
PENGARUH KETIDAKSANTUNAN PELANGGAN TERHADAP TUNTUTAN PEKERJAAN DENGAN DIMODERASI PERSEPSI DUKUNGAN ATASAN PADA KARYAWAN FRONTLINER PERBANKAN

Arshya Amanta Andryan, Fajrianthi

Universitas Airlangga

Email: arshya.amanta.andryan-2019@psikologi.unair.ac.id

Abstrak

Tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan secara individual ataupun organisasional. Salah satu faktor dari tingginya tuntutan pekerjaan adalah adanya interaksi karyawan dengan pelanggan yang tidak santun di tempat kerja. Persepsi dukungan atasan diketahui berperan sebagai sumber daya pekerjaan yang dapat mengurangi tuntutan pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh perilaku ketidaksantunan pelanggan terhadap tuntutan pekerjaan dengan persepsi dukungan atasan sebagai variabel moderasi. Partisipan dalam penelitian ini meliputi 106 karyawan garda terdepan pada sektor perbankan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan metode survei menggunakan instrumen WIS, JDR-Q, dan SPOS. Data dianalisis melalui uji deskriptif dan uji analisis regresi moderasi dengan bantuan program IBM SPSS versi 26. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa ketidaksantunan pelanggan berpengaruh positif terhadap tuntutan pekerjaan dan persepsi dukungan atasan tidak memoderasi pengaruh ketidaksantunan pelanggan terhadap tuntutan pekerjaan pada karyawan garda terdepan sektor perbankan di Indonesia.

Kata Kunci: Ketidaksantunan pelanggan, persepsi dukungan atasan, tuntutan kerja

Abstract

A high job demand may negatively affect employee performance, individually or organizationally. One of the factors that contribute to a high job demand is the interaction between employees and uncivil customers at work. Perceived supervisor support is known to have a role as a job resource that can reduce job demands. This study aims to determine whether there is an effect of customer incivility on job demands with perceived supervisor support as a moderator variable. The participants in this study were 106 frontline employees in the banking sector. The research method used is quantitative research with a survey method using WIS, JDR-Q, and SPOS instruments. Data were analyzed through descriptive tests and moderation regression analysis tests with the help of the IBM SPSS program, ver. 26. The result of this study shows that there is a positive effect of customer incivility on job demands and perceived supervisor support does not moderate the effect of customer incivility on job demands of frontline employees in the banking sector in Indonesia.

Keyword: Customer incivility, job demand, perceived supervisor support

Diserahkan: 10-03-2023

Diterima: 29-03-2023

Diterbitkan: 14-04-2023

PENDAHULUAN

Tuntutan pekerjaan (*job demand*) dimaknai sebagai komponen fisik, sosial, ataupun organisasional pada suatu pekerjaan yang mengharuskan individu untuk memenuhi sejumlah '*cost*' maupun tuntutan mental serta fisik tertentu, dimana hal ini berpengaruh terhadap aspek fisiologis dan psikologisnya (Bakker & Demerouti, 2007). Tuntutan pekerjaan tidak selalu berarti buruk, namun ketika taraf tuntutan pekerjaan pada karyawan melebihi kemampuannya, maka dapat berisiko berdampak negatif terhadap kinerjanya. Berdasarkan temuan pada studi-studi terdahulu, diketahui tuntutan pekerjaan dapat memberikan beragam dampak negatif, seperti kemunculan stres serta *burnout* (Bakker dkk., 2004; Jazilah, 2020; S. Kim & Wang, 2018; Leung dkk., 2007); kelelahan emosional (Anitha & James, 2016; Leiter & Maslach, 1988; Nurlaila & Sudarma, 2017); penurunan *work engagement* (Ayu dkk., 2015; Bakker dkk., 2004; Jazilah, 2020; Prawira dkk., 2022); penurunan kepuasan kerja (Chiang dkk., 2014; Nugraha dkk., 2018); hingga *turnover intention* (Azharudeen & Arulrajah, 2018). Dengan kata lain, adanya tuntutan pekerjaan yang tinggi pada karyawan memicu timbulnya dampak-dampak negatif, baik bagi individu karyawan maupun organisasi secara keseluruhan.

Salah satu aspek yang mampu menyebabkan tuntutan pekerjaan adalah ketidaksantunan pelanggan (*customer incivility*) (Boukis dkk., 2020; Kim & Qu, 2019; van Jaarsveld dkk., 2010). Ditinjau dari sejumlah penelitian terdahulu, karyawan *frontliner* menjadi bidang pekerjaan yang seringkali mendapatkan perilaku kurang menyenangkan dari pelanggan, sebab karyawan *frontliner* memiliki tugas untuk berhadapan serta melayani pelanggan secara langsung sebagai wajah dari organisasi (Sliter dkk., 2012). Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil pada studi terdahulu yang menemukan bahwa karyawan *frontliner* setidaknya pernah mendapati perilaku tidak santun dari pelanggan di tempat kerja. Pada penelitian Li dkk. (2021) dilaporkan bahwa sebanyak 296 karyawan perhotelan di Guangzhou pernah mengalami ketidaksantunan pelanggan. Han dkk. (2016) juga mendapati sebanyak 228 karyawan *frontliner* restoran di Florida pernah terlibat situasi dengan pelanggan yang tidak santun di tempat kerjanya. Pada sektor perbankan, menurut studi Sliter dkk. (2010) diketahui sebanyak 120 *Teller* di Bank Midwestern juga pernah memperoleh perlakuan tidak santun dari nasabah yang dihadapi. Oleh karena itu, data-data tersebut menunjukkan realitas bahwa karyawan *frontliner* seringkali menjadi target dari ketidaksantunan pelanggan, tidak terkecuali pada karyawan *frontliner* sektor perbankan.

Van Jaarsveld dkk. (2010) menyebutkan bahwa intensitas dan frekuensi ketidaksantunan pelanggan yang tinggi dapat turut meningkatkan tuntutan pekerjaannya, khususnya pada dimensi tuntutan emosional, karena karyawan akan memberikan upaya yang besar, atau bahkan melampaui kapasitasnya, demi menjaga kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Ketika karyawan tersebut mengeluarkan *cost* berlebih, maka berpotensi menimbulkan stres, kelelahan, serta dampak buruk lain seperti yang telah

disebutkan di atas. Apabila ditinjau melalui *Job Demands-Resources Model* (JDR-M), karyawan merasa tuntutan pekerjaannya bertambah ketika pelanggan memperlakukan karyawan tersebut dengan kurang menyenangkan (Demerouti dkk., 2001).

Dalam JDR-M terdapat dua komponen utama, yakni tuntutan pekerjaan (*job demand*) dan sumber daya pekerjaan (*job resource*), dimana *job resource* ini berperan sebagai *buffer* atau penghambat dari efek negatif yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan berlebih sekaligus mengurangi tuntutan pekerjaan tersebut secara keseluruhan (Bakker dkk., 2005). Terdapat salah satu aspek dari *job resource* yang dinilai efektif dalam mengurangi tingkatan tuntutan pekerjaan serta sebagai *buffer*, yaitu dukungan sosial, termasuk didalamnya dukungan atasan (Kaiser dkk., 2020). Adanya dukungan atasan tersebut dinilai esensial sebab atasan memiliki kedudukan yang penting bagi organisasi, yang mana atasan yang menunjukkan kepedulian atas kinerja dan kesejahteraan bawahannya dapat lebih mendorong karyawan untuk bergerak mencapai tujuan organisasi tempatnya bekerja (Eisenberger dkk., 1986). Dukungan dari atasan ini pada dasarnya ditampilkan dengan penghargaan atau apresiasi yang diberikan oleh atasan atas kontribusi karyawan serta rasa peduli dengan kesejahteraan bawahannya (Kottke & Sharafinski, 1988). Maka dari itu, dukungan atasan mempunyai peranan dalam memperlemah pengaruh ketidaksantunan pelanggan terhadap tuntutan pekerjaan yang dialami karyawan, karena atasan yang suportif akan cenderung peduli atas hal-hal yang berpotensi mengancam ataupun mengganggu kesejahteraan karyawan, termasuk anteseden dari tuntutan pekerjaan maupun tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Rhoades dkk. (2001) mendukung peran dukungan atasan sebagai sumber daya pekerjaan karena adanya kepedulian atasan menciptakan persepsi bahwa atasan sebagai agen organisasi berpihak pada mereka. Atasan yang suportif juga diketahui dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, sehingga walaupun karyawan berhadapan dengan beban kerja yang menekan, karyawan akan lebih tertarik dengan pekerjaan tersebut (Liu dkk., 2018). Motivasi karyawan cenderung menurun saat menghadapi tuntutan pekerjaan tinggi, sehingga diperlukan peran dukungan atasan sebagai upaya meningkatkan motivasi intrinsik tersebut (Portoghese dkk., 2020). Adanya persepsi dukungan atasan juga disinyalir dapat mengurangi kelelahan karyawan serta memacu karyawan untuk bekerja secara lebih cepat, berkualitas, serta tanpa beban yang berlebih (Liu dkk., 2018).

Berdasarkan paparan di atas, dapat diketahui bahwa perlu adanya penelitian serta analisis lebih lanjut seputar tuntutan pekerjaan beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik yang berperan dalam meningkatkan ataupun mengurangi tuntutan pekerjaan tersebut pada konteks karyawan *frontliner* perbankan di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan tipe eksplanatori. Pengumpulan data dilakukan dengan berbasis survei menggunakan kuesioner. Agar penelitian ini dapat tepat sasaran dalam mengkaji konteks penelitian, ditetapkan karakteristik populasi meliputi karyawan yang bekerja sebagai *frontliner* perbankan, baik

sebagai *Teller* ataupun *Customer Service*, pada salah satu bank di Indonesia, baik BUMD, BUMN, maupun milik swasta. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *convenience sampling* dan berhasil diperoleh 106 partisipan yang memenuhi karakteristik populasi (89,6% perempuan, 68,9% masa jabatan ≤ 5 tahun, 36,8% rata-rata melayani 10-20 nasabah per hari).

Selaras dengan tujuan penelitian, digunakan tiga alat ukur untuk mengukur setiap variabel. Pada pengukuran ketidaksantunan pelanggan digunakan instrumen *Workplace Incivility Scale* (WIS) dimensi *Customer Incivility* milik Cortina (2001) yang diadaptasi oleh Cho dkk. (2016) serta Tiarapuspa dan Riani (2018) ($\alpha = 0,8$). Kemudian peneliti juga menyesuaikan kembali konteks ‘pelanggan’ pada kuesioner menjadi ‘nasabah’. Instrumen ini terdiri enam aitem dengan opsi jawaban skala likert 1-5 (1 = tidak pernah, 2 = jarang, 3 = kadang-kadang, 4 = sering, 5 = sangat sering). Berikutnya, untuk mengukur tuntutan pekerjaan digunakan *Job Demands-Resources Questionnaire* (JDR-Q) *sub-job demand* milik Bakker yang telah diadaptasi oleh Wulan dan Putri (2016) dengan konteks pekerja di Indonesia ($\alpha = 0,97$). Alat ukur ini berisikan 23 aitem dengan skala likert 1-5 (1 = tidak pernah, 2 = jarang, 3 = kadang-kadang, 4 = sering, 5 = selalu). Terakhir, penelitian ini menggunakan *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) milik Eisenberger (1986) yang juga diadaptasi oleh Aprilia (2021) dengan Bahasa Indonesia ($\alpha = 0,89$). Alat ukur SPOS juga dilakukan modifikasi sudut pandang, dari organisasi menjadi atasan agar dapat mengukur persepsi dukungan atasan. Instrumen initerdiri atas enam aitem dengan alternatif jawaban berupa skala likert 1-5 (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, 5 = sangat setuju).

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui bagaimanakah pengaruh ketidaksantunan pelanggan terhadap tuntutan pekerjaan dengan dimoderasi persepsi dukungan atasan pada karyawan *frontliner* perbankan. Pengolahan data penelitian menggunakan analisis regresi moderasi melalui perangkat lunak IBM SPSS versi 26 untuk *Windows*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji deskriptif ($N = 106$) diketahui rata-rata skor partisipan pada masing-masing variabel adalah sebagai berikut: 1) Variabel ketidaksantunan pelanggan ($M = 10,66$; $SD = 3,774$); 2) Variabel tuntutan pekerjaan ($M = 70,4$; $SD = 13,612$); dan 3) Variabel persepsi dukungan atasan ($M = 24,02$; $SD = 3,716$). Selanjutnya dilakukan uji analisis regresi moderasi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1 Ringkasan Model Regresi Prediktor Ketidaksantunan Pelanggan

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,606	0,368	0,361	10,878

Keterangan: Prediktor: (Constant), Ketidaksantunan Pelanggan

Tabel 2 Koefisien Model Ketidaksantunan Pelanggan terhadap Tuntutan Pekerjaan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	47,089	3,179		14,813	0,000
1 Ketidaksantunan Pelanggan	2,186	0,281	0,606	7,774	0,000

Keterangan: Variabel Dependen: Tuntutan Pekerjaan

Tabel 3 Koefisien Model dengan Persepsi Dukungan Atasan (PDA) sebagai Moderator

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	46,620	24,410		1,910	0,059
1 Ketidaksantunan Pelanggan	1,068	2,221	0,296	0,481	0,632
PDA	-0,039	1,000	-0,011	-0,039	0,969
Ketidaksantunan Pelanggan*PDA	0,053	0,093	0,342	0,566	0,573

Keterangan: Variabel Dependen: Tuntutan Pekerjaan

Berdasarkan hasil uji analisis regresi moderasi, diperoleh hasil bahwa ketidaksantunan pelanggan berpengaruh secara positif terhadap tuntutan pekerjaan karyawan *frontliner* perbankan ($p < 0,001$; $p < 0,05$). Sedangkan ketika variabel persepsi dukungan atasan dilibatkan sebagai moderator, hasilnya menjadi tidak signifikan ($p = 0,573$; $p > 0,05$). Oleh karena itu, melalui pengujian ini disimpulkan persepsi dukungan atasan tidak memoderasi pengaruh ketidaksantunan pelanggan terhadap tuntutan pekerjaan pada karyawan *frontliner* perbankan di Indonesia.

Temuan penelitian mengenai pengaruh positif ketidaksantunan pelanggan terhadap tuntutan pekerjaan mendukung sejumlah penelitian terdahulu. Demerouti dkk. (2001) mengungkapkan ketika karyawan, khususnya sektor pelayanan atau *frontliner*,

berhadapan dengan pelanggan yang berperilaku tidak santun maka tuntutan pekerjaannya akan terasa meningkat, karena karyawan memperoleh tekanan untuk mempertahankan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan tidak santun tersebut. Van Jaarsveld dkk. (2010) juga menyatakan dalam penelitiannya apabila tuntutan pekerjaan mampu dijelaskan dengan peran ketidaksantunan pelanggan serta *output* yang dihasilkan terhadap ketidaksantunan karyawan ataupun penurunan kinerja. Tuntutan pekerjaan karyawan yang tergolong tinggi dapat memicu sejumlah dampak negatif kepada diri karyawan dan organisasi. Contoh bentuk ketidaksantunan pelanggan yang terjadi dalam ranah karyawan *frontliner* umumnya berupa pelanggan kurang sabar, memiliki ekspektasi terlalu tinggi, menekan, berbicara dengan nada tinggi, dan sebagainya (van Jaarsveld dkk., 2010).

Ketidaksantunan yang dialami karyawan juga sering dikonsepsikan sebagai stressor pada pekerjaan, dan ketika hal ini terjadi secara masif dan berulang kali akan berimbas pada peningkatan tuntutan pekerjaan (Penney & Spector, 2005). Dalam sudut pandang organisasi sektor pelayanan atau jasa, karyawan *frontliner* pun tidak bisa menghindari ataupun memilih untuk melayani pelanggan tertentu, terlebih lagi beredarnya persepsi bahwa pelanggan adalah raja (Kern & Grandey, 2009). Dengan begitu, karyawan pun tidak memiliki kuasa untuk menghindar dari fenomena ketidaksantunan pelanggan di temoat kerja yang berdampak pada aspek emosionalnya secara negatif (Kim & Qu, 2019). Meskipun begitu, karyawan *frontliner* tetap terikat dengan prosedur dan standar pelayanan yang ditetapkan organisasi untuk tetap memberikan pelayanan yang prima walaupun diperlakukan secara tidak santun oleh pelanggan, sehingga karyawan pun dituntut untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki secara masif ataupun melampaui kapasitasnya demi menjaga kualitas pelayanan (van Jaarsveld dkk., 2010). Dapat dikatakan bahwa karyawan cenderung akan menghadapi ketidaksantunan pelanggan dengan cara meningkatkan *cost* yang dimiliki untuk mempertahankan level kinerja, meskipun hal tersebut berdampak buruk pada dirinya (Demerouti dkk., 2001).

Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa persepsi dukungan atasan tidak memoderasi pengaruh ketidaksantunan pelanggan terhadap tuntutan pekerjaan pada karyawan *frontliner* perbankan, yang mana hasil ini tidak mendukung sejumlah studi sebelumnya (Brough & Williams, 2007; Kaiser dkk., 2020; Kang & Kang, 2016; Kirmeyer & Dougherty, 1988). Ada pula hasil yang tidak signifikan pada peran moderasi persepsi dukungan atasan ini dapat diakibatkan beberapa faktor. Ditinjau dari temuan terdahulu, terdapat kemungkinan terjadinya *reverse-buffering effect* pada peran dukungan sosial, termasuk dukungan atasan, terhadap tekanan serta tuntutan pekerjaan. *Reverse-buffering effect* menunjukkan adanya dukungan sosial justru memperburuk respon stres karyawan (Beehr dkk., 2010; Kickul & Posig, 2001; Rauktis & Koeske, 1994). Kemudian, ketidaksignifikansian hasil juga dapat terjadi dalam penelitian ini akibat populasi yang ditentukan, karyawan *frontliner* perbankan. Berdasarkan penelitian Birkenmeier dan Sanséau (2016), karyawan *frontliner* perbankan, seperti *Teller* dan *Customer Service*, terikat adanya pelatihan, standar, dan regulasi tertentu dalam menjalani pekerjaannya yang mengharuskan karyawan menyediakan pelayanan yang

optimal kepada nasabah secara efektif dan efisien. Atas hal tersebut, peran dukungan atasan terhitung lemah pada konteks karyawan *frontliner* perbankan sebab karyawan cenderung menampilkan kinerja berdasarkan pelatihan, standar, dan regulasi pelayanan yang mengikat dari organisasi (Birkenmeier & Sanséau, 2016). Selain itu, tidak signifikkansinya persepsi dukungan atasan sebagai moderator juga dapat dikarenakan adanya variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti dukungan rekan kerja yang disinyalir lebih efektif daripada dukungan atasan (Karasek dkk., 1982; Larocco dkk., 1980), gaya kepemimpinan atasan (Karasek dkk., 1982), kemampuan manajemen emosi atasan (Tucker dkk., 2018), dan lain-lain.

KESIMPULAN

Pada penelitian ini dihasilkan temuan bahwa ketidaksantunan pelanggan berpengaruh secara positif terhadap tuntutan pekerjaan pada karyawan *frontliner* perbankan di Indonesia. Sedangkan persepsi dukungan atasan tidak memoderasi pengaruh ketidaksantunan pelanggan terhadap tuntutan pekerjaan pada karyawan *frontliner* perbankan di Indonesia.

BIBLIOGRAFI

- Anitha, J., & James, P. F. (2016). *The Impact of Emotional Demand and Job Demand on Emotional Exhaustion: A Study on Sales Executives of Automobile Showrooms*.
- Aprilia, N. (2021). Presenteeism Pada Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Ecopsy*, 8(1), 52. <https://doi.org/10.20527/ecopsy.2021.02.005>
- Ayu, D. R., Maarif, S., & Sukmawati, A. (2015). PENGARUH JOB DEMANDS, JOB RESOURCES DAN PERSONAL RESOURCES TERHADAP WORK ENGAGEMENT. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 12–22. <https://doi.org/10.17358/jabm.1.1.12>
- Azharudeen, N. T., & Arulrajah, A. A. (2018). The Relationships among Emotional Demand, Job Demand, Emotional Exhaustion and Turnover Intention. *International Business Research*, 11(11), 8. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n11p8>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Dalam *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 22, Nomor 3, hlm. 309–328). <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Beehr, T. A., Bowling, N. A., & Bennett, M. M. (2010). Occupational stress and failures of social support: when helping hurts. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 45–59. <https://doi.org/10.1037/a0018234>
- Birkenmeier, B. J., & Sanséau, P.-Y. (t.t.). The Relationships Between Perceptions Of Supervisor, Trust In Supervisor And Job Performance: A Study In The Banking Industry. *The Journal of Applied Business Research*, 32(1), 161–172.
- Boukis, A., Koritos, C., Daunt, K. L., & Papastathopoulos, A. (2020). Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management*, 77. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.103997>
- Brough, P., & Williams, J. (2007). Managing occupational stress in a high-risk industry: Measuring the job demands of correctional officers. *Criminal Justice and Behavior*, 34(4), 555–567. <https://doi.org/10.1177/0093854806294147>
- Chiang, F. F. T., Birtch, T. A., & Cai, Z. (2014). Front-line Service Employees' Job Satisfaction in the Hospitality Industry: The Influence of Job Demand Variability and the Moderating Roles of Job Content and Job Context Factors. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 398–407. <https://doi.org/10.1177/1938965513514628>
- Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J., & Lee, K. H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2888–2912. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0205>

- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of occupational health psychology*, 6(1), 64–80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. Dalam *Journal of Applied Psychology* (Vol. 71, Nomor 3).
- Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002>
- Jazilah, B. (2020). Analisis pengaruh job demand terhadap work engagement melalui burnout. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 1038–1049.
- Kaiser, S., Patras, J., Adolfsen, F., Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2020). Using the Job Demands–Resources Model to Evaluate Work-Related Outcomes Among Norwegian Health Care Workers. *SAGE Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020947436>
- Kang, S. W., & Kang, S. D. (2016). High-commitment human resource management and job stress: Supervisor support as a moderator. *Social Behavior and Personality*, 44(10), 1719–1731. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.10.1719>
- Karasek, R. A., Triantis, K. P., & Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and Supervisor Support as Moderators of Associations between Task Characteristics and Mental Strain. Dalam *Source: Journal of Occupational Behaviour* (Vol. 3, Nomor 2).
- Kern, J. H., & Grandey, A. A. (2009). Customer Incivility as a Social Stressor: The Role of Race and Racial Identity for Service Employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 46–57. <https://doi.org/10.1037/a0012684>
- Kickul, J., & Posig, M. (2001). Supervisory Emotional Support And Burnout: An Explanation Of Reverse Buffering Effects. Dalam *Source: Journal of Managerial Issues* (Vol. 13, Nomor 3). <https://about.jstor.org/terms>
- Kim, H., & Qu, H. (2019). The Effects of Experienced Customer Incivility on Employees' Behavior Toward Customers and Coworkers. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(1), 58–77. <https://doi.org/10.1177/1096348018764583>
- Kim, S., & Wang, J. (2018). The role of job demands–resources (JDR) between service workers' emotional labor and burnout: New directions for labor policy at local government. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(12). <https://doi.org/10.3390/ijerph15122894>
- Kirmeyer, S. L., & Dougherty, T. W. (1988). WORK LOAD, TENSION, AND COPING: MODERATING EFFECTS OF SUPERVISOR SUPPORT. Dalam *PERSONNEL PSYCHOLOGY*.

- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079. <https://doi.org/10.1177/0013164488484024>
- Larocco, J. M., House, J. S., & French, J. R. P. (1980). Social Support, Occupational Stress, and Health. Dalam *Source: Journal of Health and Social Behavior* (Vol. 21, Nomor 3).
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. Dalam *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* (Vol. 9).
- Leung, M.-Y., Sham, J., & Chan¹, Y.-S. (2007). Adjusting Stressors-Job-Demand Stress in Preventing Rustout/Burnout in Estimators. Dalam *Surveying and Built Environment* (Vol. 18, Nomor 1).
- Li, S., Zhan, J., Cheng, B., & Scott, N. (2021). Frontline employee anger in response to customer incivility: Antecedents and consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 96. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102985>
- Liu, H., Fan, J., Fu, Y., & Liu, F. (2018). Intrinsic motivation as a mediator of the relationship between organizational support and quantitative workload and work-related fatigue. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 28(3), 154–162. <https://doi.org/10.1002/hfm.20731>
- Nugraha, S. J., Banani, A., & Anggraeni, A. I. (2018). Pengaruh job demands dan job resources terhadap job satisfaction. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 20(3).
- Nurlaila, F., & Sudarma, K. (2017). Pengaruh tuntutan pekerjaan, tipe kepribadian ekstrovert, dan dukungan supervisor pada kelelahan emosional. *Management Analysis Journal*, 6(4), 423–434.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777–796. <https://doi.org/10.1002/job.336>
- Portoghese, I., Galletta, M., Leiter, M. P., Finco, G., D'aloja, E., & Campagna, M. (2020). Job demand–control–support latent profiles and their relationships with interpersonal stressors, job burnout, and intrinsic work motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 1–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249430>
- Prawira, A., Sri, ;, Prasilowati, L., Eka, ;, & Ayuningtyas, A. (2022). Peran Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening Dalam Hubungan Job Demand dan Job Resources Terhadap Work Engagement (The Role of Job Satisfaction as Intervening Variables in The Relationship of Job Demand and Job Resources to Work Engagement). *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 3(1), 69–82. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v3i01.430>
- Rauktis, M. E., & Koeske, G. F. (1994). Maintaining social worker morale: When supportive supervision is not enough. *Administration in Social Work*, 18(1), 39–60. https://doi.org/10.1300/J147v18n01_03

- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468–481. <https://doi.org/10.1037/a0020723>
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121–139. <https://doi.org/10.1002/job.767>
- Tiarapuspaa, & Riani, G. N. (2018). EFEK INSIVILITAS PELANGGAN, PENYELIA DAN KARYAWAN TERHADAP EXHAUSTION EMOSIONAL. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 11(1), 21–36. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v10i1.2528>
- Tucker, M. K., Jimmieson, N. L., & Bordia, P. (2018). Supervisor support as a double-edged sword: Supervisor emotion management accounts for the buffering and reverse-buffering effects of supervisor support. *International Journal of Stress Management*, 25(1), 14–34. <https://doi.org/10.1037/str0000046>
- van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486–1504. <https://doi.org/10.1177/0149206310368998>
- Wulan, D. K., & Putri, M. (2016). PADA GURU SEKOLAH LUAR BIASA NEGERI. *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi*, 5(1), 28–38. <https://doi.org/10.21009/JPPP>

First publication right:

Jurnal Syntax Fusion: Jurnal Nasional Indonesia

This article is licensed under:

