

**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TENAGA PENJUAL: PERAN KEPUASAN KERJA,
DUKUNGAN REKAN KERJA DAN LEADER-MEMBER EXCHANGE**

**THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF SALES FORCE: THE ROLE OF WORK
SATISFACTION, PEER GROUP'S SUPPORT, AND LEADER-MEMBER EXCHANGE**

Fenika Wulani^{1*}, Marliana Junaedi¹

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Alamat : ¹Jl. Dinoyo 42-44, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

*E-mail : fenika@ukwms.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) dan dukungan rekan kerja pada *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang diarahkan ke rekan kerja, serta peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan-hubungan tersebut. Responden dalam penelitian ini adalah 156 karyawan yang bekerja sebagai tenaga penjual (*salesperson*) di berbagai industri di Surabaya. Hasil pengujian dengan menggunakan PLS-SEM menunjukkan bahwa LMX berpengaruh signifikan pada OCB yang diarahkan ke rekan kerja, namun dukungan rekan kerja tidak signifikan berpengaruh pada OCB yang diarahkan ke rekan kerja. LMX dan dukungan rekan kerja berpengaruh pada kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh pada OCB yang diarahkan ke rekan kerja. Kepuasan kerja memediasi pengaruh LMX dan dukungan rekan kerja pada OCB yang diarahkan ke rekan kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, perusahaan perlu meningkatkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, dan antar rekan kerja, misalnya dengan melakukan aktivitas pelatihan bagi mereka.

Kata Kunci: *Leader-Member Exchange (LMX)*, dukungan rekan kerja, *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, kepuasan kerja, tenaga penjual.

Klasifikasi JEL: M540

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of leader-member exchange (LMX) and coworker support on organizational citizenship behavior (OCB) directed to coworkers, and the mediating role of job satisfaction on these relationships. The respondents of this study were 156 employees who worked as salespeople in various industries in Surabaya. The results of testing using PLS-SEM show that LMX has a significant effect on OCB directed at coworkers, but coworker support does not significantly influence OCB directed at coworkers. LMX and coworker support have effects on job satisfaction, and job satisfaction affects OCB directed to coworkers. Job satisfaction mediates the influence of LMX and coworker support on OCB directed to coworkers. Based on these results, companies need to improve the quality of the relationship between supervisors and subordinates, and between coworkers, such as by conducting training activities for them.

Keywords: *Leader-Member Exchange (LMX)*, coworker support, *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, job satisfaction, salesperson.

JEL Classification: M540

Article History:

Received : June 27, 2020; Revised : August 20, 2020; Accepted : August 21, 2020; Available Online : August 28, 2020

DOI: [10.20473/jmtt.v13i2.20275](https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i2.20275)

PENDAHULUAN

Salah satu bidang pekerjaan yang memiliki peran yang dekat dengan kinerja penjualan perusahaan adalah tenaga penjual (*salesperson*). Karyawan yang bekerja sebagai tenaga penjual memiliki tuntutan pekerjaan yang tinggi (Darrat, Atinc dan Babin, 2016) termasuk harus memiliki pengetahuan yang tinggi mengenai produk (Wang *et al.*, 2019) untuk memuaskan konsumennya (Itani dan Inyang, 2015). Tuntutan kerja tinggi ini bisa memunculkan stres kerja (Geldart *et al.*, 2018), sehingga antar tenaga penjual dimungkinkan perlu memiliki kepedulian, perhatian akan kondisi, dan kemauan saling meringankan situasi berat rekan kerja. Dengan demikian, meski mungkin di luar deskripsi kerja dan bersifat sukarela, perilaku tenaga penjual untuk saling memperhatikan dan memberikan kepedulian pada rekan kerjanya menjadi penting. Dalam studi keperilakuan, perilaku yang bersifat sukarela dan biasanya di luar deskripsi kerja ini diteliti sebagai konstruk *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), khususnya yang diarahkan ke individu lain di tempat kerja (OCB-I/OCB-Individual) (Williams dan Anderson, 1991). OCB merupakan bagian penting dari kinerja perusahaan (Mekpor dan Dartey-Baah, 2019). Namun demikian, studi mengenai OCB tenaga penjual yang diarahkan ke rekan kerja ini masih jarang mendapat perhatian dari para peneliti.

OCB merupakan perilaku sukarela individu untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Podsakoff *et al.*, 2009). Dukungan sosial seperti dari atasan dan rekan kerja dapat berperan pada munculnya perilaku kerja seperti OCB (Chênevert, Vandenberghe dan Tremblay, 2015). Hal ini didasarkan pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), yaitu bahwa interaksi antar pihak yang saling bergantung satu sama lain dapat memunculkan suatu tanggungjawab (*obligation*) timbal balik (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa individu yang menerima kebaikan dari atasannya, misalnya mengalami kualitas hubungan tinggi dengan atasan (*leader-member exchange/ LMX*), dan dukungan rekan kerjanya, memungkinkan individu tersebut akan memberikan timbal balik dengan menunjukkan OCB nya.

Ilies, Nahrgang dan Morgeson (2007) dalam studi meta-analysis nya menjelaskan bahwa berbagai penelitian telah menguji hubungan antara LMX dan OCB. Namun demikian, masih terdapat perbedaan hasil dari beberapa studi tersebut, misalnya berkaitan dengan kekuatan hubungan antar keduanya (Ilies, Nahrgang dan Morgeson, 2007). Selain itu, beberapa studi yang ada cenderung menggunakan ukuran OCB secara umum yang meliputi OCB dengan target organisasi dan orang lain di organisasi. Merujuk pada Ilies, Nahrgang dan Morgeson (2007), pada pengujian LMX dan OCB, penggunaan tipe OCB yang berbeda dimungkinkan bisa memberikan hasil yang berbeda pula dalam hubungan antara LMX dan OCB.

Kebutuhan akan hubungan antar rekan kerja yang baik menjadi sangat penting saat ini, apalagi dengan fenomena seperti tim kerja, gugus tugas, dan pekerjaan berbasis proyek (Basford dan Offermann, 2012). Dalam konteks tenaga penjual, kinerja tim bisa meningkat jika tenaga penjual bersedia saling berbagi informasi yang berkaitan dengan produk dan konsumen (Wang *et al.*, 2019). Lebih lanjut, tenaga penjual juga memiliki ketergantungan dengan rekan kerja yang bidangnya berada pada posisi *support system* bagi bidang penjualan. Sebagai contoh, tenaga penjual perlu berkomunikasi dan berbagi informasi berkaitan dengan pekerjaan dengan rekan kerjanya di bagian hubungan konsumen dan pusat pembelian (Verbeke, Dietz dan Verwaal, 2010). Meski hubungan antar rekan kerja adalah fenomena sehari-hari (Nasurdin, Ling dan Khan, 2018) dan menjadi faktor penting untuk keefektifan organisasi, belum banyak studi yang mempertimbangkan peran faktor ini (Basford dan Offermann, 2012). Berbagai studi yang ada cenderung menginvestigasi mengenai peran kepemimpinan dalam terbentuknya sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja (Basford dan Offermann, 2012), misalnya studi Hackett *et al.* (2018); Lapointe *et al.* (2020); Wang, Kim and Milne (2017). Secara khusus, hubungan antara dukungan rekan kerja dan OCB belum banyak diinvestigasi oleh studi-studi terdahulu, termasuk OCB yang diarahkan ke rekan kerja pada konteks tenaga penjual.

Dalam perkembangannya, beberapa studi telah menguji hubungan antara LMX dan OCB dengan mempertimbangkan variabel mediator sebagai mekanisme yang memungkinkan terjadinya pengaruh LMX ke OCB. Variabel-variabel mediator itu misalnya, keirihan karyawan (*envy*) (Kim, O'Neill dan Cho, 2010), *perceive insider* (Wang, Chu dan Ni, 2010), dan keadilan organisasional (Wang, Kim dan Milne, 2017). Studi-studi tersebut menunjukkan bahwa variabel mediasi memiliki peran kuat dan penting sebagai mekanisme hubungan antara LMX dan OCB. Salah satu faktor yang digunakan oleh beberapa studi sebagai variabel mediasi pada hubungan antara suatu anteseden dan OCB adalah kepuasan kerja. Mengacu Mallin *et al.* (2017), kepuasan kerja tenaga penjual bisa ditentukan oleh hubungan positifnya dengan rekan kerja dan atasannya. Sedangkan Paillé *et al.* (2016) menjelaskan bahwa individu yang memperoleh dukungan dari rekan kerjanya akan merasa puas dan memberikan timbal baliknya dengan memberikan perilaku membantu bagi karyawan lain. Namun demikian, belum banyak studi yang menginvestigasi mekanisme ini (Paillé *et al.*, 2016), termasuk dalam konteks tenaga penjual. Studi ini berkontribusi untuk memberikan pemahaman mengenai hubungan antara LMX dan OCB yang diarahkan ke rekan kerja, dan antara dukungan rekan kerja dan OCB yang diarahkan ke rekan kerja, serta bagaimana mekanisme terjadinya hubungan-hubungan tersebut dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel mediator pada konteks tenaga penjual. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh LMX dan dukungan rekan kerja pada OCB tenaga penjual yang diarahkan ke rekan kerja dengan mediasi kepuasan kerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan individu dan mendukung kinerja tugas (*task performance*) di tempat kerja, namun tidak secara eksplisit diakui dalam sistem penghargaan formal perusahaan, (Podsakoff *et al.*, 2009). OCB juga dianggap sebagai perilaku *extra-role* untuk membedakannya dengan perilaku sesuai yang ditugaskan dalam suatu pekerjaan (*in-role*) (Williams dan Anderson, 1991). OCB memiliki beberapa target, salah satunya yaitu pihak yang menjadi tujuan perilaku individu, seperti kepada orang lain yaitu rekan kerja (Podsakoff *et al.*, 2009). Bentuk OCB yang diarahkan ke rekan kerja berupa membantu mereka dalam kesulitannya, mengurangi konflik interpersonal, memberikan semangat, informasi dan solusi atas masalah (Salehzadeh *et al.*, 2015; Paillé *et al.*, 2016), menunjukkan kepedulian, dan mau mendengarkan masalah rekan kerja (Williams dan Anderson, 1991).

Leader-Member Exchange (LMX)

Leader-Member Exchange (LMX) merupakan hubungan saling bergantung dan berbagi (bisa kesenangan atau hal yang tidak menguntungkan) antara atasan dan bawahan (Scandura, Graen dan Novak, 1986). Mengacu teori LMX, atasan membentuk hubungan yang berbeda dengan para bawahannya dimana ada sekelompok bawahan yang mengalami hubungan kualitas tinggi dengan atasannya (disebut *in-group*) dan sekelompok lainnya mengalami hubungan kualitas rendah (disebut *out-group*) (Yukl, 1989). Perbedaan kualitas hubungan ini terjadi antar anggota karyawan dalam satu unit kerja dengan atasan yang sama (Schriesheim dan Cogliser, 1999). Bentuk perbedaan yang ada yaitu anggota-anggota dengan hubungan kualitas tinggi yang dibandingkan dengan anggota-anggota pada hubungan kualitas rendah, lebih memperoleh sumberdaya seperti informasi, kepercayaan, dan kesempatan dari atasannya (Shu dan Lazatkhan, 2017). Lebih lanjut, karyawan yang mengalami hubungan kualitas tinggi dengan atasannya akan memperoleh keuntungan dan sumberdaya berharga dari atasannya tersebut (Kim, O'Neill dan Cho, 2010).

Dukungan Rekan Kerja

Dukungan rekan kerja merupakan sejauh mana individu meyakini bahwa rekan kerjanya memberikan bantuan dalam melakukan pekerjaannya (Susskind, Kacmar dan Borchgrevink, 2007). Berbagai studi mempertimbangkan dukungan rekan kerja ini sebagai bentuk dukungan sosial (misal, Geldart *et al.*, 2018; Nasurdin, Ling dan Khan, 2018). Papakonstantinou dan Papadopoulos (2009) menjelaskan bahwa dukungan sosial ini merupakan bantuan yang diterima individu dari orang-orang yang memiliki hubungan dengannya seperti rekan kerja. Rekan kerja yang mendukung akan memberikan atau

menyediakan sumberdaya yang bermanfaat bagi individu karyawan (Basford & Offermann, 2012), bisa diandalkan saat dibutuhkan, mau memberikan informasi dan saran atas masalah-masalah dalam pekerjaan yang dihadapinya (Nasurdin, Ling dan Khan, 2018).

Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

Mengacu pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), individu yang memperoleh perlakuan baik dari atasan atau rekan kerjanya akan membalas dengan timbal balik positif (Organ, 1974; Anand *et al.*, 2010). Dengan demikian, karena para karyawan *in-group* sudah memperoleh perlakuan positif dari atasannya, maka memungkinkan mereka akan memberikan timbal balik positif yaitu dengan melakukan OCB (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007). Wang, Kim dan Milne (2017) menemukan bahwa LMX berhubungan positif dengan OCB pada karyawan di bisnis *hospitality*. Hasil studi Hackett *et al.* (2018) menunjukkan bahwa LMX signifikan berhubungan positif dengan OCB. Berdasarkan berbagai teori dan penemuan tersebut, dapat diargumenkan bahwa semakin individu mengalami hubungan yang positif dengan atasannya yaitu LMX yang tinggi, maka semakin individu tersebut akan melakukan OCB yang diarahkan ke rekan kerja. Hal ini sebagai bentuk timbal baliknya atas perlakuan baik yang telah diterimanya. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis :

H₁: LMX berpengaruh positif pada OCB yang diarahkan ke rekan kerja.

Lebih lanjut, individu yang sudah mengalami perlakuan baik dari rekan kerjanya akan membalas dengan OCB (Anand *et al.*, 2010), misalnya dengan memberikan bantuan bagi rekan kerja (Paillé *et al.*, 2016). Chênevert, Vandenberghe dan Tremblay (2015) menemukan bahwa dukungan rekan kerja berhubungan positif dengan OCB. Dengan demikian, dapat diargumenkan bahwa semakin individu mengalami dukungan rekan kerja yang tinggi, maka individu tersebut akan semakin menunjukkan OCB yang diarahkan ke rekan kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis :

H₂: Dukungan rekan kerja berpengaruh positif pada OCB yang diarahkan ke rekan kerja.

Kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi atau reaksi afeksi seseorang atas pekerjaannya (Wagner, 2017). Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai tingkat perasaannya atas terpenuhinya kebutuhan dan keinginannya (Arianti, Hubels dan Puspitawati, 2020). Individu yang mengalami kebaikan atasannya akan merasa puas (Wnuk, 2017). Akdol and Arikboga (2017) dalam studinya menemukan bahwa LMX berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Sedangkan studi Paillé *et al.* (2016) menemukan bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat diargumenkan bahwa semakin individu mengalami perlakuan positif dari atasannya dan rekan kerjanya, maka semakin

individu tersebut merasakan kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis :

H₃: LMX berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

H₄: Dukungan rekan kerja berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

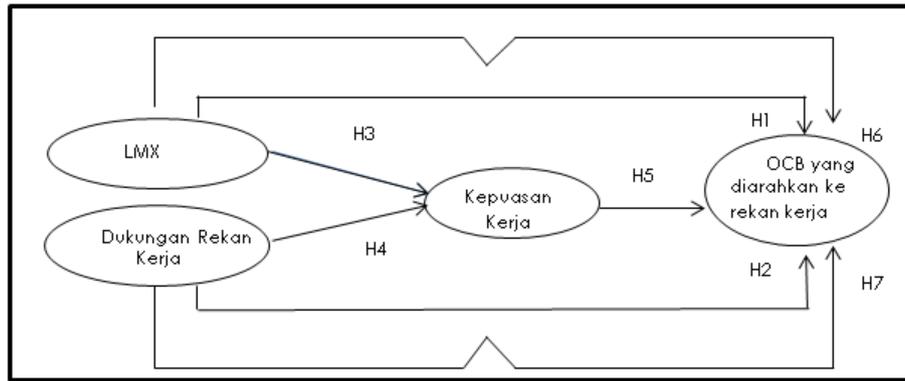
Individu yang memiliki *mood* positif akan lebih mau membantu orang lain, misalnya dengan melakukan OCB bagi orang-orang di tempat kerja (Lee dan Allen, 2002). Yu, Wang dan Huang (2018) menyatakan bahwa Individu yang mengalami kepuasan kerja akan mau memberikan sumberdayanya bagi organisasi, misalnya dengan terlibat dalam perilaku *extra-role*. Secara empiris, kepuasan kerja ditemukan berdampak positif pada OCB terhadap rekan kerja (Yu, Wang dan Huang, 2018). Dengan demikian, dapat diargumenkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja individu, maka semakin tinggi keterlibatannya dalam OCB. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis :

H₅: Kepuasan kerja berpengaruh positif pada OCB yang diarahkan ke rekan kerja.

Keterhubungan dukungan rekan kerja dan kepuasan kerja dapat menimbulkan tanggungjawab timbal balik dalam diri individu, yaitu untuk membalas dengan membantu orang lain (Paillé *et al.*, 2016). Demikian juga individu yang mengalami hubungan kualitas tinggi dengan atasannya akan merasa puas dan kepuasan kerja akan mendorong individu untuk melakukan OCB (Dalal, 2005; Cropanzano dan Mitchell, 2005). Berdasarkan berbagai teori dan penemuan tersebut, dapat diargumenkan bahwa semakin individu mengalami hubungan yang positif dengan atasannya, yaitu LMX tinggi dan dukungan rekan kerja, ia akan semakin menunjukkan OCB nya yang diarahkan ke rekan kerja. Hal ini sebagai bentuk timbal baliknya atas perlakuan baik yang telah diterimanya. Individu yang mengalami perlakuan baik dan terpenuhi kebutuhannya, misal memperoleh kepercayaan dan dukungan dari atasannya serta dari rekan kerjanya, akan menjadi lebih puas. Selanjutnya, individu yang semakin mengalami kepuasan kerja akan semakin terdorong melakukan OCB termasuk yang diarahkan ke rekan kerjanya. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis :

H₆: Kepuasan kerja memediasi pengaruh LMX terhadap OCB yang diarahkan ke rekan kerja.

H₇: Kepuasan kerja memediasi pengaruh dukungan kerja terhadap OCB yang diarahkan ke rekan kerja.



Gambar 1.
Model penelitian

METODE ANALISIS

Studi ini menggunakan pengumpulan data dengan mendistribusikan kuesioner berbasis *convenience random sampling*. Pendistribusian kuesioner dilakukan oleh para asisten peneliti secara langsung kepada karyawan non-manajerial yang bekerja sebagai tenaga penjual pada berbagai industri di Surabaya. Pekerjaan sebagai tenaga penjual memiliki tuntutan kerja yang tinggi karena merupakan perwakilan terdepan perusahaan bagi konsumen. Oleh karena itu, karyawan yang bekerja pada bagian ini diharapkan dapat menunjukkan perilaku kerja positif seperti saling membantu antar rekan kerja demi kinerja tinggi.

Pengumpulan data dilakukan secara anonim. Sebagai upaya responden mau memberikan respon yang sesungguhnya pada survei ini, maka responden diminta untuk memasukkan kuesioner yang telah dilengkapi ke dalam amplop pengembalian yang telah disediakan. Selanjutnya, amplop tersebut dikembalikan ke asisten peneliti dalam keadaan tersegel. Data yang terkumpul dan bisa dianalisis untuk pengujian hipotesis adalah 156 data (tingkat respon 77%). Berdasarkan data yang ada mayoritas responden adalah yang perempuan (57,7%), berusia antara 18 - 25 tahun (47,4%) telah bekerja < 5 tahun (87,2%), belum menikah (76,3%), dan berpendidikan sarjana S1 (59%).

LMX diukur dengan tujuh indikator LMX7 yang digunakan dalam penelitian Wayne, Shore, dan Liden (1997). Dukungan rekan kerja diukur dengan tiga indikator dari Susskind, Kacmar dan Borchgrevink (2007). Kepuasan kerja diukur dengan tiga indikator yang digunakan dalam studi Randall *et al.* (1999). OCB yang diarahkan ke rekan kerja diukur dengan empat indikator OCB-I (OCB yang diarahkan ke individu di organisasi) dari Williams dan Anderson (1991). Responden diminta untuk merespon pada skala 5 point (1= sangat tidak setuju – 5 sangat setuju).

Studi ini menggunakan PLS-SEM untuk menganalisis data. Analisis data meliputi pengujian model pengukuran, yaitu uji reliabilitas dan validitas, dan pengujian model struktural untuk menguji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Model Pengukuran

Pengujian model pengukuran dan model struktural dilakukan dengan PLS-SEM. Pengujian model pengukuran meliputi uji reliabilitas yang ditunjukkan oleh nilai *composite reliability* (CR), dan uji validitas konvergen yang meliputi nilai *outer loading* dan nilai *average variance extracted* (AVE), dan uji validitas diskriminan. Pada proses pengujian validitas dan reliabilitas ini terdapat indikator yang harus diturunkan dan tidak digunakan pada analisis selanjutnya. Hasil pengujian yang nampak pada Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh *outer loading* tiap indikator menunjukkan nilai lebih dari 0.5, nilai AVE telah menunjukkan lebih dari 0,5; dan nilai CR telah menunjukkan nilai lebih dari 0,8. Demikian juga dengan hasil pengujian validitas diskriminan yang menggunakan metode *Fornell-Larcker Criterion* menunjukkan bahwa seluruh nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar variabel. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data yang ada telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas (Hair *et al.*, 2017). Hasil pengujian validitas diskriminan nampak pada Tabel 2.

Tabel 1.
Uji Validitas Konvergen

Variable	Indicator	Outer loading	CR	AVE
LMX Sumber : Wayne, Shore, dan Liden (1997)	Kepercayaan atasan pada bawahan sehingga ia akan membela dan mendukung keputusan bawahan apabila bawahan tidak hadir untuk mempertahankannya sendiri (LMX2)	0,791	0,899	0,6
	Hubungan kerja atasan-bawahan yang efektif (LMX3)	0,817		
	Atasan memahami permasalahan dan kebutuhan bawahan (LMX4)	0,899		
	Atasan dapat diandalkan untuk membantu bawahan (LMX5)	0,717		
	Atasan mengetahui potensi bawahan (LMX6)	0,728		
	Atasan mau membantu menyelesaikan masalah bawahan dengan menggunakan kekuasaannya (LMX7)	0,677		

Dukungan Rekan Kerja (DRK)	Rekan kerja membantu karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan konsumen (DRK1)	0,914	0,884	0,718
Sumber: Susskind, Kacmar dan Borchgrevink (2007)	Dalam melakukan tugas pekerjaan, karyawan dapat bergantung pada rekan kerja (DRK2)	0,849		
	Rekan kerja memberikan nasehat dan informasi penting berkaitan dengan pekerjaan (DRK3)	0,773		
Kepuasan Kerja (KK)	Puas dengan pekerjaan (KK1)	0,802	0,816	0,602
Sumber : Randall et al. (1999)	Menyukai pekerjaan (KK2)	0,611		
	Senang bekerja di perusahaan (KK3)	0,887		
OCB yang diarahkan ke rekan kerja	Mendengarkan masalah dan kekhawatiran rekan kerja (OCB1)	0,885	0,826	0,553
Sumber : Williams dan Anderson (1991)	Membantu karyawan baru (OCB2)	0,878		
	Mempunyai perhatian personal pada karyawan lain (OCB3)	0,540		
	Meneruskan informasi kepada rekan kerja (OCB4)	0,605		

Tabel 2.

Validitas Diskriminan

Variabel	Dukungan Rekan kerja	LMX	OCB	Kepuasan Kerja
1. Dukungan Rekan Kerja	0,847			
2. LMX	0,545	0,776		
3. OCB	0,266	0,288	0,775	
4. Kepuasan Kerja	0,372	0,500	0,389	0,744

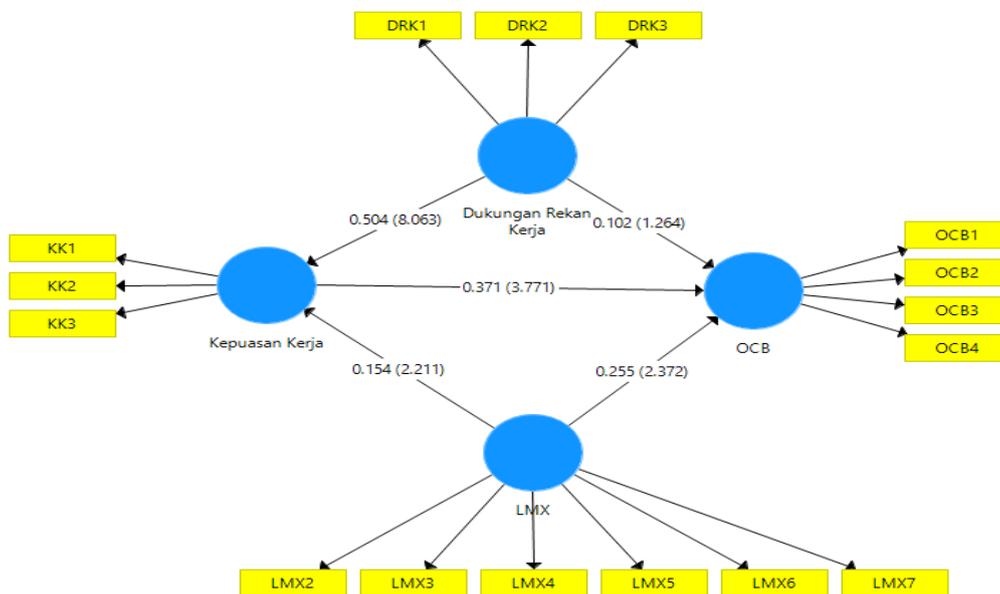
N=156. Angka tercetak miring secara diagonal adalah akar kuadrat AVE

Pengujian Model Struktural

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa 31,9% varians dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh LMX dan dukungan rekan kerja. Sedangkan kepuasan kerja dapat menjelaskan 32,2% varians dalam OCB. Hasil pengujian model struktural tampak pada Gambar 2. Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 3 menunjukkan bahwa LMX signifikan berpengaruh positif pada OCB yang diarahkan ke rekan kerja ($\beta = 0,255$, $p < 0,05$). Namun dukungan rekan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB yang diarahkan ke rekan kerja ($\beta = 0,102$, $p > 0,05$). Dengan demikian hipotesis 1 terdukung namun hipotesis 2 tidak terdukung. Studi ini menemukan bahwa LMX signifikan berpengaruh positif pada kepuasan kerja ($\beta = 0,154$, $p < 0,05$) dan dukungan rekan kerja signifikan berpengaruh positif pada

kepuasan kerja ($\beta = 0,504, p < 0,01$). Dengan demikian hipotesis 3 dan 4 terdukung. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja signifikan berpengaruh positif pada OCB ($\beta = 0,371, p < 0,01$). Dengan demikian hipotesis 5 terdukung.

Lebih lanjut, studi ini melakukan analisis lanjutan pada hubungan tidak langsung antara LMX dan OCB, yaitu dengan peran mediasi kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja signifikan memediasi hubungan antara LMX dan OCB yang diarahkan ke rekan kerja ($\beta = 0,057, p < 0,05$). Kepuasan kerja juga signifikan memediasi hubungan antara dukungan rekan kerja dan OCB yang diarahkan ke rekan kerja ($\beta = 0,187, p < 0,01$). Dengan demikian, hipotesis 6 dan 7 terdukung.



Gambar 2.

Hasil Pengujian Model Struktural

Tabel 3.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan antar variabel	Koefisien Jalur	Nilai t	Dukungan pada hipotesis
H1	LMX → OCB	0,255	2,372*	Mendukung
H2	Dukungan rekan kerja → OCB	0,102	1,264	Tidak Mendukung
H3	LMX → Kepuasan kerja	0,154	2,211*	Mendukung
H4	Dukungan rekan kerja → Kepuasan kerja	0,504	8,063**	Mendukung
H5	Kepuasan kerja → OCB	0,371	3,771**	Mendukung
H6	LMX → kepuasan kerja → OCB	0,057	1,993*	Mendukung
H7	Dukungan rekan kerja → kepuasan kerja → OCB	0,187	2,951**	Mendukung

**p < 0,01; *p < 0,05

Sesuai dengan prinsip teori pertukaran sosial, hasil studi ini mendukung hipotesis 1 yaitu LMX berpengaruh positif pada OCB yang diarahkan ke rekan kerja. Lebih lanjut, studi ini menemukan bahwa individu yang mengalami hubungan kualitas tinggi dengan atasannya (LMX tinggi) akan semakin mengalami kepuasan kerja dan selanjutnya akan menunjukkan perilaku *citizenship* yang diarahkan ke rekan kerjanya. Penemuan ini juga mendukung hipotesis 3 yaitu LMX berpengaruh positif pada kepuasan kerja, dan mendukung hipotesis 5 bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada OCB yang diarahkan ke rekan kerja, serta mendukung hipotesis 6 bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh LMX terhadap OCB yang diarahkan ke rekan kerja.

Hasil studi ini menunjukkan bahwa individu dengan LMX tinggi akan menunjukkan OCBnya namun bisa juga perlu merasakan kepuasan kerja terlebih dulu baru melakukan OCB. Hal yang menarik adalah, meski LMX merujuk pada hubungan antara individu-individu karyawan dan atasannya, jika mereka sudah menikmati manfaat dan sumberdaya penting dari atasannya, maka mereka secara sukarela mau untuk memberikan perhatian dan membantu rekan kerjanya. Di tempat kerja, individu karyawan biasanya memiliki jejaring sosial dengan orang-orang dari berbagai unit kerja (Sparrowe dan Liden, 1997) dan berteman dengan mereka (Omilion-Hodges dan Baker, 2013). Individu dengan LMX tinggi akan lebih mudah memperoleh informasi dan sumber daya penting dari atasannya, sehingga individu tersebut lebih dapat memberikan bantuannya kepada teman-teman dalam jejaring sosialnya di organisasi. Lebih lanjut, jika karyawan semakin memiliki hubungan kualitas yang tinggi dengan atasannya, maka karyawan tersebut akan semakin memiliki kesempatan karir, fleksibilitas, dan otonomi (Hackett *et al.*, 2018). *Benefit* ini bisa membuat individu terpenuhi kebutuhan/keinginannya (Sparrowe dan Liden, 1997) yang membuat ia puas. Sebagai konsekuensinya individu akan lebih mau melakukan perilaku sukarela membantu orang lain di tempat kerja.

Tidak seperti yang diprediksikan, dukungan rekan kerja yang tinggi tidak serta merta meningkatkan OCB sebagai timbal balik untuk membantu rekan kerja. Hasil ini tidak mendukung hipotesis 2. Hal ini disebabkan OCB merupakan perilaku yang sukarela dilakukan atau tidak dilakukan dan tidak mengandung unsur sanksi di dalamnya (Mekpor dan Dartey-Baah, 2019). Dengan demikian, terdapat beberapa karyawan meski sudah memperoleh dukungan dalam pekerjaan dari rekan kerjanya merasa tidak perlu untuk membalas dengan OCB. Lebih lanjut, individu juga mungkin mengalami kondisi ketika dukungan atasannya dapat memungkinkan individu tersebut untuk menyelesaikan pekerjaan dibanding rekan kerjanya (Vera *et al.*, 2016), sehingga bantuan rekan kerja bukan sesuatu yang besar dan harus dibalas dengan OCB. Demikian juga bagi beberapa karyawan yang tidak memperoleh bantuan dalam pekerjaan bisa tetap melakukan OCB

pada rekan kerjanya karena mereka memiliki kemauan dan keinginan (secara sukarela) untuk melakukannya. Selain itu, karyawan memerlukan ekspektasinya akan hasil dari bantuan rekan kerjanya terpenuhi dan terpuaskan, sehingga dapat menggerakannya membalas dengan OCB, seperti yang ditunjukkan pada penemuan lain studi ini mengenai peran mediasi kepuasan kerja.

Studi ini menemukan bahwa karyawan yang mengalami dukungan rekan kerja dan merasakan kepuasan kerja baru akan menunjukkan OCBnya yang diarahkan ke rekan kerja. Hasil ini mendukung hipotesis 4 bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh positif pada kepuasan kerja, dan hipotesis 7 bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh dukungan rekan kerja terhadap OCB yang diarahkan ke rekan kerja. Mengacu Wagner (2017), kepuasan kerja meliputi unsur kognisi atau keyakinan, dan afeksi atau emosi mengenai faktor-faktor pekerjaan. Individu yang mengalami kepuasan kerja dengan unsur emosi/afeksi akan lebih mau melakukan OCB yang diarahkan pada individu lain di tempat kerja (Wagner, 2017). Dengan demikian, dapat diargumenkan bahwa individu yang sudah mengalami dukungan sosial dari rekan kerjanya akan melakukan penilaian atas dukungan tersebut. Jika ia merasakan kepuasan secara afeksi, seperti dukungan teman-temannya membuat mereka tidak lagi merasa kuatir atau takut dalam menghadapi masalah pekerjaan, maka ia akan melakukan timbal balik berupa OCB yang diarahkan ke rekan kerjanya.

KESIMPULAN

Studi saat ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh LMX dan dukungan rekan kerja pada OCB tenaga penjual yang diarahkan ke rekan kerja dengan mediasi kepuasan kerja. Hasil studi ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan OCB tenaga penjual kepada rekan kerjanya diperlukan kepuasan kerja, dukungan rekan kerja dan hubungan kualitas tinggi antara karyawan dan atasannya. Penemuan studi ini konsisten dengan prinsip teori pertukaran sosial bahwa perlakuan positif satu pihak kepada pihak lain akan mendorong pihak lain memberikan timbal balik yang positif pula. Studi ini memperkaya pemahaman bahwa atasan memainkan peran penting untuk meningkatkan kemauan bawahan berperilaku sukarela membantu rekan kerjanya. Semakin tinggi LMX semakin mendorong individu untuk terlibat dalam OCB yang diarahkan ke rekan kerja. Kepuasan kerja juga memainkan peran penting sebagai mekanisme penghubung pada pengaruh LMX terhadap OCB yang diarahkan ke rekan kerja. Lebih lanjut, dukungan rekan kerja memungkinkan untuk dapat mendorong individu karyawan terlibat dalam OCB dengan mekanisme kepuasan kerja sebagai mediasi.

Berkaitan dengan penemuan studi ini, terdapat beberapa saran praktis bagi perusahaan dan manajer. Pertama, perusahaan perlu mengadakan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kualitas hubungan antara sesama karyawan dan antara atasan dan bawahan. Kedua, manajer perlu memahami pentingnya memberikan dukungan kepada para tenaga penjualnya, misalnya pemberian informasi yang jelas dan kemudahan untuk dihubungi oleh bawahannya. Hal ini mengingatkan tenaga penjual memiliki tuntutan pekerjaan untuk sering berinteraksi dengan konsumen termasuk mengalami keluhan dan keharusan membuat keputusan cepat untuk memuaskan konsumennya. Ketiga, memberikan pemahaman dan pelatihan peran kepada para tenaga penjual yang bertujuan untuk memberikan pengertian bahwa antar tenaga penjual perlu saling mendukung terutama bila mereka bekerja dalam satu tim.

Selain penemuan yang menarik, studi ini tidak terlepas dari keterbatasan yang perlu untuk diperhatikan dalam studi selanjutnya. Pertama, data yang digunakan dalam studi ini merupakan hasil penilaian oleh diri sendiri (*self-report*) para responden. Namun demikian, variabel-variabel studi ini yaitu LMX, kepuasan kerja, dan dukungan rekan kerja merupakan persepsi mengenai pengalaman pribadi serta perasaan hasil penilaian pribadi, maka penggunaan *self-report* bisa menjadi alternatif untuk pengumpulan data ini. Kedua, penelitian ini menggunakan *cross-sectional data*, maka penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan penggunaan desain studi *longitudinal*. Ketiga, model penelitian dalam penelitian ini diuji menggunakan sampel yang terbatas pada satu bidang pekerjaan yaitu tenaga penjual. Dengan demikian, penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan sampel yang berbeda yang memiliki keunikan misalnya kebutuhan tinggi akan bantuan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas pekerjaan agar model bisa lebih digeneralisasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdol, B. dan Arikboga, F. S. 2017. Leader member exchange as a mediator of the relationship between servant leadership and job satisfaction: A research on Turkish ICT companies. *International Journal of Organizational Leadership* 6(4): 525–535.
- Anand, S., Prajya, R., Liden, R. dan Rousseau, D.M. 2010. Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal* 53(5): 970–988.
- Arianti, W., Hubels, M. dan Puspitawati, H. 2020. Pengaruh faktor kepuasan kerja terhadap employee engagement di Perwiratama Group. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 13(1): 31–48.
- Basford, T.E. dan Offermann, L.R. 2012. Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization* 18(6): 807–817.

- Chênevert, D., Vandenberghe, C. dan Tremblay, M. 2015. Multiple sources of support, affective commitment, and citizenship behaviors: The moderating role of passive leadership. *Personnel Review* 44(1): 69–90.
- Cropanzano, R. dan Mitchell, M.S. 2005. Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management* 31(6): 874–900.
- Dalal, R.S. 2005. A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology* 90(6): 1241–1255.
- Darrat, M., Atinc, G. dan Babin, B.J. 2016. On the dysfunctional consequences of salesperson exhaustion. *Journal of Marketing Theory and Practice* 24(2): 236–245.
- Geldart, S., Langlois, L., Shannon, H.S., Cortina, L.M., Griffith, L. dan Haines, T. 2018. Workplace incivility, psychological distress, and the protective effect of co-worker support. *International Journal of Workplace Health Management* 11(2): 96–110.
- Hackett, R.D., Wang, A.C., Chen, Z., Cheng, B.S. dan Farh, J.L. 2018. Transformational leadership and organisational citizenship behaviour: A moderated mediation model of leader-member-exchange and subordinates' gender. *Applied Psychology* 67(4): 617–644.
- Hair, J., Hult, G.T.M., Ringe, C.M. dan Sarstedt, M., 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd ed. California : SAGE.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. dan Morgeson, F.P. 2007. Leader – member exchange and citizenship behaviors : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 92(1): 269–277.
- Itani, O.S. dan Inyang, A.E. 2015. The effects of empathy and listening of salespeople on relationship quality in the retail banking industry: The moderating role of felt stress. *International Journal of Bank Marketing* 33(6): 692–716.
- Kim, S., O'Neill, J.W. dan Cho, H.M. 2010. When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management* 29(3): 530–537.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., Ben Ayed, A.K., Schwarz, G., Tremblay, M. dan Chenevert, D. 2020. Social Comparisons, Self-Conceptions, and Attributions: Assessing the Self-Related Contingencies in Leader-Member Exchange Relationships. *Journal of Business and Psychology* 35(3): 381–402.
- Lee, K. dan Allen, N.J. 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology* 87(1): 131–142.
- Mallin, M.L., Gammoh, B.S., Pullins, E.B. dan Johnson, C.M. 2017. A new perspective of salesperson motivation and salesforce outcomes: The mediating role of salesperson-brand identification. *Journal of Marketing Theory and Practice* 25(4): 357–374.
- Mekpor, B. dan Dartey-Baah, K. 2019. Voluntary workplace behaviors among employees of high and low-performing banks: A comparative study of selected banks in Ghana's

- Club 100. *International Journal of Organizational Analysis* 27(1): 2–18.
- Nasurdin, A.M., Ling, T.C. dan Khan, S.N. 2018. Linking social support, work engagement and job performance in nursing. *International Journal of Business and Society* 19(2): 363–386.
- Omillion-Hodges, L.M. dan Baker, C.R. 2013. Contextualizing LMX within the workgroup: The effects of LMX and justice on relationship quality and resource sharing among peers. *Leadership Quarterly* 24(6): 935–951.
- Organ, D.W. 1974. Social exchange and psychological reactance in a simulated superior-subordinate relationship. *Organizational Behavior and Human Performance* 142: 132–142.
- Paillé, P., Mejía-Morelos, J.H., Marché-Paillé, A., Chen, C.C. dan Chen, Y. 2016. Corporate greening, exchange process among co-workers, and ethics of care: An empirical study on the determinants of pro-environmental behaviors at coworkers-level. *Journal of Business Ethics* 136(3): 655–673.
- Papakonstantinou, D. and Papadopoulos, K. 2009. Social support in the workplace for working-age adults with visual impairments. *Journal of Visual Impairment and Blindness* 103(7): 393–402.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. dan Blume, B.D. 2009. Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 94(1): 122–141.
- Randall, M., Cropanzano, R., Bormann, C. dan Birjulin, A. 1999. Organizational politics and organizational support as Predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior* 20: 159–174.
- Salehzadeh, R., Shahin, A., Kazemi, A. dan Barzoki, A.S. 2015. Is organizational citizenship behavior an attractive behavior for managers? A Kano model approach. *Journal of Management Development* 34(5): 601–620.
- Scandura, T.A., Graen, G.B. dan Novak, M.A. 1986. When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology* 71(4): 579–584.
- Schriesheim, C.A. dan Cogliser, C.C. 1999. Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and practices. *Leadership Quarterly* 10(1): 63–113.
- Shu, C.Y. dan Lazatkhan, J. 2017. Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism. *Journal of Work and Organizational Psychology* 33(1): 69–81.
- Sparrowe, R. dan Liden, R.C. 1997. Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review* 22(2): 522–552.
- Susskind, A.M., Kacmar, M.K. dan Borchgrevink, C.P. 2007. How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell Hotel and Restaurant*

- Administration Quarterly* 48(4): 370–379.
- Vera, M., Martínez, I.M., Lorente, L. dan Chambel, M.J. 2016. The role of co-worker and supervisor support in the relationship between job autonomy and work engagement among Portuguese nurses: A multilevel study. *Social Indicators Research* 126(3): 1143–1156.
- Verbeke, W., Dietz, B. dan Verwaal, E. 2010. Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science* 38(3): 407–428.
- Wagner, S.H. 2017. Exploring the structure of job satisfaction and its impact on the satisfaction-performance relationship. *Journal of Organizational Psychology* 17(4): 90–102.
- Wang, L., Chu, X. dan Ni, J. 2010. Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: A new perspective from perceived insider status and Chinese traditionality. *Frontiers of Business Research in China* 4(1): 148–169.
- Wang, P.Q., Kim, P.B.C. dan Milne, S. 2017. Leader–Member Exchange (LMX) and Its Work Outcomes: The Moderating Role of Gender. *Journal of Hospitality Marketing and Management* 26(2): 125–143.
- Wang, Y., Han, M.S., Xiang, D. dan Hampson, D.P. 2019. The double-edged effects of perceived knowledge hiding: empirical evidence from the sales context. *Journal of Knowledge Management* 23(2): 279–296.
- Wayne, Sandy, J., Shore, Lynn, M. dan Liden, Robert, C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective. *Academy of Management Journal* 40(1): 82–111.
- Williams, L.J. dan Anderson, S.E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in –role behaviors. *Journal of Management* 17(3): 601–617.
- Wnuk, M. 2017. Organizational conditioning of job satisfaction. A model of job satisfaction. *Contemporary Economics* 11(1): 31–44.
- Yu, K., Wang, Z. dan Huang, Y. 2018. Work-family conflict and organizational citizenship behavior: the role of job satisfaction and decision authority. *Frontiers of Business Research in China* 12(1).
- Yukl, G. 1989. *Leadership in organization*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.