kepada setiap anggota organisasi mengutamakan dialog untuk menghindari perselisihan terbuka di unit kerja, dan anggota organisasi dapat mencari pemecahannya dengan segera.
- Setiap anggota baru dalam organisasi hendaknya diperlakukan sama seperti halnya anggota organisasi lainnya, sehingga orang yang baru dalam organisasi merasa diterima dalam lingkungan kerjanya.
- Setiap anggota organisasi yang aktif dalam aktivitas kelompok di unit kerja dan memberikan sumbangan yang positif bagi kinerja organisasi patut memperoleh penghargaan atas kerja kerasnya tersebut. Penghargaan tidak selalu berupa materi namun lebih mendalam dalam bentuk ucapan selamat dari pimpinan yang bersangkutan. Hal ini juga berlaku bagi kelompok kerja yang berhasil melaksanakan tugas dengan baik sehingga meningkatkan spirit terhadap kelompok.
- Penghargaan dan sanksi yang diterapkan pimpinan terhadap anggota organisasi diberikan secara adil tanpa pilih kasih, sehingga bagi anggota yang menerima penghargaan tidak akan menimbulkan kecemburuan bagi anggota organisasi lainnya, namun dapat meningkatkan kompetisi yang positif untuk berprestasi.

### **5.2.2. Implikasi Teoritis**

Penelitian ini memberikan sumbangan yang berarti bagi perkembangan teori organisasi, di mana:

- Konflik peran terbukti memperkuat hipotesis yang disusun pada BAB II dan juga hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pengelolaan konflik peran dalam organisasi yang kurang baik dapat menurunkan perilaku anggota organisasi, sekaligus menurunkan kinerja kerja pegawai.
- Perilaku anggota organisasi (OCB) terbukti memperkuat temuan-temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa OCB berhubungan positif dan memberikan pengaruh yang signifikan bagi peningkatan kinerja kerja pegawai.
- Keterbatasan dalam penelitian ini adalah cakupan penelitian yang kurang luas sehingga justifikasi terhadap hasil penelitian tidak bisa disamakan apabila terjadi di lingkup penelitian di tempat yang berbeda. Perluasan lingkup penelitian juga diperlukan bagi peneliti untuk meneliti konflik peran dan OCB yang terjadi di perusahaan-perusahaan yang memiliki banyak cabang, sehingga bisa dilihat apakah ada perbedaan kinerja kerja pegawai bila dipengaruhi oleh OCB dan pengelolaan Konflik Peran.

Bagi penelitian selanjutnya, peneliti perlu memperhatikan cara pengumpulan data kinerja kerja dengan menggunakan metode dokumentasi penilaian kinerja kerja pegawai (*performance appraisal*) yang dilakukan oleh organisasi. Hal ini diperlukan untuk menjadikan pengungkapan kinerja kerja pegawai lebih efisien dan efektif. Penelitian di masa mendatang juga perlu dilakukan dengan menambah variabel-variabel penelitian yang menjadi antecedent OCB seperti Komitmen, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Perencanaan

Karir Pegawai, sehingga OCB bisa ditinjau secara lebih mendalam. Berkaitan dengan konflik peran perlu ditingkatkan koordinasi hubungan atasan – bawahan sehingga tercipta hubungan kerja yang lebih harmonis.



## DAFTAR REFERENSI

- Aldag, Ray & Reschke, Wayne. (1997). *Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization*. Center for Organization Effectiveness, Inc., USA.
- Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. 1987. Can Subordinate Appraisals Enhance Managerial Productivity? *Sloan Management Review*, 28(4) : 63-73.
- Bernardin, H. J., & Russel A. E. J., (1998), *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Second Edition, New York, Irwin McGraw-Hill Inc.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship Behavior and The Creation of Social Capital in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 27 (4): 505-522.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Extra-role Performance, dalam Schmitt, N. & Borman, W. C. (editors). *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects Of Rate Task Performance And Interpersonal Factors On Supervisor And Peer Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168–177.
- Borman, Walter C and Penner, Louis A. (2002). Citizenship Performance. Its Nature, Antecedents & Motives. Dalam Robert, Brent W and Hogan, Robert (eds.) *Personality Psychology in The Workplace*. APA, Washington, DC.
- Cardona, Pablo dan Espejo, Alvaro. (2002). The Effect of The Rating Source in Organizational Citizenship Behavior: A Multitrait-Multimethod Analysis. *Research Paper IESE University of Navarra*. 474. 1-16.
- Cascio, W.F. 1998. *Managing human resources: Productivity, quality of worklife, profits*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Cascio, Wayne F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 6th ed. McGraw Hill.
- Chan, David and Schmitt, Neal (2002). Situational Judgment and Job Performance. *Human Performance*, 15(3), 233–254. Copyright © 2002, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Chen, X.P., Hui, C. & Sego, D.J. (1998). The Role of Organizational Citizenship Behavior In Turnover: Conceptualization And Preliminary Tests Of Key Hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931
- Cherington, J. D., (1994), *Organizational Behavior: The Management of Individuals and Organizational performance* (Second Edition), Massachusetts, Allyn and Bacon.
- Collins, William C & Raju, Nambury S. 2000. Differential Functioning In Satisfaction Scale. *Journal of Applied Psychology*. 85. (3). 451-461.
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). Examining The Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23: 93-108.
- Dyne, L. V. & Ang, S. (1998). Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, Vol. 41(6): 692-703.
- Dyne, Linn Van, Graham, Jill W., & Dienesch, Richard M (1994). Organizational Citizenships Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 765-802.
- Farh, Jing-Lih Larry. (2003). *Recent Development in Organizational Research*. [www.iacmr.org.cn/cp\\_files/Farh\\_Ruc\\_2003.10.23.pdf](http://www.iacmr.org.cn/cp_files/Farh_Ruc_2003.10.23.pdf)
- Farh, Jing-Lih Larry., Zhong, Chen-Bo dan Organ, Denis W. (2003). Organizational Citizenship Behavior in People's Republic of China. *Paper presented at Annual Meeting in Academic of Management and published in Best Paper Proceedings*.
- Furnham, Adrian (2002), "Happy Staff is not the Full Answer: Management Style can be Reflected in Customer Service – But the Relationship is Complex," *The Financial Times*, February 5, p. 16.
- Furnham, Adrian. 2002. Personality and Individual Differences in The Workplace. Person-Organization-Outcome Fit. Dalam Robert, Brent W and Hogan, Robert (eds.) *Personality Psychology in The Workplace*. APA, Washington, DC.
- George, J.M. & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- Gibson, James L., Ivancevich, John.M., Donnely, Jr., James H., 1996. Organisasi, Edisi Kedelapan, Jilid 1. Binarupa Aksara - is published by arrangement with Richard D. Irwin, Inc.

- Hadi, S. (1995). *Statistik* (Jilid 1, 2, dan 3). Yogyakarta: Andi Offset.
- House, R. J., and Rizzo, J. R. (1972), "Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior," *Organizational Behavior and Human Performance*, 7: 467- 505.
- Hu, L., and Peter M. Bentler (1995), "Evaluating Model Fit," in R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, Thousand Oaks, CA: SAGE Inc., 76-99.
- Kahn, R. L., and Byosiere, P. (1992), "Stress in Organizations," in M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol.3, pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. 1964. Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity . New York: Wiley.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. 1966. Adjustment to role conflict and ambiguity in organizations. In B. J. Biddle & E. J. Thomas (Eds.), *Role theory: Concepts and research*: 277-282. New York: Wiley.
- Karambayya, R. (1990). Good organizational citizens do make a difference. *Proceedings of The Administrative Sciences Association of Canada* (pp. 110-119). Whistler, British Columbia.
- Karen A. Jehn. (June, 1995), A Multimethod Examination Of The Benefits And Detriments Of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, in [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4035](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035)
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2004. *Organizational Behavior*. 6<sup>th</sup> edition. McGraw Hill.
- Lee, Kibeom dan Allen, Natalie, J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognition. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 131-142.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R.(1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123–150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R.(1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, January, pp. 70–80.

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Paine, J. B. (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople? *Academy of Marketing Science Journal*, 27(4), 396–410.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Michael Ahearne, M. (1998), “Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance,” *Journal of Marketing*, 62 (July), 87-98.
- McCloy, A. R., Campbell, P. J., & Cudeck, R., (1994), A Confirmatory Test A Model of Performance Determinants, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No.4, 493-505.
- McCook, Keith Douglas. (2002). Organizational Perceptions and Their Relationships to Job Attitudes, Effort, Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Dissertation*. (keithmccookdissertationfall.htm).
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating Employees Fairly And Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209–225.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. & Niehoff, B.P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357
- Motowidlo, S., and J. Van Scotter (1994), “Evidence that Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance,” *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Mount, M. K. (1984). Supervisor, Self- And Subordinate Ratings Of Performance And Satisfaction With Supervision. *Journal of Management*, 10: 305-320.
- Muchinsky, Paul M. (2003). *Psychology Applied to Work*. Thomson Wadsworth, Belmont, USA.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, July, 85–98.
- Netemeyer, Richard G., Maxham III, James G. & Pullig, Chris.(2002). Work-Family Conflict, Job Stress, and Customer Service Performance. University of Virginia
- Netemeyer, Richard. G., James S. Boles, and Robert McMurrian (1996), “Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales,” *Journal of Applied Psychology*, 8, 400-410.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organ, D.W. (1988b). A Restatement Of The Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors And Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, August, pp. 351–363.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & 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., MacKenzie, S. B., Paine, J.B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. & MacKenzie, C.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity & quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270
- Robbins, Stephen P., (2003). *Organizational Behavior 10<sup>th</sup> Edition*. Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey-USA, pp.37-43.
- Rotundo, M. & Sackett, R. P., (2002), The Relative importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance; A Policy-Capturing Approach, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No.1, 66-80.
- Schneider, C. E., & Beatty, R. W. 1978. The influence of role prescriptions on the performance appraisal process. *Academy of Management Journal* , 21: 129-135.
- Sean Dryer, Barbara J. Allison, Richard Steven Voss, (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, May/June; pp.282 - 288
- Shepherd, C.David & Fine, Leslie M. (1994). Role Conflict and Role Ambiguity Reconsidered, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Spring, pp. 58-65

- Shore, L. M. & Thornton, G. C., III (1986). Effects Of Gender On Self And Supervisory Ratings. *Academy of Management Journal*, 29: 115-129.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78(5): 774-780.
- Singh, Jagdip (2000), "Performance Productivity and Quality of Front Line Employees in Service Organizations," *Journal of Marketing*, 64, 15-34.
- Sloat, K. C. M. 1999. Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire to be "Good Citizenship"? *Professional Safety*, Vol. 44 (4): 20-23.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Steele-Johnson, D., Beauregard, S. R., & Schmidt, (2000), Goal Orientation and Task Demand Effects on Motivation, Affect and Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, 724-738.
- Suhartini, H., (1992), Pengaruh Metode Pengelolaan Diri Sendiri Terhadap Prestasi Kerja Praktek Harian, *Jurnal Psikologi*, No. 1., 25-30.
- Tsui, A. S. & Ohlott, P. (1988). Multiple Assessment Of Managerial Effectiveness: Interrater Agreement And Consensus In Effectiveness Models. *Personnel Psychology* , 41: 779-803.
- Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 34: 64-96.
- Tsui, A. S., Ashford, S. J., St. Clair, L., & Xin, K. R. (1995). Dealing with discrepant expectations: Response strategies and managerial effectiveness. *Academy of Management Journal* , 38: 1515-1543.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Evidence For Two Factors Of Contextual Performance: Job Dedication And Interpersonal Facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531
- Williams, Larry J., and Stella Anderson (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.