

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan penelitian mengenai pengaruh *Customer Incivility* dan *Emotional Labor* terhadap *Turnover Intention* dengan *POS* sebagai Variabel Moderasi pada Karyawan *Coffee shop* di Purwokerto, dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut :

1. *Customer Incivility* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin sering karyawan menghadapi perilaku pelanggan yang tidak sopan, kasar, atau merendahkan, maka semakin besar kecenderungan karyawan untuk memiliki niat meninggalkan pekerjaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Customer Incivility* merupakan salah satu sumber tekanan emosional yang signifikan dalam pekerjaan sektor jasa, khususnya pada industri *coffee shop* yang memiliki intensitas interaksi pelanggan yang tinggi.
2. *Emotional Labor* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa tuntutan pengelolaan emosi yang tinggi, terutama ketika karyawan harus menampilkan emosi yang tidak sesuai dengan perasaan sebenarnya, dapat meningkatkan kelelahan emosional dan mendorong munculnya niat untuk keluar dari pekerjaan.

Dengan demikian, *Emotional Labor* menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi karena berpotensi menurunkan keberlanjutan tenaga kerja apabila tidak dikelola dengan baik.

3. *Perceived Organizational Support* (POS) tidak memoderasi hubungan antara *Customer Incivility* dan *Turnover Intention*.

Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi dukungan organisasi belum mampu memperlemah pengaruh negatif perlakuan pelanggan yang tidak sopan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Dengan kata lain, meskipun karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi, tekanan emosional yang ditimbulkan oleh *Customer Incivility* tetap berdampak signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan bahwa *Customer Incivility* merupakan bentuk tekanan eksternal yang sulit dikendalikan hanya melalui dukungan organisasi, sehingga memerlukan strategi penanganan yang lebih spesifik.

4. *Perceived Organizational Support* (POS) juga terbukti memoderasi hubungan antara *Emotional Labor* dan *Turnover Intention*. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan menghadapi tuntutan *Emotional Labor* yang tinggi, persepsi adanya dukungan organisasi dapat menekan kecenderungan *Turnover Intention*. POS berfungsi sebagai sumber daya kerja

yang membantu karyawan mengelola tekanan emosional, menjaga kesejahteraan psikologis, serta mempertahankan komitmen terhadap organisasi.

## **B. Implikasi Penelitian**

### **1. Implikasi Teoritis**

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perilaku kerja karyawan sektor jasa. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa *Customer Incivility* dan *Emotional Labor* merupakan bentuk *job demands* yang berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka *Job demands–Resources (JD-R) Theory*. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa tekanan emosional dalam pekerjaan pelayanan memiliki implikasi langsung terhadap sikap dan niat kerja karyawan.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki peran moderasi yang selektif. POS terbukti mampu memperlemah pengaruh *Emotional Labor* terhadap *Turnover Intention*, namun tidak mampu memoderasi hubungan antara *Customer Incivility* dan *Turnover Intention*. Temuan ini memberikan implikasi teoretis bahwa tidak semua *job resources* mampu berfungsi sebagai buffer terhadap seluruh jenis *job demands*. Dengan demikian, penelitian ini

memperkaya pemahaman mengenai keterbatasan peran POS dalam meredam tekanan kerja yang bersifat eksternal dan tidak terduga, seperti perilaku pelanggan yang tidak sopan.

## 2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia pada *coffee shop* di Purwokerto, yang dalam beberapa tahun terakhir mengalami pertumbuhan pesat dan ditandai oleh tingginya tingkat persaingan serta intensitas interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan. Karakteristik *coffee shop* di Purwokerto yang umumnya memiliki jumlah karyawan terbatas, jam operasional panjang, serta dominasi pelanggan usia muda dengan ekspektasi layanan yang tinggi, menjadikan tekanan emosional sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas kerja sehari-hari.

Pertama, temuan bahwa *Customer Incivility* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* menunjukkan bahwa perilaku pelanggan yang tidak sopan, seperti berbicara dengan nada tinggi, bersikap meremehkan, atau menunjukkan ketidaksabaran, menjadi sumber tekanan serius bagi karyawan *coffee shop* di Purwokerto. Kondisi ini sering terjadi pada jam-jam ramai, akhir pekan, atau ketika *coffee shop* menghadapi lonjakan pelanggan. Oleh karena itu, pengelola *coffee shop* perlu menerapkan kebijakan yang lebih tegas terkait etika pelanggan, memberikan panduan

penanganan situasi sulit, serta memastikan bahwa karyawan tidak sepenuhnya dibebani untuk menoleransi perilaku negatif pelanggan demi menjaga kepuasan konsumen.

Kedua, pengaruh signifikan *Emotional Labor* terhadap *Turnover Intention* mencerminkan realitas kerja karyawan *coffee shop* di Purwokerto yang dituntut untuk selalu menampilkan sikap ramah, hangat, dan profesional, meskipun berada dalam kondisi lelah atau menghadapi pelanggan yang sulit. Tuntutan ini menjadi semakin berat mengingat banyak *coffee shop* di Purwokerto beroperasi dengan jumlah staf terbatas, sehingga karyawan sering menjalankan beberapa peran sekaligus, seperti barista, kasir, dan pelayan. Oleh karena itu, manajemen perlu memperhatikan pembagian tugas yang proporsional, penyusunan jadwal kerja yang adil, serta pemberian waktu istirahat yang memadai untuk membantu karyawan mengelola beban emosional yang mereka hadapi.

Ketiga, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) mampu memperlemah pengaruh *Emotional Labor* terhadap *Turnover Intention*. Dalam konteks *coffee shop* di Purwokerto yang sebagian besar merupakan usaha kecil dan menengah, bentuk dukungan organisasi tidak selalu harus bersifat formal atau material. Dukungan dapat diwujudkan melalui komunikasi yang terbuka antara pemilik dan karyawan,

penghargaan atas kinerja, fleksibilitas jadwal kerja, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan operasional. Persepsi bahwa pemilik atau manajer peduli terhadap kesejahteraan karyawan terbukti dapat membantu karyawan mengelola tuntutan emosional pekerjaan dan menurunkan niat untuk keluar dari pekerjaan.

Namun demikian, temuan bahwa POS tidak memoderasi hubungan antara *Customer Incivility* dan *Turnover Intention* menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang bersifat umum belum cukup efektif dalam mengatasi dampak negatif perilaku pelanggan yang tidak sopan. Dalam konteks *coffee shop* di Purwokerto, hal ini mengindikasikan perlunya strategi yang lebih spesifik, seperti pelatihan penanganan konflik pelanggan, dukungan langsung dari atasan ketika terjadi insiden *Customer Incivility*, serta kebijakan yang melindungi karyawan dari perlakuan pelanggan yang berlebihan. Dengan adanya mekanisme tersebut, karyawan diharapkan tidak merasa harus menanggung beban emosional secara individual ketika menghadapi perlakuan negatif dari pelanggan.

Secara keseluruhan, implikasi penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada *coffee shop* di Purwokerto tidak hanya perlu berfokus pada aspek operasional dan kualitas produk, tetapi juga pada kesejahteraan psikologis karyawan. Upaya organisasi dalam mengelola tuntutan emosional, memberikan

dukungan yang nyata, serta menangani perilaku pelanggan yang tidak sopan secara tegas diharapkan dapat menekan tingkat *Turnover Intention* dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih berkelanjutan di tengah persaingan industri *coffee shop* yang semakin ketat.

### C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki batasan-batasan yang perlu diperhatikan untuk menjadi acuan bagi perbaikan dan pengembangan di penelitian di masa depan yang mengangkat topik serupa. Berikut merupakan beberapa batasan dalam penelitian ini :

1. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, sehingga data yang diperoleh sepenuhnya bergantung pada persepsi subjektif responden. Persepsi tersebut sangat mungkin dipengaruhi oleh kondisi emosional responden pada saat pengisian kuesioner, pengalaman kerja terkini, serta kecenderungan responden untuk memberikan jawaban yang bersifat sosial desirability. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum sepenuhnya mampu menggambarkan kondisi objektif yang dialami karyawan *coffee shop*.
2. Penelitian ini dilakukan pada karyawan *coffee shop* di wilayah Purwokerto, sehingga ruang lingkup penelitian relatif terbatas. Kondisi sosial, budaya kerja, serta karakteristik pelanggan di Purwokerto dapat berbeda dengan daerah lain. Dengan

demikian, hasil penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi dan belum tentu dapat sepenuhnya mewakili kondisi karyawan *coffee shop* di wilayah atau industri jasa lainnya.

3. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert, sehingga belum mampu menggali secara mendalam pengalaman, makna subjektif, serta dinamika emosional karyawan dalam menghadapi *Customer Incivility* dan tuntutan *Emotional Labor*. Selain itu, penggunaan pernyataan tertutup membatasi responden dalam mengekspresikan pengalaman yang mungkin tidak sepenuhnya tercakup dalam item yang tersedia. Terdapat pula kemungkinan terjadinya bias pemahaman terhadap redaksi pernyataan kuesioner, meskipun instrumen telah melalui uji validitas dan reliabilitas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan penggunaan metode campuran (*mixed methods*) atau penambahan pertanyaan terbuka guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam.