

Emotional exhaustion sebagai Mediator antara Emotional labor dan Job satisfaction Pada Karyawan Sales Ritel

Renita Dewi¹, Endang Parahyanti²

^{1,2}Ilmu Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia

e-mail: ¹renita.dewi007@gmail.com,

Abstract. *Many studies have discussed the relationship between emotional labor and job satisfaction, but only few have discussed the role of emotional exhaustion as a mediator in this relationship, especially among retail sales person. This study aims to examine the relationship of emotional labor and job satisfaction through the mediation role of emotional exhaustion. Data for this study was collected from 86 retail sales person from Jabodetabek, recruited through convenience sampling technique. The measurement tools were Job in General, Emotional labor Scale, and Maslach Burnout Inventory. The mediation analysis showed that emotional exhaustion is able to mediate the relationship between surface acting and job satisfaction. However, there was no mediating role of emotional exhaustion in the relationship between deep acting and job satisfaction. These explain that the more retail sales people use surface acting, the more they feel emotional exhaustion which will result in low level of job satisfaction. But those deep acting strategies are not proven to have an influence on emotional exhaustion, so this factor cannot be the mediator in relationship between emotional labor and job satisfaction..*

Keywords: *Deep acting, Emotional exhaustion, Emotional labor, Job satisfaction, Retail sales person, Surface acting.*

Abstrak. Banyak studi sebelumnya yang meneliti hubungan antara *emotional labor* dan *job satisfaction*, namun masih sedikit yang membahas terkait peran *emotional exhaustion* sebagai mediator dalam hubungan tersebut, terutama pada karyawan sales ritel. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan *emotional labor* dan *job satisfaction* melalui peran mediasi *emotional exhaustion*. Partisipan penelitian merupakan karyawan sales ritel Jabodetabek yang berjumlah 86 orang, direkrut dengan teknik *convenience sampling*. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian adalah *Job in General*, *Emotional labor Scale*, dan *Maslach Burnout Inventory*. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* mampu memediasi hubungan antara *surface acting* dan *job satisfaction*, namun tidak menemukan adanya peran mediasi *emotional exhaustion* dalam hubungan antara *deep acting* dan *job satisfaction*. Ini menjelaskan semakin sering karyawan sales ritel menggunakan *surface acting* maka semakin karyawan akan merasakan *emotional exhaustion* yang berdampak pada rendahnya tingkat *job satisfaction*. Tetapi strategi *deep acting* yang digunakan karyawan, tidak terbukti memiliki pengaruh terhadap *emotional exhaustion*, sehingga faktor tersebut tidak dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *emotional labor* dan *job satisfaction*..

Kata kunci: *Deep acting, Emotional exhaustion, Emotional labor, Job satisfaction, Surface acting*

Industri ritel di Indonesia mengalami pertumbuhan yang cukup baik selama lima tahun terakhir. Pada tahun 2016, Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo) menyatakan industri ritel mengalami peningkatan penjualan yang tinggi yaitu, sekitar 10 persen atau setara dengan nilai penjualan mencapai 200 triliun rupiah (Kompas.com, 2016). Kemudian sampai dengan tahun 2019 industri ritel dapat dikatakan masih memiliki pertumbuhan yang positif. Dirjen Perdagangan Dalam Negeri Kementerian Perdagangan, Suhanto, menyampaikan industri ritel masih menjanjikan karena melihat perkembangan konsumsi barang kebutuhan sehari-hari seperti FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) yang merupakan andalan penjualan industri ritel (Hadyan, 2019).

Terkait pertumbuhan dan kesuksesan organisasi industri ritel, karyawan sales disebut sebagai faktor penting yang memengaruhi kesuksesan suatu organisasi. Ryan (2016) menjelaskan karyawan sales memegang peran penting karena mereka merupakan jembatan langsung antara pemilik organisasi dengan pelanggan yang membantu organisasi dalam mencapai tujuan tertentu. Sayangnya, menurut, Bayu Janitra, seorang CEO dan Co-Founder PT. Top Karir Indonesia, sumber daya manusia

yang paling susah dicari oleh perusahaan adalah terkait pekerjaan hospitality, IT, dan sales (Kompas.com, 2018). Hal ini menarik peneliti untuk meneliti lebih lanjut terkait karyawan sales di industri ritel.

Menurut Johlke dan Iyer (2013) karyawan sales ritel tampak bertanggung jawab dalam berbagai hal, kemampuan mereka untuk menjual produk dengan efektif, mendorong sejumlah studi dan manajer dalam industri ritel fokus terhadap performa kerja karyawan sales ritel. Di sisi lain, peneliti merasa terdapat hal lain yang sebenarnya tidak kalah penting dari performa kerja, yaitu *job satisfaction* karyawan sales ritel. Suhartanto dkk (2018) menemukan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap service performance karyawan sales ritel. Mereka menjelaskan bahwa individu yang puas terhadap pekerjaannya akan melayani pelanggan lebih baik dibandingkan individu yang tidak puas dengan pekerjaannya. Selain itu, individu yang puas dengan pekerjaannya akan lebih bersemangat dan bekerja lebih giat dibandingkan individu yang kurang puas dengan pekerjaannya.

Studi sebelumnya juga menjelaskan hubungan antara *job satisfaction* dengan turnover intention dalam industri ritel. Menurut Tang dkk (2014) turnover

merupakan masalah yang sangat merugikan bagi organisasi secara keseluruhan, terutama organisasi dalam industri ritel. Hal ini karena turnover diikuti dengan biaya yang dibutuhkan untuk melakukan rekrutmen dan pelatihan kembali bagi karyawan baru (Boushey & Glynn, 2012). Pada industri ritel, tingkat turnover paling tinggi ditemukan pada industri ritel grosir atau jenis ritel yang menjual produk (Harrison & Gordon, 2014). Chhabra (2018) menemukan *job satisfaction* berhubungan secara negatif terhadap turnover intention karyawan sales ritel. Artinya, individu dengan tingkat *job satisfaction* yang rendah cenderung berpikir untuk meninggalkan organisasi.

Selain itu, Rathi dan Lee (2016) menyatakan, secara keseluruhan dalam industri manapun, *job satisfaction* terbukti mampu memproduksi hasil yang diinginkan oleh perusahaan, seperti rendahnya tingkat ketidakhadiran dan turnover, serta mampu meningkatkan *job performance*, *organizational commitment*, dan *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan paparan di atas, peneliti merasa *job satisfaction* karyawan sales ritel memiliki pengaruh terhadap keberlangsungan suatu organisasi. Oleh sebab itu, penting untuk meneliti lebih

dalam terkait *job satisfaction* karyawan sales ritel.

Armstrong (2006) menyatakan *job satisfaction* sebagai sikap dan perasaan yang individu miliki terkait pekerjaannya. Perasaan dan sikap positif individu terhadap pekerjaan mengindikasikan *job satisfaction*. Sebaliknya, perasaan dan sikap negatif individu terhadap pekerjaan mengindikasikan *job dissatisfaction*. Adapun berbagai anteseden yang dapat memengaruhi *job satisfaction* seseorang, salah satunya *emotional labor*. Hur dkk (2015) menemukan *emotional labor* memiliki hubungan yang kuat dengan *job satisfaction* karyawan sales ritel, department store, di Korea Selatan. Mereka menemukan, individu yang sering menggunakan strategi *emotional labor*, *deep acting*, cenderung memiliki *job satisfaction* yang tinggi dibandingkan individu yang menggunakan strategi *surface acting* saat sedang bekerja. Sejalan dengan Cho, Rutherford, dan Park (2013) yang menemukan hubungan antara *emotional labor* dan *job satisfaction* pada karyawan sales ritel.

Lebih lanjut, studi terkini menemukan *emotional exhaustion* sebagai anteseden dari *job satisfaction*. Menurut Maslach (1993) *emotional exhaustion* adalah

perasaan emosi yang melelahkan dan perasaan kehabisan sumber daya emosional. Selain itu, *emotional exhaustion* merupakan salah satu dimensi dari burnout yang paling efektif mendeteksi terjadinya burnout. Studi terkait *emotional exhaustion* pertama kali dilakukan oleh Maslach dan Jackson (1981) pada karyawan yang bekerja di industri jasa atau karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan sehingga tidak menutup kemungkinan bila seorang karyawan sales ritel mengalami *emotional exhaustion* saat sedang bekerja. Hur, Kim, dan Park (2015) membuktikan *emotional exhaustion* berhubungan secara negatif dengan *job satisfaction* karyawan ritel di Korea Selatan. Karyawan dengan *emotional exhaustion* cenderung merasakan frustrasi yang akhirnya akan meningkatkan ketidakpuasan individu terhadap pekerjaannya. Atau dengan kata lain, *emotional exhaustion* membuat individu memiliki sikap dan perasaan negatif terhadap pekerjaannya sehingga menurunkan tingkat *job satisfaction* individu (Hur, Kim, et al., 2015).

Studi lainnya juga menjelaskan *emotional labor* dapat memengaruhi *emotional exhaustion* individu. Lee dan Chelladurai (2016), menjelaskan hubungan positif antara strategi surface acting dengan *emotional exhaustion* serta hubungan negatif

antara strategi deep acting dengan *emotional exhaustion*. Individu yang menggunakan surface acting akan membutuhkan sumber daya yang besar untuk memendam emosi yang sebenarnya ia rasakan serta menampilkan ekspresi emosi sesuai dengan tuntutan perusahaan sehingga membuat individu mengalami *emotional exhaustion* yang cukup tinggi. Sedangkan, hal ini tidak dialami saat menggunakan deep acting sehingga individu cenderung merasakan *emotional exhaustion* yang rendah. Hasil serupa juga ditemukan dalam studi terkait hubungan *emotional labor* dan *emotional exhaustion* pada karyawan sales ritel di Cina (Wang et al., 2018; Wang et al., 2015).

Walaupun studi sebelumnya telah membuktikan hubungan yang kuat antara *emotional labor* dan *job satisfaction* karyawan sales ritel namun kedua variabel ini tampak tidak berhubungan secara langsung. Dapat dilihat *emotional labor* mampu memengaruhi *emotional exhaustion* karyawan sales ritel yang sebenarnya *emotional exhaustion* adalah anteseden lain dari *job satisfaction* karyawan sales ritel. Artinya, strategi *emotional labor* yang digunakan karyawan sales ritel saat sedang bekerja belum tentu langsung memengaruhi *job satisfaction* individu sehingga peneliti berasumsi terdapat hubungan tidak langsung

antara *emotional labor* dan *job satisfaction* melalui *emotional exhaustion* sebagai mediator pada karyawan sales ritel.

Adapun teori yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel penelitian adalah conservation of resources (COR) dari Hobfoll (1989). Bila dijelaskan melalui teori COR milik (Hobfoll, 1989). Individu yang menggunakan deep acting tampak berhasil memperoleh kembali sumber daya yang hilang dengan memunculkan emosi positif sehingga membuat deep acting lebih efektif dan membuat individu merasakan *emotional exhaustion* yang lebih rendah dibandingkan surface acting. Selanjutnya berdasarkan prinsip keempat COR, saat individu mulai merasakan kehilangan banyak sumber daya, individu akan menunjukkan sikap defensif atau sikap negatif terhadap pekerjaannya untuk melindungi dirinya. Hal inilah yang terjadi, saat individu mengalami *emotional exhaustion*, akan menimbulkan sikap negatif atau sikap tidak suka terhadap pekerjaannya (Grandey, Fisk, & Steiner, 2005). Dalam hal ini, sikap negatif atau sikap tidak suka diartikan sebagai rendahnya tingkat *job satisfaction* individu.

Bila dikaitkan langsung dengan karyawan sales ritel, saat seorang karyawan sales ritel sedang merasa sedih, ia akan

menggunakan *emotional labor* untuk membantunya menampilkan ekspresi emosi gembira atau ramah sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Karyawan sales ritel yang menggunakan strategi surface acting akan membutuhkan sumber daya yang besar untuk memendam perasaan sedih dan menampilkan ekspresi gembira yang sebenarnya tidak ia rasakan. Oleh sebab itu, semakin sering karyawan menggunakan surface acting maka semakin tinggi tingkat *emotional exhaustion* yang dirasakan dan pada akhirnya akan menurunkan tingkat *job satisfaction* karyawan sales ritel.

Selanjutnya, karyawan sales ritel yang menggunakan deep acting akan menggunakan sumber daya yang besar untuk mengubah perasaan sedih yang ia rasakan menjadi perasaan gembira sehingga karyawan dapat menampilkan ekspresi gembira sesuai dengan perasaan yang dirasakan. Mengingat deep acting juga membutuhkan sumber daya yang besar untuk melakukan manajemen perasaan sehingga strategi ini juga dapat membuat individu merasakan *emotional exhaustion*. Berdasarkan kajian literatur, karyawan sales ritel yang menggunakan deep acting akan mengalami *emotional exhaustion* yang lebih rendah dibandingkan saat karyawan menggunakan surface acting.

Maka, berdasarkan sejumlah pemaparan sebelumnya, peneliti ingin meneliti terkait pengaruh *emotional exhaustion* sebagai mediator dalam hubungan antara *emotional labor* dengan *job satisfaction*.

Peneliti berasumsi, karyawan sales ritel yang menggunakan strategi *emotional labor*, *surface acting*, akan lebih mudah mengalami *emotional exhaustion* yang berujung pada rendahnya *job satisfaction*. Sedangkan karyawan sales ritel yang menggunakan strategi *emotional labor*, *deep acting*, akan mengalami *emotional exhaustion* yang rendah dan berujung pada tingkat *job satisfaction* yang lebih tinggi. Peneliti berharap, penelitian ini mampu memberikan informasi dan pengetahuan baru terkait *job satisfaction* karyawan sales dalam industri ritel Indonesia.

Job satisfaction adalah konstruk yang paling sering diteliti dalam area psikologi industri (Lu, Zhang, & While, 2012). Menurut Spector (1997), *job satisfaction* dapat dianggap sebagai perasaan umum tentang pekerjaan atau kumpulan sikap terhadap berbagai aspek pekerjaan. Oleh sebab itu, terdapat dua pendekatan dalam menjelaskan *job satisfaction* yaitu, pendekatan secara umum dan pendekatan dari berbagai aspek *job satisfaction*. Pendekatan secara umum digunakan ketika

peneliti ingin meneliti pengaruh “suka atau ketidaksukaan” seseorang terhadap pekerjaannya. Sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan secara umum untuk meneliti hubungan *job satisfaction* dengan variabel lain. Sedangkan, pendekatan dari berbagai aspek digunakan untuk melihat aspek mana yang mampu menghasilkan perasaan *satisfaction* atau *dissatisfaction* (Spector, 1997).

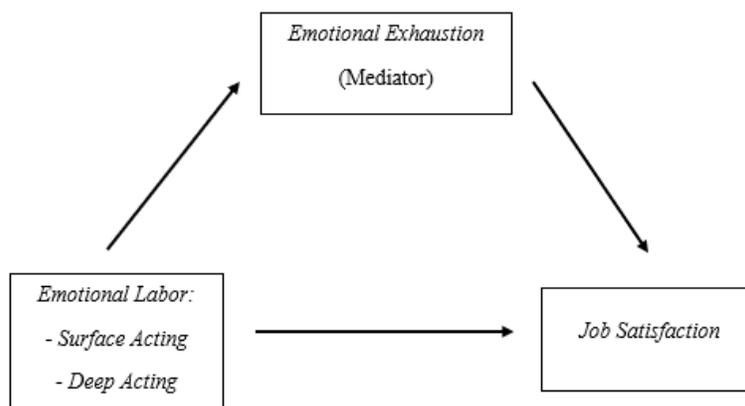
Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan definisi *job satisfaction* yang dikemukakan oleh Spector (1997) serta menggunakan pendekatan secara umum atau global untuk melihat hubungan *job satisfaction* dengan variabel lainnya. Peneliti menggunakan pendekatan *job satisfaction* secara umum, supaya partisipan dapat mempertimbangkan aspek lain yang tidak termasuk ke dalam konsep *job satisfaction* pendekatan berbagai aspek. Hal ini karena, setelah melakukan kaji literatur, peneliti mendapati pendekatan *job satisfaction* berbagai aspek memiliki jumlah aspek yang sangat beragam dan berbeda antara satu studi dengan studi lainnya. Seperti halnya, Spector (1985) fokus terhadap 9 aspek pekerjaan sedangkan Weiss, Dawis, England, dan Lofquist (1967) fokus terhadap 20 aspek pekerjaan.

Grandey (2000) mendefinisikan *emotional labor* sebagai proses meregulasi baik perasaan maupun ekspresi untuk mencapai tujuan organisasi. Sama seperti Hochschild (1983), konsep *emotional labor* Grandey (2000) memiliki dua strategi manajemen perasaan, yaitu strategi *surface acting* untuk mengelola ekspresi yang dapat diamati dan *deep acting* untuk mengelola perasaan. Dalam studinya, Grandey (2000) memperkenalkan *emotional labor* sebagai *emotional regulation*. Menurutnya *emotional labor* paling tepat dijelaskan melalui pendekatan *emotional regulation* (ER) karena ER mampu menjelaskan dampak penggunaan strategi manajemen terhadap performa dan kesehatan karyawan (Grandey & Melloy, 2017). Oleh sebab itu, peneliti memutuskan menggunakan konsep *emotional labor* yang dimiliki oleh Grandey (2000) untuk melihat dampak penggunaan strategi manajemen terhadap karyawan atau lebih spesifiknya *job satisfaction* karyawan.

Menurut Maslach dan Jackson (1981), *emotional exhaustion* merupakan dimensi dari burnout yang didefinisikan sebagai perasaan kelelahan akibat penggunaan emosi yang berlebihan dan

kelelahan akibat pekerjaan. *Emotional exhaustion* banyak menjadi sorotan dalam studi-studi terkait burnout karena dianggap sebagai gejala utama dan manifestasi yang paling jelas dari burnout (Maslach et al., 2001). Lalu Leiter, Maslach, dan Frame (2015) juga menyatakan hal yang paling sering individu keluhkan saat mengalami burnout adalah rasa kelelahan. Definisi *emotional exhaustion* milik Maslach dan Jackson (1981) dipilih karena mereka yang pertama kali melakukan studi terkait burnout dan dimensi-nya, salah satunya *emotional exhaustion*, pada karyawan dengan jenis pekerjaan yang sifatnya berinteraksi langsung dengan pelanggan. Hal ini sesuai dengan sifat pekerjaan partisipan pada penelitian ini, yaitu karyawan sales ritel.

Setelah melakukan studi literatur seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti memiliki hipotesis sebagai berikut: H1 terdapat peran mediasi *emotional exhaustion* dalam hubungan antara *surface acting* dan *job satisfaction*. H2 terdapat peran mediasi *emotional exhaustion* dalam hubungan antara *deep acting* dan *job satisfaction*.



Gambar 1. Hipotesis Penelitian

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan eksplanatori, yang ingin membuktikan pengaruh *emotional labor* terhadap *job satisfaction* melalui *emotional exhaustion* sebagai mediator. Adapun beberapa kriteria partisipan dalam penelitian ini, yaitu (1) individu yang sedang bekerja sebagai sales ritel di toko atau department store wilayah Jabodetabek, (2) individu yang memiliki pengalaman kerja full time selama minimal tiga bulan, (3) karyawan sales ritel yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Kriteria ini digunakan untuk memastikan partisipan penelitian adalah sungguh-sungguh seorang karyawan sales ritel bukan karyawan sales lainnya. Lalu, penelitian ini menggunakan teknik pengambilan data convenience sampling karena proses pengambilan data berdasarkan

ketersediaan partisipan dan tidak melakukan randomisasi.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *job satisfaction* adalah Job in General Scale (JIG) oleh Ironson dkk (1989) yang kemudian diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia. Mengikuti alat ukur yang sesungguhnya, alat ukur ini menggunakan 3 skala Likert, yaitu 1 untuk “Tidak”, 2 untuk “belum dapat memutuskan”, 3 untuk “Ya”. Aslinya, alat ukur ini berisi 18 item dengan setiap item berupa kata sifat atau frase pendek tentang pekerjaan secara umum, seperti “menyenangkan”. Namun setelah dilakukan uji alat ukur terhadap 36 partisipan, peneliti memutuskan untuk tidak mempertahankan dua item karena kedua item tersebut memiliki nilai crit yang sangat minim dan dibawah 0,2. Oleh sebab itu, penelitian ini hanya menggunakan 16 item dari JIG dengan reverse-item pada no. 2, 4,

5, 7, 10, 12, 14, 16. Adapun nilai Cronbach Alpha's JIG dengan 16 item yaitu sebesar 0,91.

Kemudian, untuk mengukur *emotional labor*, peneliti menggunakan alat ukur *Emotional labor Scale (ELS)* oleh Diefendorff, Croyle, dan Gosserand (2005) yang kemudian diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia. ELS terdiri dari 7 item untuk mengukur *surface acting (SA)* dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,85 dan 4 item untuk mengukur *deep acting* dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,73. Secara keseluruhan alat ukur ini memiliki nilai *crit di atas* 0,2. Lalu, penelitian ini menggunakan 6 skala Likert terkait sikap berbeda dari alat ukur aslinya, yaitu dari 1=sangat tidak setuju, sampai 6=sangat setuju, mengikuti Pujihastuti (2010) yang menyarankan menggunakan skala Likert genap untuk penelitian di Indonesia.

Selanjutnya, untuk mengukur *emotional exhaustion*, peneliti menggunakan 9 item asli dari alat ukur *Maslach Burnout Inventory (MBI)* oleh Maslach dan Jackson (1981) yang kemudian diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia. Alat ukur ini memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,88 dan secara umum memiliki nilai *crit di atas* 0,2. Mengikuti alat ukur aslinya, penelitian ini menggunakan 7 skala Likert terkait

frekuensi, yaitu dari 0=tidak pernah, sampai 6=setiap hari.

Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara daring melalui akun sosial media peneliti. Sebelum melakukan pengambilan data, peneliti melakukan uji alat ukur terhadap setiap alat ukur kepada 36 partisipan. Hasil uji alat ukur, digunakan untuk melihat apakah alat ukur layak digunakan untuk keperluan penelitian, seperti pada alat ukur JIG yang akhirnya diputuskan untuk tidak mempertahankan dua item JIG. Setelah melakukan uji alat ukur, peneliti melakukan pengambilan data secara daring yang berlangsung dari 18 Mei 2020 sampai 13 Juni 2020. Dalam kuesioner, partisipan diminta untuk mengisi data demografis seperti, usia, jenis kelamin, domisili, wilayah bekerja, tingkat pendidikan terakhir, lama bekerja, serta sistem bekerja (*work from home* atau bekerja dari tempat kerja).

Pada penelitian ini, peneliti melakukan analisis statistik dengan menggunakan program IBM SPSS versi 26. Pertama, peneliti menggunakan teknik analisis deskriptif untuk mendapatkan gambaran umum data demografis partisipan serta variabel penelitian seperti nilai rata-rata, nilai min. dan maks dari setiap alat ukur. Kedua, untuk melihat hubungan

mediasi, peneliti akan menggunakan program PROCESS model 4 yang dikembangkan oleh (Hayes, 2018).

H a s i l

Peneliti berhasil memperoleh 90 data partisipan melalui penyebaran kuesioner secara daring. Namun hanya 86 data partisipan yang dapat digunakan untuk penelitian karena 4 partisipan ditemukan tidak sesuai dengan kriteria partisipan penelitian. Berikut merupakan karakteristik umum dari partisipan penelitian.

Berdasarkan data persebaran partisipan pada tabel 1, dapat disimpulkan sebagai berikut. Pertama, sebagian besar partisipan penelitian berada pada kelompok usia 16–25 tahun dengan persentase 40,7% dan pada kelompok usia 26–35 tahun dengan persentase 34,9%. Kedua, berdasarkan jenis kelaminnya, sebagian besar partisipan adalah seorang perempuan dengan persentase sebanyak 74,4%. Ketiga, partisipan pada penelitian ini sebagian besar berdomisili di daerah Jakarta dengan persentase 61,6%. Keempat, wilayah bekerja partisipan pada penelitian ini juga sebagian besar bekerja di daerah Jakarta dengan persentase 64%. Kelima, sebagian besar partisipan merupakan seorang dengan tingkat pendidikan terakhir SMA/ sederajat

dengan persentase 61,6%. Keenam, pada penelitian ini, sebagian besar partisipan memiliki pengalaman bekerja sebagai karyawan sales ritel dalam rentan 1–5 tahun dengan persentase 46, 5%. Terakhir, selama penelitian ini berlangsung, sebagian besar partisipan masih bekerja di tempat kerjanya dengan persentase sebanyak 37,5%.

Berdasarkan tabel 2, yang pertama ada 86 partisipan penelitian memiliki nilai rata-rata skor skala surface acting 3,49 dengan SD=1,31. Hal ini menunjukkan sebagian besar partisipan menjawab “agak setuju”, artinya partisipan memiliki nilai surface acting yang cukup tinggi. Kedua, secara umum partisipan memiliki nilai rata-rata skor skala 3,93 dengan SD=1,21 pada alat ukur strategi deep acting (DA). Hal ini menggambarkan, secara keseluruhan partisipan menjawab “agak setuju” yang mengindikasikan nilai cukup tinggi pada strategi deep acting. Ketiga, partisipan memiliki nilai minimum 0 pada alat ukur *emotional exhaustion*, artinya terdapat partisipan penelitian yang merasa sama sekali tidak mengalami *emotional exhaustion* saat bekerja. Lalu, partisipan juga memiliki nilai rata-rata skor skala 1,94 dengan SD=1,34 pada alat ukur *emotional exhaustion*, artinya sebagian besar partisipan

memiliki nilai *emotional exhaustion* yang rendah.

Keempat, 86 partisipan penelitian memiliki nilai rata-rata skor skala 2,63 dengan SD=0,37 pada alat ukur yang mengukur variabel *job satisfaction*. lalu, bila mengingat alat ukur *job satisfaction* hanya menggunakan 3 skala likert, hal tersebut menjelaskan bahwa partisipan penelitian memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi. Keenam, dapat dilihat seluruh alat ukur yang digunakan dalam penelitian memiliki konsistensi internal yang baik karena berada di atas 0,7 (Kaplan & Saccuzzo, 2009)

Tabel 1.

Karakteristik Umum Partisipan (N = 86)

Karakteristik Partisipan	n	%
Usia		
16 – 25 tahun	35	40,7
26 – 35 tahun	30	34,9
36 – 45 tahun	16	18,6
46 – 55 tahun	5	5,8
Jenis Kelamin		
Laki-laki	22	25,6
Perempuan	64	74,4
Domisili		
Jakarta	53	61,6
Bogor	5	5,8
Depok	5	5,8
Tangerang	10	11,6
Bekasi	13	15,1
Wilayah Bekerja		
Jakarta	55	64
Bogor	1	1,2
Depok	7	8,1
Tangerang	13	15,1
Bekasi	10	11,6
Tingkat Pendidikan		

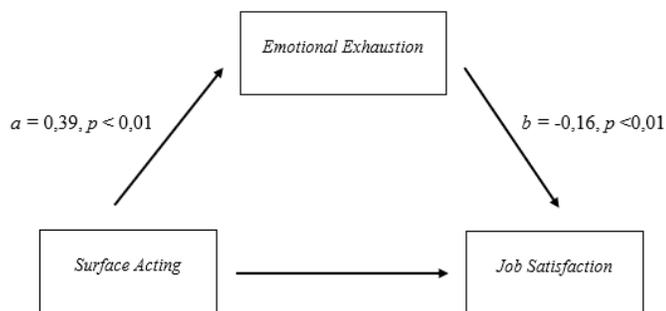
SMA/ Sederajat	53	61,6
Diploma	9	10,5
Sarjana	23	26,7
Lainnya	2	1,2
Lama Bekerja		
< 1 tahun	21	24,4
1 – 5 tahun	40	46,5
6 – 10 tahun	14	16,3
11 – 15 tahun	7	8,1
16 – 20 tahun	4	4,7
Sistem Bekerja		
Work from Office (WFO)	57	37,5
Work from Home (WFH)	24	15,8
WFO dan WFH	4	2,6
Diliburkan sementara	1	0,7

Tabel 2.

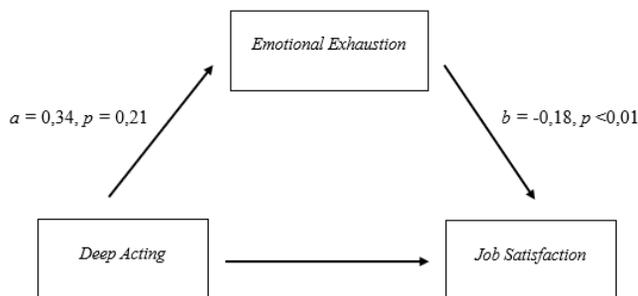
	α	N	Min	Max	M	SD
Surface Acting (SA)	0,85	86	1	6	3,49	1,31
Deep Acting (DA)	0,73	86	1	6	3,93	1,21
Emotional exhaustion	0,88	86	0	5,78	1,94	1,34
Job satisfaction	0,91	86	1,38	3	2,63	0,37

Karakteristik Umum Partisipan (N = 86)

Hasil Uji Mediasi



Direct effect, $c' = -0,05$, 95% CI [-0,19, 0,09]
 Indirect effect, $ab = -0,06$, 95% CI [-0,13, -0,01]
 Total effect, $c = -0,11$, 95% CI [-0,26, 0,02]
 Gambar 2. Hasil Uji Mediasi Model I



Direct effect, $c' = 0,16$, 95% CI [-0,09, 0,41]
Indirect effect, $ab = -0,06$, 95% CI [-0,18, 0,04]
Total effect, $c = 0,09$, 95% CI [-0,17, 0,36]
Gambar 3. Hasil Uji Mediasi Model II

Uji mediasi dilakukan dengan menggunakan PROCESS Macro Hayes (2019), model 4 (simple mediation model) dengan bootstraps 5000 sampel dan 95% Confidence Interval (CI) pada kedua model mediasi. Pada model I, ditemukan beberapa hal, pertama, tidak ditemukannya direct effect antara surface acting dan *job satisfaction* dengan $c'=0,05$, $t(82)=-0,74$, $SE=0,07$, 95% CI [-0,19, 0,09]. Hal ini menjelaskan tidak adanya hubungan langsung antara surface acting dan *job satisfaction*. Kedua, ditemukan adanya indirect effect antara surface acting dan *job satisfaction* dengan $ab=-0,06$, $SE = 0,03$, 95% CI [-0,13, -0,01] yang mengindikasikan adanya penurunan *job satisfaction* sebesar 0,06 terhadap 2 individu dengan perbedaan surface acting sebanyak 1 satuan sebagai akibat individu yang menggunakan strategi surface acting cenderung mengalami

emotional exhaustion sehingga mengurangi tingkat *job satisfaction* individu. Ketiga, untuk total effect antara surface acting dan *job satisfaction* ditemukan tidak signifikan karena $c = -0,11$, $SE = 0,07$, 95% CI [-0,26, 0,02]. Keempat, peneliti juga menemukan adanya hubungan signifikan antara surface acting (X) dan *emotional exhaustion* (M) dengan $a=0,39$, $SE=0,13$, $p<0,01$. Kelima, ditemukan juga hubungan antara *emotional exhaustion* (M) dengan *job satisfaction* (Y) dengan $b=-0,16$, $SE=0,05$, $p < 0,01$. Keenam, terdapat R^2 sebesar 0,09 yang mengindikasikan 9 % varians dari *emotional exhaustion* dapat dijelaskan melalui surface acting serta R^2 sebesar 0,13 yang mengindikasikan 13% varians *job satisfaction* dapat dijelaskan melalui *emotional exhaustion* dan surface acting.

Selanjutnya hasil uji mediasi model II, ditemukan hal-hal sebagai berikut.

Pertama, hubungan *direct effect* antara *deep acting* dan *job satisfaction* tidak ditemukan karena $c' = 0,16$, $SE = 0,12$, $t(82) = 1,26$, 95% CI [-0,09, 0,41]. Ini menjelaskan adanya kemungkinan variabel lain yang dapat memediasi hubungan antara *deep acting* dan *job satisfaction*. Kedua, hasil uji mediasi tidak menemukan adanya *indirect effect* antara *deep acting* dan *job satisfaction* dengan $ab = -0,06$, $SE = 0,05$, 95% CI [-0,18, 0,04] yang mana dalam penelitian ini, *emotional exhaustion* tidak memberikan pengaruh mediasi antara *deep acting* dan *job satisfaction*. Ketiga, tidak terdapat hubungan *total effect* antara *deep acting* dan *job satisfaction* dengan $c = 0,09$, $SE = 0,13$, $t(83) = 0,72$, 95% CI [-0,17, 0,36]. Keempat, peneliti pun tidak menemukan adanya hubungan antara *deep acting* (X) dan *emotional exhaustion* (M) yang memiliki $a = 0,34$, $SE = 0,26$, $p = 0,21$. Kelima, hubungan antara *emotional exhaustion* (M) dan *job satisfaction* (Y) ditemukan signifikan dengan $b = -0,18$, $SE = 0,05$, $p < 0,01$. Keenam, hasil uji mediasi juga menunjukkan $R^2 = 0,01$ yang menggambarkan 1% varians *emotional exhaustion* dijelaskan melalui *deep acting*. Kemudian, terdapat $R^2 = 0,14$ yang mengindikasikan 14% varians dari *job*

satisfaction dapat dijelaskan melalui *emotional exhaustion* dan *deep acting*.

Diskusi

Hasil uji mediasi pada model I dan II, tidak dapat menemukan *direct effect* atau pengaruh langsung dari variabel bebas penelitian, yaitu *surface acting* dan *deep acting* terhadap variabel terikat penelitian, yaitu *job satisfaction*. Hal ini mungkin dapat menjadi masalah untuk melihat pengaruh mediasi antar variabel. Berdasarkan Hayes (2018) pendekatan bahwa penelitian mediasi harus memiliki hubungan langsung antara variabel bebas dan variabel terikat memang cukup populer pada sejumlah penelitian. Hal ini, seakan membuat adanya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat menjadi prasyarat untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Sedangkan menurut Bollen (1989), tidak adanya hubungan antar variabel bebas dengan variabel terikat bukan berarti menjelaskan tidak adanya hubungan sebab akibat antar variabel, dan hubungan korelasi bukanlah suatu kondisi yang diperlukan untuk membuktikan adanya hubungan sebab akibat. Hayes (2018) pun menjelaskan bahwa suatu penelitian mediasi tidak harus memiliki hubungan langsung antara variabel bebas dan variabel terikat. Pendekatan ini

juga sudah banyak digunakan dalam penelitian mediasi terkini (Hayes & Rockwood, 2017; Rucker, Preacher, Tormala, & Petty, 2011; Zhao, Lynch, & Chen, 2010). Oleh sebab itu, peneliti melihat, tidak adanya pengaruh *direct effect* pada model I dan II bukanlah suatu masalah yang dapat menghambat peneliti untuk melihat pengaruh mediasi antar variabel.

Selanjutnya, hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa *emotional exhaustion* dapat memediasi hubungan *surface acting* dan *job satisfaction* secara penuh. Hal ini sejalan dengan hasil studi sebelumnya oleh Lee dan Tan (2009) namun dengan sampel partisipan berbeda yang mana pada penelitian sebelumnya menggunakan staf medis sebagai sampel penelitian sedangkan pada penelitian ini sampel penelitian yang digunakan adalah karyawan *sales ritel*. Selanjutnya, berdasarkan literatur yang telah dilakukan peneliti, hasil penelitian ini merupakan penemuan baru dalam ruang lingkup industri *sales ritel* sehingga dapat menjadi acuan informasi penting dalam mengembangkan program pelatihan tertentu bagi karyawan *sales ritel*. Temuan selanjutnya yaitu, adanya pengaruh *surface acting* terhadap *emotional exhaustion* yang bersifat positif. Ini menjadi sangat penting karena

memaparkan dampak negatif dari penggunaan strategi *surface acting* bagi karyawan *sales ritel* maka wajar bila seorang karyawan *sales ritel* merasa kelelahan dengan pekerjaannya karena terlalu sering menggunakan strategi *surface acting* saat bekerja. Atau dengan kata lain, hasil penelitian ini tidak mendukung karyawan *sales ritel* untuk menggunakan *surface acting* sebagai strategi dalam mengatur emosi di tempat kerja.

Selain itu, hasil penelitian juga memaparkan dampak negatif dari *emotional exhaustion* atau kelelahan yang dirasakan oleh karyawan *sales ritel* sehingga membuat karyawan memiliki tingkat *job satisfaction* yang rendah. Temuan ini dapat menjadi informasi penting bagi perusahaan dalam industri ritel untuk memahami dampak negatif dari *emotional exhaustion* dan melakukan pencegahan tertentu untuk mengurangi kemungkinan terjadinya *emotional exhaustion* pada karyawan *sales ritel*. Adapun salah satu contoh cara untuk mengurangi dampak negatif dari *emotional exhaustion* adalah dengan menyediakan lingkungan kerja yang saling mendukung dalam hal ini yaitu dukungan dari rekan kerja maupun manajer atau atasan karyawan *sales ritel*. Studi oleh Charoensukmongkol, Moqbel, dan Wirschin (2016) menjelaskan

dukungan dari rekan kerja dan manajer dapat mengurangi tingkat *emotional exhaustion* karyawan, bahkan dukungan dari manajer dapat membuat karyawan lebih percaya akan kemampuan dirinya untuk meraih pencapaian-pencapaian tertentu dalam pekerjaannya.

Selanjutnya penelitian ini menemukan hasil yang berbeda dengan studi sebelumnya yang menjelaskan adanya hubungan langsung antara *deep acting* dengan *emotional exhaustion* (Soni, 2017). Namun, hasil penelitian sejalan dengan (Grandey, 2003) yang juga tidak menemukan adanya hubungan antara *deep acting* dan *emotional exhaustion*. Grandey (2003) menjelaskan saat menggunakan *deep acting*, karyawan membutuhkan sumber daya untuk mengubah emosi internal yang ia rasakan. Kemudian, karyawan berhasil memperoleh kembali seluruh sumber daya yang hilang tersebut karena adanya perasaan positif yang sungguh-sungguh dirasakan serta tidak adanya perbedaan antara emosi sesungguhnya dengan emosi yang diekspresikan. Oleh sebab itu mungkin untuk seorang karyawan *sales ritel* yang menggunakan strategi *deep acting*, sama sekali tidak merasakan *emotional exhaustion* karena seluruh sumber daya yang hilang tersebut telah diperoleh kembali sedangkan

hal ini tidak terjadi saat menggunakan *surface acting*.

Dengan kata lain, tidak ada hubungan antara *deep acting* dan *emotional exhaustion* merupakan penemuan penting lainnya karena menjelaskan bahwa penggunaan *deep acting* tidak akan membuat individu merasakan *emotional exhaustion*. Maka, hasil penelitian mendukung karyawan *sales ritel* untuk lebih menggunakan strategi *deep acting* dibandingkan *surface acting* saat bekerja. Hal ini pun membuka jalan penelitian selanjutnya untuk melihat dampak positif lainnya dari penggunaan *deep acting* bagi karyawan *sales ritel*.

Kemudian pada studi-studi sebelumnya terdapat ketidakpastian antara hubungan *emotional labor* dengan *job satisfaction*. Namun hasil penelitian sama sekali tidak menemukan adanya hubungan langsung antara *emotional labor* baik *surface* maupun *deep acting* terhadap *job satisfaction*. Berbeda dengan studi yang dilakukan oleh Hur dkk (2015) yang menemukan hubungan *emotional labor* dengan *job satisfaction*. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi milik Hsieh, Hsieh, Huang (2016) yang menjelaskan adanya kemungkinan motif kuat lainnya yang dapat memengaruhi *job satisfaction* karyawan

sehingga tidak ditemukan hubungan langsung antara *emotional labor* dengan *job satisfaction*. Selain itu, perlu dilihat kembali latar belakang atau lingkungan dari tempat kerja karyawan karena mungkin saja *job satisfaction* karyawan *sales* ritel dipengaruhi oleh motif lain seperti gaji atau *reward* tertentu. Oleh sebab itu dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui lebih detil motif apa yang memengaruhi *job satisfaction* karyawan *sales* ritel.

Adapun beberapa kelemahan dari penelitian ini. Pertama, penelitian menggunakan *job satisfaction* dengan pendekatan keseluruhan atau *global* sehingga data yang di dapat tidak detil terkait aspek mana yang dipengaruhi oleh *emotional exhaustion* sehingga menurunkan *job satisfaction*. Kedua, terkait data demografis partisipan, peneliti tidak menanyakan lebih lanjut terkait tempat bekerja dan jenis produk yang dijual oleh partisipan saat bekerja sehingga peneliti tidak dapat memastikan apakah partisipan sungguh-sungguh bekerja sebagai karyawan *sales* ritel bukan sebagai karyawan *sales* di bidang jasa. Ketiga, proses penerjemahan alat ukur yang dilakukan peneliti belum sempurna karena masih bersifat satu arah, yaitu dari Bahasa Inggris ke dalam Bahasa Indonesia. Keempat, peneliti menggunakan

alat ukur *emotional labor scale* dengan 6 skala Likert terkait sikap. Untuk penelitian selanjutnya, mungkin dapat mempertimbangkan alat ukur *emotional labor* dengan skala Likert terkait frekuensi sehingga mempermudah peneliti untuk melihat pengaruh frekuensi penggunaan strategi *emotional labor* terhadap variabel penelitian lainnya.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan strategi *emotional labor* yaitu *surface acting* dan *deep acting* dengan *job satisfaction* karyawan *sales* ritel melalui *emotional exhaustion* sebagai mediator. Hasil menunjukkan, *emotional exhaustion* mampu menjadi mediator dalam hubungan antara *surface acting* dan *job satisfaction*. Namun demikian, *emotional exhaustion* tidak dapat memediasi hubungan antara *deep acting* dan *job satisfaction* pada karyawan *sales* ritel.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas, terdapat dua jenis saran yang ingin disampaikan oleh peneliti, yaitu saran metodologi dan saran praktis. Berikut tiga saran metodologi yang diharapkan dapat membantu penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian selanjutnya disarankan untuk

menggunakan *job satisfaction* dengan pendekatan berbagai aspek demi mendapatkan hasil yang lebih mendetil. Kedua, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menggunakan alat ukur *The Job satisfaction Survey* (JSS) oleh Spector (1985) yang dikembangkan untuk mengukur 9 aspek dari *job satisfaction*. Ketiga, penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan meneliti lebih lanjut dampak positif dari *deep acting* terhadap karyawan sales ritel.

Adapun beberapa saran praktis yang dapat membantu perusahaan-perusahaan dalam industri ritel. Berdasarkan hasil penelitian, *surface acting* dan *emotional exhaustion* memiliki korelasi yang tinggi. Maka akan lebih baik bila perusahaan mampu memberikan edukasi terhadap karyawan sales ritel akan pengertian dan dampak negatif dari penggunaan *surface acting*. Lalu, hasil penelitian juga menemukan tidak adanya korelasi antara *deep acting* dan *emotional exhaustion*. Oleh sebab itu, peneliti menyarankan perusahaan-perusahaan industri ritel untuk lebih fokus mengembangkan program pelatihan terkait cara menggunakan *deep acting* saat melakukan interaksi dengan pelanggan di tempat kerja. Terakhir, perusahaan industri ritel disarankan untuk terus memberikan

lingkungan yang nyaman dan mendukung bagi karyawan sales ritel untuk membangun hubungan interpersonal yang dekat baik antara sesama rekan kerja maupun dengan manajer atau atasan sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya *emotional exhaustion* pada karyawan sales ritel.

Kepustakaan

- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10th ed.). London: Kogan Page Publishing.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). There are significant business costs to replacing employees. *Center for American Progress*. Retrieved from www.americanprogress.org.
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., & Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The role of co-worker and supervisor support on job burnout and *job satisfaction*. *Journal of Advances in Management Research*. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2014-0037>
- Chhabra, B. (2018). Impact of core-self evaluation and *job satisfaction* on turnover intentions: A study of Indian retail sector. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9(2), 292–310. <https://doi.org/10.15388/omee.2018.10.00015>

- Cho, Y. N., Rutherford, B. N., & Park, J. K. (2013). The impact of *emotional labor* in a retail environment. *Journal of Business Research*, 66(5), 670–677. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.04.001>
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of *emotional labor* strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339–357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001>
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize *emotional labor*. In *Journal of occupational health psychology*. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, Alicia A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of *emotional exhaustion* and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/30040678>
- Grandey, Alicia A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.08.002>
- Grandey, Alicia A., & Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: *Emotional labor* as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.1037/ocp0000067>
- Hadyan, R. (2019). *Kemendag: Industri Ritel Modern Masih Menunjukkan Tren Positif*. <https://www.kemendag.go.id/id/newsroom/media-corner/kemendag-industri-ritel-modern-masih-menunjukkan-tren-positif-1>
- Harrison, S., & Gordon, P. A. (2014). Misconceptions of employee turnover: Evidence-based information for the retail grocery industry. *Journal of Business & Economics Research*, 12(2), 145. doi:10.19030/jber.v12i2.8528
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press. *International Labour Organization (2001). Executive Summary: The Role of Trade Unions in Promoting*

- Gender Equality and Protecting Vulnerable Workers: First Report of the ILO-ICFTU Survey*. Retrieved March.
- Hsieh, C. W., Hsieh, J. Y., & Huang, I. Y. F. (2016). Self-efficacy as a Mediator and Moderator Between *Emotional labor* and *Job satisfaction*: A Case Study of Public Service Employees in Taiwan. *Public Performance and Management Review*, 40(1), 71–96. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1177557>
- Hur, W. M., Han, S. J., Yoo, J. J., & Moon, T. W. (2015). The moderating role of perceived organizational support on the relationship between *emotional labor* and job-related outcomes. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2013-0379>
- Hur, W. M., Kim, B. S., & Park, S. J. (2015). The relationship between coworker incivility, *emotional exhaustion*, and organizational outcomes: The mediating role of *emotional exhaustion*. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*. <https://doi.org/10.1002/hfm.20587>
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.193>
- Johlke, M. C., & Iyer, R. (2013). A model of retail job characteristics, employee role ambiguity, external customer mind-set, and sales performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(1), 58–67. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.10.006>
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (2009). *Psychological testing*.
- Kompas.com. (2016). *Aprindo: industri ritel tumbuh sekitar 10 persen pada 2016*. <https://money.kompas.com/read/2016/12/28/172204826/aprindo.industri.ritel.tumbuh.sekitar.10.persen.pada.2016>
- Komps.com. (2018). *Ini Pekerjaan yang Paling Banyak Dicari dan yang Kurang Diminati para Milenial*. <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/11/14/052958326/ini-pekerjaan-yang-paling-banyak-dicari-dan-yang-kurang-diminati-para>
- Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2016). Affectivity, *Emotional labor*, *Emotional exhaustion*, and Emotional Intelligence in Coaching. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(2), 170–184. <https://doi.org/10.1080/10413200.2015.1092481>
- Lee, Y. X., & Tan, Y. M. (2009). The relationships among *emotional labor*, job burnout, and *job satisfaction* in medical staff. *Chinese Journal of Nursing*, 44(6), 506–509.
- Leiter, M. P., Maslach, C., & Frame, K. (2015). Burnout Definition and Conceptualization: What Is Job

- Burnout? *The Encyclopedia Of Clinical Psychology.*, 1–7. <https://doi.org/10.1002/9781118625392.wbecp142>
- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). *Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review.* In *International Journal of Nursing Studies.* <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009>
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, and T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 19–32). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational 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.* <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Pujihastuti, I. (2010). Prinsip Penulisan Kuisisioner. *Jurnal Agribisnis Dan Pengembangan Wilayah.*
- Rathi, N., & Lee, K. (2016). *Emotional exhaustion* and work attitudes: Moderating effect of personality among frontline hospitality employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(3), 231–251. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1147935>
- Ryan, L. (2016). *Five Reasons Employees Are More Important Than Customers.* <https://www.forbes.com/sites/lizryann/2016/11/01/five-reasons-employees-are-more-important-than-customers/#3901e8bedb3e>
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practice and new recommendations. *Personality and Social Psychology Compass*, 5/6, 359–371.
- Soni, S. (2017). Workplace Emotions: A Study of Frontline Hotel Employees. *Management and Labour Studies*, 42(3), 237–252. <https://doi.org/10.1177/0258042x17718735>
- Spector, P.E. (1997). (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage Publications, London. *Human Relations.* <https://doi.org/10.1177/001872679905201002>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the *Job satisfaction Survey.* *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Suhartanto, D., Dean, D., Nansuri, R., & Triyuni, N. N. (2018). The link between tourism involvement and service performance: Evidence from frontline retail employees.

Journal of Business Research,
83(August 2016), 130–137.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.039>

Tang, C., Liu, Y., Oh, H., & Weitz, B. (2014). Socialization tactics of new retail employees: A pathway to organizational commitment. *Journal of Retailing*, 90(1), 62-73. doi:10.1016/j.jretai.2013.11.002

Wang, Wenlan, Huang, S., Yin, H., & Ke, Z. (2018). Employees' emotional labor and emotional exhaustion: Trust and gender as moderators. *Social Behavior and Personality*, 46(5), 733–748. <https://doi.org/10.2224/sbp.6745>

Wang, Wenyan, Yin, H., & Huang, S. (2015). The missing links between emotional job demand and exhaustion and satisfaction: Testing a moderated mediation model. *Journal of Management and Organization*, 22(1), 80–95. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.21>

Weiss, D. J., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. In *Manual for the Minnesota Satisfaction Survey*.

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197–206.