

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 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).

Huang dan Liu (2012) mendefinisikan perilaku kewarganegaraan organisasi sebagai perilaku yang dilakukan secara sukarela oleh seseorang di luar pekerjaan resminya yang dapat memperkuat efisiensi organisasi. Huang dan Liu dalam studinya mengukur perilaku kewarganegaraan organisasi dengan: identifikasi organisasi, rekan kerja pendamping, akuntabilitas dan kepatuhan hukum, keharmonisan antarpribadi, dan perlindungan sumber daya perusahaan.

Perilaku organisasi tidak ditentukan oleh kontrak apa pun bahkan tidak diharapkan oleh karyawan biasa. Perilaku ini diinginkan secara organisasi karena perilaku ini membantu transformasi sumber daya, kemampuan beradaptasi, dan inovasi meningkatkan efisiensi organisasi (Turnipseed dan Murkison, 1996).

Robbins, S.P & Judge (2013) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi yang baik maka juga akan memiliki kinerja yang baik pula. Perilaku ini mendorong berfungsinya organisasi secara efisien dan

efektif. Perilaku kewarganegaraan organisasi juga 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**

Podsakoff (2000) membagi perilaku kewarganegaraan organisasi menjadi tujuh dimensi sebagai berikut:

1. *Sportmanship*

Adalah kehendak atau keinginan untuk bertoleransi kepada ketidaknyamanan yang timbul menentukan kerja tanpa komplain.

2. *Civic Virtue*

Adalah komitmen karyawan kepada perusahaan dengan menyeluruh seperti menghadiri rapat, memberikan pendapat, atau ikut berpartisipasi aktif dalam aktivitas perusahaan.

3. *Helping Behavior*

Adalah tingkah laku sukarela karyawan untuk menolong teman kerja atau mencegah adanya permasalahan berhubungan dengan pekerjaan.

4. *Organizational Loyalty*

Adalah bentuk tingkah laku kesetiaan pegawai kepada perusahaan seperti menunjukkan image positif tentang perusahaan, membela perusahaan dari suatu ancaman dari luar dan mendorong dan juga membela tujuan organisasi.

5. *Organizational Compliance*

Adalah tingkah laku seseorang yang mematuhi segala peraturan, prosedur dan regulasi organisasi walaupun tidak ada pihak yang menjadi pengawas.

6. *Individual Initiative*

Adalah bentuk dukungan dari dalam diri seseorang untuk menjalankan tugas secara lebih baik ataupun melampaui standar yang sudah ditetapkan.

7. *Self Development*

Adalah tingkah laku individu secara sukarela untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang dikuasai.

### **2.1.3 Manfaat Perilaku Kewarganegaraan Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai perilaku kewarganegaraan organisasi, ada beberapa manfaat perilaku kewarganegaraan organisasi dalam meningkatkan keefektifan organisasi (Podsakoff, 2000).

- 1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- 2) Meningkatkan produktivitas manajer.
- 3) Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- 4) Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.

- 5) Dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan dalam kelompok kerja.
- 6) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- 7) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- 8) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

#### **2.1.4 Faktor-faktor Perilaku Kewarganegaraan Organisasi**

Menurut Organ *et al* dalam Titisari (2014) terdapat dua faktor yang mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

##### **1. Faktor Internal**

###### **a. Kepuasan Kerja**

Organ dan Bateman dalam Titisari (2014) menyatakan semua dimensi dari kepuasan kerja berdampak positif dengan perilaku organisasi 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.

c. Kepribadian

Organ dalam Titisari (2014) menyatakan bahwa dalam perilaku kewarganegaraan organisasi prediktor yang memiliki peranan penting pada karyawan adalah perbedaan kepribadian individu dari setiap karyawan.

d. Moral Karyawan

Titisari (2014) mengemukakan bahwa moral merupakan suatu kewajiban susila seseorang yang harus dilakukan kepada masyarakat atau organisasinya.

e. Motivasi

Robbins & Coulter dalam Titisari (2014) mengartikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2. Faktor Eksternal

a. Gaya Kepemimpinan

Menurut Utaminingsih (2014) gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktivitas pemimpin ketika mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

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 dalam sebuah organisasi melibatkan sekumpulan pengalaman, filosofi, pengalaman, ekspektasi dan juga nilai yang terkandung di dalamnya yang nanti akan tercermin dalam perilaku anggota, mulai dari *inner working*, interaksi dengan lingkungan di luar organisasi, sampai ekpektasi di masa depan (Rostiawati, 2020).

## **2.2 Dukungan Atasan**

### **2.2.1 Pengertian Dukungan Atasan**

Dukungan atasan diartikan sebagai keterlibatan manajer atau atasan dalam menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan implementasi sebuah sistem yang digunakan. Dukungan atasan menjadi aspek penting karena atasan memiliki kekuasaan atas sumber daya yang dibutuhkan dalam upaya mengembangkan daya inovatif bawahannya (Chenhall, 2004 dalam Sedianingsih *et al*, 2020).

Dukungan atasan karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karena atasan bertindak sebagai agen dari organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan, karyawan

pun melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

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 Persahabatan di Tempat Kerja**

Hubungan yang kuat antara dua individu dengan minat yang sama sering disebut sebagai hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal mengacu pada asosiasi yang kuat di antara individu yang bekerja bersama dalam organisasi yang sama. Karyawan yang bekerja bersama harus berbagi ikatan khusus agar mereka dapat memberikan level terbaik mereka. Seseorang membutuhkan teman di tempat kerja karena seseorang membutuhkan orang dan dukungan di sekitar (Marisi Butarbutar *et al*, 2021).

Cara untuk meningkatkan hubungan interpersonal di tempat kerja dapat melalui hal-hal berikut diantaranya (Marisi Butarbutar *et al*, 2021):

1. Komunikasi, karyawan harus berkomunikasi satu sama lain secara efektif untuk hubungan yang sehat. Ingat masalah yang dibagikan adalah masalah bersama dalam tempat kerja.
2. Interaksi, berinteraksi dengan rekan kerja adalah hal yang wajib dilakukan. Diskusi harus pada platform terbuka di mana setiap individu memiliki kebebasan untuk mengekspresikan pandangan dan pendapatnya. Cara komunikasi tertulis adalah salah satu cara efektif untuk berkomunikasi di tempat kerja.
3. Pemimpin tim dan supervisor harus melakukan pertemuan pagi dengan anggota tim. Hindari membuat pertemuan terlalu formal. Biarkan anggota tim berinteraksi satu sama lain. Rapat pagi sangat membantu memecahkan kebekuan di antara karyawan dan meningkatkan hubungan interpersonal di tempat kerja.
4. Individu harus termotivasi untuk bekerja dalam tim. Pekerjaan harus dialokasikan secara merata kepada anggota tim untuk mengharapkan yang terbaik dari mereka. Tidak ada karyawan yang harus terbebani. Orang-orang yang bekerja dalam tim lebih ramah dan menyesuaikan satu sama lain dengan lebih baik.
5. Empati, senantiasa mendukung rekan kerja saat dibutuhkan. Hal ini penting untuk dapat menciptakan suasana sehat di tempat kerja.

Dalam buku teori perilaku organisasi oleh Marisi Butarbutar *et al* (2021), empat langkah dalam memperbaiki hubungan kerja dapat dilakukan dengan memahami diri sendiri dan peka terhadap situasi lingkungan, menghindari pembicaraan negatif, bersikap nyata, dan bersikap konsisten.

Terciptanya komunikasi dan hubungan interpersonal yang harmonis merupakan harapan semua karyawan dan organisasi, karena dengan adanya hubungan interpersonal yang harmonis akan banyak manfaat yang dapat diperoleh. Sehingga pada akhirnya membantu meningkatkan keterampilan dalam menjalin hubungan interpersonal serta berkomunikasi secara harmonis dan efektif, juga meningkatkan keterampilan motivasi seseorang dalam bersikap dan berperilaku.

#### 2.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai perilaku kewarganegaraan organisasi dan faktor yang mempengaruhinya dan menjadi referensi dalam penelitian ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Objek/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Adrizar, Muhammad Rasyid Abdillah, dan Adi Rahmat (2022)	Peran Emosi Positif dalam Hubungan Persahabatan di Tempat Kerja Dan OCB	Objek: Persahabatan di tempat kerja  Variabel: Persahabatan di Tempat Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Persahabatan di tempat kerja akan menimbulkan emosi positif yang pada akhirnya akan membentuk OCB.
2	Willi Erika Rahmayan dan Tri	Analisis <i>Perceived Organization</i>	Objek: ASN dan PNS di Kabupaten Jepara	POS dan dukungan atasan berpengaruh

	Wikaningrum (2022)	<i>al Support, Dukungan Atasan dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Selama Masa Pandemi Covid-19</i>	Variabel: <i>Perceived Organizational Support, Dukungan Atasan, Work Engagement, Kinerja Karyawan.</i>	positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i> . Selain itu, <i>work engagement</i> juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Nessa Khoirunnisa, Rusman Frendika, dan Allya Roosallyn Assyofa (2022)	Pengaruh Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi pada Karyawan PT. Biru Karya Indonesia	Objek: Karyawan PT Biru Karya Indonesia Variabel: Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Dukungan organisasi dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi.
4	Ignatius Soni Kurniawan dan Herlin Laela Naeni (2021)	Pengaruh Dukungan Rekan Kerja Terhadap OCB Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pada Karyawan Grage Jogja Hotel	Objek: Karyawan Grage Jogja Hotel Variabel: Dukungan Rekan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan dukungan rekan kerja terhadap OCB.
5	Marynta Putri Pratama (2019)	Analisis Faktor yang Berpengaruh Terhadap Perilaku Kewarganega	Objek: Aparatur Desa Di Kabupaten Kebumen Variabel: <i>Workplace Friendship, Person-Organization Fit,</i>	<i>Workplace Friendship</i> dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan

		raan Organisasi Pada Aparatur Desa Di Kabupaten Kebumen	Kepuasan Kerja, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi	terhadap OCB, sementara <i>Person-Organization Fit</i> tidak berpengaruh terhadap OCB.
6	Julius Reynaldo Adi Pratama (2019)	Pengaruh Dukungan Atasan Dan Persahabatan Di Tempat Kerja Terhadap Perilaku Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Di Cv. Andi Offset Yogyakarta	Objek: Seluruh karyawan di CV. Andi Offset Yogyakarta  Variabel: Dukungan Atasan, Persahabatan di Tempat Kerja, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi	Dukungan atasan dan persahabatan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.
7	Dewi Cahyani Pangestuti (2018)	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Objek: Pegawai di Badan Penelitian, Pengembangan dan Informasi, Kemenakertrans Jakarta  Variabel: Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen afektif berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .

Sumber: Berbagai penelitian terdahulu (2023).

## 2.5 Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

### 2.5.1 Pengaruh Dukungan Atasan Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Dukungan atasan diartikan sebagai keterlibatan manajer atau atasan dalam menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan

implementasi sebuah sistem yang digunakan. Dukungan atasan menjadi aspek penting karena atasan memiliki kekuasaan atas sumber daya yang dibutuhkan dalam upaya mengembangkan daya inovatif bawahannya (Chenhall, 2004 dalam Sedianingsih *et al*, 2020).

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). Bahkan tanpa imbalan manajemen, persepsi tentang dukungan atasan masih tetap mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka (Cheung, 2013).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pratama (2019) menemukan dengan adanya dukungan karyawan dapat menciptakan karyawan yang berperilaku kewarganegaraan organisasi, meningkatkan kinerja individualnya, serta memiliki *work engagement* yang kuat.

Oleh karena itu, penelitian ini juga mengasumsikan bahwa terdapat pengaruh antara dukungan atasan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.

H1: Dukungan Atasan Berpengaruh 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 di tempat kerja merupakan hubungan interpersonal yang kuat antara dua individu yang bekerja bersama dalam organisasi yang sama dengan minat yang sama. Seseorang membutuhkan teman di tempat kerja karena seseorang membutuhkan orang dan dukungan di sekitar (Marisi Butarbutar *et al*, 2021).

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).

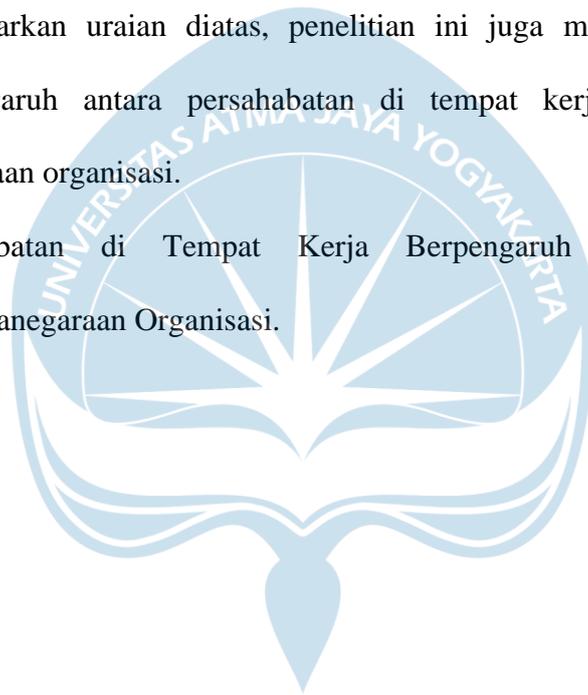
Persahabatan di tempat kerja akan membentuk terjadinya berbagi tujuan di antara karyawan misalnya dalam mengerjakan pekerjaan yang harus dikerjakan dalam sebuah tim. Produktivitas meningkat ketika individu bekerja dalam kelompok dibandingkan dengan individu yang bekerja sendiri. Suasana dan rasa

kekeluargaan yang terbentuk didalamnya akan mendorong individu untuk memiliki ikatan emosional yang kuat dengan individu lainnya.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pratama (2019) dan Adrizal (2022), menemukan bahwa persahabatan di tempat kerja mendorong empati dan energi positif yang dapat membagi masalah sehingga memunculkan perilaku tolong menolong.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini juga mengasumsikan bahwa terdapat pengaruh antara persahabatan di tempat kerja terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.

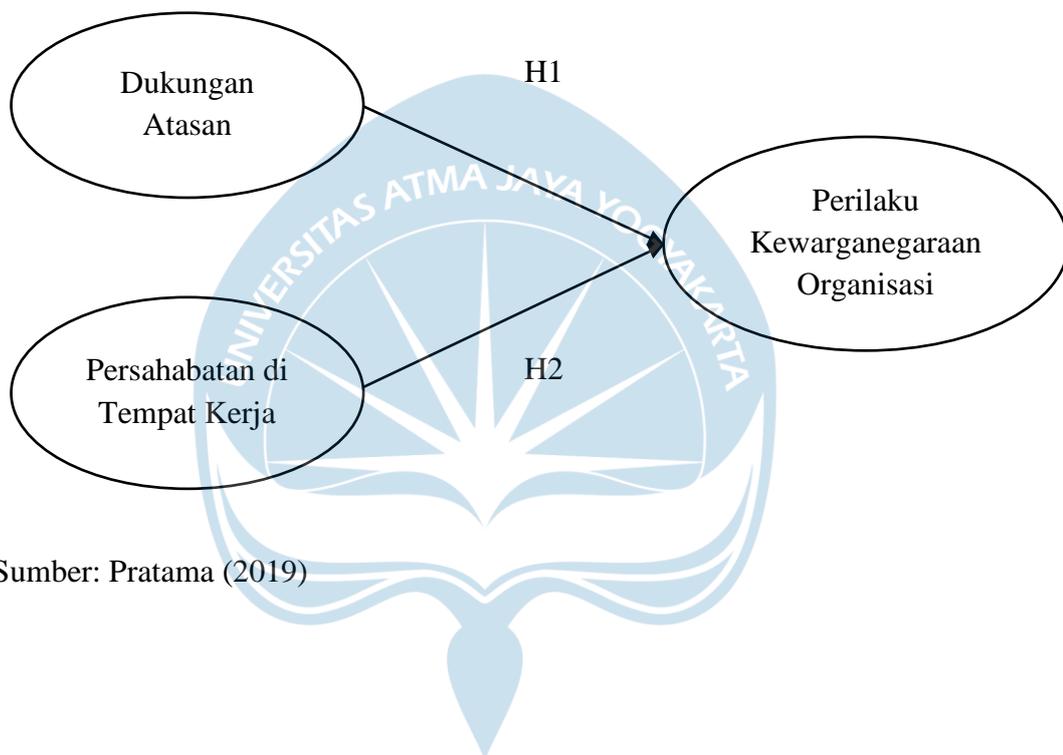
H2: Persahabatan di Tempat Kerja Berpengaruh Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi.



## 2.6 Model Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**



Sumber: Pratama (2019)