

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Temuan awal dari penelitian ini adalah mengenai survei yang dilakukan oleh Gallup pada 4 November 2017. Survei ini menjelaskan mengenai tingkat kejujuran dan etika pada profesi tertentu yang menjelaskan bahwa terdapat perilaku tidak jujur dari berbagai macam pekerjaan. Survei ini dilakukan dengan berbagai jenis pekerjaan diantaranya mulai dari perawat, dokter, hakim, hingga *car salespeople*.

Pada survei Gallup mengenai kejujuran dan etika dari berbagai profesi, profesi *car salespeople* menduduki peringkat paling bawah mengenai kejujuran dan etika. Hal ini menandakan bahwa tingkat kejujuran dan etika yang dimiliki oleh *car salespeople* masih tergolong rendah. Selain dikarenakan *salespeople* memiliki tingkat kejujuran dan etika yang rendah, *salesperson* pada perusahaan pada umumnya merupakan posisi *frontliner* penghubung organisasi dengan pelanggan.

*Deviant workplace behavior* didefinisikan sebagai perilaku secara sukarela dari anggota organisasi yang akan merusak norma organisasi dan mengancam kesejahteraan organisasi serta anggotanya (Robinson dan Bennet, 1995). Posisi *salesperson* memiliki potensi yang besar di dalam organisasi karena pelanggan cenderung akan menganggap *salesperson* menjadi atribut perusahaan secara keseluruhan (Scott dan Jehn, 2003). Posisi *salesperson* yang merupakan sebagai atribut perusahaan mengartikan betapa pentingnya peran *salesperson* bagi suatu perusahaan. *Salesperson* juga akan membantu menciptakan hubungan pelanggan yang akan menguntungkan dan membangun sifat kooperatif untuk perusahaan dan membantu mengumpulkan pasar serta mengembangkan strategi pemasaran yang kompetitif (Rapp, Agnihotri, dan Baker, 2011)

**Tabel 1.1**  
**Survei Kejujuran dan Etika pada *car salespeople***

<i>Car Salespeople</i>	Sangat tinggi	Tinggi	Rata-rata	Rendah	Sangat Rendah	Tidak berpendapat
	%	%	%	%	%	%
2018	1	7	47	33	11	2
2017	2	8	48	29	10	1
2016	1	8	45	31	15	1
2015	1	7	41	36	13	1
2014	2	6	46	31	14	2

Sumber : Survei Gallup (<https://news.gallup.com/poll/1654/honesty-ethics-professions.aspx> )

Survei pada tabel 1.1 menjelaskan mengenai survei tiap tahun perilaku kejujuran yang rendah dengan persentase yang cukup tinggi dari tahun ke tahun pada *insurance salespeople* dan *car salespeople*. Survei tersebut dilaksanakan di Amerika. Meskipun survei tersebut dilaksanakan di Amerika, hal ini juga didukung oleh beberapa temuan yang di dapatkan di Indonesia mengenai fenomena *salespeople*.

Fenomena yang didapatkan di Indonesia berupa temuan beberapa berita bahwa pekerjaan sebagai *salesperson* akan rentan terhadap *deviant workplace behavior* beberapa diantaranya pada tahun 2017 menjelaskan mengenai kewaspadaan terhadap agen asuransi yang nakal (<https://tirto.id/hati-hati-agen-asuransi-nakal-cAjr>), tahun 2018 terdapat pemberitaan mengenai *sales* mobil yang menipu pelanggan hingga 440 juta (<https://aceh.tribunnews.com/2018/01/17/sales-tipu-costumer-hingga-rp-440-juta>) dan pada tahun 2019 terdapat berita seorang sales menggunakan data nasabah untuk melakukan pinjaman online (<https://mediakonsumen.com/2019/02/13/surat-pembaca/data-pribadi-disalahgunakan-oleh-sales-bank-untuk-pinjaman-online>). Berdasarkan berita yang dimuat di atas, dapat dilihat perilaku penyimpangan yang terjadi di beberapa bidang *salesperson*.

*Salesperson* dalam peran mereka sebagai *boundary spanners* berperan dalam pengimplementasian strategi dan dari semua fungsi organisasi yang relevan dengan implementasi strategi, peran *salesperson* merupakan salah satu peran yang paling penting (Johnson dan Sohi, 2017; Terho *et al.*, 2015). Merujuk pada tabel 1.1 mengenai rendahnya kejujuran dan etika pada *salespeople*, peneliti menggunakan *salesperson* sebagai objek penelitian. *Workplace Deviant Behaviour* yang dilakukan oleh *salesperson* dapat berdampak langsung pada perusahaan sehingga apabila *salesperson* melakukan perilaku *deviance*, dampak yang dapat diterima bisa langsung pada perusahaan tempat dimana *salesperson* tersebut bekerja.

Menurut Jelinek dan Ahearne (2006) menjelaskan bahwa perilaku *misbehavior* yang dilakukan oleh *salesperson* tidak hanya memengaruhi seberapa baik organisasi secara internal namun juga memengaruhi organisasi secara eksternal yang berhubungan dengan *cross-selling* dan *up-selling* secara efektif serta pelayanan dari waktu ke waktu. Dalam bidang *salesperson* studi mengenai *workplace deviant behaviour* sangat penting dikarenakan apabila biaya diperbesar, akan berdampak langsung pada hasil perusahaan (Ingram 2004; Mount, Ilies, dan Johnson, 2006; Rotundo dan Sackett 2002). Biaya dapat menjadi parah karena batas yang mencakup tenaga penjualan memiliki kesempatan untuk secara langsung mempengaruhi pendapatan dan pengeluaran.

Menurut Robinson dan Bennet (1995) *deviant workplace behavior* dibagi menjadi *interpersonal deviance* dan *organizational deviance*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Jelinek dan Ahearne (2006) terdapat satu dimensi dari *deviant workplace behavior* yaitu *frontline deviance*. *Frontline deviance* merupakan perilaku secara sukarela dari anggota organisasi yang merusak norma organisasi dan mengancam para pelanggan (Jelinek dan Ahearne, 2014). Studi telah berusaha mengeksplorasi mengenai penyimpangan karyawan di tempat kerja karena perilaku *deviant workplace* akan menghasilkan kerugian organisasi dalam skala yang besar (Cameina dan Ribeiro, 2014)

Glomb dan Liao (2003), Mitchell dan Ambrose (2007) menggunakan *social exchange theory* untuk menjelaskan *social underminig*. *Social exchange theory* (Homans 1974; Thibaut & Kelley, 1959) menekankan bahwa terdapat dua sifat di dalam ikatan sosial. Ikatan sosial tersebut dapat berupa ikatan sosial dalam bentuk negatif dan ikatan sosial positif. Meski kebanyakan kontak sosial seorang individu mungkin secara umum positif namun setidaknya beberapa kontak tidak diinginkan (negatif) dan menyebabkan terjadinya perselisihan di tempat kerja. Banyak tujuan individu dicapai melalui partisipasi dengan orang lain dalam struktur hubungan sosial dan pekerjaan, dengan demikian, masalah yang dihasilkan dalam domain ini terdiri dari bagian signifikan dari tekanan harian (Rook, 1992).

Berdasarkan penjelasan teori di atas, dalam penelitian ini, menjelaskan mengenai jenis interaksi sosial negatif yang lebih spesifik untuk menjelaskan *social exchange theory* yaitu *social undermining*. Berdasarkan *social exchange theory*, tindakan oleh satu pihak akan berpotensi untuk dibalas dengan cara yang sama oleh pihak lainnya. Namun bentuk *tit-for-tat* (kebaikan dibalas kebaikan & kejahatan dibalas kejahatan) tidak selalu terjadi (Cropanzano *et al.*, 2017). Teori ini menjelaskan bagaimana perilaku *undermining* yang diterima karyawan tersebut akan membuat karyawan membalas perilaku tersebut dengan cara yang sama.

*Social undermining* menurut Duffy, Gangster, dan Pagon (2002) merupakan perilaku yang bertujuan untuk menghambat kemampuan seseorang untuk membangun dan mempertahankan hubungan interpersonal positif terkait dengan suksesnya suatu pekerjaan, dan merusak reputasi karyawan.

*Social undermining* menurut Bennet dan Robinson (2002) terdiri dari *supervisor undermining* dan *coworker undermining*. Averill (1983) menyatakan bahwa ketika suatu ancaman dan kerusakan terjadi kepada identitas seseorang maka individu tersebut akan melakukan tindakan *counterproductive*. Melalui konsep *retaliation* (Andersson & Pearson, 1999)

dijelaskan bahwa ketika individu mengalami perilaku *undermining* maka individu akan membalas perilaku dengan cara yang sama guna untuk membalikkan reputasi mereka dan menyatakan bahwa mereka pantas untuk diberikan perilaku terhormat.

*Conservation of resources theory* (COR) menjadi sebuah teori yang akan melandasi penelitian ini. Hofboll (2002) menyatakan bahwa individu berusaha untuk mendapatkan, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang berharga dan dimiliki, termasuk sumber daya emosional, dan meminimalkan ancaman kehilangan sumber daya tersebut. Oren & Levin (2015) menyatakan sumberdaya didefinisikan sebagai objek, karakteristik pribadi, kondisi, dan energi.

*Salesperson* berperan sebagai *boundary spanners* dimana *salesperson* tidak hanya berhubungan dengan perusahaan namun juga dengan eksternal perusahaan. Menurut Cordes dan Dougherty (1993), individu dengan peran sebagai *boundary spanning* mengalami *emotional exhaustion* dengan tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan individu dalam posisi *spanning boundary* (hak 644).

*Emotional exhaustion* ditandai oleh perasaan terlalu berat, terkuras, dan kehilangan sumber daya (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Penelitian ini akan meneliti apakah perilaku *social undermining* yang diterima oleh *salesperson* dapat menyebabkan *emotional exhaustion* dan *emotional exhaustion* akan menyebabkan seorang *salesperson* akan melakukan tindakan *workplace deviant* sehingga menyebabkan kerugian tidak hanya pada *salesperson*, namun juga bagi perusahaan. Pernyataan diatas akan menjelaskan apabila seorang individu merasakan/ menerima *social undermining*, maka individu tersebut akan kehilangan sumber daya mereka untuk mencapai tujuan utama dari pekerjaan mereka dikarenakan perilaku *social undermining* yang diterima *salesperson* tersebut sehingga menyebabkan *emotional exhaustion* (Yoo dan Frankwick 2013).

Individu selalu hidup dan bekerja di dalam suatu grup, dan grup selalu terstruktur dalam suatu status hierarki. Adanya pemahaman ini

menunjukkan keberadaan dua motif yang luas dan diaplikasikan dalam perilaku yang dirancang untuk selalu hidup rukun dengan anggota kelompok lainnya untuk maju dalam mencapai status anggota grup lainnya (Hogan & Holland, 2003). Berdasarkan konsep-konsep dari evolusi biologi, antropologi, dan sosiologi, serta teori sosioanalitik, menurut Wiggins dan Trapnell, (1996); Hogan, (1996); Hogan & Shelton, (1998) terdapat dua motivasi luas berfokus pada interaksi sosial diantaranya *strive for communion* dan *strive for status*.

Barrick, Stewart, dan Pitorowski (2002) menyatakan terdapat tiga jenis motivasi yang akan muncul ketika seorang individu akan mencapai tujuan mereka dalam melaksanakan tugas. Adapun ketiga motivasi tersebut didefinisikan sebagai motivasi dari *salesperson* untuk mencapai suatu tugas (*accomplishment*), mendapatkan status (*status striving*) serta motivasi *salesperson* untuk bergaul (*communion striving*)

Motivasi merupakan *key resources* yang dimiliki oleh manusia sehingga berdasarkan teori COR diharapkan ketika *salesperson* mengalami *emotional exhaustion* ketika individu memiliki motivasi yang tinggi, maka motivasi tersebut yang berperan sebagai *key resource* dan pada pengaruhnya terhadap *emotional exhaustion* terhadap *workplace deviant, motivation* akan berperan sebagai *coping style* saat individu mengalami *emotional exhaustsion* dan akan memperlemah pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *deviant behavior* (Yoo dan Franckwick, 2013).

Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan diatas maka penelitian ini ditulis dengan judul : “Pengaruh *social undermining* terhadap *workplace deviant behavior* : peran *emotional exhaustion* dan *motivation* pada *salesperson*.”

## 1.2 Kesenjangan Penelitian

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh *social undermining* dan *emotional exhaustion* terhadap *workplace deviant behaviour* dengan peran moderasi *motivation*. Teori dasar yang digunakan di dalam penelitian ini adalah *Conservation of resources theory* (Hofboll, 1989) dan menggunakan

konsep *retaliation* untuk menjelaskan pengaruh langsung *social undermining* terhadap *workplace deviant behaviour*. Sedangkan, pada artikel asli tidak membahas mengenai pengaruh langsung yang terdapat pada *social undermining* terhadap *workplace deviant behaviour*.

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh (a)*supervisor undermining*, (b)*coworkers undermining*, dan (c)*customer undermining* terhadap *salesperson emotional exhaustion*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *salesperson emotional exhaustion* terhadap (a)*organizational*, (b)*interpersonal*, dan (c)*frontline deviant behavior*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *supervisor undermining* terhadap *organizational deviance*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *coworker undermining* terhadap *interpersonal deviance*.
5. Untuk mengetahui pengaruh *customer undermining* terhadap *frontline deviance*.
6. Untuk mengetahui peran moderasi *status striving* pada pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *organizational deviance*.
7. Untuk mengetahui peran moderasi *communion striving* pada pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *interpersonal deviance*.
8. Untuk mengetahui peran moderasi *accomplishment striving* pada pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *frontline deviance*.

### 1.4 Ringkasan Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan *software SmartPLS3*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *online* kuesioner. Pengujian model dilakukan dengan menguji *outer* dan *inner* model. Objek penelitian adalah *salesperson* dari berbagai industri dengan total 191 responden.

### 1.5 Ringkasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif signifikan *social undermining* terhadap *workplace deviant behaviour* dan terdapat pengaruh langsung positif signifikan *emotional exhaustion* terhadap *workplace deviant behaviour*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hanya *coworker undermining* yang memengaruhi *emotional exhaustion* secara positif signifikan sedangkan *customer* dan *supervisor undermining* memengaruhi *emotional exhaustion* secara positif dan tidak signifikan. Pada hipotesis pengaruh moderasi, *communion striving* memengaruhi pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *interpersonal deviance* secara positif dan tidak signifikan.

### 1.6 Kontribusi Penelitian

1. Bagi akademisi penelitian ini akan bermanfaat untuk menindaklanjuti penelitian terdahulu serta menambah referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai *workplace deviant behavior*.
2. Bagi perusahaan penelitian ini akan bermanfaat untuk mengetahui bagaimana pengaruh *social undermining* yang terjadi pada *salesperson* perusahaan tersebut terhadap *emotional exhaustion* dan pengaruh *salesperson emotional exhaustion* terhadap *workplace deviant behavior* dengan peran *motivation*. Penelitian ini juga menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk meminimalisir dampak yang diakibatkan dari perilaku menyimpang tersebut.

### 1.7 Sistematika Skripsi

Adapun sistematika ringkas penulisan skripsi adalah sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bagian latar belakang memuat fenomena dan hal yang mendasari penelitian yang dilakukan diawali dengan pemaparan masalah dari fenomena yang muncul. Setelah pembahasan latar belakang selanjutnya dari latar belakang tersebut akan ditarik masalah berdasarkan pemaparan latar belakang sehingga muncul rumusan masalah, diikuti dengan tujuan, serta manfaat penelitian.

## **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Memuat landasan teori yang digunakan. Berdasarkan beberapa literatur serta penelitian terdahulu, landasan teori memuat pengertian dari masing-masing variabel yang digunakan yaitu *social undermining*, *cognitive reappraisal*, *emotional exhaustion*, *workplace deviance*, dan *motivation*. Setelah menjelaskan mengenai pengertian masing-masing variabel dilanjutkan dengan hubungan keterkaitan antar variabel tersebut.

## **BAB III : METODE PENELITIAN**

Mencakup metode yang digunakan dalam penelitian dilanjutkan dengan penjelasan definisi operasional variabel serta item apa saja yang digunakan sebagai indikator dalam penelitian. Metode yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif.

## **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bagian hasil dan pembahasan terdapat gambaran umum objek penelitian, karakteristik responden berdasarkan data yang telah didapat dan diolah, analisis model serta hasil pengujian hipotesis serta terdapat pembahasan dari hasil penelitian.

## **BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab V terdiri dari kesimpulan dan saran yang dibuat berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan. Kesimpulan terkait dengan hasil penelitian sedangkan saran terkait dengan saran untuk penelitian selanjutnya, untuk peneliti serta untuk objek penelitian.