

KINERJA EXTRA-ROLE DAN KEBIJAKAN KOMPENSASI

Hannah Dara Vanzuela Garay
Magister Sains Universitas Gadjah Mada

Abstract

The voluntary and spontaneity behavior of an individual to do errands outside his/her responsibility and current tasks for the sake of his/her organization's progress is found to be useful in boosting organizational effectiveness. This behavior is known as extra-role performance or organizational citizenship behavior (OCB). However, there are not many researches done to study further on the role of compensation policy in the development of extra-role performance of the individual. The focal point of this article is on the compensation policy process that encourages extra-role performance. Moreover, this article holds the assumption that compensation policy has positive relationship towards the emergence of extra-role performance as being mediated by the satisfaction of individual on the compensation system.

Keywords: *extra role, compensation policy, satisfaction*

PENDAHULUAN

Satu dekade ini, manager dan akademisi manajemen sumber daya manusia, khususnya perilaku organisasi, memfokuskan perhatian terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* atau kinerja *extra-role*. Kinerja *extra-role* merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan diluar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Beberapa contoh kinerja *extra-role* adalah perilaku membantu teman sekerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan, mencegah terjadinya ancaman bahaya yang dapat merugikan organisasi, perilaku menjaga kebersihan dan kenyamanan tempat kerja, atau menyelesaikan pekerjaan melebihi standar yang dituntut.

Beberapa penelitian tentang kinerja *extra-role* mengungkapkan bahwa dampak kinerja *extra-role* mampu meningkatkan efektifitas dan kesuksesan organisasi, sebagai contoh biaya operasional yang rendah, waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat, dan penggunaan sumber daya secara opti-

mal. Oleh sebab itu, berdasarkan peran dan manfaat kinerja *extra-role*, manager atau akademisi sumber daya manusia berusaha mendorong atau menumbuhkan kinerja *extra-role* dalam organisasi melalui berbagai macam cara seperti memasukkan kriteria kinerja *extra-role* dalam penilaian kinerja.

Namun sejauh ini belum ada penelitian yang mengungkapkan efektifitas memasukkan kinerja *extra-role* kedalam penilaian kinerja mampu meningkatkan atau mendorong munculnya kinerja tersebut. Ada beberapa penyebab munculnya kinerja *extra-role* antara lain adalah kepuasan kerja. Individu yang merasakan kepuasan akan menunjukkan perilaku *extra-role* sebagai balasan atas apa yang telah diberikan organisasi kepadanya sementara sebaliknya individu yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung tidak mau menunjukkan perilaku *extra-role* di organisasi.

Artikel ini memfokuskan pada penggunaan kebijakan kompensasi oleh manager sebagai sarana untuk mendorong tumbuhnya kinerja *extra-role* di dalam organisasi. Hal ini dilandasi oleh pendapat

Lawler III (2000) yang mengatakan bahwa sistem upah/gaji dapat berperan sebagai sebuah agen perubahan bagi organisasi. Dengan kata lain, ketika sebuah organisasi mengharapkan terjadi suatu perilaku baru/tambahan, melakukan kinerja *extra-role*, dari kinerja pekerjaannya maka kebijakan kompensasi dapat digunakan sebagai alat untuk menumbuhkan perilaku tersebut. Praktek-praktek sumber daya manusia, khususnya sistem kompensasi/*reward*, telah terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasional (Becker & Huselid, 1998 dan Shaw, Gupta & Delery, 2002)

Dasar teori yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara sistem kompensasi dengan kinerja *extra-role* adalah motivasi. Setiap individu pada dasarnya memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi dan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, akan muncul motivasi dalam diri individu untuk bersedia melakukan suatu pekerjaan tertentu apabila ia mempersepsikan bahwa hasil yang diperoleh nantinya dapat memenuhi kebutuhan. Oleh sebab itu pemilihan sistem kompensasi atau *reward* yang tepat dapat mendorong tumbuhnya kinerja *extra-role*.

Demi pemahaman yang lebih komprehensif dan jelas maka artikel ini disusun kedalam beberapa bagian. Bagian berikut akan membahas tentang kinerja *extra-role* atau OCB baik dimensi, penyebab dan konsekuensinya. Definisi dan tipe-tipe teori motivasi dibahas dalam bagian kedua, kemudian, dalam bagian ketiga menjelaskan cara atau macam sistem kompensasi yang sesuai untuk mendorong tumbuhnya kinerja *extra-role*. Sementara kesimpulan akan dibahas pada bagian terakhir artikel ini.

KINERJA EXTRA-ROLE

Setiap organisasi dituntut selalu meningkatkan kinerja dan efektifitas agar mampu bertahan didalam globalisasi. Salah satu elemen penting yang dipertimbangkan

mampu meningkatkan kinerja dan efektifitas organisasi adalah kemauan karyawan melakukan kinerja *extra-role* selain kinerja *in-role*. Organ dan Bateman (1983) serta Smith, Organ, dan Near (1983) menamakan kinerja *extra-role* dengan istilah *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB). Sementara ada beberapa peneliti lain menamakan kinerja *extra-role* dengan istilah seperti perilaku prososial organisasi (George dan Bettenhausen, 1990), organisasional spontan (George dan Jones, 1997), dan kinerja kontekstual (Borman dan Motowilo, 1993).

Podsakoff et al (2000) mengatakan bahwa studi dari Katz pada tahun 1964 tentang perilaku inovatif dan spontanitas mempengaruhi penelitian-penelitian OCB saat ini sehingga dimensi-dimensi dari OCB terkait dengan dimensi dari studi yang dilakukan oleh Katz. Katz (1964) dalam Podsakoff et al (2000) menyebutkan ada lima dimensi yaitu (1) *cooperating with others*, (2) *protecting the organization*, (3) *volunteering constructive ideas*, (4) *self-training*, and (5) *maintaining a favorable attitude toward the company*.

Organ (1988,4) dalam Podsakoff et al (2000) yang mendefinisikan kinerja *extra-role* sebagai perilaku individu yang fleksible, tidak secara langsung diketahui atau dihargai oleh sistem *reward* yang formal di organisasi, namun secara keseluruhan memberikan kontribusi terhadap efektifitas organisasi seperti membantu teman sekerja yang mengalami masalah terkait pekerjaan, ikut menjaga kebersihan dan keamanan, atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

Namun, masih terdapat kerancuan diantara para peneliti atau manager terkait perilaku-perilaku manakah yang termasuk dalam kinerja *in-role* dan *extra-role*. Studi yang dilakukan oleh Morrison (1994), bagaimanapun, menemukan adanya perbedaan persepsi karyawan terhadap perilaku

yang dimaksud sebagai kinerja *extra-role*. Beberapa karyawan mempersepsikan bahwa perilaku *extra-role* tertentu merupakan bagian dari tuntutan pekerjaan mereka (*in-role*). Hal ini diperkuat oleh pendapat Graham (1991) dalam Dyne, Graham dan Die-nesch (1994) yang menyatakan bahwa individu, jenis pekerjaan dan organisasi memiliki persepsi yang berbeda tentang OCB.

Podsakoff et al (2000) merangkum ada tujuh jenis atau dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti. Ketujuh dimensi tersebut meliputi:

- a. Perilaku menolong (*helping behavior*), merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*work-related problem*). Organ (1983) membagi dimensi ini dalam dua kategori yaitu *altruism* dan *courtesy*.
 - b. *Sportsmanship*, didefinisikan kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyaman yang muncul dan *imposition of work without complaining*.
 - c. *Organizational loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, mendukung dan membela tujuan organisasi.
 - d. *Organizational compliance*, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi.
 - e. *Individual initiative*, merupakan bentuk *self-motivation* individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/level yang ditetapkan. Organ (1983) menamakan dimensi ini sebagai *conscientiousness* dan
- mengatakan bahwa dimensi ini sulit dibedakan dengan kinerja *in-role*.
- f. *Civic virtue*, merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.
 - g. *Self-development*. George and Brief (1992) dalam Podsakoff et al (2000) mendefinisikan dimensi ini sebagai bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai.

Sementara ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan. Keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin (Podsakoff et al, 2000). Karakteristik individu ini meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan persepsi dukungan pimpinan, karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran, sementara karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan. Lebih lanjut dikatakan bahwa *job attitudes*, karakteristik tugas dan perilaku pemimpin ditemukan memiliki hubungan yang lebih kuat terhadap OCB dibandingkan penyebab lainnya. Sementara Organ dan Ryan (1995) mengatakan aspek kepuasan, keadilan dan komitmen organisasi merupakan prediktor utama bagi munculnya perilaku OCB.

Beberapa penelitian empiris, selanjutnya, telah menemukan manfaat dan penggunaan OCB dalam organisasi. Sebagai contoh, studi dari Podsakoff dan MacKenzie (1994) menemukan team asuransi yang menunjukkan OCB mampu meningkatkan efektifitas dan kinerjanya secara keseluru-

han. Lebih lanjut, studi Walz dan Niehoff (1996) pada karyawan restaurant menemukan bahwa perilaku membantu teman sekerja, salah satu bentuk dari kinerja *extra-role*, memiliki hubungan signifikan pada setiap indikator kinerja yang diamati kecuali pada komplain pelanggan.

Sementara, beberapa penelitian lain menemukan dampak kinerja *extra-role* bahwa para manager, menggunakan kriteria perilaku *extra-role* dalam penilaian kinerja untuk menentukan promosi jabatan, dan kebijakan kenaikan upah karyawan (Mac Kenzie, Podsakoff dan Fetter, 1993). Studi yang dilakukan oleh Avila, Fern dan Mann (1988) terhadap tenaga penjual komputer menemukan bahwa proporsi kinerja OCB mencapai 48% dalam evaluasi kinerja tenaga penjual sementara kriteria target penjualan hanya memperoleh proporsi 12%. Dengan demikian, ketika seorang karyawan menunjukkan perilaku OCB maka Ia memiliki peluang untuk mendapatkan penilaian kinerja yang lebih baik dan kesempatan promosi yang lebih besar.

TEORI MOTIVASI

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2003) motivasi merupakan dorongan yang ada atau muncul dari dalam diri individu untuk bertindak atau melakukan suatu perilaku. Latar belakang munculnya motivasi adalah adanya kesenjangan kebutuhan antara yang diinginkan dengan yang dimiliki oleh individu. Secara umum, teori tentang munculnya motivasi dibagi dalam dua kategori yaitu teori motivasi yang berfokus pada isi (*content*) atau disebut sebagai *contents motivation theory* dan teori yang berfokus pada proses (*process*) atau *process motivation theory*.

Teori yang menekankan pada *content* menjelaskan bahwa faktor internal individu merupakan faktor dominan yang mendorong, mengarahkan, dan menjaga motivasi. Pendukung dari teori ini antara lain

Maslow's need hierarchy, Alderfer's ERG, Herzberg's two-factor dan McClelland learned needs theory. Sementara teori yang menekankan pada proses menjelaskan bahwa faktor eksternal dari individu mendorong, mengarahkan, menjaga atau menghentikan motivasi. Pendukung dari teori ini antara lain *reinforcement theory* dan *goal setting theory*.

Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow merupakan salah satu teori motivasi isi yang paling dikenal dan digunakan oleh para praktisi atau akademisi manajemen sumber daya manusia. Maslow membagi kedalam lima kategori kebutuhan dasar manusia (Gibson et al., 2003):

1. Fisiologi, merupakan kebutuhan mendasar manusia untuk dapat bertahan hidup seperti minum, makan, dan rumah.
2. Rasa aman, merupakan kebutuhan untuk mendapatkan perlindungan atau terhindar dari ancaman atau lingkungan yang membahayakan
3. Sosialisasi, merupakan kebutuhan untuk memperoleh teman, dan berinteraksi dengan orang lain.
4. *Self-esteem*, merupakan kebutuhan untuk meningkatkan harga diri atau memperoleh hormat/respek dari orang lain.
5. Aktualisasi diri, merupakan kebutuhan untuk membantu atau bermanfaat bagi orang lain atau lingkungannya.

Menurut Maslow, kelima kebutuhan dasar tersebut tersusun dalam suatu hirarki sehingga pemenuhan kebutuhan harus dimulai dari level paling bawah yaitu kebutuhan fisiologis. Oleh sebab itu ketika sebuah kebutuhan sudah terpenuhi maka individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi. Namun, teori hirarki kebutuhan ini memiliki kelemahan berupa sedikitnya bukti empiris yang mendukung teori ini. Oleh sebab itu, para ahli menyarankan bahwa teori dari Maslow kurang dapat memprediksikan perilaku individu.

Sementara itu *operant conditioning* merupakan salah satu bentuk teori motivasi proses yang sering digunakan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Teori ini diperkenalkan pertama kali oleh B.F. Skinner, dimana teori ini menggunakan aspek pembelajaran sebagai pembentuk perilaku individu. Teori ini, disebut juga sebagai modifikasi perilaku (*behavior modification*), menjelaskan bahwa perilaku seseorang dapat diprediksikan dengan mengubah penguat (*reinforcer*) atau pelemah (*punishment*) yang menyertai perilaku tersebut. Sebagai contoh, ketika seorang karyawan yang terkenal sering datang terlambat, pada suatu saat ia datang tepat waktu maka ia langsung diberikan *reward* atas perilakunya demikian seterusnya. Pada akhirnya karyawan tersebut muncul sikap pembelajaran bahwa ketika ia datang tepat waktu maka ia akan mendapatkan *reward* sehingga perilaku lama (sering datang terlambat) akan berubah dengan perilaku baru (datang tepat waktu).

Gibson et al. (2003) menjelaskan bahwa kedua kategori teori motivasi baik proses atau isi memiliki kelemahan dan kekuatan masing-masing dalam menumbuhkan perilaku yang diinginkan (baru). Oleh sebab itu, Gibson et al. (2003) menyarankan agar manager menggunakan kombinasi dari dua kategori teori motivasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap terkait motivasi di tempat kerja.

MENDORONG KINERJA EXTRA-ROLE MELALUI KEBIJAKAN KOMPENSASI/REWARD

Gibson et al. (2003) membagi *reward* dalam dua kategori yaitu intrinsik dan ekstrinsik. *Reward intrinsic* merupakan *reward* yang melekat pada bagian dari pekerjaan itu sendiri, sebagai contoh:

1. *Completion*. Keberhasilan individu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan sebuah *reward* tersendiri bagi individu bersangkutan.

2. *Achievement*. Penghargaan akan diri sendiri karena mampu menyelesaikan atau melakukan suatu pekerjaan yang menantang.
3. *Autonomy*. Pemberian kebebasan pada individu untuk mengambil keputusan atau menggunakan cara sendiri dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
4. *Personal growth*. Peningkatan kemampuan, keterampilan atau keahlian dari yang sudah dimiliki sebelumnya.

Sementara *reward* ekstrinsik meliputi:

1. Keuangan. Penghargaan keuangan dapat berbentuk peningkatan upah/gaji atau *fringe benefit*.
2. *Interpersonal*. Penghargaan *interpersonal* dapat berupa status dan *recognition*.
3. Promosi. Penghargaan atas prestasi yang telah dicapai dalam bentuk kenaikan jenjang karir.

Sedangkan, Patricia Zingheim dan Jay Schuster dalam Luthans dan Stajkovic (1999) memberikan beberapa teknik tertentu yang dapat digunakan untuk mendistribusikan *reward* kepada pekerja:

1. *Commissions beyond sales to customer*. Komisi diberikan ketika pelanggan merasa puas atau unit tertentu mencapai target yang ditetapkan.
2. *Rewarding leadership effectiveness*. *Reward* diberikan berdasarkan kemampuan manager dalam mengelola anggota atau unitnya.
3. *Rewarding new goals*. *Reward* diberikan kepada pekerja yang memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.
4. *Pay for knowledge workers in teams*. *Reward* diberikan berdasarkan keahlian atau pengetahuan dari pekerja, misal pada dokter atau konsultan.
5. *Skill pay Reward* diberikan berdasarkan keterampilan yang dimiliki karyawan bukan pada pekerjaan yang dilakukan

6. *Competency pay. Reward* diberikan berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh pekerja seperti penguasaan teknologi, atau keterampilan sosial.

Sementara penempatan atau pemberitahuan *reward* apakah sebelum atau sesudah perilaku *extra-role* muncul memiliki keunggulan masing-masing (Lawler III, 2000). Dua keuntungan ketika *reward* ditempatkan sebelum perilaku yang diharapkan muncul yaitu memotivasi individu untuk melakukan perilaku yang diharapkan atau menerima perubahan yang diharapkan, dan mampu menciptakan persepsi keadilan, sementara, keuntungan ketika *reward* ditempatkan sesudah perilaku yang diharapkan adalah perilaku yang diharapkan dapat berlangsung lebih lama dibandingkan ketika *reward* ditempatkan diawal karena faktor pendorong bersifat *intrinsic* (motivasi untuk berubah) bukan ekstrinsik (adanya *reward*).

Namun, Alfie Kohn dalam Gibson et al. (2003) mengatakan bahwa penggunaan *reward* sebagai kompensasi atas kinerja individu dapat memberikan dampak negatif bagi kinerja organisasi. Menurut Kohn, ada lima dampak negatif yang dapat diakibatkan oleh penggunaan *reward*:

1. *Rewards injure relationship.* *Reward* dapat menimbulkan adanya kecemburuan atau kompetisi diantara anggota organisasi
2. *Rewards are really punishment.* *Reward* merupakan salah satu bentuk kontrol dari atasan terhadap perilaku bawahan sehingga ketika bawahan tidak menunjukkan perilaku yang diharapkan maka ia tidak akan mendapatkan *reward*.
3. *Rewards have a skinner bias.* *Reward* seringkali mengabaikan perasaan emosi dari seorang individu karena kondisi emosi seorang individu selalu berubah-ubah sehingga perilaku individu juga ikut terpengaruh

4. *Rewards ignore reason.* *Reward* menyebabkan seorang manager menjadi kurang waspada terhadap apa yang terjadi karena ia hanya memfokuskan perhatian pada apakah perilaku yang diharapkan muncul dari diri pekerja.
5. *Rewards discourage risk taking.* Individu yang didorong oleh *reward* cenderung kurang berani untuk mengambil resiko karena khawatir tidak akan mendapatkan *reward* sehingga *reward* juga membatasi aspek kreativitas individu.

Oleh sebab itu, Luthans dan Stajkovic (1999) memberikan sebuah model, disebut O.B. Modification, yang didasarkan pada pendekatan teori *reinforcement*. Menurut Luthans dan Stajkovic (1999) *reinforcer* memiliki perbedaan dengan *reward*. *Reward* merupakan sesuatu yang dipersepsikan berharga atau memiliki nilai menurut persepsi pemberi *reward* sementara *reinforcer* merupakan sesuatu yang diberikan guna semakin menguatkan dan meningkatkan perilaku yang diharapkan. Jadi ketika perilaku *extra-role* yang diharapkan tidak muncul maka *reinforcer* tidak diberikan/muncul juga.

Ada lima tahapan dalam pendekatan O.B. Modification menurut Luthans dan Stajkovic (1999):

1. Identifikasi. Manager harus mampu mengidentifikasi perilaku yang diharapkan secara jelas dan dapat diamati (*observable*).
2. *Measure.* Manager sebaiknya menentukan batasan frekuensi perilaku yang diharapkan tersebut muncul untuk kemudian mendapatkan sebuah *reinforcer*.
3. Analisis. Manager sebaiknya menganalisis penyebab dan akibat dari munculnya perilaku yang diharapkan bagi organisasi sehingga manager dapat memfasilitasi penyebab dan akibat dari munculnya perilaku tersebut.

4. Intervensi. Manager sebaiknya mempersiapkan *reinforcer* positif dan *punishment* guna mendorong perilaku yang diharapkan atau merubah perilaku yang lama.
5. Evaluasi. Manager perlu melakukan evaluasi terhadap pendekatan ini secara berkala guna mengetahui keefektifan terhadap peningkatan munculnya perilaku yang diharapkan.

Gambar 1 memberikan gambaran yang jelas mengenai prosedur dan arah bagi penggunaan pendekatan *O.B. Modification* ini.

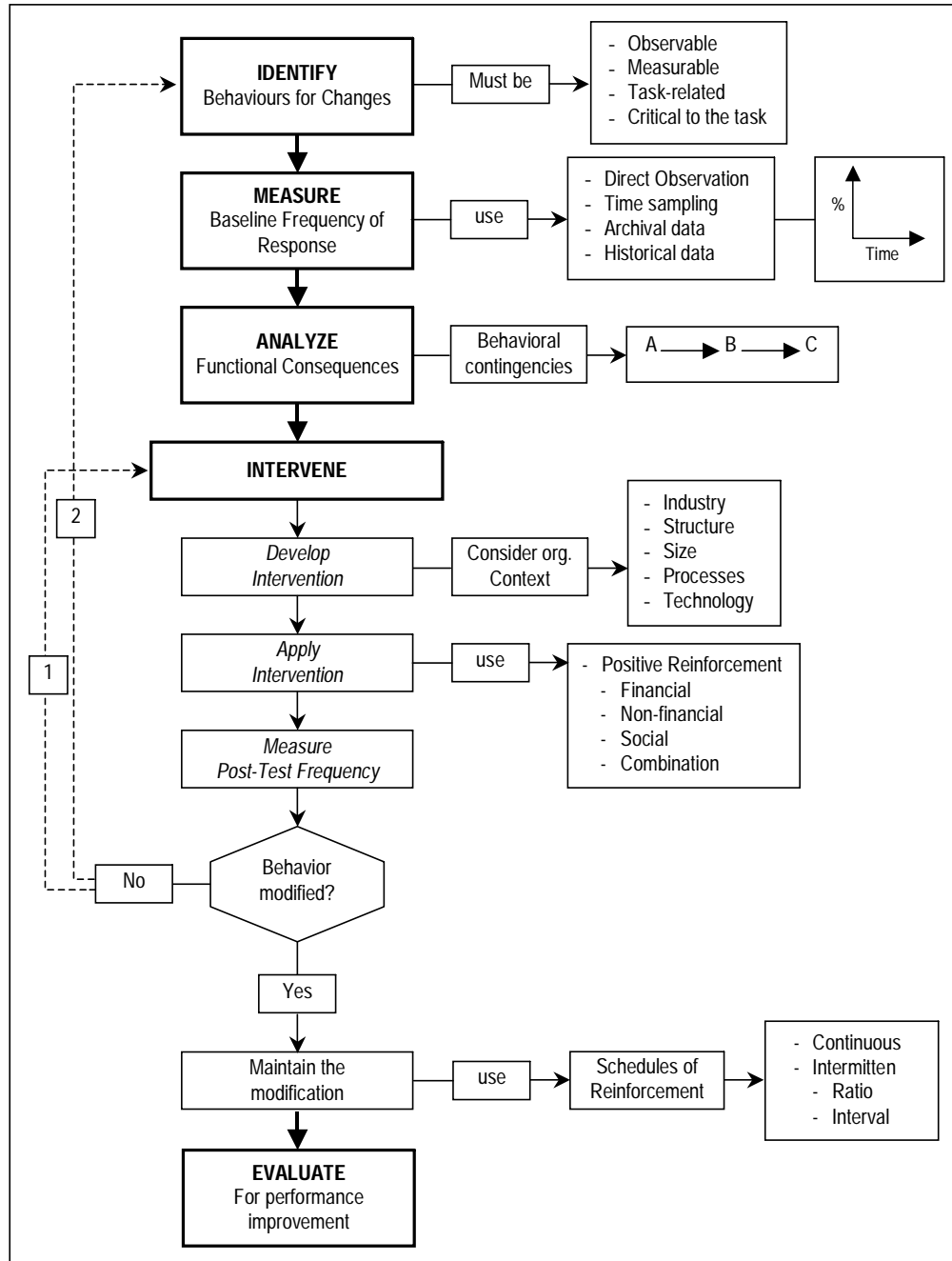
Berdasarkan pembahasan sebelumnya, disimpulkan bahwa kebijakan kompensasi berperan sebagai penghargaan (*reward*) atau motivator (*reinforcer*) bagi munculnya perilaku kinerja *extra-role*. Gibson et al. (2003) mengungkapkan bahwa sasaran utama dari program *reward* adalah untuk menarik individu yang berkualitas, menjaga karyawan agar tetap tinggal, dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Lebih lanjut, proses *reward* dalam mempengaruhi motivasi individu secara detail digambarkan dalam Gambar 2.

Seperti telah dituliskan sebelumnya bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi

kinerja *extra-role* adalah karakteristik individu. Karakteristik ini meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan persepsi keadilan. Ketika seorang individu dinilai telah melakukan perilaku *extra-role* yang diharapkan maka ia akan mendapatkan *reward/reinforcer* baik intrinsik atau ekstrinsik. *Reward/reinforcer* tersebut kemudian akan mempengaruhi tumbuhnya perilaku *extra-role* kembali bergantung pada persepsi individu terhadap *reward/reinforcer* yang diberikan. Apabila ia merasa puas dengan *reward/reinforcer* tersebut maka perilaku *extra-role* cenderung akan muncul kembali namun sebaliknya ketika individu merasa tidak puas terhadap *reward/reinforcer* yang diberikan. Oleh sebab itu bentuk dan teknik penyebaran *reward/reinforcer* tertentu dapat mempengaruhi kepuasan individu.

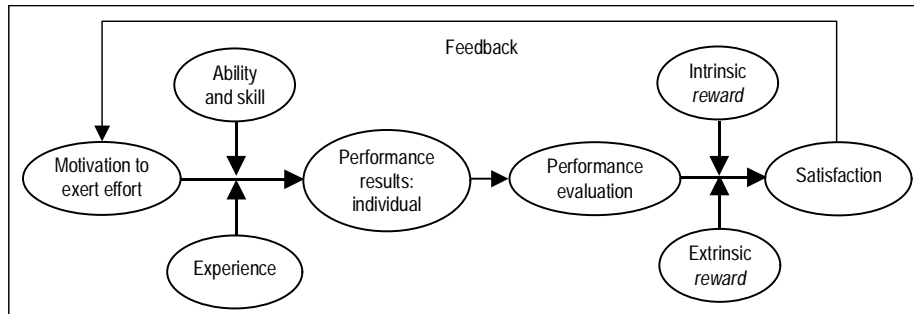
Akhirnya mengambil saran dari Lawler III (2000) bahwa dengan melekatkan *reward/reinforcer* pada perilaku *extra-role* dan kinerja yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi membutuhkan desain sistem *reward/reinforcer* yang komprehensif mencakup kapabilitas yang diperlukan oleh organisasi, fokus strategi organisasi, bentuk organisasi dan sinergi dari semua individu dalam organisasi.

Gambar 1. Model Aplikasi O.B. Modification



Diambil dari Luthans dan Stajkovic, hal. 53.

Gambar 2.
Proses *reward* dalam mempengaruhi motivasi



Diambil dari Gibson et al. 2003. hal. 171

KESIMPULAN

Manfaat dan keuntungan dari kinerja *extra-role* telah terbukti secara empiris mampu meningkatkan efektifitas organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, manager perlu menaruh perhatian untuk menumbuhkan atau mendorong perilaku *extra-role* dari pekerja, salah satu cara yang dapat digunakan adalah melalui kebijakan kompensasi.

Kebijakan kompensasi merupakan salah satu wewenang yang dimiliki oleh manager dalam memotivasi pekerja agar mencapai kinerja tertentu. Kebijakan kompensasi meliputi banyak hal seperti *pay-for-performance*, *skill-based pay*, atau *gain sharing* namun praktek manakah yang

sesuai untuk mendorong tumbuhnya kinerja *extra-role* masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Artikel ini hanya mencoba memberikan suatu alternatif pilihan dari beberapa praktek sumber daya manusia yang dapat digunakan oleh manager dalam mendorong tumbuhnya kinerja *extra-role*.

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan diawal ketika manajemen bermaksud mendorong tumbuhnya kinerja *extra-role* pada pekerja agar dicapai aspek keadilan bagi kedua pihak. Sementara itu, kapan dan bagaimana kebijakan kompensasi akan digunakan, apakah sebagai *reward* atau *reinforcer*, juga merupakan salah satu faktor penting yang harus dipertimbangkan oleh pihak manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Avila, R. A., Fern, E.F., and Mann, O.K. (1988), "Unraveling Criteria for Assessing the Performance of Sales People: A Causal Analysis". *Journal of Personal selling and Sales Management*, volume 8:45-54.
- Becker, B.E. and Huselid, M.A. (1998), High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research And Managerial Implications. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 16: 53-101. Greenwich, CT: JAI Press.
- Borman, W.C. dan Motowildo, S.J. (1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt, W.C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*: 71-98. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- George, J.M., and Jones, G.R. (1997), "Organizational Spontaneity in Context". *Human Performance*, volume 10: 153-170.
- Lawler III, Edward E. (2000), Pay can be a Change Agent. *Compensation & Benefits Management*. Summer, p. 23-26.
- Luthans, Fred dan Stajkovic, Alexander D. (1999), Reinforce for Performance: The Need to go Beyond Pay and Even Rewards. *Academy of Management Executive*. Volume 13(2), p. 49-57.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Fetter, R. (1993), The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Sales Performance. *Journal of Marketing*, Volume 57: 70-80.
- Organ, D.W. and Bateman, T.S. (1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, volume 26: 587-595
- Podsakoff, Philip. M., and MacKenzie, S.B. (1994), Organizational Citizenship Behaviors Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, Volume 3(1): 351-363.
- _____, MacKenzie, Scott B., Paine, Julie Beth, dan Bachrach, Dainel G. (2000), "Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*. Vol. 26(3): 513-563.
- Shaw, J.D., Gupta, N. dan Delery, J.E. (2002), "Pay Dispersion and Workforce Performance: Moderating Effects of Incentives and Interdependence". *Strategic Management Journal*. Volume 23: 491-512.
- Smith, C.A., Organ, D.W., and Near, J.P. (1983), "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents". *Journal of Applied Psychology*, volume 68: 655-663.
- Van Dyne, L., Graham, J.W., and Dienesch, R.M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation". *Academy of Management Journal*, volume 37: 765-802
- Walz, S.M., dan Niehoff, B.P. (1996). Organizational Citizenship Behaviors and Their Effect On Organizational Effectiveness In Limited Menu Restaurant. In J.B. Keys & L.N. Dosier (Eds.). *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 307-311.