J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)
Vol 11, No 2 (2026): Oktober, 120-133
Program Magister Manajemen Universitas Batanghari
ISSN 2541-6243 (Online), ISSN 2541-688X (Print), DOI: 10.33087/jmas.v11i2.2458

Pengaruh *Customer Incivility* terhadap *Job Satisfaction Frontliner* PT. Bank BPD DIY: Peran Mediasi *Emotional Exhaustion* dan Moderasi Supervisor Support

Rahmania Ayu Handyta Putri[1*], Yuni Siswanti[2], Hendro Widjanarko[3]
[1]Magister Manajemen UPN "Veteran" Yogyakarta
[2,3]Fakultas Ekonomika dan Bisnis UPN "Veteran" Yogyakarta
*Correspondence: rahandyta@gmail.com

ABSTRACT.
This study aims to examine the effect of customer incivility on the job satisfaction of frontliners at PT. Bank BPD DIY by investigating the mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of supervisor support. The study is motivated by the need to understand how customers' uncivil behavior affects employees' psychological well-being and job satisfaction in service organizations. A quantitative research approach was employed using a survey of frontliner employees at PT. Bank BPD DIY. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to examine direct, indirect, and moderating relationships among variables. The results indicate that customer incivility has a significant negative effect on job satisfaction and a significant positive effect on emotional exhaustion. Emotional exhaustion has a significant negative effect on job satisfaction and significantly mediates the relationship between customer incivility and job satisfaction. These findings suggest that uncivil customer behavior increases frontliners' emotional exhaustion, which subsequently reduces their job satisfaction. However, supervisor support was not found to moderate the relationship between customer incivility and job satisfaction. The findings highlight emotional exhaustion as the primary psychological mechanism explaining how customer incivility influences job satisfaction among banking frontliners. The study implies that organizations should strengthen strategies to manage customer incivility, implement psychological well-being programs, and enhance employees' emotional coping capabilities to maintain job satisfaction and service quality.

Keywords: *customer incivility, emotional exhaustion, job satisfaction, supervisor support, frontliner*

PENDAHULUAN

Sektor perbankan merupakan salah satu industri jasa yang sangat erat dengan aktivitas pelayanan langsung kepada manusia. Dalam praktik sehari-hari, pekerjaan di bidang ini tidak sekadar berfokus pada ketepatan prosedur, kepatuhan terhadap regulasi, atau ketelitian administratif semata, tetapi juga menuntut kemampuan interpersonal yang kuat. Karyawan perbankan, khususnya yang berada di garis depan pelayanan, harus mampu membangun komunikasi yang efektif, menjaga sikap profesional, serta menampilkan empati dalam setiap interaksi. Hal ini menjadi semakin penting karena nasabah datang dengan latar belakang, kebutuhan, dan kondisi emosional yang beragam. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tuntutan interpersonal dalam pekerjaan perbankan tidak hanya bersifat rutin, tetapi juga semakin kompleks ketika dihadapkan pada situasi layanan yang penuh tekanan.

Kebutuhan akan kemampuan interaksi sosial tersebut semakin terasa ketika layanan perbankan dihadapkan pada situasi-situasi yang penuh tekanan. Nasabah tidak selalu datang dalam kondisi ideal; ada yang menghadapi masalah transaksi, keterlambatan layanan, atau persoalan finansial yang sensitif. Dalam konteks seperti ini, karyawan perbankan dituntut untuk tetap tenang, komunikatif, dan solutif, tanpa mengabaikan standar operasional yang berlaku. Oleh karena itu, kualitas layanan perbankan sangat bergantung pada keseimbangan antara kompetensi teknis dan kecakapan sosial yang dimiliki oleh sumber daya manusianya. Kompleksitas interaksi layanan ini menjadi semakin signifikan jika dilihat dari luasnya cakupan industri perbankan di Indonesia.

Besarnya jumlah lembaga perbankan di Indonesia berimplikasi langsung pada meningkatnya kebutuhan tenaga kerja, khususnya karyawan *frontliner* yang berperan sebagai ujung tombak pelayanan kepada nasabah. *Frontliner* menjadi aktor utama dalam menghubungkan institusi perbankan dengan masyarakat, sehingga keberadaan mereka sangat menentukan kualitas layanan yang dirasakan secara langsung. Seiring bertambahnya jumlah bank dan kantor layanan di berbagai

wilayah, frekuensi serta intensitas interaksi antara karyawan dan nasabah pun semakin tinggi, baik dalam konteks layanan rutin maupun penanganan permasalahan yang bersifat kompleks (Otoritas Jasa Keuangan, 2025).

Kondisi kerja yang sarat dengan interaksi langsung tersebut menempatkan karyawan *frontliner* pada posisi yang relatif rentan terhadap berbagai bentuk tekanan emosional. Dalam praktiknya, *frontliner* tidak hanya dibebani tuntutan untuk menyelesaikan permasalahan nasabah secara cepat, akurat, dan sesuai prosedur, tetapi juga diharapkan mampu menjaga sikap profesional, ramah, serta stabil secara emosional dalam setiap situasi. Tantangan ini menjadi semakin berat ketika karyawan harus menghadapi nasabah dengan keluhan yang intens, emosi yang tidak stabil, atau tuntutan yang sulit dipenuhi, sehingga mengharuskan *frontliner* melakukan pengendalian emosi secara terus-menerus.

Customer incivility didefinisikan sebagai perilaku menyimpang berintensitas rendah yang melanggar norma kesopanan dan saling menghormati, dengan niat yang sering kali ambigu untuk menyakiti targetnya **(**Torres, van Niekerk, & Orlowski, 2016**).** Bentuk perilaku ini dapat berupa ucapan kasar, nada bicara tinggi, gestur meremehkan, hingga sikap menyalahkan karyawan secara berlebihan. Meskipun sering kali dianggap sebagai hal yang "biasa" dalam pekerjaan layanan, berbagai penelitian menunjukkan bahwa customer incivility memiliki dampak psikologis yang signifikan bagi karyawan **(**Pap, Vîrgă, & Notelaers, 2021; Torres, van Niekerk, & Orlowski, 2016**).**

Customer incivility dapat memengaruhi job satisfaction karyawan, khususnya pada pekerjaan yang menuntut interaksi intensif dengan nasabah **(**Boukis, Koritos, Daunt, & Papastathopoulos, 2019**).** Interaksi dengan nasabah yang tidak sopan secara signifikan meningkatkan tingkat stres karyawan, menyebabkan kelelahan emosional, dan menurunkan kepuasan kerja, terutama karena karyawan lini depan lebih sering berinteraksi dengan nasabah dibandingkan dengan rekan kerja serta memiliki kekuasaan yang lebih rendah dalam hubungan karyawan–nasabah **(**Cheng, Guo, Tian, & Shaalan, 2020; Pap, Vîrgă, & Notelaers, 2021**).** Perlakuan tidak sopan, merendahkan, atau kasar dari nasabah dapat mengganggu kondisi psikologis karyawan karena bertentangan dengan harapan normatif akan respek dan kesopanan dalam interaksi sosial. Menurut Andersson dan Pearson (1999), perilaku tidak sopan ini, meskipun sering bersifat ambigu dan tidak eksplisit, tetap mampu memicu stres emosional serta perasaan tidak dihargai pada karyawan.

pekerjaannya sebagai sumber tekanan alih-alih sebagai sarana aktualisasi diri, yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja secara keseluruhan (Lee & Ok, 2012). Selain itu, tuntutan untuk tetap bersikap ramah di tengah perlakuan tidak sopan memperparah konflik emosional internal, yang semakin melemahkan hubungan positif antara karyawan dan pekerjaannya (Kim & Leach, 2021; Szczygieł & Bazińska, 2021). Dengan demikian, *customer incivility* dapat dipahami sebagai faktor penting yang secara sistematis menggerus *job satisfaction* karyawan di sektor jasa (Dahri *et al*., 2020).

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa dampak *customer incivility* terhadap *job satisfaction* tidak hanya bersifat langsung melalui penurunan makna dan kenyamanan kerja, tetapi juga berpotensi bekerja melalui mekanisme psikologis yang lebih mendalam. Tekanan berulang akibat interaksi negatif dengan nasabah dapat menguras sumber daya emosional karyawan secara bertahap, sehingga respon afektif terhadap pekerjaan tidak lagi sekadar berupa ketidakpuasan sesaat, melainkan berkembang menjadi kondisi kelelahan yang lebih kronis. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kehilangan energi emosional akibat perlakuan tidak sopan nasabah akan mempercepat timbulnya strain psikologis, yang pada akhirnya memperburuk evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya.

Dalam konteks pekerjaan jasa, karyawan dituntut untuk terus menampilkan emosi positif meskipun menghadapi perlakuan nasabah yang tidak sopan atau merendahkan (Lee & Ok, 2012). Situasi ini menyebabkan terjadinya pengurasan sumber daya emosional karena karyawan harus menekan emosi negatif sambil tetap memenuhi tuntutan peran profesionalnya (Szczygieł & Bazińska, 2021). Grandey menjelaskan bahwa proses regulasi emosi yang berlangsung secara terus-menerus, terutama dalam kondisi interaksi yang penuh tekanan, berpotensi menimbulkan *emotional exhaustion* (Zhan *et al*., 2015). Ketika *customer incivility* terjadi secara berulang, karyawan semakin rentan mengalami kelelahan emosional akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas psikologis yang dimiliki (Pu *et al*., 2021).

Emotional exhaustion yang timbul akibat *customer incivility* selanjutnya berdampak pada menurunnya *job satisfaction* (Dahri *et al*., 2020; Han *et al*., 2015). Karyawan yang mengalami

kelelahan emosional cenderung merasa kehilangan energi, motivasi, serta keterikatan positif terhadap pekerjaannya (Alola *et al*., 2020). Penelitian oleh Sliter *et al*. (2010) menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara *customer incivility* dan berbagai sikap kerja negatif, termasuk rendahnya kepuasan kerja (Kim & Leach, 2021). Kondisi kelelahan ini membuat karyawan memandang pekerjaannya sebagai beban yang menguras emosi, bukan sebagai aktivitas yang memberikan kepuasan atau pencapaian. Dengan demikian, *customer incivility* tidak hanya berdampak secara langsung pada persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, tetapi juga secara tidak langsung menurunkan *job satisfaction* melalui peningkatan *emotional exhaustion* yang dialami secara berkelanjutan (Lee & Ok, 2012).

Supervisor support memiliki peran penting dalam memoderasi pengaruh negatif *customer incivility* terhadap *job satisfaction* karyawan (Boukis *et al*., 2019; Han *et al*., 2015; Pap *et al*., 2021). Dukungan yang diberikan oleh atasan, baik dalam bentuk emosional, instrumental, maupun penghargaan terhadap upaya karyawan, dapat membantu karyawan mengelola tekanan psikologis akibat perlakuan tidak sopan dari nasabah (Pap *et al*., 2021). Dalam kerangka *Job Demands–Resources Model*, *supervisor support* dipandang sebagai sumber daya kerja yang mampu mengurangi dampak tuntutan pekerjaan yang bersifat emosional, termasuk *customer incivility* (Boukis *et al*., 2019; Pap *et al*., 2021). Ketika karyawan merasa didukung oleh atasannya, mereka cenderung memiliki persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, sehingga pengalaman negatif dengan nasabah tidak sepenuhnya diterjemahkan sebagai ketidakpuasan terhadap pekerjaan (Han *et al*., 2015).

PT. Bank BPD DIY sebagai salah satu bank pembangunan daerah memiliki peran strategis dalam mendukung perekonomian daerah serta melayani berbagai segmen masyarakat. *Frontliner* PT. Bank BPD DIY dituntut untuk memberikan pelayanan yang optimal, menjaga kepercayaan publik, serta memenuhi standar layanan yang ditetapkan regulator. Di tengah meningkatnya jumlah keluhan nasabah dan tuntutan pelayanan yang semakin kompleks, *frontliner* PT. Bank BPD DIY berpotensi menghadapi tekanan emosional yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tekanan kerja yang dihadapi frontliner tidak hanya bersifat operasional, tetapi juga memiliki dimensi psikologis yang perlu dikaji lebih lanjut dalam konteks akademik.

Penelitian yang secara khusus meneliti bagaimana *customer incivility* memengaruhi *job satisfaction* melalui *emotional exhaustion*, serta bagaimana peran supervisor support dalam konteks perbankan daerah, masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna mengisi kesenjangan penelitian (*research gap*) yang ada, sekaligus memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika psikologis karyawan *frontliner* perbankan. Keterbatasan penelitian sebelumnya semakin relevan apabila dikaitkan dengan kondisi empiris yang terjadi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan **eksplanatori** dengan metode **survei** untuk menguji hubungan kausal antara *customer incivility*, *job satisfaction*, *emotional exhaustion*, dan *supervisor support*. Penelitian termasuk dalam kategori pengujian hipotesis, dengan unit analisis karyawan frontliner PT. Bank BPD DIY yang dipilih karena memiliki intensitas interaksi tinggi dengan nasabah sehingga rentan mengalami *customer incivility*.

HASIL

Metode PLS-SEM digunakan untuk menganalisis hasil dari penelitian ini. Langkah yang digunakan adalah mengevalusai outer model yang dilanjutkan dengan mengevaluasi inner model. Evaluasi *outer model* terdiri dari uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, dan uji reliabilitas. Setelah dilakukan evaluasi outer model, kemudian dilanjutkan dengan evaluasi inner model yang terdiri dari uji *R-square, uji Q-square*, dan uji hipotesis.

Outer Model

Uji Validitas Konvergen

Pengujian validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator dalam variabel yang digunakan telah memenuhi persyaratan kelayakan secara statistik. Validitas diukur melalui nilai *outer*

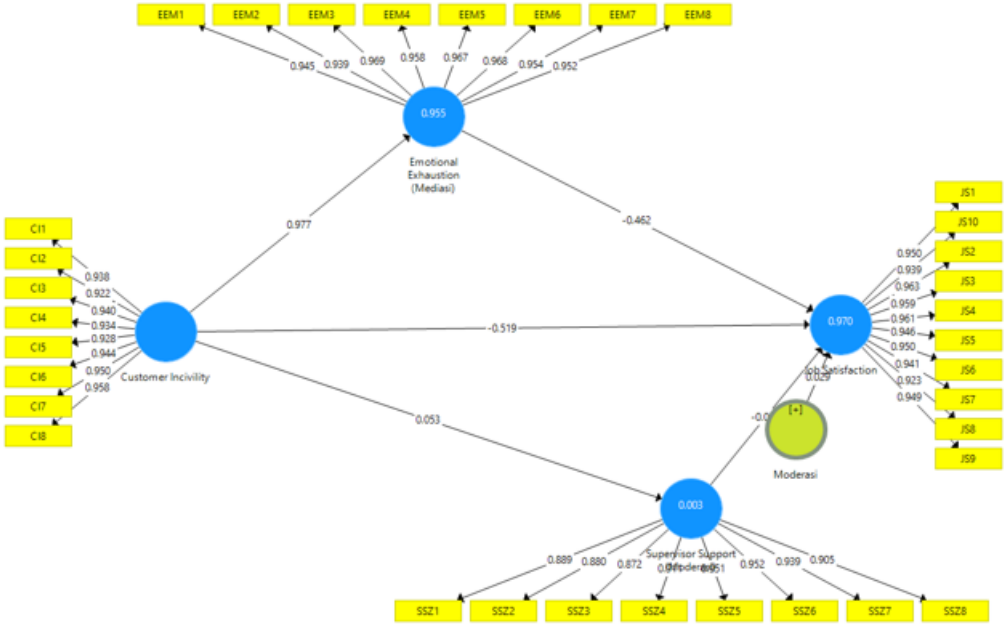
loading pada masing-masing indikator. Indikator dianggap valid dan layak digunakan apabila memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7 (Hair *et al*., 2017). Rangkuman hasil uji validitas indikator dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 1. Nilai *Loading Factor*

Variabel	Indikator	*Loading Factor*	Keterangan
Customer Incivility (X)	CI1	0.938	Valid
	CI2	0.922	Valid
	CI3	0.940	Valid
	CI4	0.934	Valid
	CI5	0.928	Valid
	CI6	0.944	Valid
	CI7	0.950	Valid
	CI8	0.958	Valid
Emotional Exhaustion (Z)	EEM1	0.945	Valid
	EEM2	0.939	Valid
	EEM3	0.969	Valid
	EEM4	0.958	Valid
	EEM5	0.967	Valid
	EEM6	0.968	Valid
	EEM7	0.954	Valid
	EEM8	0.952	Valid
Job Satisfaction (Y)	JS1	0.950	Valid
	JS2	0.963	Valid
	JS3	0.959	Valid
	JS4	0.961	Valid
	JS5	0.946	Valid
	JS6	0.950	Valid
	JS7	0.941	Valid
	JS8	0.923	Valid
	JS9	0.949	Valid
	JS10	0.963	Valid
Supervisor Support (M)	SS1	0.889	Valid
	SS2	0.880	Valid
	SS3	0.872	Valid
	SS4	0.911	Valid
	SS5	0.951	Valid
	SS6	0.952	Valid
	SS7	0.939	Valid
	SS8	0.906	Valid

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS versi 3.2.9

Uji validitas telah dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator-indikator dalam instrumen penelitian mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Hasil uji validitas Tabel 1 menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* > 0,7 sehingga dinyatakan valid. Ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat terhadap konstruk yang diwakilinya.



Gambar 1. Model Struktural

Uji Validitas Diskriminan

Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa masing-masing variabel dalam penelitian memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain. Dalam penelitian ini, validitas diskriminan diuji menggunakan pendekatan *Fornell-Larcker Criterion*, yang merupakan metode klasik dan banyak digunakan untuk menguji validitas diskriminan (Hair *et al*., 2019). Hasil pengujian validitas diskriminan disajikan pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 2. Hasil Pengujian *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	Customer Incivility	*Emotional Exhaustion*	*Job Satisfaction*	*Supervisor Support*
Customer Incivility	0.939			
Emotional Exhaustion	0.917	0.957		
Job Satisfaction	-0.976	-0.978	0.948	
Supervisor Support	0.053	0.070	-0.119	0.913

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS versi 3.2.9

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa nilai *Square Root AVE* lebih besar daripada nilai korelasi antarvariabel, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Uji Relibilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal dari masing-masing konstruk atau variabel dalam kuesioner. Menurut Ghozali (2018), suatu instrumen dikatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap item pernyataan konsisten dari waktu ke waktu.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal antar indikator dalam setiap konstruk yang digunakan dalam penelitian ini. Salah satu ukuran yang digunakan adalah ***Composite Reliability* (CR)**, yang dianggap lebih cocok dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), karena tidak terlalu sensitif terhadap jumlah indikator dan mampu menilai reliabilitas secara lebih akurat (Hair *et al*., 2019). Konstruk dikatakan reliabel apabila nilai Composite Reliability melebihi 0,6.

Berikut adalah hasil uji reliabilitas untuk masing-masing konstruk dalam penelitian ini, yang ditampilkan dalam Tabel 2:

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability*	Keterangan
Customer Incivility	0.981	0.984	Reliabel
Emotional Exhaustion	0.987	0.989	Reliabel
Job Satisfaction	0.988	0.989	Reliabel
Supervisor Support	0.980	0.976	Reliabel

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS versi 3.2.9

Berdasarkan Tabel 2, seluruh konstruk memiliki nilai *Crobach's alpha* dan CR di atas 0,6, yang menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel. Nilai *Cronbach's Alpha* pun menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi standar konsistensi internal. Dengan demikian, seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai dan instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipercaya untuk merepresentasikan variabel laten,

Inner Model

R-Square

Uji R-Square digunakan untuk mengukur seberapa besar variansi dari variabel endogen (*dependent variable*) yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen (*independent* dan *moderator*) dalam model penelitian. Menurut Hair *et al*. (2019), nilai R-Square yang lebih tinggi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan (*explanatory power*) yang lebih baik terhadap variabel endogen. Hasil uji R-Square dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. *R-Square*

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted
Job Satisfaction	0.970	0.967
Emotional Exhaustion	0.955	0.954

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS versi 3.2.9

Berdasarkan Tabel 3, nilai *R-Square Adjusted* untuk variabel *Job Satisfaction* adalah sebesar 0,967. Artinya, sebesar 96,7% variasi *job satisfaction* dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model penelitian, yaitu *customer incivility*, *emotional exhaustion*, *supervisor support*, serta interaksi moderasi yang diuji dalam penelitian ini. Sementara itu, sisanya sebesar 3,3% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian, seperti budaya organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, maupun faktor individu lainnya yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Selanjutnya, nilai *R-Square Adjusted* untuk variabel *Emotional Exhaustion* sebesar 0,954. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 95,4% variasi *emotional exhaustion* dapat dijelaskan oleh variabel *customer incivility* dalam model penelitian. Sedangkan sebesar 4,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian, seperti beban kerja, stres kerja, konflik pekerjaan, maupun kondisi psikologis individu yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Dengan demikian, model penelitian ini dapat dikategorikan memiliki daya prediksi yang sangat kuat karena nilai *R-Square* untuk kedua variabel endogen berada pada kategori *substantial* dalam analisis PLS-SEM. Nilai tersebut menunjukkan bahwa konstruk-konstruk yang digunakan dalam penelitian memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan variasi *job satisfaction* dan *emotional exhaustion* pada frontliner PT. Bank BPD DIY.

Q-Square

Uji Q-Square dilakukan dengan teknik *blindfolding* untuk menilai sejauh mana model struktural memiliki relevansi prediktif terhadap variabel endogen. Menurut Hair *et al*. (2019), nilai *Q-Square* (Q^2) yang lebih besar dari nol mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik, sedangkan nilai $Q^2 \leq 0$ menunjukkan bahwa model tidak memiliki relevansi prediktif.

Tabel 4. Hasil Uji *Q-Square*

Variabel	SSO	SSE	Q^2 (= 1 - SSE/SSO)
Job Satisfaction	470.000	64.237	0.864
Emotional Exhaustion	376.000	51.203	0.864

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS versi 3.2.9

Berdasarkan Tabel 4, nilai *Q-Square* (Q^2) untuk variabel *Job Satisfaction* sebesar 0,864. Nilai ini diperoleh dari perhitungan 1 – (SSE/SSO), yaitu 1 – (64,237 / 470,000) = 0,864. Nilai Q^2 yang positif menunjukkan bahwa model struktural memiliki relevansi prediktif terhadap variabel endogen. Dalam analisis PLS-SEM, nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap data observasi, sedangkan nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan kemampuan prediksi model yang semakin kuat.

Selanjutnya, nilai *Q-Square* untuk variabel *Emotional Exhaustion* juga sebesar 0,864. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat kuat terhadap variabel *emotional exhaustion*. Dengan demikian, variabel-variabel dalam model penelitian, terutama *customer incivility*, mampu memberikan kontribusi prediktif yang sangat baik dalam menjelaskan perubahan tingkat kelelahan emosional pada frontliner PT. Bank BPD DIY.

Nilai Q^2 sebesar 0,864 pada kedua variabel endogen berada dalam kategori *strong predictive relevance*. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian tidak hanya mampu menjelaskan varians variabel endogen sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *R-Square*, tetapi juga memiliki kemampuan yang sangat baik dalam memprediksi data yang belum teramati. Dengan kata lain, konstruk-konstruk dalam model seperti *customer incivility*, *emotional exhaustion*, *job satisfaction*, dan *supervisor support* memiliki kontribusi prediktif yang kuat terhadap fenomena yang diteliti.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik *bootstrapping* menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel dalam model struktural signifikan secara statistik. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$), sehingga hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values* lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

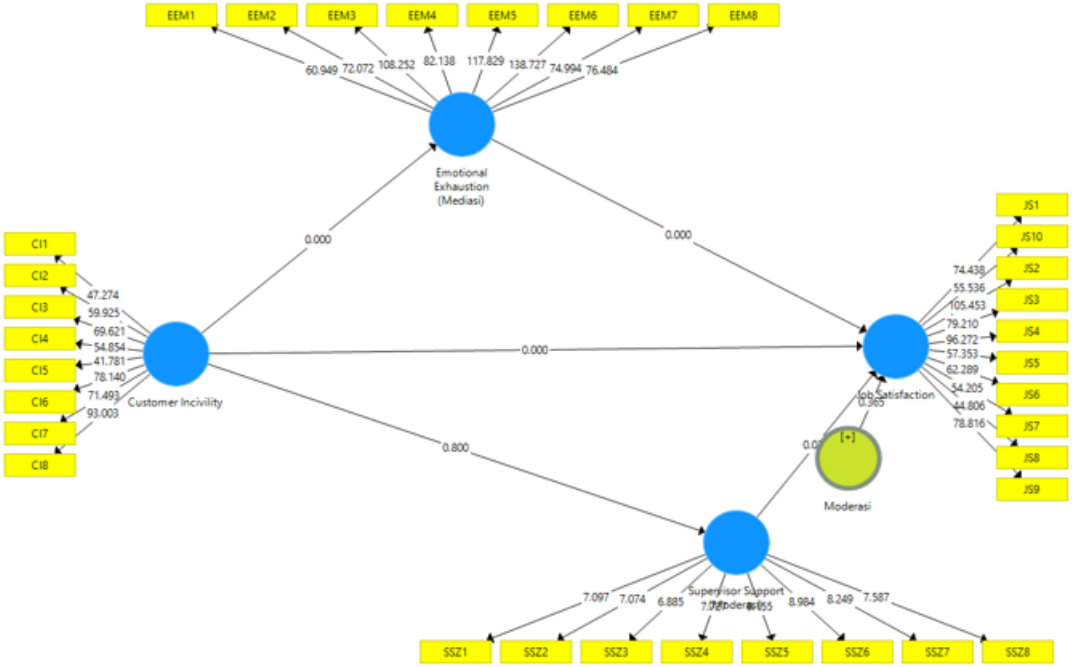
Kode Hipotesis	Hipotesis	*Original Sample*	*T Statistics (|O/STDEV|)*	*P Value*	Keterangan
H_1	*Customer Incivility → Job Satisfaction*	-0.519	4.162	0.000	Diterima
H_2	*Customer Incivility → Emotional Exhaustion*	0.977	133.367	0.000	Diterima
H_3	*Emotional Exhaustion → Job Satisfaction*	-0.462	3.653	0.000	Diterima
H_4	*Customer Incivility → Emotional Exhaustion → Job Satisfaction*	-0.452	0.123	0.000	Diterima
H_5	*Supervisor Support memoderasi pengaruh Customer Incivility → Job Satisfaction*	-0.003	0.205	0.837	Ditolak

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS versi 3.2.9

Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5 menyatakan bahwa:

1. H_1 yang menguji pengaruh *customer incivility* terhadap *job satisfaction* dinyatakan diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar -0,519, nilai *T-statistics* sebesar 4,162, dan *p-value* 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku tidak sopan atau perlakuan negatif dari nasabah kepada frontliner, maka tingkat *job satisfaction* frontliner PT.
2. H_2 yang menguji pengaruh *customer incivility* terhadap *emotional exhaustion* juga dinyatakan diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0,977, *T-statistics* sebesar 133,367, dan *p-value* 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa *customer incivility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional exhaustion*. Artinya, semakin sering frontliner menghadapi perilaku nasabah yang kasar, tidak menghargai, atau tidak sopan, maka tingkat kelelahan emosional yang dirasakan pegawai akan semakin tinggi.

3. H_3 yang menguji pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *job satisfaction* dinyatakan diterima. Nilai *original sample* sebesar -0,462, *T-statistics* sebesar 3,653, dan *p-value* 0,000 menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kelelahan emosional yang dialami frontliner, maka kepuasan kerja pegawai cenderung semakin rendah. Kelelahan emosional membuat pegawai merasa tertekan dan kurang menikmati pekerjaannya.
4. H_4 yang menguji peran *emotional exhaustion* sebagai variabel mediasi pada pengaruh *customer incivility* terhadap *job satisfaction* dinyatakan diterima. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar -0,452, *T-statistics* sebesar 0,123, dan *p-value* 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa *customer incivility* dapat memengaruhi *job satisfaction* secara tidak langsung melalui *emotional exhaustion*. Dengan kata lain, perilaku negatif nasabah terlebih dahulu meningkatkan kelelahan emosional frontliner yang kemudian berdampak pada penurunan kepuasan kerja.
5. H_5 yang menguji peran *supervisor support* sebagai variabel moderasi pada pengaruh *customer incivility* terhadap *job satisfaction* dinyatakan ditolak. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar -0,003, *T-statistics* sebesar 0,205, dan *p-value* 0,837 yang lebih besar dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa *supervisor support* tidak mampu memoderasi pengaruh *customer incivility* terhadap *job satisfaction*.



Gambar 2 Uji Hipotesis

Pembahasan

Pengaruh *Customer Incivility* terhadap *Job Satisfaction* Frontliner PT. Bank BPD DIY

Hasil analisis menunjukkan bahwa *customer incivility* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction* frontliner PT. Bank BPD DIY. Hasil ini menunjukkan bahwa rendahnya perilaku ketidaksopanan nasabah menjadi faktor yang mendukung peningkatan kepuasan kerja frontliner. Interaksi yang berlangsung secara sopan, menghargai, dan kooperatif memungkinkan pegawai menjalankan tugas pelayanan dengan lebih nyaman serta menumbuhkan perasaan positif terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, meningkatnya perilaku *customer incivility* dapat menimbulkan tekanan dalam interaksi layanan, mengurangi kenyamanan kerja, dan pada akhirnya menurunkan tingkat kepuasan kerja frontliner.

Temuan ini dapat dijelaskan berdasarkan kondisi empiris yang dialami frontliner PT. Bank BPD DIY. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nasabah relatif jarang menunjukkan perilaku tidak sopan selama proses pelayanan. Frontliner menilai bahwa nasabah jarang menunjukkan

kemarahan, sikap jengkel, maupun nada bicara yang mengintimidasi ketika berinteraksi. Selain itu, nasabah juga relatif jarang meragukan kemampuan pegawai, memperlakukan pegawai seolah tidak memahami pekerjaannya, menyalahkan pegawai atas masalah yang bukan menjadi tanggung jawabnya, maupun memberikan tuntutan yang berlebihan dalam proses pelayanan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa interaksi antara nasabah dan frontliner berlangsung secara lebih kooperatif, saling menghargai, dan didasarkan pada kepercayaan terhadap kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan.

Lingkungan interaksi yang positif tersebut memungkinkan frontliner menjalankan pekerjaannya dengan lebih nyaman karena tidak harus menghadapi konflik interpersonal yang berlebihan selama melayani nasabah. Ketika nasabah menunjukkan sikap yang sopan, menghargai informasi yang diberikan, serta tidak memberikan tekanan yang berlebihan, pegawai cenderung merasa lebih dihargai dalam menjalankan perannya sebagai penyedia layanan. Perasaan dihargai tersebut berkontribusi pada munculnya pengalaman kerja yang lebih menyenangkan, meningkatkan kenyamanan dalam bekerja, serta memperkuat sikap positif terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Job satisfaction mencerminkan sejauh mana karyawan merasa senang, puas, dan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian individu terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja yang dialaminya. Ketika karyawan secara berulang menghadapi perilaku nasabah yang tidak sopan, mereka cenderung mengalami ketegangan emosional, frustrasi, dan perasaan tidak dihargai, yang pada akhirnya dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan perspektif *Job Demands–Resources* (JD-R) dan *Conservation of Resources* (COR) yang memandang *customer incivility* sebagai *job demand* yang menguras sumber daya emosional karyawan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *customer incivility* memiliki pengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Penelitian Prasetyo *et al*. (2020) pada sektor layanan publik menemukan bahwa ketidaksopanan nasabah secara tidak langsung menurunkan kepuasan kerja melalui peningkatan burnout karyawan *front office*. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Buzducea (2025), yang menunjukkan bahwa *customer incivility* secara signifikan menurunkan *job satisfaction* pekerja layanan, meskipun pengaruhnya terhadap kinerja layanan tidak selalu signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja merupakan aspek yang sangat sensitif terhadap kualitas interaksi nasabah.

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang tidak sepenuhnya konsisten. Shahzad *et al*. (2023) menemukan bahwa *customer incivility* tidak berpengaruh langsung terhadap *job satisfaction* karyawan, tetapi pengaruh tersebut muncul secara tidak langsung melalui *emotional exhaustion* sebagai mediator. Temuan ini menunjukkan bahwa dampak *customer incivility* terhadap kepuasan kerja sering kali bersifat laten dan bekerja melalui mekanisme psikologis tertentu. Perbedaan hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengaruh *customer incivility* terhadap *job satisfaction* sangat bergantung pada kondisi psikologis karyawan, karakteristik pekerjaan, serta konteks organisasi tempat karyawan bekerja.

Pengaruh *Customer Incivility* terhadap *Emotional Exhaustion* Frontliner PT. Bank BPD DIY

Hasil analisis menunjukkan bahwa *customer incivility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional exhaustion* frontliner PT. Bank BPD DIY. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin rendah perilaku nasabah yang tidak sopan, kasar, atau tidak menghargai frontliner, maka semakin rendah pula tingkat kelelahan emosional yang dialami pegawai. Interaksi yang berlangsung secara sopan dan saling menghargai dapat membantu frontliner menjalankan tugas pelayanan dengan lebih nyaman serta mengurangi tekanan psikologis yang muncul dalam proses pelayanan. Sebaliknya, ketika *customer incivility* meningkat, frontliner lebih rentan mengalami stres kerja, tekanan emosional, dan kelelahan emosional akibat tuntutan untuk tetap memberikan pelayanan yang profesional meskipun menghadapi perilaku negatif dari nasabah.

Pengaruh *Emotional Exhaustion* terhadap *Job Satisfaction* Frontliner PT. Bank BPD DIY

Hasil analisis menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction* frontliner PT. Bank BPD DIY. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin rendah tingkat kelelahan emosional yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi kepuasan kerja

yang dimiliki frontliner. Rendahnya kelelahan emosional memungkinkan pegawai menjalankan tugas pelayanan dengan lebih nyaman, memiliki motivasi kerja yang lebih baik, serta mampu menikmati pekerjaannya dalam melayani nasabah. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya perasaan positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Sebaliknya, ketika tingkat emotional exhaustion meningkat, pegawai cenderung mengalami tekanan psikologis, penurunan motivasi kerja, serta berkurangnya kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalankan.

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui kondisi empiris yang dialami frontliner PT. Bank BPD DIY. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, tingkat emotional exhaustion yang dirasakan pegawai berada pada kategori sangat rendah. Frontliner relatif jarang merasa lelah secara emosional akibat pekerjaan, tidak sering mengalami kelelahan emosional setelah berinteraksi dengan nasabah, serta tidak merasa energi emosionalnya terkuras setelah menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. Selain itu, pegawai juga cenderung jarang merasakan kehabisan energi secara emosional setelah bekerja seharian maupun merasa tidak bersemangat ketika memulai hari kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar frontliner masih memiliki sumber daya emosional yang cukup baik untuk menjalankan aktivitas pelayanan secara optimal.

Rendahnya tingkat kelelahan emosional tersebut memungkinkan pegawai menjalankan pekerjaannya dengan kondisi psikologis yang lebih stabil. Ketika pegawai tidak dibebani oleh rasa lelah, jenuh, atau terkuras secara emosional, mereka dapat lebih fokus dalam memberikan pelayanan kepada nasabah, menjaga kualitas interaksi selama bekerja, serta mempertahankan antusiasme dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, kondisi emosional yang lebih sehat juga membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik tanpa merasa kewalahan atau kehilangan semangat kerja.

Kondisi tersebut tercermin pada tingkat *job satisfaction* frontliner yang berada pada kategori sedang dengan kecenderungan positif. Frontliner merasa cukup puas dengan pekerjaan yang dilakukan, merasakan bahwa pekerjaannya memberikan kepuasan bagi dirinya, serta melihat adanya peluang untuk berkembang dan membangun karier di dalam organisasi. Di samping itu, pegawai juga merasa mendapatkan arahan dan bimbingan yang baik dari atasan serta memiliki hubungan kerja yang nyaman dengan rekan kerja. Berbagai aspek tersebut menjadi lebih mudah dirasakan secara positif ketika pegawai berada dalam kondisi emosional yang tidak terbebani oleh kelelahan yang berkepanjangan.

Sebaliknya, apabila frontliner sering mengalami kelelahan emosional, merasa energi psikologisnya terkuras setelah bekerja, merasa tidak bersemangat ketika memulai pekerjaan, atau merasa kewalahan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, maka persepsi positif terhadap pekerjaan cenderung menurun. Kondisi tersebut dapat mengurangi kemampuan pegawai untuk menikmati pekerjaannya, menurunkan motivasi kerja, serta mengurangi kepuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti tugas yang dijalankan, peluang pengembangan karier, hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan rekan kerja.

Peran *Emotional Exhaustion* sebagai Variabel Mediasi pada Pengaruh *Customer Incivility* terhadap *Job Satisfaction* Frontliner PT. Bank BPD DIY

Hasil analisis menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* mampu memediasi pengaruh *customer incivility* terhadap *job satisfaction* frontliner PT. Bank BPD DIY. Temuan ini mengindikasikan bahwa rendahnya perilaku nasabah yang tidak sopan, kasar, atau tidak menghargai frontliner berkontribusi pada rendahnya tingkat kelelahan emosional pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Interaksi yang positif dengan nasabah memungkinkan frontliner menjaga kondisi emosionalnya dengan lebih baik sehingga dapat menjalankan tugas pelayanan secara optimal dan merasakan kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, ketika customer incivility meningkat, tingkat *emotional exhaustion* yang dialami pegawai juga cenderung meningkat, yang kemudian berdampak pada penurunan *job satisfaction*.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa customer incivility berada pada kategori sangat rendah, yang ditunjukkan oleh rendahnya frekuensi nasabah yang marah, menunjukkan sikap jengkel, meragukan kemampuan pegawai, menyalahkan pegawai atas masalah yang bukan tanggung jawabnya, tidak mempercayai informasi yang diberikan, memberikan tuntutan berlebihan, maupun berbicara dengan nada yang mengintimidasi. Kondisi tersebut menciptakan interaksi pelayanan yang

lebih positif dan kondusif sehingga frontliner tidak perlu mengeluarkan energi emosional yang berlebihan untuk menghadapi perilaku negatif dari nasabah.

Rendahnya customer incivility tersebut kemudian berkontribusi terhadap rendahnya emotional exhaustion yang dirasakan pegawai. Frontliner relatif jarang merasa lelah secara emosional akibat pekerjaan, tidak sering mengalami kelelahan setelah berinteraksi dengan nasabah, tidak merasa energi emosionalnya terkuras setelah menyelesaikan pekerjaan sehari-hari, serta tidak merasa kewalahan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Minimnya perilaku tidak sopan dari nasabah membuat pegawai dapat mempertahankan kondisi emosional yang lebih stabil sehingga sumber daya psikologis yang dimiliki tetap terjaga selama menjalankan aktivitas pelayanan.

Peran *Supervisor Support* sebagai Variabel Moderasi pada Pengaruh *Customer Incivility* terhadap *Job Satisfaction* Frontliner PT. Bank BPD DIY

Hasil analisis menunjukkan bahwa *supervisor support* tidak mampu memoderasi pengaruh *customer incivility* terhadap *job satisfaction frontliner* PT. Bank BPD DIY. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan supervisor yang dirasakan pegawai belum mampu memperkuat ataupun memperlemah hubungan antara perilaku tidak sopan nasabah dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *supervisor support* memoderasi pengaruh *customer incivility* terhadap *job satisfaction* tidak terdukung. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *customer incivility* terhadap kepuasan kerja cenderung berlangsung secara independen dari tingkat dukungan supervisor yang diterima oleh pegawai.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, *customer incivility* berada pada kategori sangat rendah. *Frontliner* relatif jarang menghadapi nasabah yang menunjukkan perilaku tidak sopan, seperti berbicara dengan nada merendahkan, menyalahkan pegawai atas masalah yang bukan tanggung jawabnya, meragukan kompetensi pegawai, ataupun menyampaikan tuntutan yang tidak wajar. Kondisi ini menunjukkan bahwa interaksi pelayanan di PT. Bank BPD DIY pada umumnya berlangsung dalam suasana yang kondusif dan minim konflik interpersonal. Di sisi lain, *supervisor support* berada pada kategori tinggi. Pegawai menilai bahwa atasan menghargai kontribusi yang diberikan, peduli terhadap kesejahteraan karyawan, bersedia membantu ketika menghadapi kesulitan pekerjaan, serta memperlakukan bawahan secara adil dan konsisten. Tingginya persepsi terhadap dukungan supervisor menunjukkan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan telah terbangun secara positif dalam lingkungan kerja.

Meskipun demikian, tingginya *supervisor support* tidak terbukti mampu mengubah hubungan antara customer incivility dan job satisfaction. Salah satu penjelasan yang dapat diberikan adalah rendahnya tingkat customer incivility yang dialami responden. Dalam perspektif *Job Demands–Resources Theory*, supervisor support merupakan salah satu job resources yang berfungsi sebagai mekanisme buffering terhadap dampak negatif tuntutan pekerjaan (*job demands*) (Pap, Vîrgă and Notelaers, 2021). Namun, efektivitas dukungan atasan dalam memitigasi dampak stresor seperti perilaku tidak sopan pelanggan sangat bergantung pada kesesuaian jenis dukungan yang diberikan (Cho *et al*., 2016). Sering kali, dukungan yang bersifat umum kurang efektif dibandingkan dukungan yang spesifik ditujukan untuk membantu pegawai mengelola interaksi sulit dengan pelanggan (Cho *et al*., 2016). Selain itu, karena customer incivility merupakan stresor yang bersifat langsung (*proximal stressor*), dampaknya sering kali melampaui kemampuan dukungan atasan yang bersifat distal atau administratif (Wang *et al*., 2023). Ketika customer incivility berada pada tingkat yang sangat rendah, variasi pengalaman negatif antarpegawai menjadi kecil sehingga ruang bagi supervisor support untuk menunjukkan efek moderasinya juga menjadi terbatas (Boukis *et al*., 2019). Dengan kata lain, ketika sebagian besar pegawai jarang mengalami perlakuan tidak sopan dari nasabah, keberadaan dukungan supervisor tidak banyak memengaruhi hubungan antara customer incivility dan kepuasan kerja karena stresor yang dimoderasi relatif tidak dominan dalam pekerjaan sehari-hari.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa customer incivility berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction dan emotional exhaustion frontliner PT. Bank BPD DIY. Semakin tinggi perilaku tidak sopan yang diterima dari nasabah, semakin tinggi tingkat kelelahan emosional yang dialami pegawai dan semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan. Selain itu, emotional exhaustion terbukti

berpengaruh negatif terhadap job satisfaction serta berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara customer incivility dan job satisfaction, sehingga dampak perilaku negatif nasabah terjadi baik secara langsung maupun melalui peningkatan kelelahan emosional. Namun, supervisor support tidak terbukti memoderasi hubungan tersebut, yang menunjukkan bahwa dukungan atasan belum mampu mengurangi dampak negatif customer incivility terhadap kepuasan kerja frontliner.

DAFTAR PUSTAKA

Alola, U. V., Avcı, T., & Öztüren, A. (2020). The nexus of workplace incivility and emotional exhaustion in the hotel industry. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2236. https://doi.org/10.1002/pa.2236

Allam, Z., Malik, A., & George, S. (2023). Emotional exhaustion and job satisfaction: An investigation of the mediating role of job involvement using structural equation modeling. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 6(1), 20–27.

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Boukis, A., Koritos, C., Daunt, K. L., & Papastathopoulos, A. (2019). Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management*, 77, 103997. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.103997

Buzducea, V. (2025). Job crafting's impact on the relationships between customer incivility, service performance and job satisfaction. *Psihologia Resurselor Umane*, 23, 6–17. https://doi.org/10.24837/pru.v23i1.578

Cheng, B., Guo, G., Tian, J., & Shaalan, A. (2020). Customer incivility and service sabotage in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1737–1754. https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0545

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, Lilia M, Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. Organizational Psychology *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 64–80. https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64

Dahri, A. S., Qureshi, M. A., & Mallah, A. G. (2020). The negative effect of incivility on job satisfaction through emotional exhaustion moderated by resonant leadership. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 9(4), 93–123. https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090444.93-123

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(1), 61–82. https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.61

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565

Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2007). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 397–418.

Gustiawan, D., Noermijati, Aisjah, S., & Indrawati, N. K. (2023). Customer incivility, employee emotional exhaustion, and job embeddedness relationship in the Indonesian hospitality sector: The socio-economic status perspective. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 2178613. https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2178613

Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97–106. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley.

Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25*(6), 903–921. https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2012-0097

Kim, H., & Leach, R. B. (2021). Mitigating burnout through organizational justice: Customer support workers' experiences of customer injustice and emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 35(4), 497–523. https://doi.org/10.1177/08933189211012040

Lee, J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101–1112. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.007

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Statistik Perbankan Indonesia Oktober 2025*. Jakarta: OJK.

Pap, Z., Vîrgă, D., & Notelaers, G. (2021). Perceptions of customer incivility, job satisfaction, supervisor support, and participative climate: A multilevel approach. *Frontiers in Psychology*, 12, 713953. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.713953

Churchill, G. A., Jr., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research, 19*(4), 491–504. https://doi.org/10.1177/002224378201900410

Oliver, R. L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation. *Journal of Applied Psychology, 62*(4), 480–486. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.480

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research, 17*(4), 460–469. https://doi.org/10.1177/002224378001700405

Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2nd ed.). Routledge.

Oliver, R. L., & Burke, R. R. (1999). Expectation processes in satisfaction formation: A field study. *Journal of Service Research, 1*(3), 196–214. https://doi.org/10.1177/109467059913002

Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing, 60*(3), 15–32. https://doi.org/10.1177/002224299606000302

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Prasetyo, R., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2020). The effect of customers' incivility and work stress on job satisfaction through burnout. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 23(3), 390–401. https://doi.org/10.14414/jebav.v23i3.2296

Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review, 91*(1–2), 114–121.

Pu, B., Ji, S., & Sang, W. (2021). *Customer incivility and employees' turnover intention in China's hotel: A chain mediating model*. Research Square. https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-823478/v1

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor & Francis.

Shahzad, F., Ali, S., Hussain, I., Sun, L., Wang, C., & Ahmad, F. (2023). The impact of customer incivility and its consequences on hotel employees: Mediating role of employees' emotional exhaustion. *Sustainability*, 15(21), 15211. https://doi.org/10.3390/su152115211

Sliter, M. T., Jex, S. M., Wolford, K. M., & McInnerney, J. E. (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

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.