

Persahabatan di Tempat Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*: Mekanisme Peran Emosi Positif

ADRIZAL; M. RASYID ABDILLAH; ADI RAHMAT

Universitas Lancang Kuning
Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581
E-mail : m.rasyidabdillah@unilak.ac.id

Submit : 2022-07-18

Review : 2023-06-15

Publish : 2023-06-26

Abstract: The importance of friendship at work has received a lot of attention in the literature because of its positive relationship with many employee attitudes and behaviors that can benefit organizations, such as organizational performance, organizational commitment, job satisfaction, and perceived job significance. This research tries to explain the phenomenon of friendship in the workplace and its relationship with attitudes such as positive emotions and employee behavior such as organizational citizenship behavior (OCB). To test all hypotheses that have been proposed, this study uses a cross-sectional data design. Respondents who will be sampled in this study are 240 employees who work in one of the city/district government agencies in one of the regions in Indonesia. The hypothesis in this study was tested using SEM-PLS analysis through WarpPLS 5.0 software. The findings in this study describe how and why friendship conditions at work have an impact on positive emotions which will ultimately encourage individuals to engage in extraordinary behaviors such as organizational citizenship behavior (OCB).

Keywords: *Friendship at Work; Organizational Citizenship Behavior; Positive Emotions*

Para Individu terlibat dalam sejumlah hubungan dalam organisasi kerja, yang meliputi hubungan atasan-bawahan, rekan kerja, mentor-anak didik, dan persahabatan (Mao, 2006). Di antara hubungan di tempat kerja, persahabatan adalah yang unik karena bersifat sukarela, memiliki ikatan personalistik, dan untuk keuntungan pribadi, sosio-emosional; sementara itu hubungan kerja lainnya cenderung dipaksakan, memiliki ikatan peran kerja, dan untuk organisasi, serta manfaat terkait pekerjaan (Sias et al., 2004). Hingga saat ini, penelitian yang membahas persahabatan di tempat kerja telah mendapat perhatian yang meningkat dari para ahli organisasi (misalnya Mao, 2006, Mao et al., 2009, Mao & Hsieh, 2017).

Persahabatan di tempat kerja didefinisikan sebagai interaksi informal dan yang berhubungan dengan orang dalam pengaturan tempat kerja (Mao et al., 2009). Persahabatan di tempat kerja memiliki fungsi positif, seperti dukungan dan berbagi informasi (Kram & Isabella, 1985),

dan meningkatkan variabel sikap kerja yang penting, termasuk kepuasan kerja (Markiewicz, Devine, & Kausilas, 2000; Winstead, Derlega, Montgomery, & Pilkington, 1995), kinerja pekerjaan (Ross, 1997), keterlibatan kerja (Riordan & Griffeth, 1995), komitmen organisasi, dan mengurangi niat berpindah (Nielsen, Jex, & Adams, 2000). Sebaliknya, ketika seorang karyawan tidak memiliki persahabatan di tempat kerja, kemampuan kerja karyawan tersebut akan berkurang, dan ini akan mempengaruhi kemajuan pekerjaan (Sias, Heath, Perry, Silva, & Fix, 2004). Meskipun persahabatan di tempat kerja memiliki fungsi negatif (misalnya, gosip dan favoritisme) (Song, 2006), manajer menganggap fungsi negatif ini dapat dikelola oleh kebijakan perusahaan. Oleh karena itu, manajer umumnya mendukung persahabatan di antara karyawan di tempat kerja (Berman et al., 2002).

Persahabatan memainkan peran sentral dalam kehidupan masyarakat,

berfungsi sebagai sumber kegembiraan dan makna di seluruh rentang kehidupan (Goldman, Cooper, Ahern, & Corsini, 1981; Rawlins, 2017), dan kuantitas dan kualitas hubungan interpersonal telah diidentifikasi sebagai indikator kebahagiaan dan kepuasan hidup yang paling dapat diandalkan untuk segala usia (Diener & Seligman, 2002; Vaillant, 2008). Individu berkembang ketika mereka merasakan rasa memiliki dan keterkaitan dengan orang lain, dan koneksi sosial di tempat kerja tidak terkecuali (Baumeister & Leary, 1995; Brewer, 1991; Pillemer & Rothbard, 2018). Dalam pengaturan organisasi, hubungan dengan rekan kerja secara signifikan mempengaruhi hasil dari karyawan-karyawan kunci (Chiaburu & Harrison, 2008). Hubungan sosial informal di tempat kerja menawarkan banyak manfaat bagi individu, seperti memberikan dukungan instrumental dan emosional, mendorong pengembangan identitas positif dan sosialisasi, dan membantu karyawan untuk berkembang (Colbert, Bono, & Purvanova, 2016). Persahabatan juga dapat menguntungkan tim dan organisasi secara keseluruhan dengan memfasilitasi kerjasama dan kohesi, mendorong kreativitas dan inovasi (Lu et al., 2017), dan bahkan memacu proses pengorganisasian itu sendiri.

Banyak para peneliti bidang manajemen organisasi telah berfokus pada studi tentang persahabatan di tempat kerja (Mao, 2006; Mao et al., 2009; Tse & Dasborough, 2008) dan menunjukkan bahwa studi masa depan harus lebih menyelidiki fenomena persahabatan di tempat kerja karyawan (Chen et al., 2013; Mao et al., 2009, Mao & Hsieh, 2017) karena persahabatan di tempat kerja akan membantu meningkatkan pekerjaan karyawan. kinerja, yang pada gilirannya bermanfaat untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Pentingnya persahabatan di tempat kerja telah mendapat banyak perhatian dalam literatur-literatur karena hubungan positifnya dengan banyak sikap dan

perilaku karyawan yang dapat menguntungkan organisasi, seperti kinerja organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan signifikansi pekerjaan yang dirasakan (Chen et al., 2013; Mao, Hsieh, & Chen, 2012; Markiewicz, Devine, & Kausilas, 2000; Nielsen, Jex, & Adams, 2000; Song & Olshfski, 2008).

Maraknya penelitian yang mencoba menyelidiki fenomena persahabatan di tempat kerja tidak sebanding lurus dengan penelitian yang mencoba menyelidiki fenomena yang sama pada konteks organisasi-organisasi di Indonesia (Barotuttakiah & Helmy, 2020). Hal ini menimbulkan pertanyaan besar apakah fenomena-fenomena penelitian yang berkaitan dengan persahabatan di tempat kerja yang telah diteliti tersebut bekerja dalam pengaturan organisasi untuk konteks di Indonesia. Sehingga, penelitian-penelitian yang mencoba membahas fenomena persahabatan di tempat kerja masih dibutuhkan untuk di eksplorasi.

Penelitian ini mencoba menjelaskan fenomena persahabatan di tempat kerja dan hubungannya dengan sikap seperti emosi positif dan perilaku karyawan seperti *organizational citizenship behavior* (OCB). *Conservation of resource* (COR) *theory* mengusulkan bahwa orang berusaha untuk mempertahankan, melindungi, dan membangun sumber daya, seperti waktu dan energi (Hobfoll, 1989; Methot et al., 2015). Individu memprioritaskan kebutuhan dan tujuan teman kerja (Leana & Van Buren, 1999) dengan menginvestasikan energi mereka untuk mempromosikan efektivitas hubungan (Mey, Gilson, & Harter, 2004). Ini mungkin melibatkan energi fisik mereka (misalnya, dengan menginvestasikan waktu dan kehadiran mereka untuk interaksi), energi emosional mereka (misalnya, dengan memberikan empati dan dengan murah hati memperhatikan kepentingan terbaik orang tersebut), dan energi kognitif mereka (misalnya, dengan

memperhatikan dengan waspada, berkomunikasi lebih dalam, dan memberikan umpan balik dan klarifikasi; Kahn, 1990). Investasi ini, pada gilirannya, memungkinkan individu untuk melindungi, dan memastikan akses di masa depan ke kumpulan sumber daya komprehensif yang disediakan oleh hubungan ini. Pertemanan di tempat kerja menyediakan akses ke ruang lingkup interaksi suportif yang paling luas (Albrecht & Adelman, 1987; Dutton & Heaphy, 2003; Ibarra, 1993), termasuk umpan balik pribadi yang andal dan jujur, dukungan emosional, karier menyusun strategi, dan konfirmasi berkelanjutan dari kompetensi dan potensi masing-masing (Kram & Isabella, 1985) yang pada gilirannya akan membetuk perilaku kerja yang positif.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan model yang menghubungkan antara fenomena persahabatan di tempat kerja dengan sikap dan perilaku karyawan. Secara khusus, penelitian ini mencoba menjelaskan bagaimana dan mengapa persahabatan di tempat kerja dapat menciptakan emosi positif dan mendorong *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.

Conservation of Resource (COR) Theory

Teori *Conservation of Resources* (COR) adalah teori yang menggambarkan motivasi yang mendorong manusia untuk mempertahankan sumber daya mereka saat ini dan untuk mengejar sumber daya baru (Hobfoll, 1989, 2001)

Persahabatan di Tempat Kerja

Studi tentang lingkungan sosial di tempat kerja umumnya mengklasifikasikan hubungan interpersonal (*interpersonal relationship*) sebagai hubungan kerja (*work relationship*) dan persahabatan (*friendships*) (Bridge & Baxter, 1992; Sias & Perry, 2004); Bridge & Baxter (1992; Mao & Hsieh, 2017); Mao & Hsieh (2017; Morrison & Wright, 2009; Sias & Perry, 2004); Wright (1984); Persahabatan di tempat kerja dianggap sebagai ikatan

pribadi; itu memerlukan pandangan personalistik serta interaksi berdasarkan perhatian pribadi untuk memenuhi kebutuhan pribadi diri dan rekan kerja (Mao & Hsieh, 2017; Morrison & Wright, 2009).

Emosi Positif

Secara konseptual, emosi merujuk pada “*a subset of the broader class of affective phenomena, which focuses on a certain object or cause*” (Abdillah, 2020, p. 14); Frederikson (2001); Frederickson (2001).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) mengacu pada “*discretionary, nonrequired contributions by members to the organizations that employ them.*” (Organ, 2015, p. 317); Organ (2015); Chester Barnard (1938); Roethlisberger and Dickson (1939); Katz and Kahn (1966, 1978); Podsakoff dkk. (2009).

METODE

Untuk menguji seluruh hipotesis yang telah diajukan, penelitian ini menggunakan desain data *cross-sectional*. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan model yang menghubungkan antara fenomena persahabatan di tempat kerja dengan sikap dan perilaku karyawan. Secara khusus, penelitian ini mencoba menjelaskan bagaimana dan mengapa persahabatan di tempat kerja dapat menciptakan emosi positif dan mendorong *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.

Responden yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah 240 pegawai yang bekerja di salah satu Instansi Pemerintahan kota/kabupaten di salah satu wilayah di Indonesia. Kuesioner disebarikan kepada 460 pegawai (target responden) baik yang berstatus PNS atau *Non-PNS*. Dari seluruh responden yang diminta untuk mengisi kuesioner (460 responden), hanya

240 responden yang mengembalikan kuesioner (bersedia mengisi kuesioner). Sehingga, tingkat pengembalian survei kuesioner (*respon rate of survey*) sebesar 52,17%.

Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan analisis SEM-PLS melalui perangkat lunak WarpPLS 5.0. Analisis terdiri dari beberapa tahap. *Pertama*, penelitian ini melakukan uji kecocokan model yang bertujuan untuk menentukan apakah model yang dibangun dalam penelitian ini baik (Wetzels, Odekerken-Schröder, & Van Oppen, 2009).

HASIL

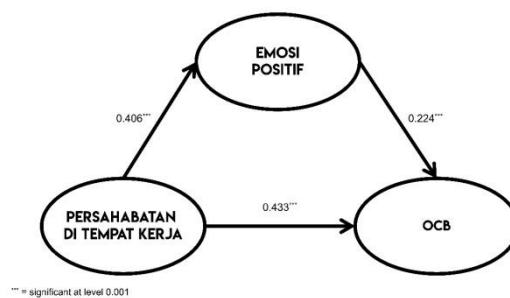
Setelah melakukan evaluasi terhadap model pengukuran, penelitian ini selanjutnya mengevaluasi model struktural. Seperti yang telah disebutkan pada bab sebelumnya bahwa evaluasi pada model struktural bertujuan untuk menguji seluruh hipotesis yang telah diajukan. Selanjutnya, Tabel 4.10, Gambar 4.6 mengungkapkan nilai koefisien jalur yang dihasilkan oleh analisis SEM-PLS dari model penelitian yang diusulkan dalam penelitian ini.

Hipotesis pertama (H₁) memprediksi bahwa persahabatan di tempat kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil pada table 4.10 dan gambar 4.6 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = 0,433, p < 0.001$). Tabel tersebut menunjukkan bahwa persahabatan di tempat kerja secara positif mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB).

Table 1. Hasil uji hipotesis

	Persahabatan di tempat kerja	Emosi positif
Emosi positif	0.406***	
OCB	0.433***	0.224***

*** signifikan pada level 0,001.



Gambar 1 Model Struktural

Hipotesis kedua (H₂) memprediksi bahwa persahabatan di tempat kerja berpengaruh positif terhadap emosi positif. Hasil pada table 4.10 dan gambar 4.6 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = 0,406, p < 0.001$). Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel persahabatan di tempat kerja secara positif berpengaruh terhadap emosi positif.

Hipotesis ketiga (H₃) memprediksi bahwa emosi positif berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil pada table 4.10 dan gambar 4.6 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = 0,224, p < 0.001$). Tabel tersebut menunjukkan bahwa emosi positif secara positif berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Table 2 Hasil uji signifikansi pengaruh tidak langsung

Hubungan Pengaruh	Koefisien (β)
Persahabatan di tempat kerja → Emosi positif → OCB	0.091*

* signifikan pada level 0.05.

Selanjutnya, hipotesis keempat (H₄) memprediksi bahwa emosi positif memediasi hubungan persahabatan di tempat kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil pada table 4.11 menunjukkan bahwa hipotesis ini tidak didukung secara statistik ($\beta = 0,091, p < 0.05$). Tabel tersebut menunjukkan bahwa persahabatan di tempat kerja dapat mempengaruhi emosi positif individu yang pada akhirnya akan memiliki dampak terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

behavior (OCB) individu.

PEMBAHASAN

Penelitian ini berupaya menyajikan yang menghubungkan antara fenomena persahabatan di tempat kerja dengan emosi positif individu dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan memanfaatkan sampel yang berasal dari pegawai yang bekerja di salah satu Instansi Pemerintahan kota/kabupaten di salah satu wilayah di Indonesia, penelitian ini menjelaskan bagaimana dan mengapa persahabatan di tempat kerja dapat menimbulkan emosi positif yang pada akhirnya mendorong individu untuk terlibat dalam *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini menemukan dukungan secara statistik untuk memprediksi model yang telah diajukan. Model yang telah diverifikasi secara statistik ini, selanjutnya, memiliki implikasi untuk teoritis dan praktik dalam bidang ilmu manajemen, khususnya pada manajemen sumber daya manusia.

Implikasi teoritis

Penelitian ini menguji fungsi dari fenomena persahabatan di tempat kerja dalam membentuk perilaku *ekstraordinary* seperti *organizational citizenship behavior* (OCB). Secara khusus, penelitian ini menyelidiki mekanisme emosi positif dalam fungsi persahabatan di tempat kerja untuk mendorong individu terlibat pada *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil temuan dengan jelas menunjukkan bahwa persahabatan di tempat kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa persahabatan di tempat kerja berpengaruh positif terhadap emosi positif yang pada akhirnya akan berdampak pada keterlibatan individu pada *organizational citizenship behavior* (OCB) (hipotesis 3 dan 4).

Persahabatan di tempat kerja dan OCB

Temuan dalam penelitian ini memperluas arus penelitian mengenai fungsi dari persahabatan di tempat kerja terhadap

OCB yang telah diteliti sebelumnya (Methot et al., 2015), khususnya pada konteks Indonesia. Penelitian ini menemukan bahwa persahabatan di tempat kerja dapat mendorong individu untuk terlibat dalam *organizational citizenship behavior* (OCB) (hipotesis 1). Temuan ini menunjukkan bahwa individu dengan jaringan hubungan multipleks yang lebih besar memiliki berbagai koneksi yang memungkinkan mereka untuk berpikir kritis dan mengumpulkan informasi yang beragam untuk membuat keputusan yang lebih baik. Selain itu, proses di mana solusi dihasilkan lebih efisien karena “ketika seorang individu memulai tugas dengan orang yang sudah Ia kenal, Individu tersebut tidak membuang banyak waktu untuk mencari tahu apa yang diharapkan dari mereka atau menjelaskan apa yang Ia maksud setiap kali Ia mengatakan sesuatu” (Casciaro & Lobo, 2005, p. 4). Akhirnya, individu yang memiliki kontak dengan banyak orang lain yang berfungsi baik sebagai kolega dan teman instrumental akan memiliki lebih banyak sumber alternatif informasi terkait pekerjaan dan akan memiliki kontrol lebih besar atas bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan mereka (Zagenczyk & Murrell, 2009). Singkatnya, jaringan yang lebih besar dari persahabatan di tempat kerja membuat seorang individu mendapatkan akses ke lebih banyak sumber daya, memiliki sumber informasi yang lebih beragam, dan memiliki kontrol yang lebih besar atas penyelesaian tugas, dan karena manfaat ini, individu lebih memungkinkan untuk terlibat aktif dalam perilaku *ekstraordinary* seperti *organizational citizenship behavior* (OCB).

Peran emosi positif

Temuan dalam penelitian ini memperluas arus penelitian yang menjelaskan mekanisme hubungan antara persahabatan di tempat kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Barotuttakiah & Helmy, 2020; Methot et al., 2015). Penelitian ini menemukan bahwa

persahabatan di tempat kerja berpengaruh positif terhadap emosi positif (hipotesis 2) dan emosi positif selanjutnya, memiliki pengaruh secara positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (hipotesis 3). Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa emosi positif memediasi dampak dari pengaruh persahabatan di tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (hipotesis 4).

Temuan ini menunjukkan bahwa persahabatan di tempat kerja yang bersifat multipleks ini “memberi kehidupan,” di mana orang-orang dalam hubungan ini cenderung mengalami perasaan hidup, vitalitas, gairah positif, dan rasa energi positif (Dutton & Heaphy, 2003; Quinn & Dutton, 2005) yang menandakan lingkungan kerja yang positif. Aspek instrumental dari hubungan ini secara khusus memiliki kekuatan penstabil yang mendasari persahabatan dalam fungsi kerja dan memunculkan respons emosi positif terhadap pekerjaan (Casciaro & Lobo, 2011). Persahabatan di tempat kerja selanjutnya, dapat menghasilkan “lingkaran yang baik di mana setiap orang lebih terbuka terhadap ide-ide baru, lebih bersedia membantu, dan lebih percaya daripada yang biasanya terjadi” (Casciaro & Lobo, 2005, p. 4). Sehingga, kualitas hubungan persahabatan di tempat kerja yang memberi energi meningkatkan emosi positif, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada OCB individu.

Implikasi manajerial

Selain implikasi teoritis, penelitian ini juga memiliki beberapa kontribusi atau implikasi manajerial (praktikal). Temuan penelitian ini memberikan wawasan yang bermanfaat bagi manajer untuk mendesain strategi berkaitan dengan fenomena persahabatan di tempat kerja. Selanjutnya akan diuraikan beberapa implikasi manajerial berdasarkan temuan pada penelitian ini.

Utilisasi fungsi persahabatan di tempat kerja

Penelitian ini menemukan bahwa persahabatan di tempat kerja berpengaruh

positif terhadap OCB. Hal ini memberikan penjelasan praktis bahwa persahabatan yang terjadi diantara sesama rekan kerja dapat mendorong individu terlibat dalam perilaku *extraordinary* seperti *organizational citizenship behavior* (OCB). Berdasarkan temuan tersebut, secara praktis, fungsi persahabatan di tempat kerja menjadi penting ketikan perilaku perilaku *extraordinary* seperti OCB dibutuhkan. Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa organisasi sangat dianjurkan untuk menanamkan (*embed*) pengembangan persahabatan dalam desain pekerjaan di tempat kerja, misalnya, dengan kerja kolaboratif, penghargaan berbasis tim, dan referensi atau umpan balik rekan kerja. Berdasarkan temuan tersebut, secara praktis, kondisi emosi positif dari individu memainkan peran penting dalam mendorong individu agar terlibat dalam OCB.

Membangun kondisi emosi positif individu

Penelitian ini menemukan bahwa emosi positif memediasi hubungan antara persahabatan di tempat kerja dan OCB. Hal ini memberikan penjelasan bahwa kondisi persahabatan yang terjadi diantara sesama rekan kerja dapat menimbulkan emosi positif dari individu yang pada akhirnya akan mendorong individu untuk terlibat dalam *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa membangun kondisi emosi positif dari individu menjadi penting bagi manajemen apabila manajer menginginkan peningkatan perilaku *extraordinary* di tempat kerja.

Keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya

Selanjutnya, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi arah dan saran bagi peneliti selanjutnya dalam mendesain penelitian. *Pertama*, penelitian ini hanya mengambil sampel pegawai yang bekerja di salah satu Instansi Pemerintahan kota/kabupaten di salah satu

wilayah di Indonesia. Sehingga, hasil penelitian mungkin terbatas pada generalisasi konteks, karakteristik organisasi dan budaya. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan faktor-faktor seperti karakteristik organisasi dan budaya dapat dipertimbangkan sebagai variabel control dalam penelitian.

Kedua, sifat dari penelitian ini adalah “*cross-sectional*” yang tidak dapat memberikan gambaran yang kuat dalam menjustifikasi hasil “*causal-effect relationship*.” Sehingga, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan data longitudinal atau memanfaatkan desain studi eksperimen untuk membuktikan model teoritis dalam penelitian ini.

Ketiga, penelitian ini hanya memilih OCB sebagai hasil dari fungsi fenomena persahabatan di tempat kerja melalui mekanisme emosi positif. Sehingga, untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mempertimbangkan sikap dan perilaku individu lainnya sebagai hasil dari fungsi persahabatan di tempat kerja.

SIMPULAN

Penelitian ini memberikan implikasi yang bernilai dan berharga bagi arus penelitian (*research stream*) pada bidang ilmu manajemen, khususnya pada topik kajian manajemen sumber daya manusia. Dengan memanfaatkan sampel dari pegawai yang bekerja di salah satu organisasi *non-profit* seperti Instansi Pemerintahan kota/kabupaten di salah satu wilayah di Indonesia, temuan pada penelitian ini menguraikan bagaimana dan mengapa kondisi persahabatan di tempat kerja memiliki dampak terhadap emosi positif yang pada akhirnya akan mendorong individu untuk terlibat dalam perilaku extraordinary seperti *organizational citizenship behavior* (OCB). Temuan penelitian ini juga dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen organisasi dalam mempertimbangkan strategi desain jabatan (pekerjaan) yang dapat menciptakan kondisi persahabatan di tempat kerja. Hasil penelitian juga diharapkan dapat menjadi stimulus dalam memberikan perhatian yang

lebih untuk penelitian-penelitian yang akan datang dari para akademisi dan praktisi dalam menjelaskan fungsi dari persahabatan di tempat kerja terhadap sikap dan perilaku individu pada organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdillah, M. R., Anita, R., & Anugerah, R. (2016). Dampak iklim organisasi terhadap stres kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 20(1), 121-141.
- Abdillah, M. R. (2020). *Effects of Altruistic Leadership on Knowledge Hiding among Subordinates: Testing a Dual Mediation Mechanism*. (Doctoral dissertation, Da-Yeh University, Taiwan). Retrieved from: <https://hdl.handle.net/11296/g3e8ug>
- Albrecht T.L., Adelman M.B. (1987). Communicating social support: A theoretical perspective. In Albrecht T.L., Adelman M.B. (Eds), *Communicating social support* (pp. 18–39). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Anita, R., Abdillah, M. R., & Zakaria, N. B. (2021). Authentic leader and internal whistleblowers: testing a dual mediation mechanism. *International Journal of Ethics and Systems*. 37(1), 35-52.
- Baker W, Cross R, Wooten M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. In Cameron KS, Dutton JE, Quinn RE (Eds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 328–342). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard university press.
- Barotuttakiah, R., & Helmy, I. (2020). Pengaruh Workplace Friendship
- p.ISSN: 2407-800X e.ISSN: 2541-4356

- dan Person-Organization Fit (PO Fit) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(1), 101-110.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, Jr, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin*, 17(5), 475-482.
- Bridge, K., & Baxter, L. A. (1992). Blended relationships: Friends as work associates. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 56(3), 200-225.
- Casciaro, T., & Lobo, M. S. (2005). Competent jerks, lovable fools, and the formation of social networks. *Harvard business review*, 83(6), 92-99.
- Casciaro T, Lobo MS. (2011, August). The primacy of affect in intraorganizational task networks. Presented at the Academy of Management Annual Meeting, San Antonio, TX.
- Chen, C. Y., Mao, H. Y., Hsieh, A. T., Liu, L. L., & Yen, C. H. (2013). The relationship among interactive justice, leader-member exchange, and workplace friendship. *The Social Science Journal*, 50(1), 89-95.
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199-1223.
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management journal*, 42(4), 420-428.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2002). Very happy people. *Psychological science*, 13(1), 81-84.
- Dutton J.E., Heaphy E.D. (2003). The power of high quality connections. In Cameron K.S, Dutton J.E., Quinn R.E. (Eds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 263–278). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of general psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 47, pp. 1-53). Academic Press.
- Goldman, J. A., Cooper, P. E., Ahern, K., & Corsini, D. A. (1981). Continuities and discontinuities in the friendship descriptions of women at six stages in the life cycle. *Genetic Psychology Monographs*.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at

- conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Hofmann, D. A., Lei, Z., & Grant, A. M. (2009). Seeking help in the shadow of doubt: The sensemaking processes underlying how nurses decide whom to ask for advice. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1261.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of management Review*, 18(1), 56-87.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966, 1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Leana, C. R., & Van Buren III, H. J. (2012). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*, 41-52.
- Lu, J. G., Hafenbrack, A. C., Eastwick, P. W., Wang, D. J., Maddux, W. W., & Galinsky, A. D. (2017). "Going out" of the box: Close intercultural friendships and romantic relationships spark creativity, workplace innovation, and entrepreneurship. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1091.
- Markiewicz, D., Devine, I., & Kausilas, D. (2000). Friendships of women and men at work: Job satisfaction and resource implications. *Journal of managerial Psychology*.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2016). Are workplace friendships a mixed blessing? Exploring tradeoffs of multiplex relationships and their associations with job performance. *Personnel psychology*, 69(2), 311-355.
- Mao, H. Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *The international journal of human Resource Management*, 17(10), 1819-1833.
- Mao, H. Y., Chen, C. Y., & Hsieh, T. H. (2009). The relationship between bureaucracy and workplace friendship. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(2), 255-266.
- Mao, H. Y., Hsieh, A. T., & Chen, C. Y. (2012). The relationship between workplace friendship and perceived job significance. *Journal of Management & Organization*, 18(2), 247-262.
- Mao, H. Y., & Hsieh, A. T. (2017). Friendship at work and error disclosure. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(4), 213-225.
- Markiewicz, D., Devine, I., & Kausilas, D. (2000). Friendships of women and men at work: Job satisfaction and resource implications. *Journal of managerial Psychology*.
- Morrison, R., & Wright, S. (Eds.). (2009). *Friends and enemies in*

- organizations: A work psychology perspective*. Springer.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618.
- Nadler, A., Ellis, S., & Bar, I. (2003). To seek or not to seek: The relationship between help seeking and job performance evaluations as moderated by task-relevant expertise. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 91-109.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA Lexington.
- Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior, Wright, J. D. (Eds), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Second Edition). Elsevier, Pages 317-321.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22031-X>.
- Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review*, 43(4), 635-660.
- 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.
- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of management review*, 30(1), 36-57.
- Rawlins, W. K. (2017). *Friendship matters communication, dialectics, and the life course*. Routledge.
- Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of business and psychology*, 10(2), 141-154.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Harvard university press.
- Ross, J. A. (1997). Does friendship improve job performance?. *Harvard Business Review*, 75(2), 8-9.
- Sias, P. M., & Perry, T. (2004). Disengaging from workplace relationships: A research note. *Human Communication Research*, 30(4), 589-602.
- Song, S. H. (2006). Workplace friendship and employees' productivity: LMX theory and the case of the Seoul city government. *International Review of Public Administration*, 11(1), 47-58.
- Song, S. H., & Olshfski, D. (2008). Friends at work: A comparative study of work attitudes in Seoul city government and New Jersey state government. *Administration & Society*, 40(2), 147-169.
- Smith, C. A. O. D. W. N. J. P., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663.
- Tse, H. H., & Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management*, 33(2), 194-215.
- Vaillant, G. E. (2008). *Aging well: Surprising guideposts to a happier life from the landmark study of adult development*. Hachette UK.

- Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J., & Pilkington, C. (1995). The quality of friendships at work and job satisfaction. *Journal of social and personal relationships*, 12(2), 199-215.
- Wright, P. H. (1974). The delineation and measurement of some key variables in the study of friendship. *Representative Research in Social Psychology*.
- Wright, P. H. (1984). Self-referent motivation and the intrinsic quality of friendship. *Journal of Social and Personal Relationships*, 1(1), 115-130.
- Zagenczyk, T. J., & Murrell, A. J. (2009). It is better to receive than to give: Advice network effects on job and work-unit attachment. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 139-152.