

# The effect of organizational citizenship behavior (OCB) on counterproductive work behavior (CWB) in sales employees

*Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap counterproductive work behavior (CWB) pada karyawan sales*

**Rania Putri Shaliha<sup>1\*</sup>, Tri Rahayuningsih<sup>1</sup> & Rozi Sastra Purna<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Kedokteran Universitas Andalas, Kota Padang, Sumatera Barat

**Abstract.** Counterproductive work behavior (CWB) is essential for companies to pay attention to because it makes employees violate company norms. Companies must find ways to get employees involved by highlighting Organizational Citizenship Behavior (OCB) behavior. OCB behavior can create a sense of employee attachment to the company so that it tends to avoid counterproductive attitudes. This study examines the effect of CWB on OCB in sales employees. The results of this causal study indicate that employees with high CWB behavior tend to have low OCB behavior and vice versa.

**Keywords:** Sales employees, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Counterproductive Work Behavior (CWB)

**Abstrak.** Perilaku Counterproductive Work Behaviour (CWB) penting untuk diperhatikan oleh perusahaan karena hal ini membuat karyawan melanggar norma perusahaan.. Perusahaan harus mencari cara agar karyawan terlibat aktif dalam pekerjaannya dengan menonjolkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB). Perilaku OCB dapat membuat rasa keterikatan karyawan dengan perusahaan sehingga cenderung menghindari sikap kontraproduktif. Penelitian ini meneliti pengaruh CWB terhadap OCB pada karyawan sales. Hasil penelitian kausal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki perilaku CWB tinggi cenderung memiliki perilaku OCB rendah dan begitu sebaliknya.

**Kata kunci:** Karyawan sales, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Counterproductive Work Behavior (CWB)

## 1 Pendahuluan

Perkembangan sektor pekerjaan di Indonesia memiliki banyak jenis salah satunya di sektor industri perdagangan. Perkembangan industri perdagangan sangat berpengaruh terhadap sektor ekonomi di Indonesia yakni salah satunya industri otomotif yang terus meningkat setiap tahun baik dari jumlah perusahaan maupun karyawan di industri otomotif (BPS, 2022). Menurut

\*Korespondensi: Rania Putri Shaliha, Fakultas Kedokteran, Universitas Andalas, Jl. Perintis Kemerdekaan No.94, 25127, Sumatera Barat. Surel: [rania.shaliha@gmail.com](mailto:rania.shaliha@gmail.com)

Peningkatan ini sejalan dengan jumlah produksi serta penjualan kendaraan bermotor yang dilakukan oleh pabrik otomotif dan dealer yang bekerja sama memberikan dampak positif dalam industri otomotif (Kemenperin, 2020). Industri otomotif semakin berkembang melalui perusahaan yang menjual berbagai jenis kendaraan bermotor dari berbagai merek produsen kendaraan bermotor.

Persaingan antar perusahaan otomotif semakin ketat akibat peningkatan jumlah produksi produk otomotif sehingga perusahaan dituntut untuk bisa beradaptasi dan berinovasi agar produk yang dijual tidak kalah di pasar industri otomotif (Azizah & Sasongko, 2019). Menurut Hasanuddin, Ramli dan Ruma (2022) hal ini menuntut setiap perusahaan otomotif untuk meningkatkan sumber daya manusia yang dimilikinya dari segi kinerja, kualitas serta jumlah untuk memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan. Karyawan sales atau salesperson merupakan salah satu SDM yang harus dimiliki oleh perusahaan otomotif. Hal ini membuat karyawan sales harus mempunyai skill komunikasi yang baik untuk menarik pembeli sehingga pesan yang disampaikan oleh karyawan sales dapat dipahami langsung dan mempengaruhi pembeli untuk membeli produk (Chamidah, Guntoro & Sulastri, 2020).

Perusahaan memberikan tugas kepada karyawan sales biasanya berupa target yang harus dicapai oleh karyawan sales sebelum waktu batas target berakhir. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ayuningtias, Syahputra dan Prasetyo (2017) jumlah penjualan produk otomotif, kunjungan pembeli, dan banyaknya panggilan dari pembeli menjadi dasar target dari salah satu tugas karyawan sales sehingga dapat membuat karyawan sales mendapatkan imbalan atau penghargaan jika pekerjaannya melebihi target awal. Menurut penelitian Swimberghe dan Darrat (2014) target tempat kerja terlalu tinggi, batasan waktu yang ketat serta konflik lingkungan kerja dapat mengakibatkan timbulnya perilaku penyimpangan atau Counterproductive Work Behavior (CWB) pada karyawan sales sehingga bisa berdampak pada kinerja perusahaan serta karyawan lainnya.

Menurut Spector dkk (2006) perilaku CWB memiliki lima dimensi yakni abuse, production deviance, sabotage, theft, dan withdrawal. Tindakan CWB ini di tempat kerja dapat mengambil bentuk yang berbeda, misalnya pencurian, penipuan, sabotase, ketidakhadiran, agresif fisik dan agresif verbal (Ariani, 2013). Oleh karena itu, perilaku CWB dapat membahayakan organisasi, anggota atau bahkan keduanya dengan mendorong individu melakukan pelanggaran aturan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Hochstein, Lilly dan Stanley (2017) menemukan perilaku CWB pada karyawan sales seperti menjelaskan merekomendasikan produk yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan, pemalsuan data agar memenuhi target serta menyalahgunakan anggaran yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Khoirunnisa dkk (2022) menjelaskan perilaku kontraproduktif yang terjadi disebabkan oleh kurangnya rasa puas akan pekerjaan pada karyawan. Karyawan mampu bekerja dengan baik jika mereka lebih puas akan pekerjaannya serta menghasilkan perilaku positif yang lebih tinggi dan mengurangi perilaku kontraproduktif. Kepuasan karyawan dapat dipengaruhi oleh perlakuan adil ditempat kerja sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memunculkan perilaku OCB. Organizational Citizenship Behavior atau OCB merupakan perilaku individu yang secara sukarela atau tanpa dipaksa memberikan kontribusi peran lebih diluar deskripsi pekerjaannya untuk perusahaan

(Organ, 2018). Ada lima dimensi dari perilaku OCB Menurut Organ (dalam Ruhana, 2020) sebagai penyebab terjadinya perilaku OCB yakni Courtesy, Civic Virtue, Sportmanship, Altruism, dan Conscientiousness. Namun tidak semua karyawan mampu menerapkan perilaku OCB ini dikarenakan tekanan dari faktor internal maupun eksternal yang ada ditempat kerja sehingga hal ini dapat memunculkan perilaku kontraproduktif pada karyawan (Lokman, 2019).

Berdasarkan penjelasan di atas, kami ingin mengetahui Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Counterproductive Work Behavior (CWB) pada karyawan sales. Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan referensi dalam ilmu psikologi khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Terlebih lagi, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam upaya mereka mengurangi perilaku Counterproductive Work Behavior (CWB).

## **2 Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kausalitas dengan variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Counterproductive Work Behavior (CWB). Pengambilan data diambil di salah satu perusahaan yg bergerak di industri otomotif dengan karyawan sales berjumlah 223 orang. Berikut adalah penjelasan selengkapnya tentang partisipan penelitian, prosedur, dan alat ukur dalam penelitian ini.

### **2.1 Partisipan**

Partisipan adalah karyawan sales dari salah satu perusahaan yg bergerak di industri otomotif, sebanyak 223 orang. Partisipan dibedakan dengan jenis kelamin yakni 105 laki-laki dan 118 perempuan dengan rata-rata usia 18-40 tahun. Partisipan berpartisipasi secara sukarela tanpa ada paksaan apapun.

### **2.2 Prosedur**

Setelah mendapatkan izin penelitian di perusahaan target. Peneliti menyebarkan kuesioner penelitian kepada para karyawan sales yang ada ditempat pada saat itu. Sebelum mengisi kuesioner peneliti memberikan penjelasan mengenai penelitian ini. Selanjutnya, pada lembar kuesioner terdapat lembar informed consent yang terlebih dahulu diisi oleh partisipan. Setelah mereka selesai mengisi seluruh kuesioner, partisipan mengumpulkan kembali kepada peneliti.

### **2.3 Alat ukur**

Metode penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah metode skala. Jenis skala yang digunakan adalah skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap. Dengan skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian, indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun butir-butir instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan empat pilihan jawaban (1 = tidak pernah, 2 = jarang, 3 = sering, 4 = selalu) yang berisikan pernyataan-pernyataan yang mendukung (favourable).

Validitas dan reliabilitas sudah dilakukan dalam penelitian ini. Jenis validitas yang dipakai dalam alat ukur Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Counterproductive Work Behavior (CWB) adalah validitas isi. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach alpha* dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS 26 for Windows.

### 3 Hasil

Metode analisis data yang digunakan peneliti adalah persamaan regresi linear sederhana. Pada analisis uji regresi linear sederhana peneliti menggunakan persamaan untuk melihat sejauh mana hubungan sebab akibat antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

#### 3.1 Uji asumsi

Uji normalitas dilakukan agar dapat mengetahui apakah setiap variabel penelitian telah menyebar secara normal atau tidak. Uji normalitas sebaran menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov test dengan nilai signifikansi sebesar .012, maka data kedua variabel terdistribusi secara normal karena memiliki nilai signifikansi  $p > .05$ . Selanjutnya untuk mengetahui apakah kedua variabel memiliki hubungan linear atau tidak menggunakan uji F (*test for linearity*) dengan bantuan SPSS 26.0 for Windows. Kedua variabel dapat dinyatakan memiliki hubungan linear dengan nilai signifikansinya .880 ( $p > .05$ ). Pada hasil uji regresi linear sederhana penelitian ini memiliki nilai signifikansi sebesar .000 ( $p < .05$ ) Hal tersebut berarti bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) memberikan pengaruh terhadap *Counterproductive Work Behaviour* (CWB) pada karyawan sales artinya hipotesis penelitian ini diterima. Sedangkan untuk melihat seberapa banyak variabel independen (X) mempengaruhi variabel dependen (Y) menggunakan koefisien regresi yang memiliki nilai R-Square ( $R^2$ ) sebesar .429. Hal ini membuktikan bahwa variabel bebas yakni *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu, *Counterproductive Work Behaviour* (CWB) sebesar 42.9% sedangkan 57,1% dipengaruhi faktor lain.

#### 3.2 Hubungan Counterproductive Work Behaviour (CWB) dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Peneliti berhipotesis bahwa karyawan yang memiliki Counterproductive Work Behaviour (CWB) yang tinggi akan cenderung memiliki Organizational Citizenship Behaviour (OCB) yang rendah. Hal ini dilihat dari persamaan koefisien regresi  $Y = 51.063 - .170X$  yang artinya besar konstanta 51.063 yang artinya jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel Organizational Citizenship Behaviour (OCB), maka nilai variabel Counterproductive Work Behaviour (CWB) adalah 51.063. Koefisien regresi sebesar -.170 artinya jika terjadi kenaikan pada nilai Organizational Citizenship Behaviour (OCB) maka akan terjadi penurunan sebesar -.170 pada nilai Counterproductive Work Behaviour (CWB). Koefisien negatif pada variabel menunjukkan adanya pengaruh antar kedua variabel. Sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) maka akan semakin rendah Counterproductive Work Behaviour (CWB) pada karyawan sales.

## 4 Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif antara Counterproductive Work Behaviour (CWB) dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Artinya kedua variabel ini berlawanan arah yang mana jikalau nilai Counterproductive Work Behaviour (CWB) tinggi maka akan disusul oleh rendahnya nilai Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Hal ini sejalan dengan penelitian Sambung, R (2019) perilaku CWB cenderung dapat memediasi karyawan ke arah negatif sehingga diperlukan sikap OCB yang tinggi seperti mendapatkan kesempatan berkembang bersama, hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja serta berprestasi dalam bekerja. Namun, sikap CWB dapat dikurangi dengan penerapan sikap OCB pada karyawan yang dapat dibantu dengan dukungan atasan atau rekan kerja (Jelinek dkk, 2010). Dalam penelitian ini juga dijelaskan pengaruh kedua variabel ini memiliki koefisien negatif yang artinya ketika jika variabel Organizational Citizenship Behaviour (OCB) mengalami kenaikan maka variabel Counterproductive Work Behaviour (CWB) akan mengalami penurunan disaat yang bersamaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Abbasi dan Wan Ismail (2023) yang menunjukkan hubungan negatif OCB dengan CWB yang mana ketika perusahaan dapat menaikkan sikap OCB pada karyawan maka hal ini dapat menurunkan sikap CWB sekaligus pada karyawan.

Karyawan yang memiliki sikap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) yang baik dengan menolong sesama rekan kerja serta meningkatkan kompetensi diri sendiri dapat mengurangi sikap Counterproductive Work Behaviour (CWB) pada karyawan tersebut dan begitu sebaliknya. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa untuk meminimalisir sikap CWB pada karyawan diperlukan sikap membantu sesama rekan kerja dan atasan, menyelesaikan permasalahan di tempat kerja, menghindari konflik serta mengerjakan tanggung jawab ditempat kerja yang mana hal ini merupakan komponen dari sikap OCB (Bagyo, 2018).

Dalam penelitian ini, hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan informasi bagi karyawan sales serta atasan sales untuk mengurangi sikap CWB ditempat kerja serta mencari solusi untuk meningkatkan sikap OCB pada karyawan sales. Hasil penelitian juga bisa sebagai acuan untuk meneliti variabel yang sama sehingga ilmu pengetahuan terkait variabel ini semakin luas.

Penelitian ini memiliki kekurangan yakni lebih memperhatikan dengan menambahkan hal-hal yang dirasakan dapat mempengaruhi kedua variabel sehingga hasil yang didapatkan bisa lebih maksimal. Oleh karena itu untuk penutup peneliti berharap bagi perusahaan terkait seperti seluruh perusahaan yg bergerak di industri otomotif untuk dapat mempertahankan segala bentuk sikap OCB yang sudah ada pada karyawan sales serta mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku OCB.

## Referensi

- Abbasi, A., & Wan Ismail, W. K. (2023). Linking organizational citizenship behavior and organizational trust towards reducing workplace deviance behavior in higher education. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 2157538.
- Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46.
- Ayuningtias, H. G., Syahputra, F., & Prasetyo, A. P. (2017). Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Sales And Marketing Industri Otomotif Di Bandung. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 17(1), 61-70.
- Azizah, I., & Sasongko, S. W. Pengaruh Pemberian Insentif Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Penjualan Di Pt. United Motors Centre Gresik
- Badan Pusat Statistik. (n.d.). Informasi Umum., 2022, from bps.go.id: [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)
- Bagyo, Y. (2018). The effect of counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB) on employee performance with employee engagement as intervening variable. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(2), 83-89.
- Chamidah, N., Guntoro, B., & Sulastris, E. (2020). Marketing communication and synergy of pentahelix strategy on satisfaction and sustainable tourism. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 177–190. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.177>
- Hasanuddin, A. N., Ramli, A., & Ruma, Z. The Influence of Work Discipline and Motivation on Employee Productivity in the Sales Division at PT. Bosowa Berlian Motors Makassar. *Pinisi Journal of Art, Humanity and Social Studies*, 2(5), 221-237.
- Hochstein, B. W., Lilly, B., & Stanley, S. M. (2017). Incorporating a counterproductive work behavior perspective into the salesperson deviance literature: Intentionally harmful acts and motivations for sales deviance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(1), 86-103.
- Jelinek, R., & Ahearne, M. (2010). Be careful what you look for: The effect of trait competitiveness and long hours on salesperson deviance and whether meaningfulness of work matters. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(4), 303-321.
- Khoirunnisa, R. M., Kusuma, D. R., & Merdiana, C. V. (2022, July). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kecerdasan Emosional Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif. In *UMMagelang Conference Series* (pp. 130-135).
- Lokman, N. (2019). Factors Influence Employee Level of Integrity in Automotive Company. *Advances in Business Research International Journal*, 5(3).
- Ministry of Industry. (2020b, July 29). Kemenperin Susun Peta Jalan Wujudkan Substitusi Impor 35% di Tahun 2022. [kemenperin.go.id](http://kemenperin.go.id):

<https://kemenperin.go.id/artikel/21885/Kemenperin-Susun-Peta-Jalan-Wujudkan-Substitusi-Impor-35-di-Tahun-2022>

- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Ruhana, I. (2020). The effect of quality of work life (QWL) on job satisfaction and organization citizenship behavior (OCB)(A study of nurse at numerous hospitals in Malang, Indonesia). *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 4(2), 51-58.
- Sambung, R. (2019). Job Satisfaction on Employee Performance; Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior as Mediations. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 7(3), 50-56.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. doi:10.1016/j.jvb.2005.10.005
- Swimberghe, K., Jones, R. P., & Darrat, M. (2014). Deviant behavior in retail, when sales associates “Go Bad”! Examining the relationship between the work–family interface, job stress, and salesperson deviance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4), 424–431. doi:10.1016/j.jretconser.2014.03.001