

Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa
 Vol. 11 No. 1 Maret 2018: 21-36
 Doi: <http://dx.doi.org/10.25105/jmpj.v10i1.2528>

ISSN 2442 - 9732 (Online)
 ISSN 0216 - 3780 (Print)

EFEK INSIVILITAS PELANGGAN, PENYELIA DAN KARYAWAN TERHADAP EXHAUSTION EMOSIONAL

Tiarapuspa
Gita Novia Riani
 Universitas Trisakti
 tiara.puspa@trisakti.ac.id
 gita.nr@hotmail.com

Abstract

This research aims to analyze the workplace incivility that is caused by customer, supervisor, and coworker and how it effects their emotional exhaustion. The object of this sample is frontline employees of casual restaurants in Jakarta. To test the hypotheses, this study distributes 170 survey questionnaires. Among these, 21 questionnaires were excluded because of incomplete responses. A total 149 survey questionnaires were analyzed by using the method of Structural Equation Model (SEM). The result shows that only coworker incivility significantly increases the frontline employees' emotional exhaustion. Further research can take another sample from different service industry.

Keywords: *coworker incivility; customer incivility; emotional exhaustion; and supervisor incivility.*

PENDAHULUAN

Industri restoran di Indonesia, khususnya di Jakarta mengalami perkembangan setiap tahunnya. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan data statistik restoran yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2015. Peningkatan jumlah restoran turut membuka lowongan pekerjaan yang banyak, khususnya bagi *frontline employees* seperti pramusaji dan kasir yang dalam sebuah restoran membutuhkan jumlah yang cukup banyak.

Tabel 1
Data Statistik Perkembangan Restoran di Jakarta

Tahun	Jumlah
2011	1361
2010	1359
2009	1311
2008	1028
2007	720

Sumber: Statistik Restoran (BPS, 2015)

Pelanggan yang merasa tidak puas terhadap suatu pelayanan restoran dan mencurahkan ketidakpuasannya kepada *frontline employees* restoran dalam kenyataannya mudah atau seringkali kita temukan, seperti dengan memberikan sikap kasar, atau memarahi (Du, Fan, & Feng, 2010). Menanggapi hal tersebut, *frontline employees* harus dapat menahan emosi yang muncul dan tetap memberikan pelayanan yang baik (Du, Fan, & Feng, 2010).

Supervisor maupun karyawan yang menekan atau menyembunyikan emosi di lingkungan kerja yang tidak menyenangkan karena perilaku menyimpang negatif atau kasar dari *customer* dapat menyebabkan reaksi merugikan yang berdampak kepada stres, masalah pada kesehatan mental, dan fisik (Humphrey, Ashforth, & Diefendorff, 2015). Topik mengenai perilaku negatif di tempat kerja saat ini dikenal dengan istilah "*workplace incivility*" (Walker, van Jaarsveld, & Skarlicki, 2014) dan sudah menjadi topik menarik bagi akademisi dan praktisi di industri jasa selama tiga dekade (Schilpzand, De Pater, & Erez, 2016). Seorang *frontline employee* pada sebuah restoran dikatakan memiliki potensi lebih besar dalam mengalami perilaku tidak sopan dari *customer* dibandingkan dengan *frontline employee* dalam industri bisnis apapun (Cho *et al.*, 2016). Mereka seringkali menghadapi *customer* dengan perilaku menyimpang negatif dan kasar, namun di sisi lain harus tetap menjaga ekspresi dan emosi sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Grandey, Kern, & Frone, 2007).

Workplace incivility dideskripsikan sebagai perilaku menyimpang berintensitas rendah dengan maksud yang masih ambigu untuk menyakiti target (Lim, Cortina, & Magley, 2008). *Workplace incivility* berbeda dengan *workplace bullying* yang tujuannya sudah jelas dan dilakukan secara berulang kepada satu atau beberapa individu (Audi & Tiarapuspa, 2014). Literatur yang ada berfokus pada identifikasi sifat dan efek dari *workplace incivility* yang terjadi secara spesifik antara *coworker* dan *supervisor* (Sliter *et al.*, 2010). Namun, *workplace incivility* mewakili situasi yang lebih komprehensif yang mencakup perilaku menyimpang yang dilakukan oleh *customer*, *coworker* dan *supervisor*. Perilaku tersebut bisa berulang sehingga meningkatkan potensi *incivility* yang dirasakan oleh *frontline employee* (Gustafsson, 2009).

Incivility berpotensi menimbulkan dampak negatif yang lebih serius kepada karyawan restoran, para tamu dan bisnis restoran secara keseluruhan apapun penyebabnya (Sliter, Sliter, & Jex, 2012). Salah satu dampak yang jelas dari *incivility* adalah *emotional exhaustion* pada karyawan yang pada akhirnya akan menyebabkan orientasi karyawan yang seharusnya berfokus pada konsumen menjadi luntur (Hur, Moon, & Han, 2015). Pada situasi persaingan yang ketat, terlihat dari pertumbuhan restoran yang sangat pesat (BPS, 2015), pelayanan dari karyawan harus selalu memuaskan konsumen. Sehingga bila orientasi karyawan terhadap kepuasan konsumen luntur, dapat menyebabkan kegagalan pelayanan, oleh sebab itu penelitian ini penting untuk dilakukan agar dapat mengurangi timbulnya *incivility*.

Walaupun sudah banyak penelitian mengenai pengaruh *incivility* terhadap respon karyawan seperti *emotional exhaustion*, belum banyak diteliti pengaruhnya pada industri restoran di Indonesia. Hal tersebut menjadi rawan terjadi karena pertumbuhan restoran yang cepat di Indonesia juga dapat menyebabkan timbulnya kemungkinan *workplace incivility*.

Dalam penelitian ini, dilakukan analisa mengenai pengaruh masing-masing *incivility* berdasarkan dimensinya, yaitu: *customer*, *supervisor*, dan *coworker incivility* terhadap

emotional exhaustion yang diterapkan kepada *frontline employee* di beberapa *casual restaurant* yang berlokasi di Jakarta.

TINJAUAN PUSTAKA

Workplace Incivility

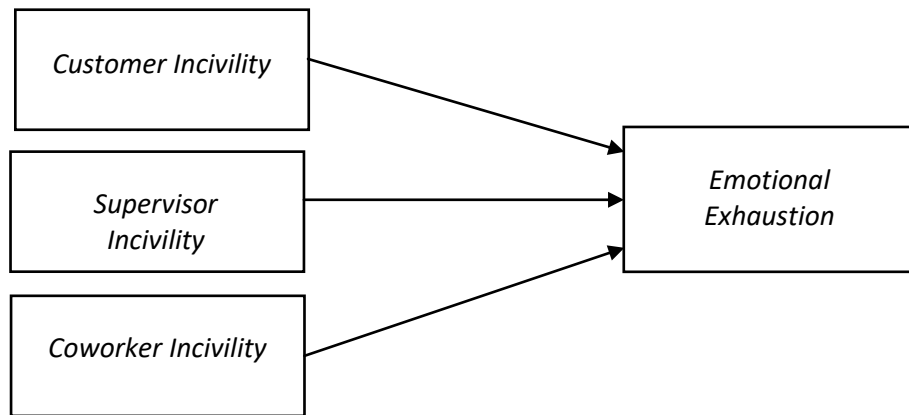
Workplace incivility merupakan istilah umum yang merujuk kepada perilaku menyimpang dengan tingkatan rendah dan bersifat ambigu dalam menyakiti targetnya (Sliter *et al.*, 2010, 2012). Termasuk di dalamnya perilaku tidak sopan seperti merendahkan seseorang, tidak memperhatikan pernyataan mereka, tidak menunjukkan ketertarikan kepada pendapat mereka, dan mengabaikan atau mengucilkan mereka dari persahabatan sosial di tempat kerja (Hershcovis, 2011; dan Cho *et al.*, 2016). Penelitian lainnya melaporkan bahwa *incivility* terkait dengan ketidakhadiran, kemarahan yang tinggi, ketakutan, dan kesedihan pada lingkungan kerja (Porath & Pearson, 2012). *Incivility* terdiri atas tiga dimensi, yaitu *customer incivility*, *coworker incivility*, dan *supervisor incivility* (Sliter, Sliter, & Jex, 2012) yang masing-masing memiliki tingkatan pengaruh yang berbeda terhadap target. *Workplace incivility* yang terjadi secara berkala dapat memengaruhi emosi menyebabkan gangguan mental seperti stres kerja pada seorang karyawan (Lim, Cortina, & Magley, 2008; dan Cho *et al.*, 2016).

Emotional Exhaustion

Emotional exhaustion merupakan tingkat kelelahan secara emosional seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang disebabkan oleh faktor di dalam dirinya sendiri (*personality, sex, age, sleep, stress, dan exercise*) dan faktor di luar dirinya (*time of the day, days of the week, weather, dan social activities*) (Wright & Staw, 1999) (Grandey, Kern, & Frone, 2007; dan Hur, IL Park, & Moon, 2014). *Emotional exhaustion* dapat menimbulkan *stress* yang berdampak kepada *performance* karyawan yang buruk di tempat kerja dan kepuasan kerja yang menurun. Secara umum, karyawan *frontline* dengan lebih banyak kontak dengan *customer* lebih mungkin mengalami *emotional exhaustion* dibandingkan dengan karyawan lain (Singh, 2000; dan (Grandey, Kern, & Frone, 2007; dan Hur, IL Park, & Moon, 2014). Seperti misalnya, para karyawan *frontline* yang menghadapi *customer* yang agresif dan kasar dapat mengalami peningkatan tingkat *emotional exhaustion* (Dallimore, Sparks, & Butcher, 2007; dan Hur, IL Park, & Moon, 2014).

Emotional exhaustion merupakan tingkat kelelahan secara emosional dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang berlebihan dan tuntutan pribadi serta stres yang terus menerus (Wright & Staw, 1999; dan Cho *et al.*, 2016). Stres kerja terkait lingkungan akibat pengalaman yang melibatkan kerja sama non-kooperatif antar rekan kerja atau *supervisor* dan tekanan interpersonal yang terkait dengan efektivitas karyawan semakin menyebabkan *emotional exhaustion* (Cho *et al.*, 2016). *Emotional exhaustion* muncul akibat perilaku negatif di tempat kerja yang sering disebut dengan *workplace incivility* (Cho *et al.*, 2016). Pengalaman *incivility* di tempat kerja akan disertai dengan munculnya reaksi negatif psikologis seperti perasaan tertekan dan terluka secara emosional. Studi empiris yang membahas konsekuensi

dari *workplace incivility* melaporkan dampak umum atas situasi psikologi akan melibatkan emosi yang emosional (Gallus *et al.*, 2014), depresi dan emosi negatif (Miner *et al.*, 2012). Karyawan yang terluka secara emosional atau psikologis karena adanya *workplace incivility* sering mengalami *emotional exhaustion* karena mereka harus mengeluarkan usaha lebih dalam menghindari *incivility* (Wright & Staw, 1999; dan Cho *et al.*, 2016).



Gambar 1
Rerangka Konseptual

Pengembangan hipotesis

Emosi merupakan respon terhadap suatu hal yang terjadi di lingkungan kerja meliputi segala hal mengenai pekerjaan seperti variasi tugas, otonomi, permintaan atas pekerjaan, dan kewajiban dalam mengekspresikan emosi (Fallis, Robbins, & Judge, 2014). Lingkungan kerja menciptakan kejadian yang dapat merepotkan atau menggembirakan. Contoh hal yang merepotkan adalah ketika rekan kerja menolak untuk mengerjakan pekerjaan yang menjadi bagian mereka, munculnya konflik arahan dari atasan yang berbeda, dan ketika mendapatkan tekanan waktu (Hur, IL Park, & Moon, 2014). Sementara contoh hal yang menggembirakan adalah seperti ketika mencapai tujuan, mendapatkan semangat dari rekan kerja dan mendapatkan penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan (Volpe, 2007). Kejadian-kejadian di lingkungan kerja ini dapat mengarah kepada reaksi positif dan negatif atas emosi (Fallis, Robbins, & Judge, 2014)

Kejadian-kejadian dalam lingkungan kerja yang mengarah kepada *workplace incivility* seperti restoran, misalnya mendapatkan perlakuan kasar dari *coworker*, tidak menerima penghargaan dari atasan atas opini yang diberikan, serta menerima sikap tidak sopan dari *customer* dapat menimbulkan reaksi negatif dalam *emotion* karyawan (Du, Fan, & Feng, 2010; Ito & Brotheridge, 2007; dan Smith & Bolton, 2002). Secara umum, *frontline service employee* pada sebuah restoran secara berkala menghadapi penyimpangan dari *customer*, yang membuat mereka mudah mengalami *emotional exhaustion* (Karatepe, 2015).

Dampak umum yang mewakili situasi psikologis akibat adanya *workplace incivility* adalah meningkatnya kondisi emosional (Bunk & Magley, 2013), depresi dan emosi negatif (Miner *et al.*, 2012). Karyawan yang mengalami kerusakan emosional atau psikologis karena adanya *workplace incivility* sering mengalami *emotional exhaustion* karena mereka harus

memberikan usaha ekstra untuk menghindari adanya *incivility*. Dikatakan bahwa karyawan pada sebuah restoran menghadapi situasi di tempat kerja yang penuh tekanan setiap hari karena mereka cenderung menghadapi situasi tak terduga seperti *customer* yang tidak bahagia dan juga penganiayaan oleh restoran manajer atau *coworker* (Jung & Yoon, 2014).

Penelitian sebelumnya (Cho *et al.*, 2016) menemukan bahwa *workplace incivility* secara signifikan meningkatkan *emotional exhaustion*. Terdapat efek negatif dari *workplace incivility* terhadap *frontline service employees' emotion* dan efek tersebut berbeda pada setiap tingkatan berdasarkan kekuatan sumber dari *incivility* tersebut. Penelitian sebelumnya menginvestisigasi perbedaan antara ketiga dimensi dari *workplace incivility*; yaitu *customer*, *supervisor* dan *coworker* dan bagaimana mereka memengaruhi *emotional exhaustion* ketika diterapkan pada bisnis restoran (Cho *et al.*, 2016).

Secara umum, *frontline service employee* pada sebuah restoran secara berkala menghadapi penyimpangan dari *customer*, yang membuat mereka mudah mengalami *emotional exhaustion* (Karatepe, 2015). Penelitian sebelumnya (Cho *et al.*, 2016) mendapatkan bahwa *customer incivility* memiliki kekuatan paling besar dalam meningkatkan *emotional exhaustion*. Hal ini terjadi karena seorang *employee* harus mengikuti peraturan perusahaan dalam menunjukkan emosi, bahkan dalam situasi ketika harus menghadapi *customer incivility*. Akibatnya mereka akan merasakan kelelahan (Sliter *et al.*, 2010; dan Cho *et al.*, 2016). *Customer incivility* dapat berupa sikap kasar dalam berbicara, menunjukkan sikap jengkel dan tidak sabar, dan sikap tidak mempercayai ucapan *employee*. Sehingga berdasarkan teori dan hasil-hasil penelitian diatas, dikembangkan hipotesis pertama dari penelitian ini:

H1: Insivilitas pelanggan meningkatkan *exhaustion* emosional.

Sementara itu, penyelia (*supervisor*) dan karyawan (*coworker*) *incivility* secara signifikan berkontribusi dalam peningkatan *employees emotional exhaustion* di restoran (Cho *et al.*, 2016). Dikatakan bahwa efek dari *supervisor incivility* pada *frontline service employee emotional exhaustion* lebih kuat dibandingkan *coworker*, karena seorang *supervisor* merupakan tokoh penting yang melakukan evaluasi dan penghargaan kepada para *employee* (Reio Jr., 2011; dan Cho *et al.*, 2016). *Supervisor incivility* dapat berupa sikap tidak menghargai kontribusi serta opini *employee*, sikap dan cara bicara yang merendahkan, serta sikap tidak mengikutsertakan *employee* tersebut dalam hubungan sosial di tempat kerja. Sehingga berdasarkan teori dan hasil-hasil penelitian diatas, dikembangkan hipotesis kedua dari penelitian ini:

H2: Insivilitas penyelia meningkatkan *exhaustion* emosional.

Coworker incivility memiliki kekuatan yang lemah dalam meningkatkan *emotional exhaustion*. Hal ini diduga karena *employee* akan lebih sering berhadapan dengan *customer* dalam menjalankan tugasnya, serta dapat memilih *coworker* mana yang ingin diajak untuk bekerjasama (Cho *et al.*, 2016). *Coworker incivility* juga dapat berupa sikap tidak menghargai kontribusi serta opini *employee*, sikap dan cara bicara yang merendahkan, serta sikap tidak mengikutsertakan *employee* tersebut dalam hubungan sosial di tempat kerja yang akan

menimbulkan emosi negatif karyawan (Reio Jr., 2011). Sehingga berdasarkan teori dan hasil-hasil penelitian diatas, dikembangkan hipotesis ketiga dari penelitian ini:

H3: Insivilitas karyawan meningkatkan *exhaustion* emosional.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel, yaitu variabel bebas (*independent variable*) yang dalam penelitian ini adalah *customer incivility*, *supervisor incivility*, dan *coworker incivility* dan variabel terikat (*dependent variable*) yang dalam penelitian ini adalah *emotional exhaustion*. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari penelitian (Cho *et al.*, 2016). Terdapat 14 buah pernyataan mengenai *workplace incivility* yang disebabkan oleh *customer*, *supervisor*, dan *coworker*. Enam pernyataan mengenai *emotional exhaustion* (Cho *et al.*, 2016). Dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* 5 poin (1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju).

Untuk pengujian dalam penelitian ini, *factor loading* yang digunakan adalah 0,45 karena jumlah sampel sebanyak 149. Sehingga jika *factor loading* > 0.45 maka dapat dikatakan *valid*. Sementara dasar pengambilan keputusan untuk instrumen *reliable* adalah jika *cronbach's coefficient alpha* (α) pengujian > 0,5 maka pernyataan dalam kuesioner layak digunakan (*reliable*). Kriterianya jika *cronbach's coefficient alpha* (α) pengujian < 0,5 maka pernyataan dalam kuesioner tidak layak digunakan (tidak reliabel) (Sekaran & Bougie, 2014).

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

Pernyataan	Factor Loading	Keputusan
Customer Incivility		
1. Pelanggan saya marah kepada saya.	0,69	Valid
2. Pelanggan saya memberikan komen yang menghina kepada saya.	0,62	Valid
3. Pelanggan saya memperlakukan karyawan seakan mereka bodoh.	0,65	Valid
4. Pelanggan saya menunjukkan bahwa mereka jengkel atau tidak sabar.	0,81	Valid
5. Pelanggan saya tidak percaya dengan informasi yang saya berikan dan meminta untuk bertanya kepada seseorang dengan jabatan yang lebih tinggi.	0,75	Valid
6. Pelanggan membuat komentar yang mempertanyakan kemampuan saya.	0,75	Valid
Supervisor Incivility		
7. Supervisor saya merendahkan saya.	0,82	Valid
8. Supervisor saya menunjukkan sedikit ketertarikan terhadap opini saya.	0,80	Valid
9. Supervisor saya membuat ucapan merendahkan kepada saya.	0,73	Valid
10. Supervisor saya mengatakan bahwa saya tidak profesional di tempat umum atau secara pribadi.	0,71	Valid
11. Supervisor saya tidak mengikutsertakan saya dalam persahabatan profesional.	0,80	Valid

Pernyataan	Factor Loading	Keputusan
Coworker Incivility		
12. Rekan kerja saya merendahkan saya.	0,83	Valid
13. Rekan kerja saya menunjukkan sedikit ketertarikan terhadap opini saya.	0,76	Valid
14. Rekan kerja saya membuat ucapan merendahkan kepada saya.	0,50 0,53	Valid Valid
15. Rekan saya mengatakan bahwa saya tidak profesional di tempat umum atau secara pribadi.	0,67	Valid
16. Rekan kerja saya tidak mengikutsertakan saya dalam persahabatan profesional.		
Emotional Exhaustion		
17. Saya merasa bahwa emosi saya terkuras di tempat kerja.	0,53	Valid
18. Saya merasa kelelahan ketika bangun di pagi hari dan harus menghadapi hari lain di tempat kerja.	0,67	Valid
19. Saya merasa sangat lelah dengan pekerjaan saya.	0,80	Valid
20. Saya merasa sangat terkuras saat selesai bekerja.	0,81	Valid
21. Saya bekerja terlalu sulit dalam pekerjaan saya.	0,73	Valid
22. Saya frustrasi terhadap pekerjaan saya.	0,61	Valid

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Item/Pernyataan	Cronbach's Alpha	Keputusan
<i>Customer Incivility</i>	6	0,80	<i>Reliable</i>
<i>Supervisor Incivility</i>	4	0,76	<i>Reliable</i>
<i>Coworker Incivility</i>	4	0,71	<i>Reliable</i>
<i>Emotional Exhaustion</i>	6	0,78	<i>Reliable</i>

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2015 menyebutkan bahwa jumlah rumah makan atau restoran yang berada di Jakarta pada tahun 2011 adalah sebanyak 1361 restoran. Dari jumlah populasi tersebut, peneliti mencoba mencari jumlah sampel dengan perhitungan yang menggunakan rumus Slovin dan mendapatkan jumlah sampel sebanyak 306 restoran. Namun, karena keterbatasan waktu dan dana yang dimiliki, jumlah sampel tersebut terlalu besar dan sulit untuk dicapai oleh peneliti.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, peneliti mencoba mencari jumlah sampel dengan melihat jumlah total pernyataan kuesioner yang ada dan dikalikan dengan skala 5-10 (Hair *et al.*, 2014). Jika total pernyataan dalam kuesioner yang sebanyak 26 buah dikalikan dengan 5 (skala terkecil), maka akan didapat minimum sampel sebanyak 130. Sementara jika total pernyataan dalam kuesioner yang sebanyak 26 buah dikalikan dengan 10 (skala terbesar), maka akan didapat maksimum sampel sebanyak 260. Sehingga jumlah sampel minimum yang harus dicapai adalah sebanyak 130 orang *frontline employees* dan sampel maksimum sebanyak 260 *frontline employees*.

Sehingga, dalam penelitian ini peneliti menyebarkan kuesioner kepada 170 *frontline employees* pada *casual restaurant* di Jakarta. Namun dalam pelaksanaannya, terdapat 21 data yang tidak dapat digunakan sehingga total responden pada penelitian ini adalah sebanyak 149 orang. Sementara untuk metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM). Metode tersebut digunakan untuk menganalisis hubungan atau pengaruh antar variabel bebas dan variabel terikat yang sifatnya membentuk suatu *path* (jalur). Dalam teknik SEM, program yang digunakan adalah AMOS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Melihat hasil deskriptif profil responden di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas dalam penelitian ini adalah perempuan, yaitu sebanyak 81 orang atau 54,4% dari total 149 responden. Sementara itu terdapat 68 (45,6%) orang responden laki-laki. Berdasarkan usia, dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berusia 20-29 tahun, yaitu sebanyak 63 orang atau 42,3% dari total responden. Sementara itu terdapat 43 orang responden atau 28,9% yang berusia dibawah 20 tahun, 31 orang responden atau 20,8% berusia 30-39 tahun, dan 12 orang responden atau 8,1% berusia diatas 40 tahun.

Mayoritas responden sebanyak 82 orang (55,0%) memiliki tingkat pendidikan SMA, lainnya memiliki tingkat pendidikan SMP sebanyak 34 orang (22,8%), diploma sebanyak 15 orang (10,1%), dan tingkat pendidikan lainnya yang lebih rendah atau tinggi sebanyak 15 orang (10,1%). Dari hasil deskriptif juga diketahui bahwa terdapat 119 orang (79,9%) yang merupakan suku bangsa Jawa, 20 orang (13,4%) merupakan suku bangsa Betawi, 1 orang (0,7%) merupakan suku bangsa Minang, 1 orang (0,7%) merupakan suku bangsa Batak, dan sisanya sebanyak 8 orang (5,4%) memiliki suku bangsa di luar suku bangsa Jawa, Minang, Betawi, dan Batak.

Tabel 4
Profil Karakteristik Pribadi Responden

Profil Responden	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
- Laki-laki	68	45,6
- Perempuan	81	54,4
Total	149	100
Usia		
- < 20 tahun	43	28,9
- 20 – 29 tahun	63	42,3
- 30 – 39	31	20,8
- > 40	12	8,1
Total	149	100
Tingkat Pendidikan		
- SMP	34	22,8
- SMA	82	55,0
- D3	18	12,1
- Lainnya	15	10,1
Total	149	100
Suku Bangsa		

Profil Responden	Frekuensi	Persentase (%)
- Jawa	119	79,9
- Minang	1	0,7
- Betawi	20	13,4
- Batak	1	0,7
- Lainnya	8	5,4
Total	149	100

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Berdasarkan posisi responden di tempat kerjanya, mayoritas merupakan pramusaji yaitu sebanyak 83 orang (55,7%), lalu kasir sebanyak 18 orang (12,1%), dan sisanya memiliki posisi lain seperti *bartender* dan *greeter* sebanyak 48 orang (32,2%). Rata-rata responden sebanyak 79 orang (53,0%) bekerja sebanyak 50 jam dalam satu pekan, lalu 61 orang (40,9%) bekerja sebanyak 31-50 jam dalam satu pekan, dan sisanya sebanyak 9 orang (6,0%) bekerja sebanyak kurang dari 30 jam dalam satu pekan. Pengalaman bekerja karyawan dilihat berdasarkan profil waktu bekerjanya. Mayoritas responden sebanyak 58 orang (38,9%) memiliki pengalaman bekerja kurang dari 1 tahun, 47 orang responden (31,5%) memiliki pengalaman bekerja selama 1 sampai 3 tahun, dan sebanyak 44 orang responden (29,5%) memiliki pengalaman bekerja selama lebih dari 3 tahun.

Tabel 5
Profil Karakteristik Responden di Tempat Kerja

Profil Responden	Frekuensi	Persentase (%)
Posisi		
- Pramusaji	83	55,7
- Kasir	18	12,1
- Lainnya	48	32,2
Total	149	100
Durasi Kerja/Minggu		
- < 30 jam	9	6,0
- 31 – 50 jam	61	40,9
- > 50 jam	79	53,0
Total	149	100
Lama Kerja		
- < 1 tahun	58	38,9
- 1 – 3 tahun	47	31,5
- > 3 tahun	44	29,5
Total	149	100

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada tabel 6 menunjukkan bahwa variabel *customer incivility* memiliki nilai rata-rata sebesar 2,29, hal ini menunjukkan bahwa *frontline employees* pada beberapa *casual restaurant* di Jakarta merasa tidak terdapat *customer incivility* di lingkungan kerja mereka. Begitu juga hasil statistik deskriptif pada tabel 6 menunjukkan bahwa variabel *supervisor incivility* memiliki nilai rata-rata sebesar 1,95, hal ini menunjukkan bahwa *frontline employees* pada beberapa *casual restaurant* di Jakarta merasa

tidak terdapat *supervisor incivility* di lingkungan kerja mereka. Akhirnya hasil statistik deskriptif pada tabel 6 menunjukkan bahwa variabel *coworker incivility* memiliki nilai rata-rata sebesar 1,99, hal ini menunjukkan bahwa *frontline employees* pada beberapa *casual restaurant* di Jakarta merasa tidak terdapat *coworker incivility* di lingkungan kerja mereka. Total rata-rata variabel *emotional exhaustion* sebesar 2,34 menunjukkan bahwa para *frontline employees* tidak setuju bahwa terdapat *emotional exhaustion* di dalam diri mereka, karena ketiga dimensi *incivility* diatas juga tidak mereka rasakan.

Tabel 6
Statistik Deskriptif

Variabel	Total Mean
<i>Customer Incivility</i>	2,29
<i>Supervisor Incivility</i>	1,95
<i>Coworker Incivility</i>	1,99
<i>Emotional Exhaustion</i>	2,34

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Berdasarkan pengujian hipotesis pertama diketahui bahwa nilai signifikan untuk pengaruh variabel *customer incivility* terhadap *emotional exhaustion* adalah sebesar 0,13 > 0,05 dengan nilai *estimate* sebesar 0,12, sehingga hipotesis pertama tidak didukung. Diartikan bahwa *customer incivility* tidak signifikan terhadap *emotional exhaustion*. Analisis *customer incivility* tidak meningkatkan *emotional exhaustion*. Demikian pula hasil pengujian hipotesis kedua diketahui bahwa nilai signifikan untuk pengaruh variabel *supervisor incivility* terhadap *emotional exhaustion* adalah sebesar 0,36 > 0,05 dengan nilai *estimate* sebesar 0,07, sehingga hipotesis pertama tidak didukung. Diartikan bahwa *supervisor incivility* tidak signifikan terhadap *emotional exhaustion*. Analisis *supervisor incivility* tidak meningkatkan *emotional exhaustion*. Adapun hasil pengujian hipotesis ketiga diketahui bahwa nilai signifikan untuk pengaruh variabel *coworker incivility* terhadap *emotional exhaustion* adalah sebesar 0,04 < 0,05 dengan nilai *estimate* sebesar 0,43, sehingga hipotesis pertama didukung. Diartikan bahwa *coworker incivility* signifikan terhadap *emotional exhaustion*. Analisis *coworker incivility* meningkatkan *emotional exhaustion*.

Tabel 7
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	<i>Estimate</i>	<i>p-value</i>	Keputusan
H1: Insivilitas pelanggan meningkatkan <i>exhaustion</i> emosional	0,12	0,13	Tidak didukung
H2: Insivilitas penyelia meningkatkan <i>exhaustion</i> emosional	0,07	0,36	Tidak didukung
H3: Insivilitas pekerja meningkatkan <i>exhaustion</i> emosional	0,43	0,04	Didukung

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Frontline employees pada beberapa *casual restaurant* di Jakarta berpendapat bahwa tidak terdapat *incivility* yang bersumber dari *customer*, *supervisor*, dan *coworker* di lingkungan

kerjanya. Pengalaman *incivility* yang kurang ini diduga karena berdasarkan profil responden atas waktu bekerja, mayoritas responden punya pengalaman bekerja selama kurang dari 1 tahun. Namun, diantara ketiga dimensi tersebut didapatkan hasil bahwa *customer incivility* memiliki nilai rata-rata paling tinggi, sehingga hal ini menunjukkan bahwa *customer incivility* lebih berpeluang terjadi, diikuti oleh *coworker incivility* (Sliter, Sliter, & Jex, 2012).

Semakin rendah tingkat *incivility* yang disebabkan oleh *customer*, *supervisor*, dan *coworker*, maka semakin rendah pula tingkat *emotional exhaustion* yang ada pada diri seorang *employee*. Hal ini terlihat dari rata-rata *emotional exhaustion* sebesar 2,34 yang berarti para *frontline employees* tersebut tidak merasakan adanya peningkatan *emotional exhaustion* di lingkungan kerjanya.

Hasil uji deskriptif profil responden berdasarkan waktu bekerja, mayoritas responden merupakan *frontline employees* yang bekerja selama kurang dari 1 tahun. Hal ini diduga bahwa *frontline employees* masih minim pengetahuan mengenai perilaku konsumennya yang dapat berupa *incivility* dan menganggap hal tersebut masih wajar. Begitu pula dengan *supervisor incivility* yang mungkin masih dianggap wajar karena mereka masih merupakan karyawan baru yang membutuhkan banyak bimbingan. Sementara dengan lingkungan kerja barunya, mereka berharap mendapatkan suasana yang baik dengan rekan kerja, sehingga ketika terdapat *coworker incivility*, dapat menyebabkan peningkatan terhadap *emotional exhaustion*.

Dari hasil penelitian didapatkan nilai estimasi 0,12 dengan probabilitas tidak signifikan (p) sebesar 0,13 sehingga dapat disimpulkan bahwa *customer incivility* tidak meningkatkan *emotional exhaustion*. Hal tersebut terjadi karena kurangnya aktivitas *customer incivility* yang dirasakan oleh *frontline employees* yang membuat *emotional exhaustion* mereka tidak meningkat. Hipotesis pertama ini tidak dapat membuktikan hasil penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa *customer incivility* memiliki nilai paling tinggi dalam meningkatkan *emotional exhaustion* (Cho *et al.*, 2016). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa meskipun terjadi *customer incivility*, *frontline employees* masih belum menganggap hal tersebut sebagai *incivility* dikarenakan pengetahuan mereka yang masih minim karena berdasarkan deskriptif responden, mayoritas karyawan baru bekerja selama kurang dari 1 tahun.

Dari hasil penelitian didapatkan nilai estimasi 0,07 dengan probabilitas tidak signifikan (p) sebesar 0,36 sehingga dapat disimpulkan bahwa *supervisor incivility* tidak meningkatkan *emotional exhaustion*. Hal ini terjadi karena kurangnya aktivitas *supervisor incivility* yang dirasakan oleh *frontline employees* sehingga membuat *emotional exhaustion* mereka tidak meningkat. Hasil hipotesis kedua ini juga belum dapat membuktikan hasil penelitian pada hipotesis sebelumnya yang menemukan bahwa *supervisor incivility* meningkatkan *emotional exhaustion* (Cho *et al.*, 2016). Perbedaan ini terjadi mungkin disebabkan oleh persepsi *frontline employees* yang menganggap wajar apabila *supervisor* memarahi atau menegur mereka. Apalagi kebanyakan responden adalah karyawan yang bekerja belum sampai satu tahun, sehingga mereka masih sangat kurang berpengalaman dan belum dapat membedakan perilaku *supervisor* mereka, apakah sebenarnya merupakan *supervisor incivility* atau bagian dari membimbing mereka.

Dari hasil penelitian juga diperoleh nilai estimasi 0,43 dengan probabilitas signifikan (p) sebesar 0,04 sehingga dapat disimpulkan bahwa *coworker incivility* meningkatkan *emotional*

exhaustion. Hal ini diduga terjadi antar karyawan lama dan karyawan baru, dimana karyawan lama cenderung merasa senior sedangkan karyawan baru yang masih butuh bimbingan merasa diperlakukan kurang baik sehingga membuat mereka merasa tidak nyaman dengan situasi di lingkungan kerjanya. Hasil hipotesis ketiga ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya (Cho *et al.*, 2016) yang menemukan bahwa *coworker incivility* meningkatkan *emotional exhaustion*. Pada penelitian ini *coworker* memiliki nilai paling tinggi dalam meningkatkan *emotional exhaustion*, sementara pada penelitian sebelumnya *coworker* memiliki nilai terendah dalam meningkatkan *emotional exhaustion*.

Dilihat dari hasil tiga uji hipotesis diatas terlihat bahwa *customer incivility* meningkatkan *emotional exhaustion* dengan nilai *estimate* sebesar 0,12, *supervisor incivility* memiliki nilai *estimate* sebesar 0,07 dalam meningkatkan *emotional exhaustion*, dan *coworker* memiliki nilai *estimate* sebesar 0,43 dalam meningkatkan *emotional exhaustion*. Berdasarkan perhitungan analisis tersebut, maka *coworker incivility* meningkatkan *emotional exhaustion* paling tinggi atas *emotional exhaustion* dibandingkan dengan *customer incivility* dan *supervisor incivility*.

SIMPULAN

Inisitas pelanggan dan penyelia tidak mempunyai pengaruh positif terhadap *emotional exhaustion* emosional, dan hanya insivitas karyawan yang mempunyai pengaruh positif terhadap *emotional exhaustion*. Hal ini sebenarnya tidak terlalu mengejutkan oleh karena karyawan yang bekerja pada suatu restoran di Jakarta, bahkan sebagian besar kota-kota besar di Indonesia bekerja sebagai karyawan (pelayan) bukanlah suatu profesi impian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *coworker* memiliki nilai paling tinggi dalam meningkatkan *emotional exhaustion*, sementara pada penelitian sebelumnya insivitas karyawan justru memiliki nilai terendah dalam meningkatkan *exhaustion* emosional.

IMPLIKASI

Berdasarkan hasil pengujian statistik deskriptif *customer incivility*, didapatkan hasil bahwa *frontline employees* seringkali merasa bahwa pelanggan seringkali tidak percaya dengan informasi yang mereka berikan dan cenderung meminta untuk bertanya kepada seseorang dengan jabatan yang lebih tinggi. Sehingga sebaiknya perusahaan memberikan pelatihan bagi *frontline employees* nya agar mempunyai pengetahuan yang mendalam mengenai informasi restoran agar dapat menghadapi pertanyaan pelanggan. Selain itu, berdasarkan statistik deskriptif *supervisor* dan *coworker incivility*, didapatkan hasil bahwa *supervisor* dan *coworker* tidak mengikutsertakan mereka ke dalam pertemanan secara profesional di lingkungan kerja. Melihat hal ini, sebaiknya perusahaan membangun sebuah lingkungan kerja yang berlandaskan asas kekeluargaan agar karyawan merasa mendapat keadilan dan perhatian yang merata.

KETERBATASAN DAN SARAN

Obyek pada penelitian ini belum dapat mewakili jumlah sampel dari populasi *frontline employees* pada restoran di Jakarta, sehingga pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada obyek yang mungkin lebih dapat mewakili populasi dan dapat dicoba menggunakan obyek lain pada industri jasa lainnya sebagai responden. Selain itu, penggunaan variabel-variabel dalam penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggunakan variabel yang berbeda seperti misalnya *turnover intention* dan juga sistem renumerasi (Rahim & Cosby, 2016) dan *customer orientation* (Hur, Moon, & Han, 2015).

DAFTAR PUSTAKA

- Audi, T., & Tiarapuspa. (2014). Pengaruh Workplace Bullying terhadap Job Satisfaction, Job Performance, dan Turnover Intention Karyawan Rumah Sakit Medika BSD.
- Bunk, J. A., & Magley, V. J. (2013). The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(1), 87–105. <https://doi.org/10.1037/a0030987>
- 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>
- Dallimore, K. S., Sparks, B. A., & Butcher, K. (2007). The Influence of Angry Customer Outbursts on Service Providers' Facial Displays and Affective States. *Journal of Service Research, 10*(1), 78–92. <https://doi.org/10.1177/1094670507304694>
- Du, J., Fan, X., & Feng, T. (2010). Multiple emotional contagions in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science, 38*(3), 449–466. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0210-9>
- Fallis, A. ., Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Organizational Behaviour, Global Edition. Journal of Chemical Information and Modeling, 53*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Gallus, J. A., Bunk, J. A., Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L., & Magley, V. J. (2014). An eye for an eye? Exploring the relationship between workplace incivility experiences and perpetration. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(2), 143–154. <https://doi.org/10.1037/a0035931>
- Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 63–79. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.63>
- Gustafsson, A. (2009). Customer satisfaction with service recovery. *Journal of Business Research, 62*(11), 1220–1222. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.11.001>
- Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. *Long Range Planning, 46*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>

- Herscovis, M. S. (2011). Incivility, social undermining, bullying...oh my!: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499–519. <https://doi.org/10.1002/job.689>
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., & Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749–769. <https://doi.org/10.1002/job.2019>
- Hur, W.-M., IL Park, S., & Moon, T.-W. (2014). The moderating roles of organizational justice on the relationship between emotional exhaustion and organizational loyalty in airline services. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 195–206. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2012-0118>
- Hur, W.-M., Moon, T. W., & Han, S.-J. (2015). The effect of customer incivility on service employees' customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 394–413. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2014-0034>
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2007). Exploring the predictors and consequences of job insecurity's components. *Journal of Managerial Psychology*, 22(1), 40–64. <https://doi.org/10.1108/02683940710721938>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2014). Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 84–88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.007>
- Karatepe, O. M. (2015). Do personal resources mediate the effect of perceived organizational support on emotional exhaustion and job outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 4–26. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0417>
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95–107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.95>
- Miner, K. N., Settles, I. H., Pratt-Hyatt, J. S., & Brady, C. C. (2012). Experiencing Incivility in Organizations: The Buffering Effects of Emotional and Organizational Support. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(2), 340–372. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00891.x>
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(SUPPL. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01020.x>
- Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255–1265. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0138>
- Reio Jr., T. G. (2011). Supervisor and coworker incivility: Testing the work frustration-aggression model. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 54–68. <https://doi.org/10.1177/1523422311410648>
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S57–S88.

<https://doi.org/10.1002/job>

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2014). Research methods for business. In *Research methods for business*.
- Singh, J. (2000). Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15–34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.15.17998>
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInerney, 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>
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (2002). The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 5–23. <https://doi.org/10.1177/03079450094298>
- Volpe, E. H. (2007). Firm Friends: Examining Functions and Outcomes of Workplace Friendship among Law Firm Associates, 344.
- Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D., & Skarlicki, D. P. (2014). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in)civility and negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 151–161. <https://doi.org/10.1037/a0034350>
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Further thoughts on the happy-productive worker - Reply. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 31–34. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199901\)20:1<31::aid-job952>3.0.co;2-u](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199901)20:1<31::aid-job952>3.0.co;2-u)

