

Job Performance In Military Personnel From The Perspective Of Theory Of Work Performance: A Literature Review

Job Performance Pada Personel Militer Dari Sudut Pandang Theory Of Work Performance: Sebuah Literature Review

Ghali Ekki Firmansyah^{1*}, Erna Setijaningrum²

Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana, Universitas Airlangga¹
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga²

ghalief96@gmail.com¹

*Corresponding Author

ABSTRACT

Job performance in military personnel is a complex and unique topic, requiring a different approach compared to the civilian sector. This literature review analyzes military performance through the lens of the Theory of Work Performance (Borman & Motowidlo, 1993, 1997), focusing on the dimensions of task performance, contextual performance, and adaptive performance. The review findings indicate that job performance in the military environment depends not only on technical skills (task performance) but also on social factors such as team cohesion, loyalty, and psychological resilience (contextual performance), as well as the ability to adapt in dynamic situations (adaptive performance). Individual factors (personality, self-efficacy, cognitive ability) and contextual factors (operational environment, organizational culture) significantly influence military personnel's performance. The study also identifies challenges in measuring military performance, including the complexity of hierarchical structures, biases in evaluation, and the need for more holistic assessment systems. The theoretical implication of this review is the need to modify the Theory of Work Performance to better suit the military context, while practical implications include recommendations for developing training and human resource management programs that emphasize teamwork, leadership, and adaptability. This literature review also highlights research gaps, such as the lack of empirical studies on the impact of modern technology on military performance, and the need for a multidisciplinary approach to understanding job performance in an evolving military setting.

Keywords: *Job Performance, Military Performance, Theory Of Work Performance.*

ABSTRAK

Job performance pada personel militer merupakan topik yang kompleks dan unik, memerlukan pendekatan berbeda dibandingkan sektor sipil. Literature review ini menganalisis kinerja militer melalui lensa Theory of Work Performance (Borman & Motowidlo, 1993, 1997), dengan fokus pada dimensi task performance, contextual performance, dan adaptive performance. Hasil kajian menunjukkan bahwa job performance di lingkungan militer tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis (task performance), tetapi juga pada faktor sosial seperti kohesi tim, loyalitas, dan ketahanan psikologis (contextual performance), serta kemampuan beradaptasi dalam situasi dinamis (adaptive performance). Faktor individual (kepribadian, self-efficacy, kemampuan kognitif) dan kontekstual (lingkungan operasi, budaya organisasi) turut mempengaruhi kinerja personel militer secara signifikan. Penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan dalam pengukuran kinerja militer, termasuk kompleksitas struktur hierarkis, bias dalam evaluasi, dan kebutuhan akan sistem penilaian yang lebih holistik. Implikasi teoritis dari kajian ini adalah perlunya modifikasi Theory of Work Performance agar lebih relevan dengan konteks militer, sementara implikasi praktisnya mencakup rekomendasi untuk pengembangan program pelatihan dan manajemen SDM yang menekankan kerja sama tim, kepemimpinan, dan adaptabilitas. Literature review ini menyoroti kesenjangan penelitian, seperti kurangnya studi empiris tentang dampak teknologi modern terhadap kinerja militer, serta perlunya pendekatan multidisiplin untuk memahami job performance dalam setting militer yang terus berkembang.

Kata Kunci: *Job Performance, Military Performance, Theory of Work Performance.*

1. Pendahuluan

Job performance merupakan salah satu variabel yang paling banyak dikaji dalam literatur manajemen sumber daya manusia karena perannya yang krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi. Dalam dua dekade terakhir, penelitian tentang *job performance* telah berkembang pesat di berbagai sektor, baik publik maupun swasta, mengingat pentingnya pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Studi-studi terdahulu menunjukkan bahwa *job performance* memiliki karakteristik yang berbeda antara sektor publik dan swasta. Andrade dan Westover (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa karyawan di sektor publik cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan sektor swasta, di mana *performance* diakui sebagai faktor penting dalam *job satisfaction*. Sementara itu, Green (2016) menyatakan bahwa produktivitas organisasi di sektor publik dipengaruhi oleh berbagai faktor unik yang berbeda dengan sektor swasta, termasuk struktur birokrasi dan sistem insentif yang berbeda. Di sektor swasta, Inayat (2021) dalam penelitiannya terhadap 180 karyawan organisasi swasta di Peshawar, Pakistan, menemukan bahwa terdapat korelasi signifikan antara jenis pekerjaan dengan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mempengaruhi *job performance*. Studi ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti lingkungan kerja, sistem kompensasi, dan otonomi kerja memiliki dampak yang berbeda terhadap *performance* karyawan di sektor swasta dibandingkan dengan sektor publik. Penelitian komparatif oleh Oppel et al. (2016) yang membandingkan HRM dan *employee outcomes* di rumah sakit publik dan swasta Jerman menunjukkan perbedaan signifikan dalam hal *recruitment*, *selection*, *training*, *development*, dan *performance appraisal* antara kedua sektor tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa konteks organisasi, termasuk kepemilikan (*ownership*), memiliki relevansi penting dalam memahami *job performance*.

Job performance sebagai konstruk multidimensional telah dikonseptualisasikan secara komprehensif melalui *Theory of Work Performance* yang dikembangkan oleh Borman dan Motowidlo (1993, 1997). Teori ini membedakan *job performance* menjadi dua dimensi utama: *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* merujuk pada perilaku yang secara langsung berkontribusi pada transformasi input menjadi output organisasi, sedangkan *contextual performance* mencakup perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana aktivitas inti organisasi berlangsung.

Meskipun penelitian tentang *job performance* telah berkembang pesat di berbagai sektor, terdapat gap penelitian yang signifikan terkait dengan pemahaman *job performance* di lingkungan militer. Shi et al. (2015) menyatakan bahwa meskipun efek positif dari berbagai faktor terhadap *job performance* telah banyak diteliti di berbagai setting organisasi, investigasi empiris dan sistematis tentang hubungan tersebut dalam organisasi militer masih sangat terbatas. Lebih lanjut, penelitian yang ada cenderung menggunakan kerangka teoritis yang dikembangkan untuk konteks sipil tanpa mempertimbangkan karakteristik unik lingkungan militer. Bartone, Snook, dan Tremble (2002) menekankan perlunya eksplorasi faktor-faktor tambahan yang mungkin memengaruhi *military performance* di luar *reasoning*, *personality*, dan *social skills* yang umumnya diteliti dalam konteks sipil. Gap ini menjadi semakin penting mengingat peningkatan kompleksitas operasi militer modern. Seperti yang dijelaskan oleh Nindl et al. (2022), lingkungan militer kontemporer menghadapi tantangan yang semakin kompleks dengan integrasi teknologi baru, perubahan lanskap geopolitik, dan evolusi peran personel militer yang menuntut tidak hanya kemampuan fisik tetapi juga kognitif yang tinggi.

Job performance di lingkungan militer memiliki karakteristik yang fundamental berbeda dengan sektor lainnya. Struktur organisasi militer yang hierarkis dan rigid menciptakan konteks unik untuk *performance*. Seperti yang dijelaskan dalam penelitian tentang *military culture* (Heward et al., 2024), militer adalah institusi budaya unik yang secara signifikan mempengaruhi anggotanya melalui norma, tradisi, ritual, nilai, dan praktik yang

spesifik. Selain itu, *nature of work* di militer melibatkan risiko dan tanggung jawab yang jauh lebih tinggi dibandingkan pekerjaan sipil. Kavanagh (2005) dalam kajiannya tentang determinan produktivitas personel militer menekankan bahwa *performance* di militer tidak hanya diukur dari efisiensi tugas rutin, tetapi juga kemampuan untuk beroperasi dalam kondisi ekstrem, membuat keputusan kritis di bawah tekanan, dan mempertahankan *cohesion* unit dalam situasi combat.

Penelitian tentang *job performance* pada personel militer menjadi semakin penting karena beberapa alasan. Pertama, dengan meningkatnya kompleksitas operasi militer modern dan integrasi teknologi canggih, pemahaman komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *job performance* menjadi krusial untuk *military readiness* dan *effectiveness* (Tornero-Aguilera et al., 2024). Kedua, penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoretis dengan mengeksplorasi aplikabilitas dan modifikasi *Theory of Work Performance* dalam konteks militer. Pemahaman tentang bagaimana *task* dan *contextual performance* beroperasi dalam lingkungan militer yang unik dapat memperkaya literatur *job performance* secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian literature review tentang *job performance* pada personel militer menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis pengetahuan yang ada, mengidentifikasi gap penelitian, dan memberikan arah untuk penelitian masa depan yang dapat berkontribusi pada pemahaman yang lebih komprehensif tentang *job performance* dalam konteks militer yang unik dan *challenging*.

2. Tinjauan Pustaka

Job Performance

Job performance merupakan salah satu konstruk paling fundamental dalam literatur manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi. Sonnentag & Frese (2017) mendefinisikan *job performance* sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang memiliki nilai agregat bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Definisi ini menekankan bahwa *performance* adalah tentang perilaku (*behavioral*), bukan outcomes atau hasil dari perilaku tersebut. Evolusi konsep *job performance* telah mengalami perkembangan signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Pada awalnya, *job performance* dipandang sebagai konstruk unidimensional yang fokus pada penyelesaian tugas-tugas inti. Namun, penelitian kontemporer membuktikan bahwa *job performance* merupakan konstruk multidimensional yang kompleks (Koopmans et al., 2011; Viswesvaran & Ones, 2017).

Saat ini, terdapat konsensus dalam literatur bahwa *job performance* terdiri dari beberapa dimensi utama. Sackett dan Lievens (2008) serta Campbell dan Wiernik (2015) mengidentifikasi empat dimensi utama *job performance*, yakni *task performance*, *contextual performance*, *adaptive performance*, dan *counterproductive work behavior*.

Task Performance

Task performance merupakan dimensi *job performance* yang paling tradisional dan banyak diteliti. Borman & Motowidlo (1997) mendefinisikan *task performance* sebagai efektivitas dalam melakukan aktivitas yang berkontribusi pada inti teknis dari suatu organisasi. Motowidlo et al. (1997) menekankan bahwa *task performance* bersifat *role-prescribed*, artinya secara eksplisit tercantum dalam fungsi tugas secara tertulis.

Contextual performance

Contextual performance merupakan dimensi *job performance* yang mendapat perhatian signifikan sejak diperkenalkan oleh Borman dan Motowidlo (1993). Berbeda dengan *task performance*, *contextual performance* mencakup perilaku yang tidak secara langsung

berkontribusi pada *technical core*, tetapi mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana *technical core* berfungsi.

Adaptive performance

Dengan meningkatnya kompleksitas dan dinamika lingkungan kerja, *adaptive performance* telah menjadi dimensi penting *job performance*. Pulakos et al. (2000) mendefinisikan *adaptive performance* sebagai kemampuan individu untuk memodifikasi perilaku mereka untuk memenuhi tuntutan lingkungan, situasi, atau *event* yang baru. Penelitian oleh Reig-Botella et al. (2024) menunjukkan bahwa *adaptive performance* memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari *task* dan *contextual performance*. *Adaptive performance* diprediksi oleh *cognitive ability*, *self-efficacy*, dan *achievement motivation*, dengan *personality traits* seperti kesiapan untuk merasakan pengalaman baru, memainkan peran penting.

Counterproductive work behavior

Counterproductive work behavior merupakan dimensi *job performance* yang mencerminkan perilaku negatif. Spector dan Fox (2005) mendefinisikan CWB sebagai perilaku yang dimaksudkan untuk merugikan organisasi dan *stakeholder*-nya.

Theory of Work Performance

Motowidlo, Borman, dan Schmit (1997) dalam "*A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance*" mengembangkan model teoritis yang menjelaskan bahwa *job performance* bersifat *behavioral*, *episodic*, *evaluative*, dan multidimensional. Mereka mendefinisikan *job performance* sebagai nilai agregat bagi organisasi dari episode-episode perilaku diskrit yang dilakukan individu dalam periode waktu tertentu. Yang penting dari teori ini adalah prediksinya bahwa jenis pengetahuan, keterampilan, kebiasaan kerja, dan *traits* yang terkait dengan *task performance* berbeda dengan yang terkait dengan *contextual performance*.

Penelitian selanjutnya oleh Van Scotter dan Motowidlo (1996) serta Borman et al. (2001) mengonfirmasi bahwa baik *task performance* maupun *contextual performance* memiliki kontribusi yang sama pentingnya dalam menentukan keseluruhan *job performance*. Studi-studi empiris menunjukkan bahwa supervisor cenderung memberikan bobot yang relatif seimbang antara *task* dan *contextual performance* ketika menilai kinerja keseluruhan bawahan mereka.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah *literature review* yang bertujuan untuk mensintesis temuan-temuan empiris dan teoritis terkait *job performance* pada personel militer dari perspektif *Theory of Work Performance*. Metode yang digunakan bersifat kualitatif dengan pendekatan deskriptif-analitis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyimpulkan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Proses penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan utama, yaitu pencarian literatur, seleksi sumber, ekstraksi data, dan analisis tematik.

Pertama, pencarian literatur dilakukan dengan menggunakan kata kunci seperti "*job performance*", "*theory of work performance*", dan "*military*" pada database akademik terpercaya seperti Google Scholar, Scopus, dan ScienceDirect. Selain itu, sumber-sumber sekunder seperti buku teks dan laporan institusi militer juga dipertimbangkan untuk memperkaya analisis. Tidak ada batasan waktu yang ketat dalam pemilihan literatur, tetapi penelitian lebih berfokus pada studi-studi terbaru (10 tahun terakhir) untuk memastikan relevansi temuan dengan konteks militer modern.

Kedua, seleksi sumber dilakukan secara purposif dengan kriteria inklusi sebagai berikut: (1) studi yang membahas *job performance* dalam konteks militer, (2) penelitian yang

mengaitkan *job performance* dengan *Theory of Work Performance* atau dimensi-dimensinya (*task performance*, *contextual performance*, dll.), dan (3) literatur yang dipublikasikan dalam jurnal peer-reviewed atau sumber akademik terpercaya. Sumber yang tidak memenuhi kriteria ini atau bersifat terlalu umum dikeluarkan dari analisis.

Setelah literatur terkumpul, ekstraksi data dilakukan dengan mencatat informasi penting seperti tujuan penelitian, metode, temuan utama, dan kesimpulan. Data kemudian dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola, kesenjangan, dan hubungan antar-konsep. Hasil analisis disajikan dalam bentuk naratif yang terstruktur sesuai dengan tema-tema utama, seperti karakteristik *job performance* di lingkungan militer, faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta tantangan dalam pengukurannya. Dengan pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sintesis yang komprehensif dan mendalam mengenai topik yang dikaji.

4. Hasil dan Pembahasan

***Task performance* dan *contextual performance* di lingkungan militer**

Konseptualisasi *task performance* dan *contextual performance* dalam konteks militer menunjukkan karakteristik yang unik dibandingkan dengan sektor sipil. Berbeda dengan organisasi bisnis di mana *task performance* umumnya terfokus pada produktivitas dan efisiensi operasional, *task performance* di militer mencakup spektrum yang lebih luas dan kompleks, mulai dari keterampilan teknis pengoperasian persenjataan hingga kemampuan taktis dalam situasi combat (Österberg et al., 2024; Bobdey et al., 2021).

Dalam konteks militer, *task performance* didefinisikan sebagai kompetensi profesional untuk menggunakan peralatan kombat, mengoperasikan mesin, dan merencanakan operasi. Hal ini sejalan dengan konseptualisasi Borman dan Motowidlo (1997), namun dengan kompleksitas tambahan yang unik untuk militer. Penelitian terkini menunjukkan bahwa *task performance* militer tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan kognitif yang diperlukan untuk pengambilan keputusan dalam situasi memiliki tekanan tinggi (Martin et al., 2020). Yang lebih menarik adalah bagaimana *contextual performance* beroperasi dalam lingkungan militer. Studi tentang *unit cohesion* militer dan hubungannya dengan berbagai *outcomes* dimulai setelah Perang Dunia II dan tetap relevan hingga saat ini. Berbeda dengan sektor sipil di mana *contextual performance* sering bersifat sukarela dan bijaksana, dalam militer, aspek-aspek *contextual performance* seperti perilaku untuk membantu orang lain, dukungan tim, dan loyalitas pada organisasi menjadi hampir sebagai kewajiban karena sifat alami dari operasi militer yang bergantung pada interdependensi tinggi antar anggota unit.

Penelitian oleh Kanapeckaitė dan Bagdžiūnienė (2024) menemukan bahwa *team cohesion*, yang merupakan manifestasi dari *contextual performance*, secara langsung mempengaruhi *soldier resilience*. Ini menunjukkan bahwa dalam konteks militer, *contextual performance* tidak hanya berkontribusi pada efektivitas organisasi seperti yang disampaikan dalam teori Borman dan Motowidlo, tetapi juga memiliki dampak langsung pada *psychological well-being* dan *combat readiness personnel*.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Job Performance* Personel Militer

Faktor-faktor yang mempengaruhi *job performance* personel militer menunjukkan pola yang kompleks dan multidimensional. Penelitian ini, secara spesifik mengidentifikasi beberapa kategori utama faktor yang berperan:

1. Faktor Individual

Sifat dan kepribadian seseorang memainkan peran signifikan dalam memprediksi *military performance*. Penelitian oleh Bobdey et al. (2021) menunjukkan bahwa cadet dengan skor *personality traits* tinggi dalam *neuroticism* dan skor rendah dalam *conscientiousness*

memiliki performa yang buruk dalam semua domain evaluasi kinerja mereka. Ini konsisten dengan *Theory of Work Performance* yang menyatakan bahwa variabel kepribadian memprediksi *contextual performance*, namun dalam militer, kepribadian juga memprediksi *task performance* secara signifikan. Bekesiene (2023) dalam studinya menemukan bahwa *self-efficacy* memediasi hubungan antara kepribadian dan *military performance*, di mana individu yang *self-efficacious* cenderung melakukan tugas mereka dengan rasa percaya diri dan percaya pada kemampuan mereka sendiri untuk berhasil melakukan tugas mereka. Ini menunjukkan bahwa dalam konteks militer, variabel-variabel mediator dalam *Theory of Work Performance* menjadi lebih kompleks dengan tambahan konstruk seperti *military self-efficacy* dan *combat confidence*.

Di sisi lain, kemampuan kognitif, yang dalam kerangka Borman dan Motowidlo terutama berkorelasi dengan *task performance*, telah mengalami perluasan peran seiring transformasi angkatan bersenjata modern menjadi organisasi berbasis jejaring. Tuntutan operasional kontemporer seperti pengelolaan data masif secara cepat dan pengambilan keputusan adaptif menjadikan kemampuan kognitif sebagai faktor kritis tidak hanya bagi *task performance*, tetapi juga *adaptive performance* dalam lingkungan dinamis.

2. Faktor Kontekstual

Lingkungan operasi militer sangat berbeda dengan dunia sipil dan menimbulkan tekanan khusus yang tidak dialami di pekerjaan biasa. Faktor fisik seperti kurang tidur, kelelahan ekstrem, suhu panas, dan dehidrasi bisa menurunkan kemampuan berpikir dan mengambil keputusan prajurit. Karena itu, model kinerja militer harus memperhitungkan tantangan lingkungan ini sebagai faktor yang mempengaruhi hasil kerja. Selain itu, budaya dan identitas militer juga membentuk cara personel bekerja. Militer bukan sekadar pekerjaan, tetapi sebuah sistem nilai yang mengubah cara anggotanya berpikir dan bertindak. Proses adaptasi dari kehidupan sipil ke kehidupan militer menanamkan nilai-nilai baru yang memotivasi personel untuk selalu memberikan *performance* terbaik sesuai standar militer.

3. Faktor Organisasi

Sistem penilaian *performance* di militer memiliki ciri khas tersendiri karena struktur organisasinya yang sangat hierarkis. Menurut laporan Government Accountability Office (2024), sistem evaluasi ini digunakan untuk menilai sekitar 215.000 perwira aktif, namun ternyata ada perbedaan pendapat mengenai sejauh mana informasi dalam laporan *performance* tersebut benar-benar bermanfaat. Hal ini menunjukkan bahwa sistem formal di militer bisa menjadi alat bantu sekaligus penghambat dalam menilai *performance* secara akurat.

Peran pemimpin di militer juga jauh lebih besar pengaruhnya dibandingkan di dunia sipil. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berdampak langsung pada *performance*, tetapi juga mempengaruhi dinamika tim dan kekompakan anggota. Kekuatan tim menjadi jembatan yang menghubungkan antara kepemimpinan dengan kemampuan memecahkan masalah, sementara kekompakan dalam menyelesaikan tugas sepenuhnya bergantung pada bagaimana pemimpin membangun tim yang solid.

Peran *Contextual Performance* dalam Kohesi Tim Militer

Contextual performance memainkan peran yang sangat penting dalam membangun dan menjaga kohesi tim dalam konteks militer. Berbeda dengan organisasi sipil di mana kekompakan tim seringkali dipandang sebagai sesuatu yang “baik untuk dimiliki”, dalam lingkungan militer, kekompakan merupakan hal yang esensial demi keberhasilan misi dan kelangsungan hidup. Kohesi tim dalam konteks militer dapat dikategorikan menjadi dua jenis utama: Kohesi sosial (berkaitan dengan hubungan personal dan ikatan interpersonal) dan Kohesi tugas (terkait dengan komitmen bersama terhadap misi). Studi-studi menunjukkan bahwa kedua dimensi ini saling menguatkan dalam konteks militer, di mana ikatan personal

yang kuat meningkatkan kesediaan untuk berkorban demi keberhasilan misi, dan komitmen bersama terhadap misi memperkuat hubungan interpersonal. Sebuah studi longitudinal oleh Thomassen et al. (2015) yang dikutip dalam tinjauan sistematis oleh Grossman et al. (2022) menemukan bahwa kekompakan merupakan kontributor kunci terhadap fungsi dan kinerja tim dalam konteks militer. Menariknya, hubungan antara *contextual performance* dan kekompakan dalam militer bersifat dua arah - perilaku kontekstual membangun kekompakan, dan kekompakan pada gilirannya memfasilitasi lebih banyak perilaku kontekstual.

Penelitian pada tim perawatan kesehatan militer menunjukkan bahwa tim melalui proses (1) perjuangan, (2) adaptasi, (3) persepsi peningkatan, (4) peningkatan kepercayaan diri, dan (5) persepsi kekompakan tim. Proses ini menunjukkan bahwa perilaku *contextual performance* seperti saling mendukung, komunikasi, dan resolusi konflik berperan penting dalam transformasi dari sekumpulan individu menjadi unit yang kompak. Lebih penting lagi, dukungan rekan, sebagai manifestasi dari *contextual performance*, secara langsung mempengaruhi ketahanan prajurit, dan ketahanan tim merupakan konstruksi bersama yang muncul melalui komposisi. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks militer, *contextual performance* tidak hanya berkontribusi pada pencapaian tugas langsung tetapi juga pada keberlanjutan jangka panjang dan ketahanan unit.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa program pelatihan dan pengembangan militer perlu secara eksplisit menargetkan pengembangan perilaku *contextual performance*. Program olahraga militer, misalnya, bertujuan untuk meningkatkan kebugaran fisik, kerja sama tim, dan disiplin, yang berfungsi sebagai platform terstruktur untuk mengembangkan peningkatan individu dan kekompakan unit.

Tantangan dalam Mengukur *Job Performance* Militer

Pengukuran *job performance* dalam konteks militer menghadapi tantangan kompleksitas multidimensional yang tidak ditemukan di sektor sipil. Pengambil keputusan militer secara ideal menginginkan pengukuran yang benar-benar andal terhadap kinerja individu dalam spesialisasi pekerjaan militer, namun terpaksa harus menggeneralisasi dari sampel perilaku yang terbatas ke domain yang sangat luas: kinerja pekerjaan individu lintas waktu, tugas, pengamat, dan pengaturan. Teori generalisabilitas yang diterapkan pada pengukuran kinerja militer menunjukkan bahwa beberapa sumber variasi kesalahan - pengamat, kesempatan, tugas - membuat keandalan pengukuran menjadi menantang.

Berbeda dengan pekerjaan sipil yang relatif stabil, kinerja militer harus diukur lintas konteks yang beragam - dari pelatihan masa damai hingga operasi tempur. Penilaian metodologi pengukuran kinerja untuk pelatihan militer kolektif menunjukkan bahwa Angkatan Darat umumnya mengembangkan pelatihan institusional untuk responsif terhadap kebutuhan unit di lapangan, namun ada anomali dalam sistem. GAO pada tahun 2024 menemukan bahwa dari 11 praktik kunci untuk evaluasi kinerja, keempat sistem layanan militer hanya sepenuhnya memasukkan 5 praktik yang sama dan sebagian memasukkan 1 praktik. Keterbatasan ini meliputi:

1. Kurangnya keselarasan dengan tujuan organisasi: tiga sistem layanan tidak memasukkan praktik bahwa organisasi harus menyelaraskan ekspektasi kinerja individu dengan tujuan organisasi.
2. Mekanisme umpan balik yang tidak memadai: dua sistem tidak mengharuskan umpan balik kinerja untuk perwira pada titik-titik kunci, termasuk setelah evaluasi.
3. Bias naratif: beberapa perwira aktif menyatakan bahwa faktor-faktor seperti narasi yang disalahgunakan atau terlalu sering digunakan dapat mencegah gambaran yang jelas tentang area kinerja perwira yang membutuhkan pertumbuhan.

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil *literature review* mengenai *job performance* pada personel militer dari perspektif *Theory of Work Performance*, dapat disimpulkan bahwa kinerja dalam lingkungan militer memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari sektor sipil. *Job performance* dalam konteks militer tidak hanya mencakup *task performance* (kemampuan teknis dan operasional) tetapi juga sangat bergantung pada *contextual performance* (kohesi tim, loyalitas, dan dukungan sosial) serta *adaptive performance* (kemampuan beradaptasi dalam situasi dinamis dan berisiko tinggi). Dimensi-dimensi ini saling berinteraksi dalam membentuk efektivitas personel militer, di mana faktor seperti kepribadian, *self-efficacy*, kemampuan kognitif, dan lingkungan operasional memainkan peran krusial.

Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi bahwa sistem pengukuran kinerja militer menghadapi tantangan kompleks karena sifat pekerjaan yang multidimensi dan dinamis. Struktur hierarkis, budaya organisasi yang khas, serta tekanan ekstrem dalam operasi militer menuntut pendekatan evaluasi yang lebih holistik dan adaptif. Temuan ini memperkuat perlunya pengembangan model kinerja yang lebih sesuai dengan konteks militer, termasuk integrasi faktor psikologis, sosial, dan teknis dalam sistem penilaian.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperluas aplikasi *Theory of Work Performance* dalam setting militer, sekaligus mengidentifikasi gap penelitian seperti perlunya eksplorasi lebih mendalam mengenai peran *adaptive performance* dan pengaruh teknologi modern terhadap kinerja personel. Secara praktis, implikasi dari temuan ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan program pelatihan, rekrutmen, dan manajemen sumber daya manusia militer yang lebih efektif, dengan fokus pada pembangunan kohesi tim, ketahanan mental, dan kemampuan adaptasi dalam menghadapi tantangan operasional yang semakin kompleks.

Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Pearson.
- Anderson, M. H., Charbonneau, D., & Wood, V. M. (2019). Trust development and repair: A dynamic perspective on teams. *Military Psychology*, 31(4), 292-305.
- Andrade, M. S., & Westover, J. H. (2022). Job satisfaction - An international comparison of public and private sector employees. *International Journal of Public Administration*, 45(12), 945-958.
- Annen, H., Goldammer, P., & Szvircsev Tresch, T. (2020). Organizational citizenship behavior in the Swiss Armed Forces. *Military Psychology*, 32(2), 176-186.
- Arthur, C. A., & Hardy, L. (2014). Transformational leadership: A quasi-experimental study. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 38-53.
- Bartone, P. T., Adler, A. B., & Vaitkus, M. A. (1998). Dimensions of psychological stress in peacekeeping operations. *Military Medicine*, 163(9), 587-593.
- Bartone, P. T., Johnsen, B. H., Eid, J., Brun, W., & Laberg, J. C. (2002). Factors influencing small-unit cohesion in Norwegian Navy officer cadets. *Military Psychology*, 14(1), 1-22.
- Bartone, P. T., Snook, S. A., & Tremble, T. R., Jr. (2002). Cognitive and personality predictors of leader performance in West Point cadets. *Military Psychology*, 14(4), 321-338.
- Bekesiene, S. (2023). Impact of personality on cadet academic and military performance within mediating role of self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1266236.
- Bekesiene, S., Smaliukienė, R., & Kanapeckaitė, R. (2023). The relationship between psychological hardness and military performance by reservists: A moderation effect of perceived stress and resilience. *Healthcare*, 11(9), Article 1224.

- Bergman, M. E., Benzer, J. K., Kabins, A. H., Bhupatkar, A., & Panina, D. (2008). An event-based perspective on the development of commitment. *Human Resource Management Review*, 18(4), 267-282
- Bobdey, S., Narayan, S., Ilankumaran, M., & Pawar, A. A. (2021). Association of personality traits with performance in military training. *Medical Journal Armed Forces India*, 77(4), 431-436.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965-973
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2)
- Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D., & Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 863-872.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101
- Burke, M. J., Sarpy, S. A., Tesluk, P. E., & Smith-Crowe, K. (2002). General safety performance: A test of a grounded theoretical model. *Personnel Psychology*, 55(2), 429-457
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74
- Caprara, G. V., Vecchione, M., Alessandri, G., Gerbino, M., & Barbaranelli, C. (2011). The contribution of personality traits and self-efficacy beliefs to academic achievement: A longitudinal study. *British Journal of Educational Psychology*, 81(1), 78-96.
- Carlos, V. S., & Rodriguez, R. (2015). Job performance dimensions in public organizations: A systematic review. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4)
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Fitness Information Technology.
- Charbonneau, D., & Wood, V. M. (2018). Transformational leadership and cohesion in military contexts. *Armed Forces & Society*, 44(2), 238-259.
- Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 827-841.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J., & LeBreton, J. M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(S1), E295-E325.
- Di Giunta, L., Alessandri, G., Gerbino, M., Kanacri, P. L., Zuffiano, A., & Caprara, G. V. (2013). The determinants of scholastic achievement: The contribution of personality traits, self-esteem, and academic self-efficacy. *Learning and Individual Differences*, 27

- Dixon-Woods, M., Agarwal, S., Jones, D., Young, B., & Sutton, A. (2005). Synthesising qualitative and quantitative evidence: A review of possible methods. *Journal of Health Services Research & Policy*, 10(1), 45-53.
- Ehrhart, M. G., Bliese, P. D., & Thomas, J. L. (2006). Unit-level OCB and unit effectiveness: Examining the incremental effect of helping behavior. *Human Performance*, 19(2), 159-173.
- Fosse, T. H., Buch, R., Säfvenbom, R., & Martinussen, M. (2015). The impact of personality and self-efficacy on academic and military performance: The mediating role of self-efficacy. *Journal of Military Studies*, 6(1), 47-65.
- Green, P. (2016). The perceived influence on organizational productivity: A perspective of a public entity. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 339-347.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Neal, A. (2000). Is behavioral engagement a distinct and useful construct? *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 48-51.
- Griffith, J. (2007). Further considerations concerning the cohesion-performance relation in military settings. *Armed Forces & Society*, 34(1), 138-147.
- Grossman, R., Rosch, Z., Mazer, D., & Salas, E. (2015). What matters for team cohesion measurement? A synthesis. In E. Salas, W. B. Vessey, & L. Landon (Eds.), *Team cohesion: Advances in psychological theory, methods and practice* (pp. 147-180). Emerald Group Publishing.
- Grossman, R., Spencer, J. M., & Salas, E. (2022). Longitudinal studies on cohesion in a military context: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 879124.
- Gurbuz, S. (2009). Some possible antecedents of military personnel organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 21(2), 200-215.
- Hadid, A., Evans, R. K., Yanovich, R., Luria, O., & Moran, D. S. (2008). Motivation, cohesion, satisfaction, and their relation to stress fracture among female military recruits. *European Journal of Applied Physiology*, 104(2), 329-335.
- Heward, C., Li, W., Chun Tie, Y., & Waterworth, P. (2024). A scoping review of military culture, military identity, and mental health outcomes in military personnel. *Military Medicine*, 189(11-12), e2382-e2393.
- Higgins, J. P. T., & Green, S. (Eds.). (2011). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions* (Version 5.1.0). The Cochrane Collaboration. www.cochrane-handbook.org
- Horton, J. L., Jacobson, I. G., Wong, C. A., Wells, T. S., Boyko, E. J., Smith, B., Smith, T. C., & Ryan, M. A. (2013). The impact of prior deployment experience on civilian employment after military service. *Occupational and Environmental Medicine*, 70(6)
- Inayat, W. (2021). A study of job satisfaction and its effect on the performance of employees working in private sector organizations, Peshawar. *Education Research International*, 2021, Article 1751495.
- Ispas, D., & Borman, W. C. (2015). Job performance. In *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2nd ed., pp. 844-848). Elsevier.
- Johnston, J. H., Burke, C. S., Milham, L. A., Ross, W. M., & Salas, E. (2019). Challenges and propositions for developing more effective measurement systems for team training. *Ergonomics in Design*, 16(4), 13-19.
- Jones, N., Seddon, R., Fear, N. T., McAllister, P., Wessely, S., & Greenberg, N. (2012). Leadership, cohesion, morale, and the mental health of UK Armed Forces in Afghanistan. *Psychiatry*, 75(1), 49-59.
- Jordan, P. J., Schraeder, M., Field, H. S., & Armenakis, A. A. (2007). Organizational citizenship behavior, job attitudes, and the psychological contract. *Military Psychology*, 19(4), 259-271.
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(6), 515-523.

- Kanapeckaitė, R., & Bagdžiūnienė, D. (2024). Relationships between team characteristics and soldiers' organizational commitment and well-being: The mediating role of psychological resilience. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1353793.
- Kavanagh, J. (2005). Determinants of productivity for military personnel: A review of findings on the contribution of experience, training, and aptitude to military performance (TR-193-OSD). RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR193.html
- Kayaalp, A., Page, K. J., & Gumus, O. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behavior of Turkish military personnel. *Military Psychology*, 33(6), 369-380.
- Kennedy, C. H., Zillmer, E. A., & Boake, C. (2014). *Military psychology: Clinical and operational applications*. The Guilford Press.
- Kirke, C. (2010). Military cohesion, culture and social psychology. *Defense & Security Analysis*, 26(2), 143-159.
- Koh, C. B., & O'Higgins, E. (2018). Relationships between emotional intelligence, perceived and actual leadership effectiveness in the military context. *Military Psychology*, 30(1), 27-42.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Lee, J. H., Kim, S., & Lim, J. (2019). Team cohesion and individual performance in military contexts: The mediating role of team effectiveness. *Armed Forces & Society*, 45(3), 512-532.
- Lievens, F., & Sackett, P. R. (2012). The validity of interpersonal skills assessment via situational judgment tests for predicting academic success and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 460-468.
- Liu, B., & Tang, T. L. P. (2011). Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718-727.
- Lopes, S., Sabino, A., Dias, P. C., & Rodrigues, A. (2015). Job satisfaction in the military: Validation of the Job Descriptive Index and Job in General scales. *Military Psychology*, 27(1), 52-63.
- Makhathini, T. N., & Van Dyk, G. A. (2018). Organizational climate, job satisfaction, and leadership practices influencing employee turnover intentions in the South African military. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 16-25.
- Martin, K., Périard, J., Rattray, B., & Pyne, D. B. (2020). Physiological factors which influence cognitive performance in military personnel. *Human Factors*, 62(1), 93-123.
- Mixed Methods Appraisal Tool. (2018). Mixed methods appraisal tool (MMAT) version 2018. McGill University. <http://mixedmethodsappraisaltoolpublic.pbworks.com/>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264-269.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227.

- Murphy, K. R., & Shiarella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests. *Personnel Psychology*, 50(4), 823-854.
- National Research Council. (1997). Enhancing organizational performance. The National Academies Press.
- National Research Council. (2015). Measuring human capabilities: An agenda for basic research on the assessment of individual and group performance potential for military accession. The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/19017>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62(1), 89-134.
- Nindl, B. C., & Billing, D. C. (2022). Editorial: Military human performance optimization: Contemporary issues for sustained and improved readiness. *European Journal of Sport Science*, 22(1), 1-3.
- Noblit, G. W., & Hare, R. D. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies*. Sage Publications.
- Oppel, E. M., Winter, V., & Schreyögg, J. (2016). Examining the relationship between strategic HRM and hospital employees' work attitudes: An analysis across occupational groups in public and private hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 891-919.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 337-368.
- Orme, G. J., & Kehoe, E. J. (2020). Cohesion and performance in military occupation specialty training. *Military Psychology*, 32(1), 66-79.
- Österberg, J., Jonsson, E., & Börjesson, M. (2024). Officer-like qualities and performance: A longitudinal study of Swedish military cadets. *Current Issues in Personality Psychology*, 12(1), 51-59. <https://doi.org/10.5114/cipp/174517>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, Article n71.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2012). Work motivation and social communication among public managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2630-2660.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2012). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice* (9th ed.). Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.

- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299-323.
- Ramthun, A. J., & Matkin, G. S. (2014). Leading dangerously: A case study of military teams and shared leadership in dangerous environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 244-256.
- Rasmussen, S., & Jeppesen, H. J. (2006). Teamwork and associated psychological factors: A review. *Work & Stress*, 20(2), 105-128.
- Reed-Fitzke, K., & Lucier-Greer, M. (2019). A network approach to understanding military service member's satisfaction and retention. *Military Psychology*, 31(6), 452-463.
- Reig-Botella, A., Ramos-Villagrasa, P. J., Fernández-del Río, E., & Clemente, M. (2024). Don't curb your enthusiasm! The role of work engagement in predicting job performance. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 40(1), 51-60.
- Rethlefsen, M. L., Kirtley, S., Waffenschmidt, S., Ayala, A. P., Moher, D., Page, M. J., & Koffel, J. B. (2021). PRISMA-S: An extension to the PRISMA statement for reporting literature searches in systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10, Article 39.
- Rigg, J., Sydnor, S., Nicely, A., & Day, J. (2014). Employee engagement in Jamaican hotels: Do demographic and organizational characteristics matter? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(1), 1-16.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rochlin, G. I. (1991). Iran Air Flight 655 and the USS Vincennes: Complex, large-scale military systems and the failure of control. In T. R. La Porte (Ed.), *Social responses to large technical systems* (pp. 99-125). Springer.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419-450.
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., & Coultas, C. W. (2015). Measuring team cohesion: Observations from the science. *Human Factors*, 57(3), 365-374.
- Salgado, J. F., Anderson, N., & Tauriz, G. (2015). The validity of ipsative and quasi-ipsative forced-choice personality inventories for different occupational groups: A comprehensive meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 797-834.
- Sandelowski, M., Voils, C. I., & Barroso, J. (2006). Defining and designing mixed research synthesis studies. *Research in the Schools*, 13(1), 29-40.
- Sansdalen, T., Grøndahl, V. A., & Frivold, G. (2015). Residents' perceptions of sources of satisfaction and dissatisfaction in nursing homes. *Journal of Clinical Nursing*, 24(9-10), 1369-1378.
- Schunk, D. H., & Pajares, F. (2009). Self-efficacy theory. In K. R. Wentzel & A. Wigfield (Eds.), *Handbook of motivation at school* (pp. 35-53). Routledge.
- Sewell, P. K. (2009). Promoting emotional intelligence in the military: Educating for a more self-awareness