



## Pengaruh Customer Incivility Terhadap Kondisi Psikologis Karyawan Dengan Supervisor Incivility Sebagai Mediator Pada Industri Perhotelan

Adriani Gunawan<sup>1</sup>, Ahmad Hidayat Sutawijaya<sup>2</sup>, Nurul Sukma Lestari<sup>3</sup>, Leni Hartati<sup>4</sup>

<sup>1,2,4</sup>Program Doktor Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana

<sup>3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Nusantara

### ARTICLE INFO

#### Keywords:

Moderator, Mediator,  
Psychological,  
Customer, Supervisor,  
Employee

Submit : 5 Nov 2021  
Accepted : 9 Apr 2022  
Publish : 30 Apr 2022

Corresponding author. E-mail addresses:  
[gouw.adriani@gmail.com](mailto:gouw.adriani@gmail.com)

### ABSTRACT

*In the hospitality industry, hotel frontliners are always in contact with customers as part of their job. However, customers and superiors do not always support hotel frontliner employees. This often results in negative emotions, such as anger, fear, and anxiety, which then affect the psychological condition of hotel frontliner employees. This study aims to determine whether customer invisibility and supervisor's invisibility who act as moderators cause disturbances in the psychological condition of hotel frontliner employees through negative emotions (angry, fear, and anxiety). The research data was taken using a questionnaire survey with purposive sampling method so that 273 respondents were obtained from hotel frontliner employees in Indonesia, Malaysia and Singapore. The data analysis method used is the moderated mediation bootstrap method. The results of the analysis of this study show that customer infidelity and supervisor infidelity can disrupt the psychological condition of hotel frontliner employees through negative emotions (angry, fear, anxiety). The results of this study are expected to influence management policies and provide insight regarding the influence of customer incivility with the moderating effect of superior's incivility on the psychological condition of hotel frontliner employees.*

### 1. Pendahuluan

Perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, sumber fisik, keuangan, kemampuan branding, dan marketing sehingga perusahaan dapat berdaya saing yang tinggi terhadap perusahaan lainnya (Enders dan Machebo, 2008; Kryscynski dan Coff, 2020). Sumber daya manusia atau karyawan yang berkualitas merupakan salah satu elemen terpenting dalam membangun organisasi atau perusahaan yang berdaya saing tinggi di hadapan masyarakat. Tanpa adanya sumber daya manusia yang baik, maka perusahaan tidak dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa) (Sutrisno, 2014; Zarandi, Fahima dan Amirkabiri, 2021). Human capital memiliki empat peran utama dalam membangun organisasi yang kuat (Dave Ulrich, 1997; Nuryanto, 2018), antara lain, management strategic of human resources dimana strategi ini membahas tentang proses masa depan, management transformation and change yaitu membawa organisasi kearah yang lebih produktif dengan tingkat keuntungan yang tumbuh secara berkesinambungan, management of firm infrastructure yaitu melakukan suatu rekayasa ulang untuk menuju kearah perbaikan organisasi dan yang terakhir adalah management of employee contribution yaitu meningkatkan loyalitas kemampuan karyawan. Oleh karena itu, demi tercapainya keberhasilan dalam suatu perusahaan, diperlukan karyawan dengan keterikatan yang kuat dengan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan karyawan di tempat kerja berintensitas tinggi dan tepat waktu, kemampuan bertahan di perusahaan dalam waktu yang lama, serta komitmen berperan cukup penting terhadap perusahaan (Ratri, 2011). Menurut Khan (dalam Saks, 2006) mengungkapkan bahwa dalam kehidupan sehari-hari masih sering dijumpai fenomena karyawan yang teridentifikasi sebagai sosok yang terkesan kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan, sehingga mengakibatkan para karyawan tidak ada keterikatan fisik, kognitif, dan psikologis selama menjalankan pekerjaan. Hal tersebut menyebabkan kurangnya produktivitas karyawan dalam bekerja.

Menurut Anoraga (2006) dan Naser et al., (2017), salah satu faktor yang berpengaruh dalam tingkat produktivitas bekerja adalah tingkat stress. Apabila tingkat stress karyawan semakin meningkat, maka produktivitas bekerja karyawan akan semakin rendah. Bila tingkat stress yang dirasakan oleh karyawan semakin rendah, maka tingkat produktivitas semakin meningkat (Amirullah, 2016; Opatha, 2020). Ketika karyawan merasa adanya kondisi stress yang melampaui batas toleransi, maka akan berkaitan langsung dengan gangguan psikologis dan ketidakmampuan fisik, sehingga kondisi tersebut akan menimbulkan penurunan performa dalam bekerja dan produktivitas kerja pun menurun secara keseluruhan. Dengan kata lain, pada taraf tertentu stress akan mampu meningkatkan produktivitas karyawan, namun bila dibiarkan berlarut dapat menurunkan tingkat produktivitas kerja. Bagi perusahaan, stress di tempat kerja dapat mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja, kondisi psikologis yang memburuk, pengambilan keputusan yang buruk, dan rendahnya kinerja (Harrisma dan Witjaksono, 2013).

## 2. Tinjauan Pustaka

Pelanggan dan supervisor berperan penting terhadap kondisi psikologis karyawan, khususnya di industri perhotelan (Xingyu et al., 2021). Karyawan yang berada di posisi frontliner secara umum menjadi garda depan untuk berinteraksi dengan pelanggan secara langsung, seperti melayani transaksi check in dan check out tamu (pelanggan) hotel dan menerima pembayaran dari tamu, serta sebagai pelayanan pusat informasi hotel, yang mana keseluruhan tugas dan tanggung jawabnya berhubungan dengan pelanggan (tamu hotel). Apabila tamu hotel merasa tidak puas dengan pelayanan hotel, maka cukup mengadukan ketidakpuasan tersebut kepada karyawan frontliner secara langsung. Sementara itu, supervisor (atasan) bertindak sebagai ketua yang memimpin dan mengawasi kinerja karyawan dan mengkoordinasi karyawannya agar pelayanan hotel berjalan baik. Akan tetapi, sering kali ditemukan tamu hotel yang bersikap kasar dan tidak sopan dalam mengungkapkan pengaduannya, serta supervisor yang cenderung berlaku kasar dan tidak sopan dalam memimpin karyawannya. Hal ini menimbulkan emosi negatif yang memengaruhi kesehatan mental (kondisi psikologis) karyawan (Liu, Prati, Perrewe, dan Ferris, 2008). Kondisi ini, menurut Anderson dan Pearson (1999) dalam Xu dan Kumar (2020), disebut sebagai insivilitas. Insivilitas merupakan salah satu bentuk perilaku yang berlawanan dengan produktivitas individu. Artinya, perilaku menyimpang dan merugikan individu dengan tidak menghargai rekan di tempat kerja.

Insivilitas di tempat kerja tidak hanya dihadapi oleh negara maju, namun juga di negara berkembang (Pearson dan Porath, 2005; Porath dan Erez, 2009; Akella dan Lewis, 2019). Pearson, et al., (2000) dalam Parvez (2017) melakukan penelitian yang melibatkan 9000 karyawan frontliner hotel, menemukan bahwa 99% melaporkan bahwa mereka menyaksikan insivilitas di tempat kerja dan 96% mengatakan bahwa mereka pernah mengalami insivilitas di tempat kerja. Penelitian mengenai insivilitas di tempat kerja juga dilakukan di Indonesia. Hasil penelitian Handoyo, et al., (2018) menemukan bahwa 80% subjek penelitian melaporkan bahwa mereka pernah mengalami perilaku insivilitas di tempat kerja dari rekan kerja dan/atau atasan mereka. Hasil penelitian Kristianto (2017) menemukan work stress memiliki korelasi dengan perilaku insivilitas di tempat kerja. Hasil penelitian Rohmawati (2017) menemukan bahwa ketidaksantunan pelanggan kepada karyawan memiliki pengaruh terhadap ketidaksantunan karyawan kepada pelanggan.

Porath (2016) menyatakan bahwa Insivilitas membuat karyawan merasa tidak dihargai, sengaja diabaikan, direndahkan oleh rekan kerja, atau diremehkan oleh supervisor dapat menciptakan kerugian yang harusnya dikhawatirkan setiap perusahaan. Fenomena ini diperkuat oleh studi yang dilakukan pada 2000 pekerja di Kanada. Lebih dari 82% responden melaporkan perilaku Insivilitas oleh supervisor berdampak pada burnout, kecemasan, depresi, dan permusuhan (Geldart et al., 2018). Adapun insivilitas supervisor cenderung berperilaku buruk/negatif, seperti kasar, mencaci maki membuat orang tidak nyaman di tempat kerja, sehingga perlu dilakukan upaya dalam mengurangi terjadinya peristiwa tersebut. Upaya tersebut perlu dilakukan agar perilaku-perilaku tersebut di masa depan tidak berdampak pada perilaku lain yang lebih ekstrim, seperti merusak atau meninggalkan perusahaan dan berdampak pada menurunnya kinerja pada diri individu maupun perusahaan. Upaya pencegahan yang perlu dilakukan, seperti menyusun kebijakan untuk menindak oknum, serta memberikan pelatihan dan penyuluhan tentang pentingnya perilaku positif di tempat kerja (Cortina et al., 2011; Leiter et al., 2011). Di sisi lain, seorang karyawan frontliner pada sebuah perusahaan dikatakan memiliki potensi lebih besar dalam mengalami perilaku tidak sopan dari pelanggan dibandingkan dengan karyawan frontliner dalam industri bisnis apa pun (Cho et al., 2016). Karyawan frontliner yang mendapat perlakuan tidak menyenangkan, yaitu perilaku menyimpang negatif atau kasar dari pelanggan dapat menyebabkan reaksi merugikan yang berdampak emosi negatif (perasaan marah, takut, dan cemas) (Humphrey, Ashforth, dan Diefendorff, 2015).

Emosi negatif yang ditimbulkan karyawan dari sikap Insivilitas pelanggan (tamu hotel) dan supervisor tentu berpengaruh terhadap kondisi kesehatan mental karyawan sehingga mengakibatkan penurunan kinerja, produktivitas, efektivitas, kepuasan, dan komitmen yang berpengaruh buruk pada perusahaan (Fei, 2018). Ketika Insivilitas pelanggan dan supervisor saling berhubungan, perasaan emosi negatif akan meningkat dan membuat kondisi psikologis memburuk, meskipun Insivilitas mungkin menjadi penyebab utama bagi emosi negatif dan memburuknya kondisi psikologis (Ben-Zur dan Yagil, 2005). Menurut Bonn dan Cho (2016), Insivilitas supervisor bertindak sebagai moderator antara Insivilitas pelanggan dan emosi negatif karyawan frontliner. Tingkat Insivilitas supervisor dapat memperburuk emosi negatif karyawan yang merupakan efek dari Insivilitas pelanggan, dan sebaliknya. Dengan demikian, keberadaan supervisor berfungsi sebagai peran konsekuensial dalam memperbaiki dan memperburuk emosi negatif karyawan yang disebabkan oleh Insivilitas pelanggan, sehingga supervisor dianggap berperan sebagai moderator (Han et al, 2016). Berdasarkan uraian di atas, dilakukan penelitian dengan tujuan mengetahui apakah insivilitas pelanggan dan insivilitas supervisor

mengakibatkan terganggunya kondisi psikologis karyawan frontliner hotel melalui emosi negatif (marah, takut, cemas).

### 3. Metode Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana Insivilitas pelanggan yang mampu menyebabkan emosi negatif kepada karyawan frontliner hotel, seperti perasaan marah, takut, dan cemas dengan insivilitas supervisor sebagai moderator, yang mana emosi negatif akan berpengaruh terhadap kondisi psikologis karyawan frontliner hotel itu sendiri. Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian menggunakan kuisioner dengan responden karyawan frontliner hotel. Proses penyebaran kuisioner tersebut menggunakan fitur dari Google Form. Setelah memperoleh izin dari pihak hotel yang dituju, laman tautan kuisioner disebarkan ke beberapa hotel bintang lima di Indonesia, Hongkong, dan Singapura. Penyebaran tautan kuisioner melalui pihak hotel dilakukan secara langsung melalui berbagai platform media sosial, seperti Facebook, Instagram, dan LinkedIn. Dari beberapa hotel bintang lima di Indonesia, Singapura dan Hongkong total terdapat 273 form yang terkumpul dari responden. Metode sampling jenuh digunakan dalam penelitian ini. Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan hotel yang bekerja di posisi frontliner sejumlah 273 responden.

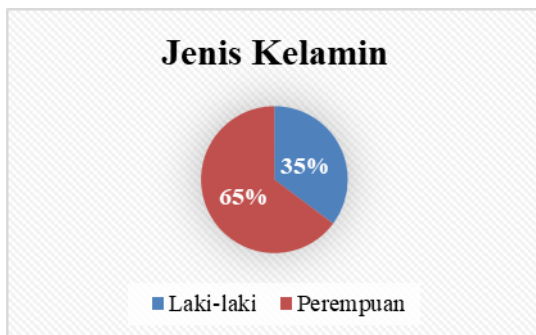
Kuisioner yang dijadikan sebagai instrumen penelitian dirancang dalam bentuk kuantitatif menggunakan skala likert dengan range 1- 7. Pada poin 1 (satu) dinyatakan sebagai tidak setuju hingga responden memilih poin 7 (tujuh) yang dianggap sangat setuju sebagai insivilitas dari pelanggan dan supervisor, serta kondisi psikologis karyawan frontliner hotel. Proses analisis inferensi penelitian ini menggunakan metode analisis process bootstrap didukung oleh instrumen perangkat lunak SPSS dengan model mediasi moderator (moderated mediation). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- Variabel Independen (X) : Insivilitas pelanggan
- Variabel Mediator (M) : Emosi negatif karyawan frontliner hotel
- Variabel Moderator (W) : Insivilitas supervisor
- Variabel Dependen (Y) : Kondisi psikologis dari emosi negatif karyawan frontliner hotel yang meliputi rasa marah, takut, dan cemas.

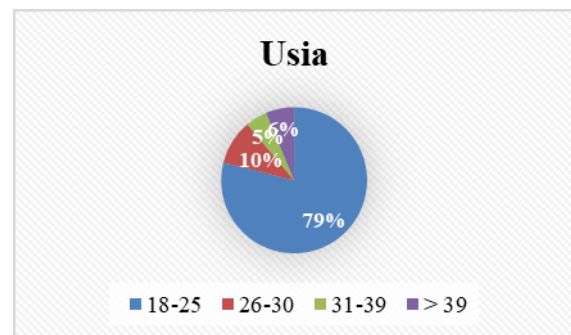
### 4. Hasil dan Pembahasan

#### Data Profil

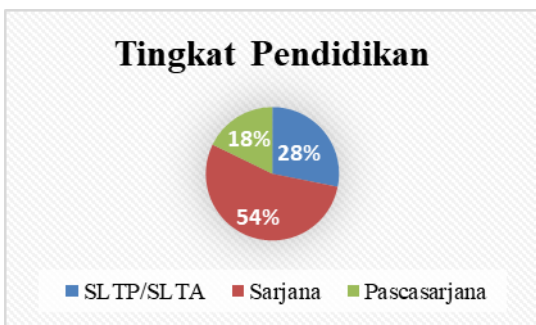
Pengambilan data dari karyawan frontliner hotel selaku responden menggunakan instrumen kuisioner, dan turut diminta untuk mengisi profil masing-masing peserta sebagai bentuk pemetaan data secara demografi. Adapun profil data responden digambarkan dalam bentuk diagram lingkaran dalam berbagai status demografi, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan lama pengalaman bekerja, sebagai berikut.



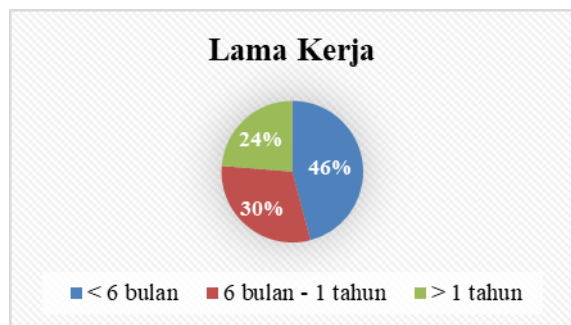
Gambar 1. Diagram Profil Jenis Kelamin Responden



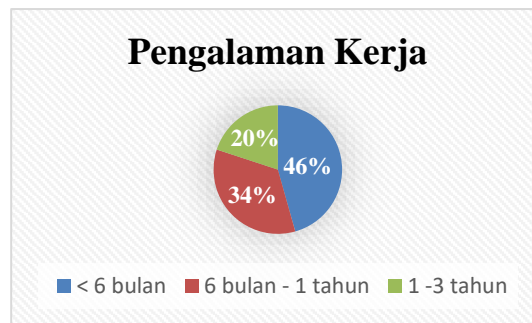
Gambar 2. Diagram Profil Usia Responden



Gambar 3. Diagram Profil Tingkat Pendidikan Responden



Gambar 4. Diagram Profil Lama Bekerja Responden



Gambar 5. Diagram Profil Lama Pengalaman Bekerja Responden

Setelah keseluruhan data terkumpul, diperoleh Gambar 2. 78,9% yang memperlihatkan rentang usia 18-25 tahun, 10% berusia 26-30 tahun, 4,8% berusia 31-39 tahun, dan sisanya 6,3% berusia di atas 40 tahun. Pada Gambar 1, mayoritas responden adalah perempuan sebesar 64,8% dan laki-laki sebesar 35,2%. Lebih dari separuh peserta (51,7%) mencapai gelar sarjana, dengan 17% lulus bergelar pascasarjana, dan 26,9% menyelesaikan sekolah menengah berdasarkan Gambar 3. Dari segi masa kerja, Gambar 4 menunjukkan 37,5% memiliki pengalaman kerja kurang dari 6 bulan di industri perhotelan, 28,3% memiliki pengalaman kerja 6-12 bulan 16,4% memiliki pengalaman kerja 1-3 tahun, dan sisanya lebih dari 4 tahun. Masa kerja karyawan yang bekerja di hotel ditunjukkan pada Gambar 5, bahwa 45,9% mereka yang bekerja di hotel kurang dari 6 bulan, dan 30,4% bekerja antara 6 bulan-12 bulan, dan sisanya telah bekerja di hotel lebih dari 1 tahun.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner sebagai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Adapun pengambilan keputusan untuk pengujian reliabilitas, yaitu suatu konstruk atau variabel bisa disebut reliabel jika memberikan nilai Cronbach’s Alpha > 0,70 (Nunnally, 1994). Kesimpulan hasil uji reliabilitas dari variabel penelitian ini, yaitu:

**Tabel 1. Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian**

Variabel	Nilai <i>Cornbach’s Alpha</i>	Kesimpulan
Insivilitas Pelanggan	0,96	Reliabel
Insivilitas Supervisor	0,97	Reliabel
Emosi Negatif Karyawan <i>frontliner</i> hotel	0,98	Reliabel
Kondisi Psikologis Karyawan <i>frontliner</i> hotel	0,95	Reliabel

Berdasarkan Tabel 1, ditunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian lebih besar dari 0,7. Artinya, untuk variabel insivilitas pelanggan, insivilitas supervisor, emosi negatif karyawan *frontliner* hotel, dan kondisi psikologis karyawan dinyatakan reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa pertanyaan kuisisioner sebagai indikator variabel dianggap konsisten.

Model : 7

- Y : WE (Kondisi Psikologi)
- X : CI (Insivilitas Pelanggan)
- M : NA (Emosi Negatif)
- W : SI (Insivilitas Manajer)

Sample

Size: 273

Hasil di atas menunjukkan informasi mengenai variabel yang melibatkan dalam penelitian ini, yaitu menggunakan inisialisasi. Terlihat bahwa variabel independen CI (insivilitas pelanggan), variabel dependen WE (kondisi psikologi karyawan *frontliner* hotel), variabel mederator SI (insivilitas supervisor), dan variabel mediasi NA (emosi negatif karyawan *frontliner* hotel). Jumlah sampel yang diteliti dalam penelitian ini sejumlah 273.

**Tabel 2. Tabel Pengujian Hipotesis Variabel Penelitian**

<i>Model Summary</i>						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5652	.3194	1.3221	42.0869	3.0000	269.0000	.0000
<i>Model Variabel M</i>						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.3169	.0775	29.9106	.0000	2.1644	2.4694
CI	.0863	.0708	1.2176	.2244	-.0532	.2257
SI	.4700	.0800	5.8767	.0000	.3126	.6275
Int_1	.0721	.0305	2.3677	.0186	.0121	.1321

Penelitian ini menggunakan metode bootstrap process (Hayes, 2013) untuk menguji model mediasi yang termoderasi. Model keseluruhan signifikan ( $R^2=.32$ ,  $F=42.09$ ,  $p=.00 > \alpha = 0,05$ ).

Uji hipotesis mengenai insivilitas pelanggan terhadap emosi negatif karyawan frontliner hotel menghasilkan P-Value =  $0,2244 > \alpha = 0,05$ , sehingga disimpulkan bahwa insivilitas pelanggan berhubungan tidak signifikan dengan emosi negatif karyawan frontliner hotel .

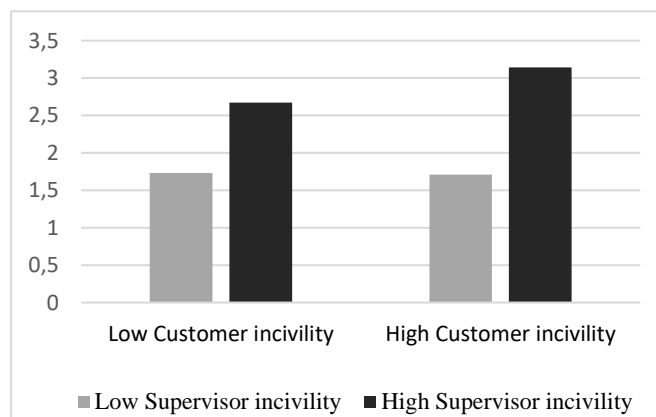
Uji hipotesis mengenai hubungan insivilitas supervisor terhadap emosi negatif karyawan frontliner hotel menghasilkan P-Value =  $0,0000 < \alpha = 0,05$ , sehingga disimpulkan bahwa insivilitas supervisor berhubungan signifikan dengan emosi negatif karyawan frontliner hotel.

Uji hipotesis terkait pengaruh interaksi insivilitas pelanggan dan insivilitas supervisor terhadap emosi negatif karyawan frontliner hotel menghasilkan P-Value =  $0,0186 < \alpha = 0,05$ , sehingga disimpulkan bahwa insivilitas supervisor memoderasi interaksi antara insivilitas pelanggan dan emosi negatif karyawan frontliner hotel.

**Tabel 3. Tabel Pengujian Hipotesis Variabel Penelitian**

<i>Model Variabel Y</i>						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5.0630	.1989	25.4501	.0000	4.6713	5.4547
NA	-.2230	.0735	-3.0349	.0026	-.3677	-.0784

Uji hipotesis emosi negatif berhubungan positif dengan kondisi psikologis karyawan, mendapatkan P-Value =  $0,0026 < \alpha = 0,05$ , sehingga disimpulkan bahwa emosi negatif karyawan frontliner hotel berhubungan signifikan terhadap kondisi psikologis karyawan frontliner hotel . Berdasarkan uji hipotesis di atas, Gambar 6. turut memperlihatkan efek interaksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terjadi insivilitas oleh supervisor, dan karyawan frontliner hotel cenderung mengalami emosi negatif dari insivilitas pelanggan (tamu hotel)



Gambar 6. Efek Interaksi Insivilitas Pelanggan dan Supervisor

**Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis di atas, menunjukkan bagaimana insivilitas pelanggan mengarah pada emosi negatif yang dimoderasi oleh insivilitas supervisor, yang kemudian menyebabkan terganggunya kondisi psikologis karyawan. Hipotesis pertama tidak didukung karena hasil menunjukkan insivilitas pelanggan tidak berhubungan secara signifikan dengan emosi negatif karyawan frontliner hotel. Namun, data hasil penelitian tentang insivilitas pelanggan menyimpulkan bahwa insivilitas pelanggan dan emosi negatif berhubungan positif (Torres, Niekerk dan Orłowski, 2017). Penelitian lain menemukan bahwa karyawan frontliner hotel yang berada dalam situasi saat ada insivilitas pelanggan, minimal mengalami emosi negatif, seperti ketakutan, kecemasan, dan kemarahan (Liu et al., 2008; Zheng dan Montargot, 2021). Mungkin ada alasan dan variabel berbeda yang tidak diperhitungkan di balik rendahnya hubungan signifikan antara insivilitas pelanggan dan emosi negatif karyawan frontliner hotel, termasuk budaya, sosial, dan ekonomi di hotel-hotel yang berlokasi di Asia Tenggara. Namun demikian, hasil terhadap model penelitian secara keseluruhan adalah signifikan.



Dalam studi ini, insivilitas supervisor diketahui secara signifikan berhubungan dengan emosi negatif, sehingga mendukung hipotesis kedua. Studi ini menunjukkan bagaimana insivilitas supervisor di industri perhotelan memainkan peran penting dalam emosi negatif karyawan frontliner hotel yang meliputi kemarahan, ketakutan, dan kecemasan. Insivilitas supervisor adalah salah satu kontributor utama emosi negatif karyawan frontliner hotel, karena faktor kekuasaan yang tidak terkendali yang dimiliki supervisor atas bawahannya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa insivilitas supervisor mungkin lebih berbahaya daripada bentuk insivilitas lainnya karena ketidakseimbangan kekuasaan (Lim et al., 2008; Yagil, 2017). Hal ini menekankan bahwa insivilitas supervisor berperan penting dalam emosi negatif karyawan frontliner hotel bersama dengan insivilitas pelanggan.

Meskipun insivilitas supervisor menghasilkan emosi karyawan frontliner hotel yang negatif selama berperan sebagai moderator antara insivilitas pelanggan dan emosi negatif, signifikansi hubungan antara insivilitas pelanggan dengan emosi negatif karyawan frontliner hotel dipengaruhi oleh tingkat kekuatan insivilitas supervisor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh interaksi insivilitas pelanggan dan insivilitas supervisor terhadap emosi negatif berhubungan signifikan. Hasil ini cukup mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bagaimana insivilitas pelanggan lebih sering terjadi dibandingkan dengan insivilitas atasan, yang hasilnya menemukan bahwa insivilitas pelanggan lebih berbahaya terhadap karyawan frontliner hotel dibandingkan insivilitas atasan (Al-Hawari et al., 2019). Karyawan frontliner hotel diharapkan agar dapat memberikan layanan yang berkualitas dan memastikan pelanggan senang, meskipun karyawan frontliner hotel diperlakukan tidak sopan oleh pelanggan (Aslan dan Kozak, 2012). Ketika karyawan frontliner hotel harus menghadapi supervisor yang kasar, serta pelanggan yang tidak sopan, yang akan ditimbulkan adalah perasaan marah, takut, dan cemas (emosi negatif). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, yaitu dampak dari insivilitas supervisor dan insivilitas pelanggan (tamu hotel) mendukung penelitian ini, yaitu ketika atasan tidak beradab, karyawan frontliner hotel akan mengalami emosi negatif terlepas dari apakah pelanggan tidak beradab atau tidak.

Keseluruhan penelitian dan tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui apakah insivilitas pelanggan dan insivilitas supervisor mengakibatkan terganggunya kondisi psikologis karyawan hotel frontline melalui emosi negatif (marah, takut, cemas). Hubungan antara emosi negatif dan kondisi kesehatan mental (kondisi psikologis) memiliki hubungan positif, mendukung hipotesis keempat. Hal ini menunjukkan bahwa emosi negatif sebagai akibat dari insivilitas pelanggan dan supervisor, yang menyebabkan kondisi psikologis karyawan frontliner hotel. Lebih lanjut, penelitian ini menyelidiki penyebab kondisi psikologis karyawan frontliner hotel, khususnya di industri perhotelan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kondisi psikologis karyawan frontliner hotel terganggu ketika terjadi emotional exhausting dan fisik, yaitu ketika seorang karyawan frontliner hotel mengalami burnout (Karatepe, 2015). Kelelahan disebabkan oleh emosi negatif, seperti marah, takut, dan cemas (Al-Hawari et al., 2019). Namun, belum ditemukan penelitian yang secara jelas menunjukkan bagaimana emosi negatif karyawan frontliner hotel telah mengakibatkan kondisi psikologis karyawan frontliner hotel terganggu.

## 5. Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini menganalisis bahwa insivilitas pelanggan dengan efek moderasi insivilitas atasan pada karyawan frontliner hotel menghasilkan emosi negatif karyawan frontliner hotel, termasuk kemarahan, ketakutan, dan kecemasan. Emosi karyawan yang negatif kemudian mengarah pada konsekuensi kondisi psikologis karyawan. Studi ini difokuskan pada industri perhotelan, dengan model penelitian yang terbukti signifikan. Karyawan frontliner hotel berperan penting bagi perusahaan di industri perhotelan. Pihak perusahaan dan supervisor harus memberikan perhatian khusus kepada karyawan frontliner hotel melalui pemahaman perilaku mereka dan menyadari keadaan psikologis mereka. Memahami pelanggan dan mendapat pengembangan dari atasan akan menjadi faktor penting untuk mencegah emosi negatif karyawan frontliner hotel dan kondisi psikologis karyawan frontliner hotel.

Belum ada penelitian yang ditemukan untuk mengurangi insivilitas pelanggan di bidang perhotelan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mempengaruhi kebijakan manajemen agar mengadakan pelatihan bagi karyawan frontliner hotel untuk menghasilkan sumber daya manusia berkualitas agar tidak hanya menangani keluhan pelanggan (tamu hotel) dengan baik, melainkan turut mengedukasi pelanggan, sehingga memerlukan lebih banyak penelitian dan studi kasus untuk mengeksplorasi perilaku tamu. Bagi dunia akademik, hasil penelitian ini diharapkan memberikan wawasan terkait pengaruh insivilitas pelanggan dengan efek moderasi insivilitas atasan pada kondisi psikologis karyawan frontliner hotel.

## Daftar Pustaka

- Akella, Devi dan Lewis, Vance Johnson (2019) The Modern Face of Workplace Incivility, *Organization Management Journal*, 16:2, 55-60, DOI: 10.1080/15416518.2019.1604202
- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., dan Quratulain, S. (2019). Do Frontline Employees Cope Effectively with Abusive Supervision and Customer Incivility? Testing the Effect of Employee Resilience. *Journal of Business and Psychology*, 1-18.
- Amirullah, F. (2016). Pengaruh Stress Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT.Trijaya Pratama Futures Makassar. Makassar: Universitas Islam Negeri Alauddin.
- Andersson, L.M. and Pearson, C.M. (1999), "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 3, pp. 452-471.
- Andrew F. Hayes (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Anoraga, P. (2006). *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT. Rieneka Cipta.

- Aryee.(1999). A Cross-Cultural Test of a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Management*. Vol. 25 No. 6. 491–511.
- Aslan, A and Kozak, M (2012) Customer deviance in resort hotels: The case of Turkey. *Journal of Hospitality Marketing dan Management* 21(6): 679-701.
- Ben-Zur, H., dan Yagil, D. (2005). The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout. *European Journal of work and organizational psychology*, 14(1), 81-99.
- Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J., dan 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., Farr, D.K., Leskinen, L.A., Huerta, M., dan Magley, V.J. 2011. Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact, *Journal of Management*. Vol. 39, Iss. 6, pp. 1579-1605.
- Enders, G., M dan. Smoak, L., M. (2008). The Human Resorch Craze: Human Performance Improvment An Employee Engagement Organizational Dvelopment. *Jurnal: Spring*, 26(1), 69-78.
- Fei, Jiangang, (2018). *Workforce mobility, career pathways, and employee retention*. Routledge 1st edition.
- Fox, S., Spector, P. E., dan Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.
- Geldart, S., Langlois, L., Shannon, H.S., Cortina, L.M., Griffith, L., dan Haines, T. (2018). Workplace Incivility, Psychological Distress, and The Protective Effect of Co-Worker Support, *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 11, Iss. 2, pp.96-110.
- Ghosh, R., Reio Jr., T. G., dan Band, H. (2013). Reducing Turnover Intent: Supervisor and Co-Worker Incivility and Socialization-Related Learning. *Human Resource Development International*, 16, 169-185.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Han, S. J., Bonn, M. A., dan Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106.
- Handoyo, S., Samian, Syarifah, D., dan Suhariadi, F. (2018). The Measurement Of Workplace Incivility In Indonesia: Evidence And Construct Validity. *Psychology Research and Behavior Management* , 217-226.
- Harrisma, O., dan Witjaksono, A. (2013). Pengaruh Stress Kerja terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2).
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., dan 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>.
- Leiter, M.P., Laschinger, H.K.S., Day, A., dan Oore, G. 2011. The Impact of Civility Interventions on Employee Social Behavior, Distress, and Attitudes, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96, No.6, pp.1258-74.
- Liu, Y., Prati, L. M., Perrewe, P. L., dan Ferris, G. R. (2008). The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10), 2410-2439.
- 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*.
- Karyono. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Sankei Gohsyu Industries (Departemen Press Forging 1). *Jurnal JDM Vol 4 No 1*
- Kristianto, D. Y. (2017). Hubungan antara Work Stress dengan Workplace Incivility Behavior pada Karyawan Sales di Perusahaan Multimedia X Surabaya . 1-213.
- Krystcynski, D, Coff, R, Campbell, B. Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage. *Strat Mgmt J*. 2021; 42: 386– 412. <https://doi.org/10.1002/smj.3226>
- Mahmanah. (t.thn.). Pengaruh Modal Psikologis Terhadap Perilaku Produktif pada Karyawan bagian Produksi PT.SLJ Global TBK dengan Karakteristik Pekerjaan sebagai Moderator.
- Naser Hoboubi, Alireza Choobineh, Fatemeh Kamari Ghanavati, Sareh Keshavarzi, Ali Akbar Hosseini, 2017, The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry, *Safety and Health at Work*, Volume 8, Issue 1,
- Nunnally. (2006). Uji Reliabilitas. Dalam I. Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Nuryanto. (2018). Human Capital Sebagai Pilar Esensial Dalam Implementasi Quality Management System (Qms) Iso 9001:2015 Pada Industri Kimia Sebagai Peningkat Daya Saing Dilihat Dari Perspektif Teoritis. *Jurnal JDM Vol 1 No 02 Sept 2018 Hal 20-22*
- Opatha, H.H.D.N.P, (2020), The Coronavirus and The Employees: A Study from the Point of Human Resource Management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management Vol. 10, No. 1, 2020*
- Parvez, Muhammad Omar. (2017). Effects of Favoritism on Turnover Intention via Customer, Coworker and Supervisor Incivilities: An Empirical Study on Bangladesh Hotels . Thesis (M.S.), Eastern Mediterranean University, Institute of Graduate Studies and Research, Faculty of Tourism, Famagusta: North Cyprus.
- Pearson, C.M, Andersson, L.M., dan Porath, C.L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility, *Organizational Dynamics*. Vol. 29, No. 2, pp. 123–137.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., dan Porath, C. L. (2005). Workplace incivility.

- Porath, C.L. (2016). The Hidden Toll of Workplace Incivility. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/the-hidden-toll-of-workplace-incivility>, January, 25, 2018.
- Porath, C. L., dan Erez, A. (2009). Overlooked but not Untouched: How Rudeness Reduces Onlookers' Performance on Routine and Creative Tasks, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 109, pp. 29–44.
- Ratri, Lintang. (2011). Cadar, Media, dan Identitas Perempuan Muslim. *FORUM*. Vol 39, No.2.
- Rohmawati, C. (2017). Pengaruh ketidaksantunan pelanggan kepada karyawan terhadap ketidaksantunan karyawan kepada pelanggan dengan kecerdasan emosi dan persepsi dukungan atasan sebagai moderator. TESIS .
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequence of Employee Engagement. *Jurnal Of Menegerial Psychology*, 21(2), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sutrisno, Edi. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Torres, Edwin N, Mathilda van Niekerk & Marissa Orłowski (2017) Customer and Employee Incivility and Its Causal Effects in the Hospitality Industry, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26:1, 48-66, DOI: 10.1080/19368623.2016.1178620
- Widodo, F. A. S., dan Sami'an. (2013). Hubungan Employee Engagement Pada Prilaku Produktif Karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* , 2(1),44-49.
- Wilson, N. L., dan Holmvall, C. M. (2013). The development and validation of the Incivility from Customers Scale. *Journal of occupational health psychology*, 18(3), 310.
- Xingyu Wang, Xueqi Wen, Aysin Paşamehmetoğlu, Priyanko Guchait, (2021), Hospitality employee's mindfulness and its impact on creativity and customer satisfaction: The moderating role of organizational error tolerance, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 94,
- Xu, S. G., dan Kumar, S. S. (2020). The effect of workplace incivility on organizational outcome (mediating role of psychological capital). *African Journal of Business Management*, 14(4), 110-122.
- Yagil, Dana ,(2017) There is no dark side of customer aggression – It's all dark, *Journal of Marketing Management*, 33:15-16, 1413-1420, DOI: 10.1080/0267257X.2017.1357332
- Zarandi, H.M., Fahima, Maryam., Amirkabiri, Alireza. (2021). Investigating the Role of Organizational Culture in Improving Psychological Empowerment of Banking System Employees (Case: Bank Shahr). *Urban Economics and Management*, Vol. 5, No3(19), 15-28
- Zheng, L. and Montargot, N. (2021), "Anger and fear: effects of negative emotions on hotel employees' information technology adoption", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2020-0013>