

# PENGARUH MANAJEMEN IMPRESI PADA PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL: SUATU STUDI EMPIRIS

**D. Wahyu Ariani**  
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

## **ABSTRACT**

*In this paper we investigated whether or not impression management effect organizational citizenship behavior (OCB) of employees in service industries in Yogyakarta, Indonesia. The aim of this research also distinguished between impression management and OCB. Based on the previous researchers, I examine that five dimensions of impression management enhance three dimensions of OCB. Three types of OCB and five types of impression management were assessed using modification of previous researchers. A survey was conducted by using questionnaires from previous research. The questionnaires were sent to employees in private service organizations, 171 completed surveys were returned anonymously in sealed envelopes. Validity tests and reliability tests were used to test the questionnaires contents. Independent sample test was used to test difference between impression management and OCB. The correlation between two dimensions and regressions analysis were used to test the relationship among the variables and dimensions. The result proved that impression management is both conceptually and empirically distinct from OCB. Self-promotion, ingratiation, and exemplification dimensions have positive effect on participation dimension, ingratiation, exemplification, and supplication dimensions have positive effect on obedience dimension, and exemplification, intimidation, and supplication dimensions have positive effect on loyalty dimensions. A thorough discussion on the relationship among the variables as well as on self rating is presented in this paper.*

**Keywords:** *Organizational Citizenship Behavior, Impression Management*

## PENDAHULUAN

Apakah karyawan memiliki perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior* atau *OCB*) yang tampak atau tidak tampak dalam organisasi tergantung pada banyak faktor, seperti jenis organisasi, struktur organisasi, budaya dan iklim organisasi, kepemimpinan, politik organisasi, karakteristik individu karyawan, latar belakang atau masa lalu dan pengalaman karyawan di tempat kerja, kepribadian, variabel demografi, dan rekan kerja. Manajemen impresi (*impression management*) yang dapat ditemukan dalam politik organisasi tampaknya bertentangan dengan perilaku kewargaan organisasional, terutama dalam hal motif yang mendasari perilaku mereka (Malodia, 2013). Schlenker berpendapat bahwa manajemen impresi adalah jenis tertentu dari perilaku politik yang dimaksudkan untuk membujuk individu untuk melihat suatu kegiatan atau tindakan dengan cara tertentu (Zivnuska, Kacmar, Witt, Carlson, & Bratton, 2004).

Para peneliti tertarik pada perilaku kewargaan organisasional karena ada beberapa isu utama yang mengundang penyelidikan lebih lanjut. Melihat pada meningkatnya minat atau motivasi yang mendorong perilaku kewargaan organisasional, ternyata hanya ada sejumlah kecil studi yang mengeksplorasi kemungkinan alasan mengapa orang terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional (Bolino, 1999; Rioux & Penner, 2001). Peneliti telah melihat berbagai anteseden perilaku kewargaan organisasional, namun, tidak ada yang memiliki kerangka teoritis yang memandu proses identifikasi awal tersebut. Hasil penelitian yang telah dilakukan memang dapat memandu proses identifikasi awal. Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menyarankan bahwa karyawan dapat termotivasi secara berbeda-beda, sehingga ada keinginan dari para peneliti untuk melihat faktor apakah yang memotivasi perilaku kewargaan organisasional tersebut. Perilaku kewargaan organisasional merupakan konstruk yang bersifat multidimensi, walaupun banyak studi tentang perilaku kewargaan organisasional yang telah menggunakan nilai komposit untuk mengukur perilaku tersebut (Lepine, Erez, & Johnson, 2002). Namun demikian, belum banyak peneliti yang memeriksa korelasi antardimensi tersebut.

Penelitian ini berangkat dari pengembangan model yang membahas isu-isu mengenai motif individu melakukan perilaku kewargaan organisasional. Ada dua jenis umum dari motivasi yang mendorong perilaku kewargaan organisasional, yaitu motivasi egoistik dan motivasi altruistik. Penelitian ini menggunakan motivasi egoistik terutama manajemen impresi sebagai anteseden perilaku kewargaan organisasional. Kebanyakan penelitian

sebelumnya yang terkait dengan pengaturan organisasi telah berfokus pada bagaimana manajemen impresi dapat membantu individu dalam mencapai citra yang baik dan mencapai kesuksesan karir. Manajemen impresi adalah proses di mana individu menyajikan informasi tentang diri sendiri agar tampil sesuai dengan keinginan individu tersebut sehingga orang lain melihatnya dan menilainya sebagai sesuatu yang sesuai dengan keinginan individu tersebut (Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 1994). Dalam pengelolaan sosial dan organisasi, individu mencoba untuk memengaruhi orang lain tentang citra mereka dengan terlibat dalam berbagai perilaku, baik secara sadar maupun tidak.

Penelitian sebelumnya telah difokuskan terutama pada bagaimana manajemen impresi memengaruhi nilai pada prediktor kinerja sehingga manajemen impresi akan berhubungan negatif dengan prestasi kerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa bentuk-bentuk tertentu dari manajemen impresi dapat memengaruhi bagaimana seorang karyawan dievaluasi yang mengarah ke peringkat yang lebih baik dalam penilaian kinerja (Wayne & Liden, 1995). Wayne dan Green (1993) menyatakan bahwa manajemen impresi juga berkorelasi positif dengan perilaku altruistik. Peneliti sebelumnya menunjukkan korelasi positif antara manajemen impresi dan perilaku kewargaan organisasional (Wayne & Green, 1993; Finkelstein & Penner, 2004; Bolino, Vasela, Bande, & Turnley, 2006; Rioux & Penner, 2001; Bolino & Turnley, 1999).

Manajemen impresi telah mendapat perhatian dalam penelitian organisasi dan diakui sebagai hal yang biasa terjadi dalam pengelolaan organisasi. Manajemen impresi juga telah diterima dalam literatur perilaku organisasional (Bolino, 1999). Selain itu, manajemen impresi telah diteliti di sejumlah permasalahan dalam organisasi, seperti penilaian kinerja (Wayne & Ferris, 1990), kepemimpinan (Wayne & Green, 1993), dan perilaku kewargaan organisasional (Bolino & Turnley, 1999; Rioux & Penner, 2001). Selain itu, perspektif manajemen impresi telah diterapkan untuk sejumlah bidang penelitian dalam perilaku organisasional dan manajemen sumber daya manusia (Giacalone & Rosenfeld; 1987). Manajemen impresi terdiri dari promosi diri (*self-promotion*) atau berbicara dengan mengutamakan tentang diri sendiri, perilaku menjilat (*ingratiation*) atau memuji orang lain, perilaku memberi contoh (*exemplification*) atau melayani sebagai model peran, intimidasi (*intimidation*) atau bertindak dalam cara yang mengancam, dan perilaku memohon (*supplication*) atau bertindak sebagai orang yang tidak berdaya (Bolino & Turnley 1999; Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008). Hubungan antara perilaku kewargaan organisasional dan manajemen impresi merupakan penelitian yang sangat menarik. Hal ini disebabkan menurut definisi, perilaku

kewargaan organisasional cenderung kurang formal dan tidak secara eksplisit dikendalikan dan dihargai. Selain itu, prosedur di mana perilaku kewargaan organisasional dilakukan mungkin kurang transparan dan kurang dapat dihitung terkait dengan prosedur pengalokasian imbalan untuk kinerja tugas (Snell & Wong, 2007).

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa bentuk-bentuk tertentu dari manajemen impresi dapat membantu bagaimana seorang karyawan dievaluasi, yang mengarah ke peringkat yang lebih baik dalam penilaian kinerja (Wayne & Liden, 1995). Schnake (1991) menunjukkan bahwa kecuali motif di balik perilaku kewargaan organisasional dapat terungkap, dalam beberapa kasus, manajemen impresi mungkin keliru dikodekan sebagai perilaku kewargaan organisasional. Selain itu, perilaku kewargaan organisasional kadang-kadang dapat dikategorikan sebagai manajemen impresi. Manajemen impresi bisa memiliki efek yang berbeda pada kinerja tergantung pada jenis kinerja, apakah kinerja tugas atau kinerja kontekstual (O'Connell, Kung, & Tristan, 2011). Berdasarkan pada hasil penelitian Leary dan Kowalski (1990) mengenai model motivasi manajemen impresi, Bolino menguraikan anteseden spesifik perilaku kewargaan organisasional yang didorong oleh kekhawatiran akan meningkatnya manajemen impresi. Menurut Bolino (1999), perilaku kewargaan organisasional dapat meningkatkan impresi atau kesan dan dapat mementingkan diri sendiri. Perilaku kewargaan organisasional juga dapat menentukan kesan bagaimana seorang individu berperilaku pada atasan atau rekan kerja di tempat kerja selama periode waktu tertentu.

Tujuan penelitian ini adalah untuk membedakan perilaku kewargaan organisasional dari jenis perilaku kerja lain. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memeriksa hubungan masing-masing dimensi manajemen impresi dan masing-masing dimensi perilaku kewargaan organisasional. Kontribusi teoritis utama dari penelitian ini adalah mengintegrasikan manajemen impresi dan perilaku kewargaan organisasional (Bolino, 1999; Rioux & Penner, 2001). Dalam studi ini, peneliti menyarankan bahwa dalam rangka meningkatkan citra diri mereka, karyawan mungkin akan terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional dan mungkin juga akan membangun impresinya di mata orang lain dalam organisasi. Dalam penelitian sebelumnya, para peneliti mengidentifikasi taktik yang digunakan untuk pengelolaan impresi atau kesan seperti perilaku kewargaan organisasional (Bolino & Turnley, 1999). Oleh karena itu, karyawan yang terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional mungkin lebih dihargai dan dipandang lebih menguntungkan bagi orang lain.

## KAJIAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Manajemen Impresi

Manajemen impresi didefinisikan sebagai perilaku yang berusaha mempertahankan citra seseorang di mata orang lain dan merupakan perilaku yang dimiliki sebagai tujuan untuk pencapaian beberapa nilai dalam organisasi (Villanova & Bernardin, 1990). Manajemen impresi juga didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan baik secara sadar maupun tidak sadar untuk mengontrol penggambaran diri yang diproyeksikan dalam interaksi sosial atau sama seperti proses di mana orang berusaha untuk memengaruhi citra orang lain terhadap mereka (McFarland, Yen, Harold, Viera, & Moore, 2005). Manajemen impresi mengacu pada proses di mana orang berusaha untuk memengaruhi cara orang lain memandang mereka. Manajemen impresi merupakan fenomena umum di tempat kerja di mana karyawan mungkin dapat terlibat dalam perilaku tersebut untuk meningkatkan citra diri mereka (Yun, Takeuchi, & Liu, 2007). Manajemen impresi juga telah didefinisikan sebagai perilaku individu yang dilakukan untuk melindungi citra diri mereka dan memengaruhi cara mereka dinilai oleh orang lain secara signifikan (Wayne & Liden, 1995).

Manajemen impresi adalah perilaku individu yang dapat digunakan untuk menciptakan citra yang baik dari diri mereka sendiri di antara rekan-rekan mereka di hadapan supervisor (Bolino & Turnley, 2003). Manajemen impresi merupakan perilaku individu yang digunakan untuk melindungi citra diri mereka yang dapat memengaruhi cara mereka dipandang oleh orang lain. Beberapa dimensi yang berbeda-beda dari manajemen impresi telah dikembangkan oleh para peneliti yang berbeda (misalnya, Bozeman & Kacmar 1997; Wayne & Ferris, 1990; Leary & Kowalski, 1990). Manajemen impresi dapat memiliki banyak bentuk. Dua kategori utama dari strategi manajemen impresi muncul dalam banyak literatur, bersifat defensif dan asertif (Wayne & Liden, 1995; Bozeman & Kacmar, 1997). Strategi defensif yang digunakan dalam menanggapi kinerja yang buruk seperti berbagai alasan yang dikemukakan, permintaan maaf, halangan atau keterbatasan diri, merasa tertekan, dan merasakan ketidakberdayaan dalam belajar (Cohen & Fang, 2008). Strategi asertif secara aktif digunakan untuk membangun reputasi tertentu dengan target tertentu, dan bukan hanya reaksi terhadap permintaan yang bersifat situasional (Wayne & Liden, 1995).

Ada berbagai dimensi dalam manajemen impresi. Salah satu yang paling banyak digunakan adalah dimensi yang dikembangkan oleh Jones dan Pittman. Jones dan Pittman mengidentifikasi lima dimensi manajemen impresi yang sering digunakan oleh individu

(Turnley & Bolino, 2001). Pertama, perilaku promosi diri, yang berarti bahwa individu yang memainkan peran sesuai dengan kemampuan atau prestasi mereka harus dilihat sebagai suatu kompetensi. Promosi diri ini menunjukkan penggambaran perhatian pada prestasi pribadi yang dapat dicapai oleh seseorang sehingga orang tersebut tampak memiliki kompetensi. Promosi diri menyoroti kemampuan atau prestasi seseorang agar dapat dilihat sebagai karyawan yang kompeten. Promosi diri dapat digunakan ketika individu berusaha untuk menciptakan atau mempertahankan kompetensinya. Promosi diri terdiri dari perilaku yang menunjukkan bahwa individu tersebut sangat kompeten, efektif, dan sukses. Contoh dari jenis perilaku tersebut tampak ketika karyawan memaparkan bakat, kompetensi, dan prestasinya.

Kedua, perilaku menjilat, yang berarti bahwa individu menggunakan sanjungan atau memberikan dukungan yang dilakukan dalam upaya untuk dilihat sebagai sesuatu yang menyenangkan. Menjilat adalah perilaku yang digunakan oleh individu untuk membuat individu tampil lebih menarik di hadapan orang lain. Perilaku menjilat ini dilakukan agar individu tersebut disukai. Perilaku menjilat meliputi memberikan pujian, memberikan pendapat yang membuat orang lain merasa senang, dan melakukan kebaikan bagi orang lain dalam rangka meningkatkan keinginan untuk disukai orang lain. Perilaku menjilat berfokus pada atribut yang diinginkan individu. Ketiga, perilaku pemberian contoh, yang berarti bahwa individu berperilaku dengan memosisikan diri berada di atas dan melampaui panggilan tugas untuk muncul sebagai individu yang berdedikasi. Individu yang berperilaku ingin menjadi contoh tersebut merasa selalu ingin dihormati dan dikagumi karena integritas dan kejujuran moralnya. Individu yang berperilaku demikian akan selalu tiba di tempat kerja lebih awal atau meninggalkan tempat kerja paling akhir untuk menciptakan citra dedikasi yang tinggi bagi pekerjaannya. Perilaku yang selalu ingin memberikan contoh akan menyoroti kualitas sosial dan estetika.

Keempat, melakukan intimidasi, yang berarti bahwa individu tersebut selalu berusaha untuk tampil menakutkan dan mengancam, serta ingin orang lain melihat mereka sebagai orang yang disegani. Kelima, perilaku memohon, yang berarti bahwa individu memaparkan berbagai kekurangan mereka dalam upaya agar dipandang sebagai orang yang tidak mampu atau miskin. Perilaku memohon tersebut digambarkan sebagai mampu memenuhi kewajiban yang harus dilakukan namun tidak mau menunjukkannya. Becker dan Martin (1995) telah menunjukkan bahwa individu kadang-kadang mencoba untuk melihat di tempat kerja untuk menghindari tuntutan tugas.

Perilaku promosi diri, menjilat, dan memberikan contoh tersebut bertujuan untuk menunjukkan hal-hal yang positif pada orang lain. Sementara itu, intimidasi dan perilaku memohon memungkinkan para pelaku untuk menciptakan persepsi negatif dari diri mereka sendiri dalam target pikiran mereka. Pada strategi pengelolaan lima kesan ini, peneliti paling sering menemukan penggunaan perilaku menjilat dan promosi diri (lihat misalnya Ralston, 1985; Liden & Mitchell, 1988). Gordon (1996) menemukan bahwa perilaku promosi diri dan perilaku menjilat yang positif berkaitan dengan evaluasi kinerja dan daya tarik interpersonal. Perilaku promosi diri dan menjilat juga menunjukkan bahwa kedua dimensi positif dari manajemen impresi tersebut dapat menghasilkan sesuatu yang menguntungkan ataupun yang tidak menguntungkan. Secara umum, penelitian mengenai perilaku pemberian contoh, intimidasi dan perilaku memohon jarang dilakukan (Turnley & Bolino, 2001).

Menurut Leary dan Kowalski (1990), manajemen impresi adalah fungsi dari lima faktor, yaitu konsep diri, yaitu cara seseorang memandang dirinya sendiri, gambaran identitas yang diinginkan, yaitu bagaimana orang ingin melihat dirinya sendiri, kendala peran, yaitu harapan yang terkait dengan peran sosial, nilai-nilai yang menjadi target, yaitu preferensi orang lain yang signifikan, dan citra sosial yang saat ini atau yang mungkin akan terjadi di masa mendatang, yaitu bagaimana orang tersebut saat ini dianggap atau ingin dianggap oleh orang lain. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa bentuk tertentu manajemen impresi dapat memengaruhi bagaimana seorang karyawan dievaluasi, yang mengarah ke peringkat yang lebih baik dari kinerja yang dicapainya saat ini (Wayne & Liden, 1995). Manajemen impresi terdiri dari kesan yang baik atau menguntungkan dan kesan yang buruk atau tidak menguntungkan (Becker & Martin, 1995).

Penelitian manajemen impresi berfokus pada cara-cara individu berperilaku dalam rangka menciptakan dan memanipulasi gambar dan persepsi diri dalam pikiran orang lain (Bozeman & Kacmar, 1997). Para peneliti perilaku manajemen impresi telah mengidentifikasi taktik yang digunakan oleh individu untuk meningkatkan citra mereka seperti yang dirasakan oleh orang lain. Drory dan Zaidman (2007) mengemukakan bahwa penelitian yang ada mengenai manajemen impresi dapat dibagi menjadi dua pendekatan utama, yaitu pendekatan universal dan pendekatan kontekstual. Pendekatan yang universal berfokus pada aktor dan studi manajemen impresi individu dalam budaya bebas. Pendekatan kontekstual mempelajari manajemen impresi yang seolah-olah dibangun dalam beberapa konteks seperti wawancara kerja, penilaian kinerja, dan kesuksesan karir. Para peneliti manajemen impresi telah mengidentifikasi fakta-fakta yang digunakan oleh orang lain.

Meskipun penelitian mengenai hubungan antara manajemen impresi dan penilaian kinerja telah banyak dilakukan, namun hanya beberapa studi yang mampu menunjukkan secara empiris hubungan antara manajemen impresi dan penilaian kinerja (Ferris, Hakim, Rowland, & Fitzgibbons, 1994; Kipnis & Schmidt, 1988; Wayne & Ferris, 1990; Wayne & Kacmar, 1991). Beberapa studi telah meneliti dampak manajemen impresi yang dilakukan oleh bawahan pada hasil penilaian kinerja. Bolino *et al.* (2008) menemukan bahwa manajemen impresi juga telah berguna dalam memeriksa berbagai fenomena kerja seperti kepemimpinan, mencari umpan balik atau masukan, dan perilaku kewargaan organisasional. Meskipun hubungan yang signifikan antara manajemen impresi dan penilaian kinerja telah muncul, hubungan kausal antara kedua variabel tersebut tidak jelas, proses intervensi tidak dipahami dengan baik, dan dampak manajemen impresi pada hasil penilaian kinerja dari waktu ke waktu tidak diketahui (Wayne & Liden, 1995).

### **Perilaku Kewargaan Organisasional**

Konsep perilaku kewargaan organisasional pertama kali diperkenalkan pada pertengahan 1980 oleh Dennis W. Organ. Teori mengenai perilaku tersebut telah berkembang pesat di tahun-tahun berikutnya. Organ (1997) mendefinisikan perilaku kewargaan organisasional sebagai kontribusi untuk pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial dan psikologis yang mendukung kinerja tugas. Perilaku kewargaan organisasional adalah tipe khusus dari perilaku kerja dan didefinisikan sebagai perilaku individu yang bermanfaat bagi organisasi. Kehadiran perilaku kewargaan organisasional digunakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Katz & Kahn, 1966; Podsakoff & MacKenzie, 1997). Individu yang menghabiskan waktu untuk melakukan kegiatan ini dianggap sebagai "warga organisasi yang baik" (Bateman & Organ, 1983). Perilaku kewargaan organisasional merupakan istilah yang lebih komprehensif dan populer yang menggambarkan berbagai perilaku kerjasama yang positif, sukarela, tidak wajib, dan melampaui satu set persyaratan di luar pekerjaan formal yang sesuai dengan deskripsi pekerjaannya.

Perilaku kewargaan organisasional menggambarkan upaya yang dilakukan oleh karyawan untuk mengambil inisiatif untuk berkontribusi dengan cara yang tidak formal tetapi tetap diperlukan dalam organisasi (Smith, Organ, & Near, 1983). Perilaku kewargaan organisasional merupakan perilaku individu yang unik dalam organisasi yang dilakukan secara tidak formal, namun tetap dibutuhkan dan dapat mendukung pekerjaan, dan tidak secara eksplisit dan secara resmi dinyatakan dalam prosedur kerja dan sistem remunerasi.

Organ mendefinisikan konsep perilaku kewargaan organisasional sebagai perilaku individu, yang diskresioner dan tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan yang bersifat formal, dan secara agregat, perilaku tersebut mampu mempromosikan fungsi efektif organisasi (Jain, 2012). Dengan perkembangan yang sangat cepat dari teori dan penelitian mengenai perilaku kewargaan organisasional, telah terjadi proliferasi konsep yang serupa dengan perilaku tersebut, seperti perilaku prososial organisasi (Brief & Motowidlo, 1986), perilaku organisasi sipil (Graham, 2000), spontanitas organisasi (George & Brief, 1992), kinerja kontekstual (Borman & Motowidlo, 1997), dan kesukarelaan dalam organisasi (Peloza & Hassay, 2006). Berbagai literatur menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasional lebih dipengaruhi oleh variabel sikap dan karakteristik disposisional individu daripada oleh pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan (Konovsky & Organ, 1996; Organ & Ryan, 1995).

Penelitian sebelumnya menemukan berbagai dimensi yang berbeda dari dalam perilaku kewargaan organisasional. Smith *et al.* (1983) menyatakan bahwa dimensi perilaku kewargaan organisasional itu termasuk di dalamnya terdapat altruisme, sopan santun, sportif, kesadaran, dan kesadaran sebagai warga organisasi. Van Scooter dan Motowidlo (1996) berpendapat bahwa perilaku kewargaan organisasional terdiri dari fasilitasi interpersonal dan dedikasi pekerjaan. McNeely dan Meglino (1994) dan Williams dan Anderson (1991) menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasional terdiri dari perilaku kewargaan organisasional pada organisasi dan perilaku kewargaan organisasional pada individu. Kerangka lain mengenai dimensi perilaku kewargaan organisasional dikembangkan oleh Van Dyne, Graham, dan Dienesch (1994). Mereka secara empiris mengidentifikasi tiga dimensi perilaku kewargaan organisasional. Menurut Van Dyne *et al.* (1994), perilaku kewargaan organisasional terdiri dari kesetiaan, ketaatan, dan partisipasi. Kerangka kerja mereka memiliki beberapa tumpang tindih dengan dimensi perilaku kewargaan organisasional yang dicetuskan oleh Organ. Dimensi ketaatan berfokus pada mengikuti aturan dan prosedur dan memenuhi tenggat waktu tumpang tindih dengan dimensi kesadaran. Dimensi partisipasi yang melibatkan pengambilalihan tugas kerja ekstra dan relawan untuk tugas-tugas khusus, membuat saran, dan mempertahankan standar yang tinggi, tumpang tindih dengan dimensi kesadaran sebagai warga organisasi.

Perilaku kewargaan organisasional sering dikonseptualisasikan sebagai kelas sosial diinginkan dari perilaku. Para peneliti sebelumnya bertujuan untuk menanggalkan segala bias dan atribusi untuk keinginan sosial dan untuk mengkaji perilaku dalam bentuk yang lebih

ketat yang diamati oleh para peneliti tersebut. Perilaku kewargaan organisasional menggambarkan tindakan di mana karyawan bersedia untuk bertindak atau berperilaku melampaui persyaratan yang ditentukan dalam peran mereka. Perilaku kewargaan organisasional sering tidak tampak dan sulit untuk diukur (Schnake, 1991) namun perilaku tersebut menarik untuk diteliti karena sifatnya yang diskresioner dan adanya berbagai manfaat dari perilaku tersebut bagi organisasi (McNeely & Meglino, 1994). Dalam kebanyakan pekerjaan, perilaku kewargaan organisasional tersebut biasanya memang tidak mungkin untuk menggunakan langkah-langkah yang sama dengan tujuan kinerja.

Meskipun ada kesepakatan yang cukup tentang arti pentingnya perilaku kewargaan organisasional dalam literatur yang masih ada, namun tidak ada konsensus tentang pemahaman mengenai perilaku kewargaan organisasional. Perilaku kewargaan organisasional sebagian besar dianggap sebagai masalah pilihan pribadi berdasarkan motif. Ada dua kekuatan motivasi di balik perilaku tersebut, yaitu perilaku kewargaan organisasional yang terkait dengan keinginan individu untuk terlihat seperti warga negara yang baik dan perilaku kewargaan organisasional yang dihasilkan dari keinginan tulus individu untuk membantu organisasi atau untuk membantu individu lain di tempat kerja berdasarkan pertukaran sosial atau karena kepribadian atau karakteristik disposisional mereka (Bolino, 1999). Bukti penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan jaringan sosial (kekuatan persahabatan) terkait dengan kinerja dan penerimaan perilaku kewarganegaraan antarpribadi (Bowler & Brass, 2006). Individu dapat terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional untuk meningkatkan citra diri mereka di dalam organisasi (Bolino, 1999). Bolino (1999) juga berpendapat bahwa karyawan dapat terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional untuk meninggalkan kesan yang baik di antara rekan kerja dan supervisor. Hasil penelitian Bolino (1999) tersebut menunjukkan bahwa beberapa strategi manajemen impresi tumpang tindih dengan dimensi perilaku kewargaan organisasional.

### **Manajemen Impresi dan Perilaku Kewargaan Organisasional**

Manajemen impresi merupakan bagian dari respon yang diinginkan secara sosial dan menyiratkan bahwa pengelolaan tayangan merupakan sarana untuk mencari yang baik atau yang diinginkan secara sosial daripada melihat pada yang buruk (Becker & Martin, 1995). Manajemen impresi dapat memengaruhi bagaimana bawahan dievaluasi. Oleh karena itu, karyawan dapat secara positif memengaruhi cara di mana atasan mereka mengadakan evaluasi terhadap bawahannya melalui interaksi antara bawahan dan pemimpinnya. Manajemen

impresi juga memfasilitasi penciptaan hasil yang diinginkan di benak semua pemilik yang penting untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Manajemen impresi terdiri dari impresi yang baik (promosi diri, perilaku menjilat, dan perilaku memberi contoh atau teladan) dan impresi yang buruk (intimidasi dan perilaku memohon). Kecenderungan untuk mengelola impresi yang buruk harus berhubungan negatif dengan kecenderungan untuk mengelola impresi yang baik (Becker & Martin, 1995).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasional terkait dengan evaluasi kinerja dan promosi (Borman, White, & Dorsey, 1995; Van Scooter & Motowidlo, 1996). Karyawan dapat terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional karena mereka ingin memiliki evaluasi kinerja yang lebih baik atau direkomendasikan untuk mendapatkan peluang dalam promosi jabatan. Karyawan yang terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional lebih cenderung menguntungkan babi orang lain dan dirasakan oleh orang lain (Bolino, 1999). Manajemen impresi merupakan fenomena umum dalam organisasi. Penelitian sebelumnya yang banyak dilakukan adalah penelitian mengenai manajemen impresi dalam organisasi kerja dalam kaitannya dengan penilaian kinerja (Wayne & Ferris, 1990). Asumsi yang umum adalah di sebagian besar pengaturan atau pengelolaan impresi akan negatif dan terkait dengan kinerja pekerjaan (Wayne & Liden, 1995). Hal ini karena kinerja bukan merupakan evaluasi subyektif. Di sisi lain, peneliti menemukan bahwa meskipun penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa manajemen impresi positif terkait dengan penilaian kinerja, hubungan ini dapat bervariasi, tergantung pada sifat kinerja pekerjaan (O'Connell *et al.*, 2011).

Para peneliti menyatakan bahwa dampak dari semua penelitian mengenai manajemen impresi kurang menghasilkan temuan yang konsisten. Beberapa peneliti menyatakan bahwa manajemen impresi dapat memotivasi perilaku kewargaan organisasional (Bolino 1999; Bolino *et al.*, 2006; Rioux & Penner, 2000). Perilaku kewargaan organisasional dan manajemen impresi adalah perilaku berdasarkan pada hubungan pribadi dan hubungan jaringan sosial (Bowler & Brass, 2006). Eastman (1994) berpendapat bahwa perilaku menjilat yang merupakan suatu bentuk manajemen impresi adalah konstruk yang mirip dengan perilaku kewargaan organisasional. Para pemimpin akan merespon karyawan secara berbeda tergantung pada apakah perilaku tersebut merupakan manajemen impresi atau merupakan perilaku kewargaan organisasional. Hasil penelitian Eastman (1994) menunjukkan bahwa ada motif tertentu yang terkait dengan keputusan pengawasan terhadap hasil kerja karyawan. Ketika karyawan dikatakan sebagai warga organisasi yang baik, mereka diberi imbalan lebih

besar daripada karyawan yang dicap sebagai penjilat atau mereka yang tidak menunjukkan perilaku kewargaan organisasionalnya.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa manajemen impresi mungkin tumpang tindih dengan beberapa dimensi perilaku kewargaan organisasional. Korelasi antara manajemen impresi dan perilaku kewargaan organisasional adalah positif secara signifikan (Eastman, 1994). Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan dalam perilaku kewargaan organisasional mungkin cukup dapat meningkatkan kesan atau impresi. Orang-orang yang terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional cenderung merasakan hal yang positif dalam organisasi mereka. Manajemen impresi juga memotivasi perilaku kewargaan organisasional, selain adanya motif-motif lain seperti pertukaran sosial dan kepribadian yang juga akan berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional. Manajemen impresi juga merupakan bagian dari kepribadian individu.

Kepribadian cenderung menjadi prediktor yang lebih baik bagi perilaku dan kinerja kontekstual, sedangkan ukuran kemampuan, pengalaman, atau pengetahuan adalah prediksi yang lebih efektif dalam kinerja tugas (Motowidlo, Borman, & Schmidt, 1997). Manajemen impresi mungkin memiliki hubungan yang berbeda dengan kinerja tugas untuk pekerjaan yang berbeda. Manajemen impresi mungkin tidak dapat memprediksi kinerja secara keseluruhan. Beberapa peneliti telah berkomentar bahwa manajemen impresi sering keliru dan dikodekan sebagai perilaku kewargaan organisasional dan sebaliknya, perilaku kewargaan organisasional juga sering dikategorikan sebagai manajemen impresi (Bolino, 1999; Schnake, 1991). Bolino (1999) juga mengusulkan bahwa hubungan antara perilaku kewargaan organisasional dan citra warga organisasi yang baik akan dimoderatori manajemen impresi sebagai motif untuk terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional. Menurut Bolino (1999), perilaku kewargaan organisasional dapat meningkatkan impresi atau kesan yang mementingkan diri sendiri. Manajemen impresi memfasilitasi penciptaan gambar yang diinginkan dalam pikiran semua pemangku kepentingan untuk mendapatkan hasil yang ditujukan untuk promosi diri. Karyawan dengan manajemen impresi yang kuat cenderung memfokuskan pada tindakan yang bermanfaat bagi diri sendiri daripada bagi orang lain atau dan organisasi. Seorang individu mungkin termotivasi untuk melakukan perilaku kewargaan organisasional karena keinginan individu tersebut untuk dilihat sebagai warga organisasi yang baik dan untuk menciptakan hubungan interpersonal yang positif dan / atau memungkinkan beberapa jenis pengaruh (Chen, Lin, Tung, & Ko, 2008). Snell dan Wong (2007) menemukan bahwa meskipun manajemen impresi sebagai konstruk yang terpisah dan berbeda dari

perilaku kewargaan organisasional, namun perilaku yang terkait dengan manajemen impresi tersebut tampak sangat mirip dengan perilaku kewargaan organisasional.

Wayne dan Green (1993) menemukan bahwa manajemen impresi memang berkorelasi positif dengan perilaku kewargaan organisasional, terutama perilaku altruistik. Wayne dan Liden (1995) juga menemukan bahwa manajemen impresi bawahan akan berpengaruh dalam mengawasi penilaian kinerja melalui dampaknya terhadap keinginan dan persepsi atasan. Rioux dan Penner (2001) memandang manajemen impresi sebagai semacam motivasi individu dalam melakukan perilaku kewargaan organisasional dan menemukan bahwa motivasi manajemen impresi menjelaskan variansi yang signifikan dalam dimensi sportivitas dalam melakukan perilaku kewargaan organisasional. Berdasarkan asumsi bahwa karyawan yang terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional adalah prajurit yang baik, maka karyawan akan bersedia terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional akan terlihat baik atau membuat citra diri yang positif di mata orang lain (Eastman, 1994). Bolino (1999) mengusulkan bahwa karyawan dapat terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional karena didorong oleh motif manajemen impresi. Grant dan Mayer (2009) juga menemukan bahwa manajemen impresi dapat diprediksi oleh perilaku kewargaan organisasional yang diarahkan pada individu dan pada organisasi.

Bolino (1999) menyatakan bahwa manajemen impresi akan sensitif terhadap target perilaku kewargaan organisasional mereka. Rioux dan Penner (2001) menyatakan bahwa tidak ada dasar teoritis yang jelas untuk memprediksi korelasi antara manajemen impresi dan dimensi perilaku kewargaan organisasional tertentu. Berdasarkan teori pertukaran sosial, manajemen impresi atau motif untuk dilihat secara positif dan menghindari penilaian negatif juga menyediakan dasar teoritis untuk memprediksi kinerja dan menerima perilaku kewargaan organisasional. Namun demikian, manajemen impresi berbeda dari perilaku pertukaran sosial, karena manajemen impresi tidak hanya baik dilakukan dengan kepercayaan bahwa ada balasan atau imbalan di masa depan yang akan terjadi. Manajemen impresi ini dilakukan dengan harapan individu dapat mengubah pendapat orang lain (Bowler & Brass, 2003). Manajemen impresi menunjukkan bahwa perilaku seseorang merupakan fungsi dari perilaku dan nilai-nilai dari para pengamat perilaku tersebut. Teori manajemen impresi juga menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasional dapat dilakukan jika pihak yang kuat bisa mengamati perilaku tersebut. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dipaparkan pada bagian dua ini, hipotesis yang dapat dikembangkan adalah :

H1: promosi diri berpengaruh positif pada semua dimensi perilaku kewargaan organisasional

H2: perilaku menjilat berpengaruh positif pada semua dimensi perilaku kewargaan organisasional

H3: perilaku memberikan contoh berpengaruh positif pada semua dimensi perilaku kewargaan organisasional

H4: perilaku intimidasi berpengaruh negatif pada semua dimensi perilaku kewargaan organisasional

H5: perilaku memohon berpengaruh negatif pada semua dimensi perilaku kewargaan organisasional

H6: ada perbedaan antara manajemen impresi dan perilaku kewargaan organisasional.

## METODE PENELITIAN

### Sampel dan Prosedur

Penggunaan kuesioner penilaian diri (*self-assesment*) dilakukan dengan membagikan secara langsung untuk mengumpulkan data individu pada responden. Survei ini dilakukan sekitar tiga bulan. Sampel terdiri dari 171 karyawan (dengan tingkat respon 85,3 %) dari 200 karyawan dari perusahaan jasa di Yogyakarta. Responden dari perusahaan jasa di Yogyakarta tersebut mengisi kuesioner menggunakan kertas dan pena, dan pengisian kuesioner dilakukan pada jam kerja. Penelitian ini juga menggunakan kuesioner penilaian diri. Penilaian diri ini sesuai untuk manajemen impresi. Namun demikian untuk konstruk lain seperti kinerja dan perilaku kewargaan organisasional, jenis pengumpulan data penelitian lain mungkin ada yang lebih tepat, seperti penilaian pimpinan, rekan kerja, atau pelanggannya. Karyawan adalah orang yang paling cocok untuk penilaian diri dalam menilai manajemen impresi mereka, karena mereka adalah orang-orang yang sadar akan hal-hal yang mereka lakukan dalam pekerjaan mereka (Conway & Lance, 2010). Perbedaan metode yang digunakan dalam pengumpulan data biasanya dapat memengaruhi hasil korelasi, tetapi dalam situasi penelitian yang cukup umum, perbedaan metode sebenarnya akan melemahkan korelasi.

### Pengukuran

Alat ukur atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dirancang untuk unit analisis tingkat individu. Setiap responden dalam penelitian ini diminta untuk melengkapi

delapan kelompok kuesioner, yaitu partisipasi, loyalitas, dan ketaatan sebagai tiga dimensi perilaku kewargaan organisasional, sedangkan promosi diri, perilaku menjilat, perilaku memberi contoh, intimidasi, dan perilaku memohon sebagai lima dimensi manajemen impresi. Kuesioner pada tiga dimensi perilaku kewargaan organisasional diambil dari kuesioner yang dikembangkan oleh Van Dyne, Graham, dan Dienesch (1994) dengan beberapa modifikasi yang disesuaikan dengan *setting* penelitiannya. Lima dimensi manajemen impresi diukur dengan menggunakan item dari Kacmar, Harris, dan Nagy (2007). Semua item tersebut diukur pada 5 -*point* Skala Likert mulai dari 1 hingga 5. Kuesioner mengenai manajemen impresi dan perilaku kewargaan organisasional terdiri dari pertanyaan yang bersifat positif. Hal ini dikarenakan tidak ada teori atau bukti yang menunjukkan bentuk perilaku semacam ini yang mungkin dilakukan atau motivasi lain yang mendasari perilaku tersebut agar sengaja terlihat buruk di tempat kerja (Becker & Martin, 1995). Memang, ada sedikit penelitian tentang manajemen impresi dan perilaku kewargaan yang buruk di tempat kerja dalam organisasi.

### **Statistik Deskriptif, Validitas, Reliabilitas Skala dan Inter Korelasi Variabel**

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh beberapa peneliti sebelumnya dengan menerjemahkan dari kuesioner yang diambil dari peneliti sebelumnya dan menerjemahkan kembali ke bahasa aslinya. Validitas isi digunakan untuk menilai instrumen pengukuran yang dilakukan pada tahap pra - analisis itu diuji dengan meminta pendapat ahli, yaitu dari para peneliti yang mempunyai spesialisasi penelitian dalam bidang metodologi kuantitatif dan menggunakan disiplin ilmu perilaku organisasional. Hasil analisis ini kemudian diujikan pada semua responden seperti yang disarankan oleh Sekaran dan Bougie (2010). Analisis faktor dilakukan pada konstruk yang diteliti. Ekstraksi faktor dieksekusi dan setiap Eigenvalue yang lebih besar dari satu (1) akan diadopsi . Untuk lebih menyederhanakan interpretasi dan mencari struktur yang lebih sederhana, teknik orthogonal dan rotasi varimax kemudian dilakukan. Metode varimax dilakukan dengan memutar faktor komponen utama mengungkapkan salah satu faktor struktur.

Analisis faktor dilakukan untuk menguji validitas konstruk. Kemudian, dengan menggunakan rotasi dan faktor loading minimal 0,5 seperti yang disarankan oleh Hair, Black, Babin, Anderson, dan Tatham (2006) yang dicapai sebagai hasil dari uji validitas konstruk yang bisa dinilai signifikan. *Factor loading* terlihat mencatat pemuatan antara 0,539 dan 0.890. Mengingat semua item yang diekstraksi dicatat di atas 0,5, maka ada tiga item yang dihapus karena merupakan item pertanyaan yang tidak sah (*valid*). Dengan rotasi tersebut

dan *factor loading* minimal 0,5 seperti yang disarankan oleh Hair et al. (2006) diperoleh hasil pengujian validitas konstruk yang signifikan secara praktis. Item yang memenuhi validitas konstruk dengan menggunakan analisis faktor tersebut kemudian diuji keandalannya.

Selanjutnya, untuk menilai keandalan item pengukuran semua variabel, dilakukan pemeriksaan reliabilitas dengan konsistensi internal. Nilai Cronbach alpha dari pengujian tersebut menghasilkan alpha 0,8116 untuk loyalitas, 0,8799 untuk partisipasi, 0,8567 untuk ketaatan, 0,7929 untuk promosi diri, 0,8303 untuk perilaku menjilat, 0,7373 untuk perilaku pemberian contoh, 0,6619 untuk intimidasi, dan 0,7720 untuk perilaku memohon. Nilai-nilai tersebut berada jauh di atas *cut-off value* keandalan seperti yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2006).

Selanjutnya, korelasi di antara lima dimensi manajemen impresi dan tiga dimensi perilaku kewargaan organisasional disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
Rerata, Deviasi Standar, dan Korelasi di antara Variabel-Variabel Penelitian

	Mean	SD	A	1	2	3	4	5	6	7	8
Loyalitas	3.562 4	0.541 7	0.811 6	1.000							
Partisipasi	3.286 6	0.714 3	0.879 9	0.481**	1.000						
Ketaatan	3.981 3	0.506 1	0.856 7	0.497**	0.372**	1.000					
Promosi Diri	3.645 6	0.558 6	0.792 9	0.214**	0.249**	0.265**	1.000				
Perilaku Menjilat	3.371 3	0.627 3	0.830 3	0.232**	- 0.002	0.260**	0.323**	1.000			
Perilaku Memberi Contoh	2.122 8	0.607 2	0.737 3	0.225**	0.368**	0.181*	0.081	0.227**	1.000		
Intimidasi	2.912 3	0.987 2	0.661 9	0.163*	0.047	0.065	0.026	0.073	0.013	1.000	
Perilaku Memohon	2.048 5	0.570 2	0.772 0	-0.078	0.025	-0.193*	-0.148	0.076	0.270*	0.271**	1.000

Notes: \*\*correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\*correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Berdasarkan estimasi teoritis dan empiris, korelasi bivariat di antara dimensi partisipasi, loyalitas, ketaatan, promosi diri, perilaku menjilat, perilaku memberi contoh, intimidasi, dan perilaku memohon menghasilkan nilai yang bervariasi. Korelasi bivariat antara loyalitas dan partisipasi, loyalitas dan ketaatan, kesetiaan dan promosi diri, loyalitas dan perilaku menjilat, loyalitas dan perilaku memberi contoh, loyalitas dan intimidasi, partisipasi dan promosi diri, partisipasi dan perilaku pemberian contoh, ketaatan dan promosi diri, ketaatan dan perilaku menjilat, ketaatan dan perilaku memberi contoh, ketaatan dan partisipasi adalah positif. Korelasi antara ketaatan dan perilaku memohon adalah negatif. Sementara itu, hubungan antara manajemen impresi dan perilaku kewargaan organisasional adalah positif secara signifikan, tetapi sangat lemah ( $r = 0,298$ ).

Korelasi terkuat di antara lima dimensi manajemen impresi terjadi antara promosi diri dan perilaku menjilat ( $r = 0,323$ ). Hasil ini cukup meyakinkan karena promosi diri dan perilaku menjilat dianggap sebagai taktik manajemen impresi yang bersifat positif. Sementara itu, korelasi terkuat di antara tiga dimensi perilaku kewargaan organisasional terjadi antara loyalitas dan ketaatan ( $r = 0,497$ ). Hasil ini juga cukup meyakinkan karena individu akan taat ketika mereka loyal kepada organisasi. Dengan kata lain, orang yang setia akan taat kepada organisasi.

Berdasarkan analisis regresi dalam penelitian ini, perilaku menjilat, perilaku memberi contoh, dan perilaku memohon berpengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi ketaatan. Dimensi partisipasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh promosi diri, perilaku menjilat, dan perilaku memberi contoh. Dimensi loyalitas dipengaruhi positif dan secara signifikan oleh perilaku memberi contoh, intimidasi, dan perilaku memohon. Hasil regresi disajikan pada Tabel 2, Tabel 3, dan Tabel 4.

**Table 2.**

Hasil Analisis Regresi - Dimensi Loyalitas sebagai Variabel Terikat

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.350	.340		6.915	.000
	SP	.113	.075	.116	1.509	.133
	ING	.122	.067	.141	1.822	.070
	EX	.207	.068	.232	3.038	.003
	INT	.109	.041	.198	2.647	.009
	SUP	-.179	.075	-.188	-2.385	.018

a Dependent Variable: LOY

**Table 3.**

Hasil Analisis Regresi - Dimensi Partisipasi sebagai Variabel Terikat

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.725	.433		3.989	.000
	SP	.339	.095	.265	3.564	.000
	ING	-.201	.085	-.177	-2.359	.020
	EX	.469	.087	.399	5.403	.000
	INT	.044	.052	.060	.836	.405
	SUP	-.058	.095	-.046	-.610	.543

a Dependent Variable: PAR

**Table 4.**

Hasil Analisis Regresi - Dimensi Ketaatan sebagai Variabel Terikat

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.968	.313		9.487	.000
	SP	.134	.069	.148	1.949	.053
	ING	.144	.062	.178	2.333	.021
	EX	.166	.063	.200	2.652	.009
	INT	.061	.038	.119	1.610	.109
	SUP	-.240	.069	-.270	-3.476	.001

a Dependent Variable: OBY

Hasil analisis regresi pada Tabel 2, Tabel 3, dan Tabel 4 menunjukkan bahwa manajemen impresi pada dimensi perilaku pemberian contoh memiliki dampak positif pada tiga dimensi dalam perilaku kewargaan organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 terdukung. Hasil tersebut mengonfirmasi hasil penelitian yang menyatakan bahwa manajemen impresi memberi pengaruh pada individu dalam melakukan perilaku kewargaan organisasional. Dimensi promosi diri hanya berpengaruh secara positif dan signifikan pada dimensi partisipasi dalam, perilaku kewargaan organisasional, sehingga hipotesis 1 hanya

terdukung sebagian. Perilaku menjilat berpengaruh positif dan secara signifikan pada dimensi loyalitas dan ketaatan, sedangkan untuk partisipasi, pengaruh perilaku menjilat tersebut negatif. Hal ini menunjukkan hipotesis 2 juga didukung sebagian. Intimidasi tidak memengaruhi dimensi partisipasi maupun ketaatan, namun berpengaruh negatif pada dimensi loyalitas (hipotesis 4 tidak didukung). Sementara itu, perilaku memohon berpengaruh negatif dan secara signifikan pada dimensi loyalitas dan ketaatan, namun tidak memengaruhi dimensi partisipasi. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 5 didukung sebagian.

Analisis regresi secara simultan (F-test) menunjukkan bahwa semua dimensi manajemen impresi memengaruhi masing-masing dimensi perilaku kewargaan organisasional. Hasil tersebut mengonfirmasi hasil penelitian yang menyatakan bahwa manajemen impresi sebagai satu variabel juga memengaruhi individu dalam melakukan perilaku kewargaan organisasional sebagai satu variabel. Adjusted R-square dari hasil penelitian ini sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi, ketaatan, dan loyalitas dipengaruhi tidak hanya oleh manajemen impresi, tetapi juga oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan uji sampel independen (*independent sample test*), manajemen impresi dan perilaku kewargaan organisasional merupakan dua variabel yang berbeda. Hasil uji sampel independen dipaparkan dalam Tabel 5. Manajemen impresi berbeda dari perilaku kewargaan organisasional (H6 didukung), namun kedua variabel tersebut berhubungan. Orang-orang yang terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional cenderung dirasakan dan dilihat oleh orang lain dalam organisasi mereka. Hasil uji sampel independen tersebut mendukung asumsi awal dalam penelitian ini, bahwa perilaku kewargaan organisasional dan manajemen impresi adalah dua variabel yang relatif berbeda dari perilaku kerja karyawan.

**Tabel 5.**  
Hasil Uji Sampel Independen

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper

IMCB	Equal variances assumed	6.521	.011	-17.316	340	.000	-.7900	.04562	-.87971	-.70024
	Equal variances not assumed			-17.316	322.634	.000	-.7900	.04562	-.87972	-.70022

## PEMBAHASAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk membedakan perilaku kewargaan organisasional dari manajemen impresi dan untuk memeriksa dimensi mana dalam manajemen impresi yang menentukan masing-masing dimensi dalam perilaku kewargaan organisasional. Hasil analisis faktor dalam penelitian ini mendukung asumsi awal peneliti bahwa perilaku kewargaan organisasional dan manajemen impresi adalah dua variabel yang relatif berbeda dalam perilaku kerja karyawan. Hasil uji sampel independen juga mendukung asumsi awal bahwa manajemen impresi dan perilaku kewargaan organisasional adalah dua variabel yang relatif berbeda dalam perilaku kerja karyawan. Menurut Eastman (1994), penelitian sebelumnya tidak memberikan bukti untuk mendukung kekhasan dan konsensus sebagai kriteria untuk membedakan perilaku kewargaan organisasional dan manajemen impresi. Manajemen impresi dan perilaku kewargaan organisasional merupakan dua variabel yang serupa atau mirip, tetapi dibedakan oleh motif karyawan, persepsi lain, atau keduanya.

Penelitian tentang perilaku kewargaan organisasional dan bentuk lain dari perilaku peran ekstra atau perilaku di luar peran yang harus dimainkan telah mengakibatkan kurangnya penilaian yang akurat tentang persamaan dan perbedaan antara dua konstruk ini (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bacharach, 2000). Jones dan Pittman mengatakan bahwa para peneliti telah mengidentifikasi taktik impresi yang digunakan oleh individu untuk meningkatkan citra mereka seperti yang dirasakan oleh orang lain (Kim & Lee, 2012). Beberapa peneliti berpendapat bahwa manajemen impresi mungkin sering keliru dikodekan sebagai perilaku kewargaan organisasional dan perilaku kewargaan organisasional juga dapat dikategorikan sebagai manajemen impresi (Bolino, 1999; Schnake, 1991). Perbedaan utama antara politik organisasi (termasuk manajemen impresi) dan perilaku kewargaan organisasional melibatkan proses penamaan perilaku yang dipicu oleh atribusi perseptor tentang intensionalitas

(Moideenkutty, 2009). Penelitian ini juga menguji hubungan positif antara manajemen impresi dan perilaku kewargaan organisasional, namun hubungan tersebut sangat lemah.

Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang lemah antara semua dimensi manajemen impresi dan semua dimensi perilaku kewargaan organisasional. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Rioux dan Penner (2001). Rioux dan Penner (2001) menemukan bahwa motif manajemen impresi tidak berkorelasi secara signifikan dengan perilaku kewargaan organisasional meskipun beberapa penelitian sebelumnya menyarankan adanya korelasi positif antara manajemen impresi dan perilaku kewargaan organisasional (Bolino, 1999). Penelitian ini menguji hipotesis bahwa lima dimensi manajemen impresi akan berkorelasi positif dengan tiga dimensi perilaku kewargaan organisasional. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan dukungan penuh untuk dua hipotesis dan dukungan sebagian didukung untuk tiga hipotesis, serta satu hipotesis penelitian ini yang tidak didukung.

Manajemen impresi individu pada dimensi perilaku pemberian contoh memiliki hubungan positif dengan loyalitas, partisipasi, dan ketaatan. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku pemberian contoh memengaruhi tiga dimensi perilaku kewargaan organisasional. Individu yang terlibat dalam perilaku pemberian contoh dan menunjukkan dedikasinya cenderung mencari dukungan dari orang-orang dalam posisi yang lebih tinggi otoritasnya ketika mencoba untuk memengaruhi orang lain (Barbara & Moss, 2006). Individu juga akan disebut memiliki dedikasi ketika mereka akan menunjukkan perilaku kewargaan organisasional mereka.

Promosi diri berpengaruh positif dan secara signifikan hanya pada dimensi partisipasi. Dengan kata lain, individu akan mempromosikan dirinya sendiri untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasionalnya. Perilaku manajemen impresi individu pada dimensi perilaku menjilat memiliki hubungan positif dengan dimensi loyalitas dan ketaatan pada perilaku kewargaan organisasional. Perilaku menjilat menunjukkan bahwa individu mampu mengadaptasikan perilaku dan sikap mereka pada situasi yang ada (Barbara & Moss, 2006).

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa manajemen impresi individu pada dimensi intimidasi memiliki hubungan positif dengan dimensi loyalitas pada perilaku kewargaan organisasional. Perilaku manajemen impresi individu pada perilaku memohon memiliki hubungan negatif dengan dimensi ketaatan pada perilaku kewargaan organisasional. Selanjutnya, perilaku intimidasi menciptakan atribusi bahaya. Bawahan mungkin menggunakan kedua perintah, yaitu langsung dan tidak langsung dalam upaya untuk

mengubah kekuatan keseimbangan dalam hubungan mereka dengan atasan dan rekan kerja yang mungkin menjadi takut. Perilaku memohon memungkinkan aktor untuk mengiklankan keterbatasan mereka sendiri agar tampak dibutuhkan. Sementara promosi diri, perilaku menjilat, dan perilaku memberikan contoh bertujuan untuk menumpahkan hal-hal yang positif pada perilaku orang baik, intimidasi dan perilaku memohon paling sering memiliki efek negatif yang berhubungan dengan persepsi target aktor menggunakan taktik (Nagy, Kacmar, & Harris, 2011).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi partisipasi secara signifikan dipengaruhi oleh dimensi promosi diri, perilaku menjilat, dan perilaku memberi contoh. Pengaruh promosi diri dan perilaku memberi contoh pada partisipasi adalah positif dan secara signifikan, sedangkan pengaruh perilaku menjilat pada dimensi partisipasi negatif. Hal ini menunjukkan bahwa individu berpartisipasi aktif agar tampak kompeten (promosi diri). Promosi diri dilakukan untuk menunjukkan kemampuan atau prestasi, sehingga individu dipandang sebagai individu karyawan yang kompeten. Dimensi partisipasi juga dimotivasi oleh keinginan individu untuk disukai oleh orang lain (perilaku menjilat). Selain itu, individu yang ingin berpartisipasi dalam rangka ingin tampak memiliki dedikasi yang tinggi (perilaku memberi contoh). Pada umumnya mereka bersedia untuk datang lebih awal dan pulang akhir untuk menunjukkan dedikasinya kepada organisasi.

Sementara itu, dimensi ketaatan secara signifikan dipengaruhi oleh dimensi perilaku menjilat, perilaku memberikan contoh, dan perilaku memohon. Hal ini menunjukkan bahwa seorang individu akan mematuhi organisasi agar mereka disukai oleh orang lain, seperti pemimpin, kolega, dan pengikut (perilaku menjilat). Ketaatan juga didasarkan pada keinginan individu untuk muncul dan memiliki dedikasi yang tinggi bagi organisasi (pemberian contoh). Namun demikian, kepatuhan tersebut juga bisa disebabkan oleh ketidaktahuan individu tentang apa yang harus dilakukan (perilaku memohon). Pengaruh perilaku memohon pada ketaatan adalah negatif secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa individu akan taat bila mereka memahami tugas dan pekerjaannya dalam organisasi.

Dimensi loyalitas dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh dimensi pemberian contoh, intimidasi, dan perilaku memohon. Hal ini menunjukkan bahwa individu akan loyal kepada organisasi karena keinginannya untuk tampil dan memiliki dedikasi yang tinggi untuk organisasi (perilaku pemberian contoh). Namun, orang juga akan loyal terhadap organisasi karena ada intimidasi atau ancaman dan karena individu tidak tahu apa yang harus dilakukan (perilaku memohon). Perilaku memohon dan intimidasi dapat mewakili taktik manajemen

impresi yang menginginkan penggambaran terhadap nilai yang dipertanyakan (Turnley & Bolino, 2001). Kedua dimensi tersebut mungkin memiliki konotasi negatif. Studi ini menemukan bahwa manajemen impresi memiliki hubungan yang berbeda dengan kinerja. Perilaku kewargaan organisasional merupakan kinerja kontekstual. Manajemen impresi tidak memprediksi kinerja secara keseluruhan, tetapi prediktif untuk suatu aspek tertentu dari kinerja, khususnya kinerja kontekstual.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen impresi memiliki dampak positif pada perilaku kewargaan organisasional. Hasil penelitian ini mengonfirmasi kehadiran manajemen impresi dalam melakukan perilaku kewargaan organisasional. Pada awalnya diasumsikan bahwa karyawan yang terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional adalah prajurit yang baik. Karyawan akan terlibat dalam tindakan kewargaan organisasional untuk terlihat baik atau untuk menciptakan citra diri yang positif di mata orang lain. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa beberapa bentuk perilaku kewargaan organisasional diperkirakan oleh beberapa bentuk motif manajemen impresi (Yun et al., 2007; Bowler & Brass, 2006; Eastman, 1994; Snell & Wong, 2007). Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen impresi memiliki efek aditif pada perilaku kewargaan organisasional. Ketika perilaku kewargaan organisasional dimotivasi oleh manajemen impresi, individu mungkin sadar untuk berinvestasi dengan sedikit usaha atau mengeluarkan lebih sedikit energi dalam melaksanakan perilakunya (Eastman, 1994). Motivasi yang benar untuk perilaku seperti perilaku kewargaan organisasional tidak bisa dipastikan dengan mengamati motivasi tunggal atau perilaku tunggal yang mungkin timbul dari motif atau perilaku yang berbeda. Karena sampel dalam penelitian ini diwakili oleh hanya beberapa institusi di Indonesia sehingga harus hati-hati dalam melakukan penafsiran terhadap temuan penelitian ini atau generalisasi kepada orang lain. Studi dengan sampel yang lebih besar agar dari satu institusi dengan pengaturan budaya dan organisasi yang berbeda akan membuat kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan pengetahuan di bidang ini.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dimensi manajemen impresi berpengaruh pada individu dalam melakukan perilaku kewargaan organisasional, karena bagaimanapun, hubungan antara manajemen impresi dan perilaku kewargaan organisasional mungkin berbeda untuk pekerjaan yang berbeda (Viswesvaran, Ones, & Hough, 2001). Oleh karena itu, karyawan bisa terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional untuk mencari atau untuk menciptakan citra diri yang positif di mata orang lain. Baik perilaku kewargaan organisasional maupun manajemen impresi harus menjelaskan motif karyawan dan persepsi

pengawasan untuk menghindari kesalahan penamaan perilaku kewargaan organisasional. Dalam arti praktis, karyawan sendiri harus menyadari atribusi lain yang mendorong perilaku kewargaan organisasional mereka.

## PENUTUP

Mengidentifikasi motivasi di balik perilaku kewargaan organisasional merupakan pekerjaan yang penting. Motif melakukan perilaku kewargaan organisasional memperoleh wawasan mengenai karyawan dan perbedaan antara manajemen impresi dan perilaku kewargaan organisasional, sehingga harus dihasilkan pemahaman yang lebih jelas untuk kedua konstruk ini. Hal ini juga bermanfaat untuk memahami motif manajemen impresi karena mereka cenderung memengaruhi perilaku kewargaan organisasional individu. Pada tingkat teoritis, temuan dalam penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur yang tumbuh mengenai perilaku kewargaan organisasional dan pendahulunya dengan memperluas analisis. Dalam istilah praktis, implikasi dari hasil penelitian ini harus dipertimbangkan selama proses seleksi. Penelitian ini menguji lima taktik manajemen impresi yang diusulkan oleh Jones dan Pittman. Teori dan hasil penelitian mengenai manajemen impresi menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki motif manajemen impresi yang kuat, mereka berhati-hati untuk menghindari penciptaan citra negatif mata orang lain (Grant & Mayer, 2000).

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan untuk bidang studi perilaku organisasional, ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, karena motivasi tidak dapat diamati, banyak peneliti mempertahankan bahwa mengidentifikasi tindakan yang mendasari motif melakukan perilaku kewargaan organisasional adalah hal yang mustahil. Kedua, karena penelitian ini didasarkan pada data *cross-sectional*, menguji kemampuan pengarahannya hubungan hipotesis itu tidak mungkin. Seperti di berbagai topik penelitian, penelitian ini juga bergantung pada manajemen impresi dan perilaku kewargaan organisasional yang dilaporkan sendiri oleh karyawan. Sayangnya, hal itu tidak mungkin digunakan untuk mengukur perilaku manajemen impresi responden secara langsung melalui observasi. Sebuah alternatif mungkin dapat dilakukan dengan melaporkan manajemen impresi bawahan mereka dan perilaku kewargaan organisasionalnya. Penelitian yang menggunakan laporan pimpinan dalam manajemen impresi bawahan dan perilaku kewargaan organisasional akan menghindari penilaian tunggal. Ketiga, karena sampel penelitian ini adalah wakil

dari hanya beberapa lembaga dan karyawan di Yogyakarta, maka harus dilakukan hati-hati dalam menafsirkan temuan ini atau generalisasi temuan ini ke dalam konteks lain. Penelitian dengan sampel yang lebih besar dalam pengaturan budaya dan organisasi yang lebih beragam akan memberikan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan pengetahuan di bidang ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barbara Jr., John E. dan Moss, Jennifer A. (2006). Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analysis Review. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3): 30-52.
- Bateman, Thomas S. dan Organ, Dennis W. (1983). "Job Satisfaction and The Good Soldier : The Relationship Between Affect and Employees'Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4) : 587- 595.
- Becker, Thomas E. dan Martin, Scott L. (1995). Trying To Look Bad at Work: Methods and Motives for Managing Impressions in Organization. *Academy of Management Journal*, 38(1): 174-199.
- Bolino, Mark C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?. *Academy of Management Review*, 24(1): 82-98.
- Bolino, Mark C. dan Turnley, William H. (1999). Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Method*, 2(2): 187-206.
- Bolino, Mark C. dan Turnley, William H. (2003). Counternormative Impression Management, Likeability, and Performance Rating: The Use of Intimidation in an Organizational Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 237-250.
- Bolino, Mark C.; Kacmar, K. Michele; Turnley, William H.; dan Gilstrap, J.B. (2008). A Multi-Level review of Management Motives and Behaviors. *Journal of Management*, 34(6): 1080-1190.
- Bolino, Mark C.; Varela, J.A.; Bande, B.; dan Turnley, William H. (2006). The Impact of Impression Management Factors on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3): 281-297.

- Borman, Walter C. dan Motowidlo, Stephan J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2): 99-109.
- Borman, Walter C.; White, Leonard A. ; dan Dorsey, David W. (1995). Effects of Ratee Task Performance and Interpersonal Factors on Supervisor and Peer Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80(1); 168-177.
- Bowler, Mw Matthew dan Brass, Daniel J. (2006). Relational Correlates Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 70-82.
- Bozeman, Dennis P. dan Kacmar, K. Michele. (1997). A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 69(1): 9-30.
- Brief , Arthur P. dan Motowidlo, Stephan J. (1986). Prosocial Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 11(4): 710-725.
- Chen, Yi-Jung; Lin, Cheng-Chen; Tun, Yu-Chuen; dan Ko, Yuan-Ta. (2008). Associations of Organizational Justice and Ingratiation with Organizational Citizenship Behavior: The Beneficiary Perspective. *Social Behavior and Personality*, 36(3): 289-302.
- Cohen, Yei-Yi dan Fang, Wenchang (2008). The Moderating Effect of Impression Management on The organizational Politic-Performance Relationship. *Journal of Business Ethics*, 79: 263-277.
- Conway, James M. dan Lance, Charles E. (2010). What Reviewers Should Expect From Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research. *Journal of Business Psychology*, 25: 325-334.
- Drory, Amos dan Zaidman, Nurit (2007). Impression Management Behavior: Effects of Organizational System. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 290-308.
- Eastman, Kenneth K. (1994). The Eyes of The Beholder: An Attributional Approach To Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 37(5): 1379-1391.

- Ferris, Gerald R.; Judge, Timothy A.; Rowland, Kendrith M.; dan Fitzgibbons, Dale E. (1994). Subordinate Influence and The performance Evaluation Process: Tast of A Model. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 58: 101-135.
- Finkelstein, Marcia A. dan Penner, Louis A. (2004). Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating The Functional and Role Identity Approach. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 32(4): 383-398.
- George, Jennifer M. dan Brief, Arthur P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis in Organizational Spontaneity. *Psychological Bulletin*, 112(2): 310-330.
- Giacalone, Robert A. dan Rosenfeld, Paul. (1987). Impression Management Concerns and Reinforcement Interventions. *Group & Organization Studies*, 12(4): 445-453
- Graham, Jill W. (1991). Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions in Rooted Classical Quandaries From Political Philosophy. *Human Resource Management Review*, 10(1): 61-77.
- Grant, Adam M. dan Mayer, David M. (2000). Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(4): 900-912
- Hair, Joseph E., Black, Bill Babin, Barry J., Anderson, Rolph E., dan Tatham, Ronald L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6<sup>th</sup> edition. New Jersey : Prentice-Hall International Inc.
- Jain, Ajay K. (2012). Moderating Effects of Impression Management On The Relationship of Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior. *Institute of Behavioral and Applied Management*: 86-107.
- Kackmar, K. Michele; Harris, Kenneth J.; dan Nagy, Brian G. (2007). Further Validation of Bolino and Turnley Impression Management Scale. *Journal of Applied Behavioral Management*, 9(1): 16-32.
- Katz, Daniel dan Kahn Robert L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kim, Philsung dan Lee, Ji-Hwan. (2012). The Influence of Collectivism and Rater Error on Organizational Citizenship Behavior and Impression Management. *Social Behavior and Personality*, 40(4): 545-556.

- Kipnis, David dan Schmidt, Stuart M. (1998). Upward Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress. *Administrative Science Quarterly*, 33: 528-542.
- Konovsky, Mary A. dan Organ, Dennis W. (1996). Dispositional and Contextual Determinant of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (3) : 253-266.
- Leary, Mark R. dan Kowalski, Robin M. (1990). Impression Management: A Literature review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*, 107(1):34-47.
- LePine, Jeffrey A.; Erez, Amir; dan Johnson, Diane E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 52-65
- Liden, Robert C. dan Mitchell, Terence R. (1988). Ingratiation Behaviors in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 13(4): 572-587.
- Malodia, Luxmi. (2013). Influence of Employees' Ingratiation on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Business Perspectives and Research*. January-June: 47-54.
- McFarland, Lynn A.; Yen, Gunna (Janet); Harold, Crystal M.; Viera Jr., Luciano; dan Moore, Lorie G. (2005). An Examination of Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Center Exercises: The Role of Competency Demands. *Personnel Psychology*, 58: 949-980.
- McNeely, Bonnie L. dan Meglino, Bruce M. The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior : An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 79(6): 836-844.
- Moideenkutty, Unnikammu. (2009). Moderating Effects of Supervisor Role Definitions and Employee Impression Management on The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Individual Outcomes: A Conceptual Framework. *Journal of Organizational Culture, Communications, and Conflict*, 13(1): 109-119.
- Motowidlo, Stephan J.; Borman, Walter C.; dan Schmidt, M.J. (1997). A Theory of Individual Differences in task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(1): 71-83.

- Nagy, Brian; Kacmar, Micki; dan Harris, Ken (2011). Dispositional and Situational Factors as Predictors of Impression Management Behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(3): 229-245.
- O'Connell, Matthew S.; Kung, Mei-Chuan; dan Tristan, Esteban (2011). Beyond Impression Management: Evaluating Three Measures of Response Distortion and Their Relationship to Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(4): 340-351.
- Organ, Dennis W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct and Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(1): 85-97.
- Organ, Dennis W. dan Ryan, Katherine. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4): 775-802.
- Peloza, John dan Hassay, Derek N. (2006). Intra-Organizational Voluntarism: Good Soldiers, Good Deeds, and Good Politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4): 357-379.
- Podsakoff, Philip M. dan MacKenzie, Scott B. (1997). "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions For Future Research". *Human Performance*, 10(2): 133-151.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Sscott B., Paine, Julie Beth, dan Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational Citizenship Behavior : Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3) : 513 - 563.
- Ralston, David A. (1985). Employee Ingratiation: The Role of Management. *Academy of Management Review*, 10(3): 477-487.
- Rioux, Sheila M. dan Penner, Louis A. (2001). The Causes of Organizational Citizenship Behavior : A Motivational Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6) : 1306-1314.
- Rosenfeld, Paul; Giacalone, Robert A.; dan Riordan, Catherine A. (1994). Impression Management Theory and Diversity. *The American Behavioral Scientist*, 37(5): 601-604.

- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda. *Human Relations*, 44:735-759.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. (2010). *Research methods for Business: A Skill Building Approach*, 5<sup>th</sup> edition. Singapore: A John Wiley & Sons, Ltd.
- Smith, C. Ann, Organ, Dennis W., dan Near, Janet P. (1983). Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663.
- Snell, Robin S. dan Wong, Yuk Lan. (2007). Differentiating Good Soldiers from Good Actors. *Journal of Management Studies*, 44(6): 884-909.
- Turnley, William H. dan Bolino, Mark C. (2001). Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: The Role of Self-Monitoring in Impression Management. *Journal of Applied Psychology*, 86(2): 351-360.
- Van Dyne, Linn, Graham, Jill W., dan Dienesch, Richard M. (1994). Organizational Citizenship Behavior : Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4): 765-802.
- Van Scooter, James R. dan Motowidlo, Stephan J. (1996). "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance". *Journal of Applied Psychology*, 81(5): 525-531.
- Villanova, Peter dan Bernardin, H. John (1990). Work Behavior Correlates of Interviewer Job Compatibility. *Journal of Business and Psychology*, 5(2): 175-195.
- Viswesvaran, Chockalingan; Ones, Denize S.; dan Hough, Leaetta M. (2001). Do Impression Management scale in Personality Inventories Predict Managerial Job Performance ratings?. *International Journal of Selection and assessment*, 9(4): 277-289.
- Wayne, Sandy J. dan Ferris, Gerald R. (1990). Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor - Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 75: 487-499.
- Wayne, Sandy J. dan Green, Shawn A. (1993). The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relations*, 46(12): 1431-1440.

- Wayne, Sandy J. dan Kacmar, K. Michele (1991). The Effects of Impression Management on The Performance Appraisal Decision, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48(1): 70-88.
- Wayne, Sandy J. dan Liden, Robert C. (1995). Effect of Impression Management on Performance ratings: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 38(1): 232-260.
- Wayne, Sandy J.; dan Kacmar, K. Michele. (1991). The Effects of Impression Management on The Performance Appraisal Process. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. 48(1): 70-89.
- Williams, Larry J. dan Anderson, Stella E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17 (3): 601-617.
- Yun, Seokhwa; Takeuchi, Riki; dan Liu, Wei. (2007). Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating The Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment, *Journal of Applied Psychology*, 92(3): 745
- Zivnuska, Suzane; Kacmar, K. Michele; Witt, L.A.; Carlson, Dawn S.; dan Bratton, Virgia K. (2004). Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 627-640.