

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

2.1.1. Pengertian Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Konsep perilaku kewarganegaraan organisasi pertama kali diperkenalkan oleh Smith, Organ dan Near pada tahun 1983 (Herminingsih, 2012). Perilaku kewarganegaraan organisasi ini merupakan suatu gagasan yang memiliki banyak pengaruh terhadap aspek-aspek yang terdapat di dalam suatu organisasi, termasuk kinerja dan pergantian karyawan melalui sikap atau perilaku positif yang dilakukan karyawan diluar dari peran atau kewajibannya (Podsakoff, dkk. 2009).

Organ mendefinisikan perilaku kewarganegaraan organisasi adalah suatu bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif secara individu yang tidak berkaitan dengan sistem penghargaan formal organisasi tetapi sangat membantu dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins dan Judge, 2013). Robbins dan Judge (2013) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi yang baik maka juga akan memiliki kinerja yang baik pula.

Jones (dalam Herminingsih, 2012) mendefinisikan perilaku kewarganegaraan organisasi sebagai perilaku kerja yang bersifat sukarela dan tidak ada paksaan sedikitpun pada para karyawan. Perilaku kewarganegaraan organisasi ini meliputi sikap saling membantu satu sama lain di antara karyawan, mengembangkan keahlian atau kemampuan yang dimiliki karyawan, melakukan perbuatan-perbuatan yang baik di dalam organisasi, serta memberikan kontribusi berupa saran dan solusi yang membangun. Perilaku kewarganegaraan organisasi terbukti cenderung mampu meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi biaya produksi, serta dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar bagi organisasi atau perusahaan (Bratu, 2015).

2.1.2. Dimensi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Organ dalam Herminingsih (2012) telah mengidentifikasi atau membagi perilaku kewarganegaraan organisasi menjadi 5 dimensi yaitu *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, *conscientiousness*, dan *sportsmanship*. Berikut merupakan uraian dari 5 dimensi tersebut:

1. *Altruism* (perilaku membantu orang lain)

Menunjukkan suatu perilaku dari individu dimana lebih mementingkan keperluan atau kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Dimensi ini mengarah pada memberikan pertolongan yang bukan merupakan

kewajibannya. Misalnya seperti seorang karyawan yang membantu karyawan baru dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya, dan dengan sukarela menyediakan waktu untuk orang lain.

2. *Courtesy* (menjaga hubungan baik)

Merupakan dimensi yang menunjukkan sikap menjaga hubungan baik dengan rekan kerja atau karyawan lain agar tidak terjadi masalah-masalah interpersonal. Seorang karyawan yang memiliki dimensi ini adalah orang yang mau menghargai dan memperhatikan orang lain. Misalnya seperti sikap sopan dan ramah terhadap rekan kerja serta taat kepada aturan dan atasan di organisasi atau perusahaan.

3. *Civic Virtue* (kebijaksanaan pekerja)

Merupakan perilaku yang menunjukkan sikap ikut terlibat aktif dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Dalam dimensi ini karyawan secara sukarela ikut berpartisipasi, bertanggung jawab dan mau terlibat dalam permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Misalnya seperti mengikuti perubahan yang terjadi atau dialami oleh organisasi, menyampaikan masukan-masukan yang dapat membantu dalam memecahkan masalah organisasi, serta melindungi dan menjaga sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

4. *Councientiousness* (ketelitian dan kehati-hatian atau kedisiplinan)

Merupakan perilaku yang menunjukkan sikap berusaha untuk melakukan sesuatu yang lebih dari yang diharapkan oleh organisasi secara sukarela di luar dari kewajiban dan tugasnya. Misalnya seperti sifat kehati-hatian dalam efisiensi menggunakan waktu, tingkat kehadiran tinggi, dan dengan sukarela melakukan kerja lembur.

5. *Sportmanship* (perilaku yang sportif).

Merupakan suatu perilaku yang menunjukkan kerelaan atau toleransi untuk bertahan dari keadaan atau situasi yang sulit untuk diterima, yang tidak menyenangkan tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Perilaku ini akan meningkatkan dampak yang positif diantara karyawan satu dengan karyawan yang lain. Karyawan akan lebih sopan dan mau bekerja sama dengan karyawan lain, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

Organ (dalam Titisari, 2014) menambahkan dimensi perilaku kewarganegaraan organisasi dengan:

a. *Peacekeeping*

Peacekeeping atau dalam bahasa indonesia adalah menjaga perdamaian merupakan tindakan untuk menghindari dan

menyelesaikan suatu permasalahan atau konflik interpersonal yang terjadi didalam organisasi. Dimensi ini sebagai stabilisator dalam organisasi.

b. *Cheerleading*

Cheerleading atau dalam bahasa Indonesia adalah penyemangat merupakan suatu bentuk bantuan yang diberikan seorang karyawan kepada karyawan lain atau rekan kerja dalam mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Sedangkan Graham dalam Adhiyana (2009) menyatakan terdapat tiga bentuk perilaku kewarganegaraan organisasi yaitu:

- a. Ketaatan (*Obedience*) merupakan perilaku yang menunjukkan kemauan karyawan untuk menerima dan menaati semua peraturan yang telah ditetapkan organisasi.
- b. Loyalitas (*Loyalty*) merupakan perilaku yang menunjukkan kemauan karyawan untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan diri sendiri untuk kelangsungan organisasi.
- c. Partisipasi (*Participation*) merupakan perilaku yang menunjukkan kemauan karyawan untuk secara aktif ikut terlibat dalam proses pengembangan dalam segala aspek kehidupan organisasi. Terdapat 3 jenis partisipasi antara lain:

1. Partisipasi sosial

Partisipasi yang menunjukkan keterlibatan karyawan dalam urusan dan aktivitas yang dijalankan organisasi. Misalnya karyawan ikut atau terlibat aktif dalam menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.

2. Partisipasi advokasi

Partisipasi yang menunjukkan kemauan karyawan untuk memberikan ide-ide dan pemikiran inovatif sebagai bentuk dukungan dalam pengembangan organisasi. Misalnya memberikan saran dan masukan kepada organisasi tentang hal-hal yang perlu diperbaiki, dan memberikan motivasi kepada karyawan lain agar ikut terlibat dengan menyumbangkan pemikiran bagi pengembangan organisasi.

3. Partisipasi fungsional

Partisipasi yang menunjukkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang sudah menjadi kewajibannya. Misalnya: karyawan dengan sukarela melakukan tugas ekstra, melakukan kerja lembur, serta bersedia mengikuti pelatihan yang di adakan oleh organisasi.

Menurut Williams & Anderson (dalam Titisari, 2014) perilaku kewarganegaraan organisai atau OCB kemudian dikelompokan menjadi dua dimensi yang lebih luas yang mewakili dua aspek yang berbeda dari OCB.

Dimensi yang pertama disebut OCB-O. OCB-O merupakan dimensi yang berfokus pada perilaku yang diarahkan kepada organisasi, sedangkan dimensi yang kedua adalah OCB-I, OCB-I merupakan dimensi yang difokuskan pada perilaku yang diarahkan kepada individu. Contoh perilaku sederhana dari OCB-I yaitu secara sukarela membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan di dalam organisasi atau perusahaan, lalu membantu untuk mendapatkan akses ke sistem yang ada di perusahaan, serta memberikan selamat kepada sesama karyawan atas promosi baru yang diterima. Sedangkan contoh perilaku sederhana dari OCB-O yaitu menawarkan ide baru kepada manajemen tentang hal-hal yang perlu diperbaiki guna kelangsungan hidup organisasi dan menghadiri pertemuan-pertemuan atau rapat yang di adakan oleh organisasi. Dalam dimensi OCB-O perilaku yang berada didalamnya adalah *civic virtue*, *conscientiousness*, dan *sportmanship*, sedangkan OCB-I perilaku yang ada di dalamnya adalah dimensi *altruism*, *courtesy*, *peacekeeping*, dan *cheerleading*. Penggunaan dua dimensi OCB tersebut guna untuk menghindari kebingungan pada pengukuran yang dilakukan.

Berdasarkan penjelasan mengenai berbagai pendapat tentang dimensi perilaku kewarganegaraan organisasi diatas, penelitian ini memilih menggunakan dimensi perilaku kewarganegaraan organisasi oleh Williams & Anderson (dalam Titisari, 2014). Hal tersebut dikarenakan di dalam dua pembagian perilaku kewarganegaraan organisasi yaitu OCB-O dan OCB-I

sudah mencakup kelima dimensi yang disampaikan oleh Organ dalam Herminingsih (2012) yaitu *altruism, courtesy, civic virtue, conscientiousness*, dan *sportsmanship*, serta dua dimensi tambahan yang disampaikan Organ dalam Titisari (2014) yaitu *Peacekeeping* dan *Cheerleading*.

2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Menurut Organ dalam Titisari (2014) terdapat dua faktor yang mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi, yaitu yang pertama adalah faktor internal meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi. Kedua adalah faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi. Berikut merupakan penjelasan mengenai hal tersebut:

1. Faktor Internal

a. Kepuasan Kerja

Organ dan Bateman dalam Titisari (2014) menyatakan semua dimensi dari kepuasan kerja berdampak positif dengan perilaku organisasi antara lain *co-worker, work, pay, supervision, promotions* dan *overall*. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan berasal dari beberapa hal meliputi gaji atau upah yang diterima, kesempatan untuk promosi jabatan, dukungan dari pengawas, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja atau karyawan lain (Titisari, 2014).

b. Komitmen Organisasi

Bashaw dan Grant dalam Utaminingsih (2014) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan dari karyawan untuk tetap berada dalam suatu organisasi, serta bersedia untuk melakukan usaha yang lebih demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Meyer dan Allen dalam Titisari (2014) terdapat 3 macam komitmen yaitu yang pertama komitmen berkelanjutan, kedua komitmen afektif, dan yang terakhir komitmen normatif.

c. Kepribadian

Organ dalam Titisari (2014) menyatakan bahwa dalam perilaku kewarganegaraan organisasi prediktor yang memiliki peranan penting pada karyawan adalah perbedaan individu dari setiap karyawan. Costa dan McCrae dalam Titisari (2014) mengemukakan terdapat 5 dimensi kepribadian di dalam teori "*The Big Five Personality*". Lima dimensi kepribadian tersebut adalah *extraversion, neuroticism, openness to experience, conscientiousness,* dan *agreeableness*.

d. Moral Karyawan

Moral merupakan ajaran atau ketentuan yang di dalamnya membahas mengenai baik buruknya tindakan yang dilakukan seseorang dengan sengaja (Titisari, 2014). Titisari (2014) mengemukakan bahwa moral merupakan suatu kewajiban

susila seseorang yang harus dilakukan kepada masyarakat atau organisasinya.

e. Motivasi

Robbins dan Coulter dalam Titisari (2014) mengartikan motivasi sebagai kesediaan atau niat yang muncul dari dalam diri sendiri maupun dari luar untuk melakukan usaha yang lebih tinggi demi mencapai sasaran yang diinginkan. Kualitas yang dihasilkan dari setiap individu dalam segala hal baik dalam pekerjaan, maupun kehidupan lainnya ditentukan dari tingkat motivasi yang dimiliki dari karyawan tersebut.

2. Faktor Eksternal

a. Gaya Kepemimpinan

Menurut Utaminingsih (2014) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam mengkomunikasikan tujuan dan sasaran organisasi dengan baik kepada karyawan sehingga mempengaruhi aktivitas karyawan.

b. Kepercayaan Pada Pemimpin

Tan dalam Utaminingsih (2014) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan rasa percaya yang didasarkan pada

perhatian, integritas, dan reliabilitas seseorang yang diberikan kepada orang lain.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Schein dalam Titisari (2014) adalah sesuatu yang dianut dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi guna membedakan dengan organisasi yang lain.

2.2. Dukungan Organisasi

2.2.1. Pengertian Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi adalah persepsi karyawan tentang tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendukung dalam pengembangan karyawan melalui sumber daya yang diberikan (Baran, dkk. 2012). Terdapat dua jenis sumber daya yang diberikan organisasi kepada karyawan, yang pertama sumber daya berwujud misalnya seperti bonus, penghargaan, dan gaji. Sumber daya yang kedua yaitu sumber daya yang tidak berwujud misalnya seperti pengakuan dari organisasi, motivasi yang diberikan, dan apresiasi (Neves & Champion, 2015).

Dalam teori pertukaran sosial, karyawan akan merasa nyaman apabila mereka merasa bahwa organisasi sangat peduli dengan kesejahteraan dari karyawannya, terutama dalam pengimplementasian keadilan dari kebijakan

yang ditetapkan organisasi dan pengoperasian dalam pengaturan kerja pada karyawan (Dejoy, dkk. 2010). Selain itu karyawan yang merasakan dukungan tinggi dari organisasi, maka karyawan akan memberikan timbal balik yang positif dan suportif kepada organisasi (Madden, dkk. 2015), dengan ditunjukkan melalui peningkatan kinerja dari karyawannya dan mengurangi sikap negatif dari karyawan kepada organisasi (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

2.2.2. Dimensi Dukungan Organisasi

Menurut Rhodes & Eisenberg (dalam Nur'aini 2012) dimensi atau bentuk umum dari dukungan organisasi yang dapat dirasakan oleh karyawan antara lain:

a. Keadilan

Keadilan dibagi menjadi dua, yang pertama adalah Keadilan struktural dan prosedural, lalu yang kedua adalah keadilan sosial. Keadilan struktural dan prosedural merupakan keadilan yang berhubungan dengan kebijakan dan aturan-aturan yang dibuat organisasi kepada karyawannya. Sedangkan keadilan sosial merupakan keadilan yang dapat disebut juga sebagai keadilan interaksional. Keadilan sosial berhubungan dengan bagaimana organisasi dalam memperlakukan karyawannya secara baik, bermartabat, dan dengan hormat.

b. Dukungan Atasan

Dukungan atasan merupakan sejauh mana atasan peduli dan memperhatikan kesejahteraan dari karyawannya. Dukungan atasan sangat berkaitan erat dengan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Hal tersebut dikarenakan atasan adalah agen dari organisasi yang bertanggung jawab untuk mengelola karyawan dan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan.

c. Penghargaan Dari Organisasi

Penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan dapat berupa banyak hal, antara lain tunjangan, gaji, kompensasi, bonus, pelatihan, dan promosi jabatan.

d. Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan salah satu bentuk dukungan kepada karyawan berupa menyediakan tempat kerja yang aman dan nyaman yang diberikan oleh organisasi.

2.3. Dukungan Atasan

2.3.1. Pengertian Dukungan Atasan

Dukungan atasan adalah dukungan pengawas yang dirasakan oleh karyawan sebagai sejauh mana pengawas tersebut menilai kontribusi dari karyawan (DeConinck dan Johnson, 2009). Dukungan atasan yang dipersepsikan melibatkan pengembangan persepsi tentang bagaimana

pengawas karyawan merawat mereka dan menilai kontribusi mereka di dalam perusahaan atau organisasi (Burns, 2016).

Dukungan atasan merupakan aspek dukungan sosial yang diberikan kepada karyawan di tempat kerja (Tang dan Tsaur, 2016). Dukungan atasan mewakili bentuk atau tingkat dukungan kepada karyawan dan juga lingkungan kerja yang positif dari suatu organisasi (Erdeji, dkk. 2016). Seorang manajer atau atasan bertindak atas nama organisasi dalam hal mengkomunikasikan kepada karyawan mengenai tujuan yang ingin di capai organisasi, strategi, harapan, kebijakan dan lain sebagainya yang bertujuan demi keberlangsungan organisasi (Guchait, dkk. 2015). Karyawan yang mendapatkan dukungan dari atasan dan organisasinya akan membuat karyawan lebih berkomitmen pada organisasi (Tang dan Tsaur, 2016), dan meningkatnya kepuasan kerja (Erdeji, dkk. 2016).

2.3.2. Dimensi Dukungan Atasan

Menurut Hammer, dkk. (2009) terdapat 4 dimensi di dalam dukungan atasan. Berikut adalah 4 dimensi dari dukungan atasan:

1. Dukungan Emosional

Dukungan emosional memfokuskan pada persepsi yang dirasakan seorang karyawan bahwa ia merasa dianggap dan dihargai oleh atasannya. Dukungan emosional atasan merupakan sejauh mana

karyawan merasa nyaman dalam mendiskusikan dengan atasan tentang masalah-masalah yang dihadapi. Antara lain masalah yang terkait dengan keluarga, cara bertanggung jawab kerja dalam pengaruhnya terhadap keluarga, serta sikap simpati, saling pengertian, rasa hormat, dan kepekaan yang berhubungan dengan tanggung jawab terhadap keluarga. Misalnya seorang atasan yang menanyakan mengenai perasaan karyawannya setelah mengalami sebuah perceraian dengan istrinya atau suaminya. Hal tersebut merupakan bentuk kepedulian yang dilakukan oleh atasan.

2. Dukungan Instrumental

Dukungan instrumental merupakan sebuah dukungan yang mengarah pada seorang atasan yang bereaksi dan menanyakan kepada karyawannya mengenai pekerjaan dan kebutuhan dari keluarganya di dalam pekerjaan tersebut. Hal ini menunjukkan sejauh mana pengawas atau atasan dapat memberikan sumber daya atau pelayanan yang baik dalam sehari-hari yang berguna untuk membantu karyawan dalam upaya mereka untuk keberhasilan mengelola dua tanggung jawab mereka, yaitu tanggung jawab dalam pekerjaan dan tanggung jawab dalam peran keluarga. Dukungan ini berguna untuk mengelola konflik yang terjadi pada penjadwalan karyawan sehari-hari sehingga

dukungan ini menjadi reaksi yang rutin dilakukan oleh pengawas. Misalnya atasan yang bereaksi cepat terhadap permintaan penjadwalan yang lebih fleksibilitas, mengkomunikasikan kebijakan dan praktek, dan mengelola jadwal kerja rutin bagi para karyawan yang berguna untuk memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat diselesaikan dengan baik.

3. Perilaku Pemodelan Peran

Perilaku permodelan peran didefinisikan sejauh mana atasan atau pengawas dapat memberikan contoh yang baik dalam berperilaku dan dalam strategi kepada karyawan sehingga akan mengarah pada hasil kerja yang maksimal dan sesuai dengan apa yang diinginkan.

4. Manajemen Pekerjaan dan Keluarga yang Kreatif

Dalam manajemen pekerjaan dan keluarga yang kreatif ini merupakan tindakan yang mencakup tindakan inisiatif untuk menolong karyawan meningkatkan efektivitas di dalam maupun di luar pekerjaan dengan cara mengubah struktur pekerjaan yang sudah ada. Untuk melakukan hal tersebut diperlukan manajemen yang baik dalam menetapkan kebijakan yang ramah keluarga (Johnson, 2014). Perubahan yang dilakukan mencakup perubahan dalam tempat dan waktu serta cara mengenai menyelesaikan pekerjaan agar dapat membagi tanggungjawab yang berbeda

seperti tanggung jawab pekerjaan, keluarga, konsumen dan rekan kerja. Dengan demikian, *creative work-family management* bersifat proaktif, inovatif dan lebih strategik.

2.4. Persahabatan di Tempat Kerja

2.4.1. Pengertian Persahabatan di Tempat Kerja

Berman, West, dan Richter (dalam Pratama, 2019) menyatakan persahabatan di tempat kerja merupakan hubungan manusia yang secara alami terjadi dan berkembang di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Sias (2009) persahabatan di tempat kerja merupakan hal yang unik. Terdapat dua cara utama yang menggambarkan keunikan dari persahabatan di tempat kerja. Pertama adalah persahabatan di tempat kerja bersifat sukarela, tidak ada paksaan dari pihak manapun. Lalu yang kedua adalah persahabatan di tempat kerja lebih berfokus pada personal. Dalam persahabatan di tempat kerja akan terjalin komunikasi yang baik antara karyawan yang satu dengan yang lain.

Dalam berbagai bidang sosial pekerjaan, persahabatan di tempat kerja selalu terjadi atau secara otomatis muncul dengan sendirinya. Dilihat dari segi prosesnya, persahabatan di tempat kerja terbentuk melalui praktik di dalam, di sekitar dan di luar organisasi (Holmes & Greco, 2011) seperti melalui percakapan, pertemuan harian antara karyawan, interaksi dengan manajer dan klien, tindakan dukungan dan kegiatan dari pekerjaan yang dilakukan. Pertemuan yang sering terjadi atau dilakukan di antara karyawan sering kali

akan bersifat pribadi dan intim. Persahabatan di tempat kerja akan membentuk terjadinya berbagi tujuan di antara karyawan misalnya dalam mengerjakan pekerjaan yang harus dikerjakan dalam sebuah tim.

Persahabatan yang terjalin di tempat kerja memiliki dukungan dari banyak pihak misalnya dukungan dari atasan atau manajer, pemilik perusahaan, dan hukum. Selain itu, dalam persahabatan di tempat kerja terdapat dukungan sosial yang merupakan struktur multidimensi yang mencakup beberapa hal seperti perasaan, dicintai, diperhatikan, dan didengarkan (Umberson dan Montez, 2010). Dukungan sosial yang kuat terbentuk untuk satu sama lain, baik secara pribadi maupun profesional. Misalnya saling mendukung dengan memberikan semangat atau motivasi satu sama lain ketika mengalami kesulitan atau kesalahan dalam pekerjaan, memberikan saran dan nasihat, membantu dalam memberikan solusi untuk situasi dimana mengalami masalah, dengan begitu persahabatan di tempat kerja dapat meningkatkan semangat karyawan dan memberikan bantuan satu sama lain sesuai dengan apa yang diperlukan (Riordan, 2013). Persahabatan di tempat kerja akan membuat karyawan bersedia untuk berbagi informasi dan mau berkomunikasi antara satu sama lain, serta menjalin interaksi informal dengan rekan kerja atau teman sebaya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa persahabatan di tempat kerja mewakili penerimaan alami dari

dukungan teman sebaya atau pandangan dan pengakuan khusus (Dotan, 2009).

Dalam persahabatan di tempat kerja terdapat dua bagian utama yaitu Kesempatan persahabatan dan prevalensi persahabatan. Kesempatan persahabatan seseorang berada di tempat kerja karena tempat kerja adalah tempat untuk berteman. Ketika seseorang berada dalam tempat kerja yang baru, mereka biasanya akan bertemu dengan orang baru dan mulai untuk menjalin pertemanan dengan mengenal satu sama lain. Meskipun persahabatan di tempat kerja merupakan tindakan yang bersifat sukarela, namun di tempat kerja akan banyak sekali peluang untuk bersosialisasi dan menjalin persahabatan dengan karyawan lain. Hal itu karena persahabatan di tempat kerja adalah hubungan kerja yang erat dimana di dalamnya muncul sikap saling membantu, dan sikap sukarela sehingga secara alami berhubungan dengan peluang persahabatan di tempat kerja (Bornstein dan Lamb, 2011). Dalam organisasi, pola persahabatan di tempat dapat bervariasi berdasarkan status, pengalaman bersama, dan minat (Kiopa, 2013). Oleh sebab itu diharapkan Prevalensi persahabatan dapat meningkat ketika karyawan satu dengan yang lain saling percaya dan sering menghabiskan banyak waktu bersama setelah bekerja.

Menurut Nielsen dalam Pratama (2019) indikator dari persahabatan di tempat kerja antara lain :

Pengukuran persahabatan di tempat kerja dimensi peluang:

1. Mengenal rekan kerja
2. Bekerja secara kolektif
3. Bebas untuk berkomunikasi
4. Dukungan organisasi
5. Hubungan yang erat
6. Toleransi

Pengukuran persahabatan di tempat kerja dimensi prevalensi:

1. Keintiman
2. Sosialisasi
3. Berbagi Cerita
4. Kepercayaan
5. Motivasi
6. Netral

2.5. Pengaruh Dukungan Atasan dan Persahabatan di Tempat Kerja Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

2.5.1. Pengaruh Dukungan Atasan Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Dukungan atasan adalah dukungan pengawasan yang dirasakan oleh karyawan sebagai sejauh mana pengawas tersebut menilai kontribusi dari karyawan (DeConinck dan Johnson, 2009). Karyawan menganggap bahwa penilaian kontribusi, perawatan, dan bantuan yang diberikan manajemen adalah sebagai bentuk sistem pendukung. Semakin tinggi karyawan

merasakan dukungan manajemen, maka semakin besar kemungkinan mereka untuk tetap bekerja pada organisasi tersebut (Chi, 2014).

Sebenarnya dukungan manajemen telah memiliki dampak positif pada karyawan dalam berbagai aspek salah satunya dalam perilaku kewarganegaraan organisasi. Karyawan akan cenderung lebih termotivasi untuk memberikan timbal balik yang positif kepada organisasi ketika karyawan menerima dorongan, sumber daya yang memadai, bantuan, dukungan, dan penghargaan dari manajemen atau atasan mereka. Sederhananya, mereka akan berkomitmen untuk bekerja lebih keras untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan guna keberlangsungan organisasi (Coffey, dkk. 2014). Penelitian dari Chang, dkk (2018) menunjukkan hasil bahwa dukungan atasan yang dirasakan memiliki dampak positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan. Bahkan tanpa imbalan manajemen, persepsi tentang dukungan atasan atau penyelia masih tetap mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka (Cheung, 2013). Oleh karena itu, penelitian ini juga mengasumsikan bahwa terdapat pengaruh positif antara dukungan atasan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.

H1: Dukungan atasan yang dirasakan karyawan berpengaruh positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.

2.5.2. Pengaruh Persahabatan di Tempat Kerja Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Berman, West, dan Richter (dalam Pratama, 2019) menyatakan persahabatan di tempat kerja merupakan hubungan manusia yang secara alami terjadi dan berkembang di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Persahabatan di tempat kerja dapat menciptakan budaya komitmen, kepercayaan, dan sikap saling berbagi pengalaman di antara karyawan (Yen, dkk. 2011). Persahabatan tersebut didukung melalui dukungan emosional positif, pertukaran informasi dan peralatan yang tersedia, kompetisi yang sehat di antara karyawan, dan bantuan sumber daya atau sikap saling membantu satu sama lain.

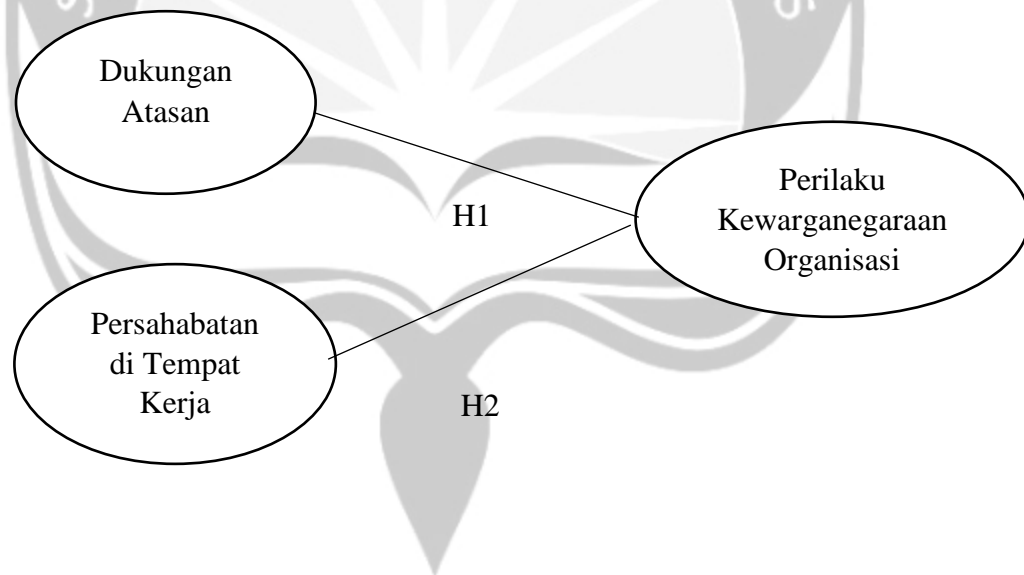
Semakin tinggi tingkat persahabatan di tempat kerja maka perilaku kewarganegaraan organisasi juga akan meningkat. Hal ini dikarenakan persahabatan yang terjalin akan mendorong sikap empati dan sikap berbagi masalah yang dialami dari masing-masing karyawan sehingga akan muncul perilaku saling tolong-menolong di antara mereka (Chang, dkk. 2018). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Chang, dkk. (2018) menunjukkan hasil bahwa persahabatan di tempat kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Hasil yang sama juga didapatkan dari penelitian yang dilakukan pratama (2019) yang menunjukkan bahwa persahabatan di tempat kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Oleh karena itu penelitian ini juga mengasumsikan bahwa terdapat

pengaruh positif antara persahabatan di tempat kerja terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.

H2: Persahabatan di tempat kerja karyawan berpengaruh positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.

2.6. Kerangka Pikir dan Pengembangan Hipotesis

Secara singkat kerangka pikir dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1. Model Penelitian