

Dampak Customer-Directed Extra-Role Performance dan Emotional Understanding terhadap Interpersonal Conflict, Felt Stress, dan Job Performance

Impact of Customer-Directed Extra-Role Performance and Emotional Understanding on Interpersonal Conflict, Felt Stress, and Job Performance

Yulinar Dwi Pama Kurniawati dan Salamah Wahyuni

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret
Yulinardp@gmail.com

ABSTRACT

This study attempts to determine: 1) Relation among interpersonal conflict with felt stress. 2) Relation among interpersonal conflict with job performance. 3) Relation among felt stress with job performance. 4) Relation among emotional understanding with interpersonal conflict. 5) Relation among emotional understanding with customer-directed extra-role performance. 6) Relation among customer-directed extra-role performance with interpersonal conflict. 7) Relation among customer-directed extra-role performance with job performance. The population of this study are employees of customer service and marketing banking company in Surakarta City with 144 employees as sample. Sampling method in this research using Convenience Sampling method. Tests in this study using the test instrument in the form of validity test with Confirmatory Factor Analysis method and reliability test by Cronbach's Alpha method. Direct relation between variables using Structural Equations Modeling analysis with AMOS. The result of this research suggests : 1) Interpersonal conflict has a positive and significant relation with felt stress. 2) Interpersonal conflict has a negative and significant relation with job performance. 3) Felt stress has a negative and insignificant relation with job performance. 4) Emotional understanding has a negative and significant relation with interpersonal conflict. 5) Emotional understanding has a positive and significant relation with customer-directed extra-role performance. 6) Customer-directed extra-role performance has a negative and significant relation with interpersonal conflict. 7) Customer-directed extra-role performance has a positive and significant relation with job performance. This study has some limitations, the number of respondent sample can not describe the condition in general and the method of data retrieval is limited through the questionnaire only. So hopefully there is an improvement in subsequent research.

Keyword: *customer-directed extra-role performance, emotional understanding, interpersonal conflict, felt stress, job performance.*

PENDAHULUAN

Beragam perusahaan saat ini memiliki persaingan yang sangat ketat, keadaan ini dapat menyebabkan adanya upaya setiap perusahaan untuk meningkatkan daya saing demi kelangsungan perusahaan tersebut ke depannya. *Job performance* sangat dibutuhkan untuk membuat pekerjaan dalam perusahaan berjalan lebih baik lagi terutama pada karyawan *customer service* dan *marketing*. Faktor terbesar yang memengaruhi *job performance* dalam karyawan adalah *interpersonal conflict* dengan nasabah. Faktor lain yang kemudian memengaruhi *job performance* adalah peningkatan stres kerja pada karyawan.

Ada dua hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *job performance* pada diri karyawan yang pertama adalah meningkatkan pemahaman yang baik mengenai emosi orang lain. Hal kedua yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *job performance* pada

karyawan yaitu dengan membangun *customer-directed extra-role performance (CDERP)* dalam diri karyawan. Teori peristiwa afektif atau *Affective Events Theory (AET)* adalah teori yang menjadi latar belakang dari permasalahan atau fenomena dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa karyawan bereaksi secara emosional pada hal-hal yang terjadi pada mereka di tempat kerja dan bahwa reaksi ini memengaruhi kinerja mereka.

Fokus penelitian ini ditujukan terhadap karyawan *customer service* dan *marketing* perusahaan perbankan di Kota Surakarta. Penelitian ini menunjukkan bahwa *interpersonal conflict* dan *felt stress* berhubungan dengan *job performance* karyawan secara negatif. Ketika seorang karyawan mengalami konflik interpersonal dengan nasabah yang sedang dilayani maka akan menurunkan tingkat *job performance* yang dimiliki. Stres yang dialami karyawan juga berhubungan negatif dengan *job performance* dari karyawan tersebut. *Emotional understanding* dan *customer-directed extra-role performance* yang baik akan meningkatkan *job performance* dari karyawan karena berhubungan secara positif. Ketika seorang karyawan memiliki pemahaman emosional yang baik terhadap nasabahnya pasti *job performance* dari karyawan tersebut akan meningkat. Begitu juga ketika karyawan memiliki *customer-directed extra-role performance* yang tinggi maka *job performance* yang dimiliki juga tinggi.

LANDASAN TEORI

Job Performance

Job performance, pada umumnya mengacu pada perilaku yang relevan dengan tujuan perusahaan dan berada di bawah kendali karyawan secara individual. Belfort dan Hatrup (2003), menunjukkan bahwa esensi kinerja pekerjaan bergantung pada tuntutan pekerjaan, tujuan dan misi perusahaan serta kepercayaan perusahaan tentang perilaku mana yang paling dihargai.

Dalam pekerjaannya karyawan dapat dilihat melakukan pekerjaan dengan baik atau tidak dari *job performance* mereka ketika memiliki *job performance* yang baik maka akan menandakan bahwa karyawan tersebut dapat menjalankan tugas dengan baik. Karyawan *customer service* dan *marketing* yang setiap saat dalam menjalankan pekerjaan bertemu dengan nasabah, *job performance* mereka sangat dinilai oleh nasabah dan akan berpengaruh pada kelangsungan perusahaannya. Ketika nasabah mendapati bahwa karyawan *customer service* dan *marketing* yang melayaninya memiliki *job performance* yang baik, maka akan merasa puas dengan perusahaan perbankan tersebut.

Interpersonal Conflict

Interpersonal conflict dipandang sebagai sesuatu yang negatif (Reid et al., 2004). Schieman dan Reid (2008) menyatakan bahwa *interpersonal conflict* merupakan sebuah stresor di tempat kerja.

Ketika karyawan *customer service* dan *marketing* menerima perlakuan negatif dari nasabah maka konflik interpersonal antara karyawan dan nasabah akan muncul. Hal ini akan mengubah sikap dan perilaku karyawan dalam melayani nasabah menjadi lebih buruk, karena karyawan mengalami perubahan emosional ke arah yang lebih buruk. Sebenarnya ketika karyawan memiliki kemampuan untuk mengontrol emosi yang baik maka konflik interpersonal yang terjadi dengan karyawan dapat ditekan dan dihindari.

Felt Stress

Goolsby (1992) mengemukakan mengenai teori stres yang menyatakan bahwa batas yang membatasi pekerjaan dipengaruhi oleh dua tekanan kritis, yaitu tuntutan etika dan permintaan pelanggan. Levy dan Dubinsky (1983) mencatat bahwa karyawan

marketing menghadapi dilema etika yang dapat mengakibatkan meningkatnya ketegangan, frustrasi, dan kegelisahan yang terkait dengan kerja, yang semuanya dapat menyebabkan kinerja pekerjaan lebih rendah dan perputaran yang lebih tinggi. Karyawan bagian penjualan sering mengalami stres kerja dalam kesehariannya, karena mereka harus menyeimbangkan keinginan pelanggan dengan kebutuhan perusahaan serta kendala sumber daya.

Ketika karyawan *marketing* dan *customer service* selalu berusaha memenuhi kebutuhan nasabah maka akan menimbulkan tekanan pekerjaan yang cukup berat. Hal ini dikarenakan hubungan nasabah dengan karyawan tidak sejalan. Kebanyakan nasabah menuntut dilayani dengan maksimal tanpa memandang keadaan karyawan, sedangkan karyawan dituntut untuk memberikan kepuasan yang tinggi kepada nasabah.

Emotional Understanding

Menurut teori kecerdasan emosional, individu dengan kemampuan mengatur emosi lebih besar memiliki sebuah strategi yang lebih besar untuk mempertahankan emosi yang diinginkan dan untuk mengurangi atau mengubah emosi yang tidak diinginkan baik pada diri sendiri maupun orang lain (Gross dan John, 2002). Saat mengelola perasaan, karyawan harus bisa memantau, membedakan, dan memberi pemahaman perasaan secara akurat. Berdasarkan teori kecerdasan emosional, kemampuan mengatur emosi harus memengaruhi bagaimana karyawan *marketing* mengekspresikan emosi, mengatur stres, dan berinteraksi dengan orang lain.

Dengan memiliki pemahaman emosional yang baik untuk nasabah maka karyawan dapat mengelola sikap yang dimilikinya. Kecerdasan interpersonal mengacu pada kemampuan seseorang untuk memberikan tanggapan mengenai emosi orang lain, serta mencakup kemampuan untuk berempati dan merasakan emosi dari orang lain. Kecerdasan intrapersonal berhubungan dengan memahami emosi seseorang, dan terdiri dari kesadaran diri, pengaturan diri, dan motivasi diri.

Customer-Directed Extra-Role Performance (CDERP)

Borman and Motowidlo (1993) menunjukkan bahwa CDERP secara positif mewakili perusahaan untuk pelanggannya sebagai bagian dari kinerja kontekstual yang harus dijalankan yaitu melakukan pekerjaan melampaui persyaratan kerjanya. Dengan demikian diperoleh pengertian bahwa CDERP adalah saat di mana *customer service* dan *marketing* melaksanakan pekerjaan tambahan yang seharusnya tidak perlu dilakukan selama dalam waktu kerjanya menangani pelanggan secara langsung. De Jong et al. (2004) menyatakan bahwa CDERP yang secara konsisten ada pada karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani pelanggan.

Hubungan Interpersonal Conflict dan Felt Stress

Penelitian Sager (1994) dijelaskan bahwa kebanyakan *felt stress* yang terjadi di dalam perusahaan ditimbulkan oleh *interpersonal conflict* yang dialami karyawan. Ketika terjadi *interpersonal conflict* antara karyawan *marketing* atau *customer service* dengan pelanggan, maka akan meningkatkan kelelahan kerja dalam diri karyawan tersebut, dan dampak ke depannya meningkatkan stres dan mengurangi kepuasan kerja (Prosser et al., 1996), dan penurunan kesehatan mental (Ramirez et al., 1995). *Interpersonal conflict* dengan pelanggan merupakan suatu hal yang menyebabkan seseorang mendapatkan perasaan yang negatif (Judge et al., 2014). Mulki dan Wilkinson (2017) menemukan bahwa *interpersonal conflict* berhubungan positif dengan *felt stress*. Berdasar hal tersebut, muncul hipotesis:

H₁: *Interpersonal conflict* berhubungan positif dengan *felt stress*

Hubungan *Interpersonal Conflict* dan *Job Performance*

Kemampuan penjualan seorang karyawan *marketing* memengaruhi kesuksesannya dalam mengembangkan hubungan yang kuat dengan pelanggan (Pettijohn et al., 2002). Hubungan yang terjalin berdasarkan asas kepercayaan yang saling menguntungkan antara pelanggan dengan karyawan penjualan. *Interpersonal conflict* dan tindakan negatif dari pelanggan menunjukkan kurangnya kepercayaan dari pelanggan atas penawaran oleh karyawan *marketing*, yang menyebabkan hilangnya komitmen dan keinginan untuk membeli. Karena respon tidak baik tersebut maka menyebabkan adanya dampak negatif pada *job performance* (Bailey and McCollough, 2000), karyawan *marketing* mungkin mengalami respon tidak baik ketika menghadapi pelanggan yang sulit dimengerti atau kasar dan mungkin disebabkan karena karyawan kurang berusaha mencari solusi untuk masalah tersebut. Berdasar dari hal tersebut, muncul hipotesis:

H₂: *Interpersonal conflict* berhubungan secara negatif dengan *job performance*

H₃: *Felt stress* berhubungan negatif dengan *job performance*

Hubungan *Emotional Understanding*, *CDERP*, dan *Interpersonal Conflict*

Salovey and Mayer (1990) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional sebagai kemampuan memahami perasaan dan emosi seseorang maupun orang lain, untuk membedakan di antara lainnya dan menggunakan informasi ini untuk memandu pemikiran dan tindakan seseorang. Kidwell et al. (2007) berpendapat bahwa tanpa kemampuan untuk mengenali emosi pelanggan, bahkan seorang karyawan penjualan yang paling berpengetahuan, adaptif, dan kognitif berbakat mungkin akan berkinerja buruk.

Pemahaman yang lebih besar tentang emosi pelanggan tampaknya diperlukan untuk memungkinkan regulasi emosi yang efektif dan untuk mengurangi kemungkinan tingkat keparahan *interpersonal conflict*. Selain itu, seorang karyawan penjualan yang memahami masalah dari perspektif pelanggan lebih siap untuk memilih opsi dari sudut pandang pelanggan dan membuat solusi yang dapat diterima oleh pelanggan (Betancourt, 2004). Netemeyer dan Maxham (2007) mendefinisikan CDERP sebagai sejauh mana karyawan melakukan pelayanan bekerja ekstra dan membantu pelanggan melampaui persyaratan kerja. Bettencourt (1997) mengidentifikasi hubungan positif antara (1) persepsi dukungan pelanggan, termasuk perilaku karyawan yang spontan dan respons terhadap permintaan khusus, dan (2) komitmen pelanggan, termasuk kerja sama dengan relasi.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa CDERP seorang karyawan penjualan dikaitkan dengan hasil positif seperti kepuasan pelanggan, komitmen, dan kinerja (MacKenzie et al., 2001; Rich et al., 2010), sebagian karena pelanggan menyadari bahwa upaya ini bersifat *discretionary*, sukarela, dan tidak harus dihargai. Mulki dan Wilkinson (2017) menemukan bahwa *emotional understanding* berhubungan negatif dengan *interpersonal conflict* dan berhubungan positif dengan CDERP, dan CDERP berhubungan negatif dengan *interpersonal conflict* dan berhubungan positif dengan *job performance*. Berdasarkan hal tersebut, maka muncul hipotesis:

H₄: *Emotional understanding* berhubungan negatif dengan *interpersonal conflict*

H₅: *Emotional understanding* berhubungan positif dengan CDERP

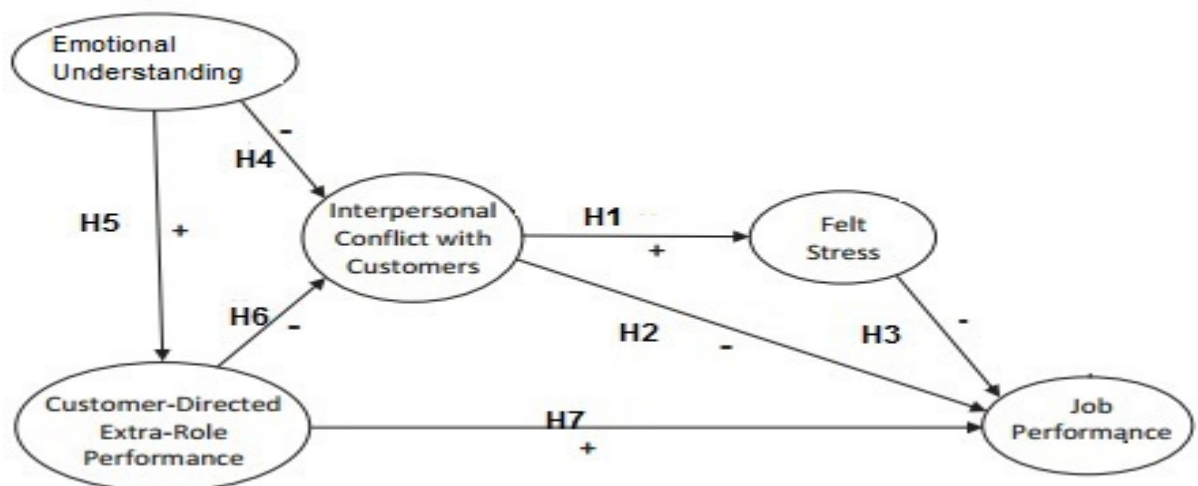
H₆: CDERP berhubungan negatif dengan *interpersonal conflict*

H₇: CDERP berhubungan positif dengan *job performance*

Kerangka Penelitian

Variabel independen: *Emotional Understanding*, *Customer-Directed Extra-Role Performance*. Variabel dependen: *Interpersonal Conflict*, *Felt Stress*, dan *Job Performance*. Berdasarkan model tersebut dapat diketahui bahwa penelitian ini akan menguji hubungan antara *emotional understanding* dengan *customer-directed extra-role performance*, *interpersonal conflict*. Selain itu juga menguji hubungan antara *customer-directed extra-role performance* dengan *interpersonal conflict* dan *job performance*. Juga untuk menguji hubungan antara *interpersonal conflict* dengan *felt stress*.

Gambar 1 Kerangka Penelitian



Sumber : Mulki dan Wilkison (2017)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menguji hipotesis yang menjelaskan dampak dari *Emotional Understanding*, *CDERP* terhadap *Interpersonal Conflict*, *Felt Stress*, dan *Job Performance*. Penelitian menggunakan desain survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Penelitian ini dikategorikan dalam penelitian *Cross Sectional* dengan unit analisis individu.

Populasi

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan bagian *costumer service* dan *marketing* di perusahaan perbankan Surakarta. Dapat dikatakan bahwa sampel merupakan perwakilan untuk populasi tersebut. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik *Convenience Sampling*. Jumlah sampel yang diperlukan dalam penelitian ini

yaitu sebanyak 144 orang. Penentuan jumlah sampel minimum menurut Hair *et al.* (1998) adalah tergantung pada jumlah indikator dikali 5 sampai 10.

Menurut Hair *et al.* (1998) meskipun tidak ada ukuran sampel yang benar, maka menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200 sampel. Maka dari itu dengan berbagai pertimbangan termasuk waktu dan biaya, penulis memutuskan mengambil responden sebesar 144 orang yang didapat dari $24 \times 6 = 144$.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Untuk uji validitas digunakan alat uji *Confirmatory Factor Analysis* dengan bantuan SPSS 22.00 untuk Windows. *Instrument* yang digunakan dapat dikatakan valid apabila *factor loading* ≥ 0.4 dan memiliki nilai KMO MSA $> 0,50$. Selain itu *item* pernyataan dikatakan valid jika memiliki *factor loading* $\geq 0,50$ dan telah terekstrak sempurna.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas dari data. Uji reliabilitas dihitung dengan alat ukur *Cronbach's Alpha*. *Cronbach's Alpha* dihitung dalam hal rata-rata interkorelasi antar *item* yang mengukur konsep.

Analisis *structural equation modeling* (SEM) untuk mengestimasi beberapa persamaan regresi terpisah akan tetapi masing-masing mempunyai hubungan stimulan atau bersamaan. Dalam studi ini, data akan diolah dengan menggunakan AMOS. Analisis SEM dalam penelitian kali ini digunakan untuk mengukur hubungan langsung antar variabel yang tercantum dalam $H_1, H_2, H_3, H_4, H_5, H_6,$ dan H_7 .

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Untuk uji validitas digunakan alat uji *Confirmatory Factor Analysis* dengan bantuan SPSS 22.00 untuk Windows. Berdasar *output KMO and Bartlett's Test* tersebut nilai *Kaiser-Meyer-Olkin-Measure of Sampling Adequacy* adalah 0,800 yang di mana menunjukkan di atas 0,5 dan nilai *Bartlett's Test* juga signifikan pada 0,000. Hasil tersebut sudah menunjukkan bahwa instrumen telah memenuhi syarat valid.

Tahap selanjutnya dalam pengujian validitas adalah dengan melihat *factor loading* yang ditunjukkan pada tabel *Rotated Component Matrix*. *Factor loading* dapat dikatakan memenuhi syarat valid apabila nilainya lebih besar dari 0,4 dan telah terekstrak secara sempurna. Untuk memenuhi seluruh persyaratan uji validitas, dilakukan tahap selanjutnya yaitu menghilangkan *item* yang tidak terekstrak dengan sempurna pada tabel *Rotate Component Matrix*. Oleh karena itu, kembali dilakukan pengujian validitas dengan menghilangkan *item* FS1.

Berdasarkan hasil dari pengujian kembali validitas dengan menghilangkan *item* yang tidak terekstrak dengan sempurna yaitu *item* FS1 terlihat bahwa seluruh *item* telah terekstrak secara sempurna dan memiliki nilai *factor loading* di atas 0,4. Seluruh *item* yang ada adalah valid karena telah memenuhi syarat dari uji validitas.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan bantuan perangkat lunak SPSS 22.0. Berdasarkan uji reliabilitas yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa keseluruhan variabel penelitian yaitu *Emotional Understanding, Interpersonal Conflict, Customer-Directed Extra-Role Performe, Felt Stress, dan Job Performance* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60 yang berarti dapat dinyatakan bahwa *instrument* yang digunakan pada penelitian ini sudah reliabel karena telah memenuhi standar uji reliabilitas.

Uji Hipotesis dan Analisis Kesesuaian Model

Uji hipotesis dilakukan untuk mengukur hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis statistik multivariate *Structural Equation Modeling* (SEM). Tujuan dari SEM adalah untuk menguji hubungan sebab antar variabel sehingga jika salah satu variabel diubah, maka variabel yang lain mengalami perubahan juga. Pada penelitian ini analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan *software SPSS Amos 24*.

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, langkah yang perlu dilakukan dalam analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah menilai kesesuaian *goodness of fit*.

Tabel 1 Hasil *Goodness-of-Fit* Model

Goodness of Fit indeks	Nilai yang Diharapkan⁽²⁾	Hasil⁽¹⁾	Evaluasi
X^2 - Chi Square	-	172,993	-
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,917	Fit
Df	Positif	200	Fit
CMIN/df	< 2	0,865	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,906	Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,871	Marginal Fit
TLI	$\geq 0,90$	1,010	Fit
CFI	$\geq 0,90$	1,000	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Fit

Sumber: (1) Data primer yang diolah, 2018 (2) Hair *et al.*,2007

Pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa *Chi-square* hasil penelitian ini sebesar 172,993 dengan *probability* 0,917 hal ini merupakan indikasi model yang fit untuk indeks ini. Nilai CMIN/DF yang direkomendasikan adalah < 2 dan pada model ini nilai CMIN/DF sebesar 0,865 yang menunjukkan tingkat kesesuaian yang fit. Dengan tingkat penerimaan yang direkomendasikan $\geq 0,90$ dapat disimpulkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang fit dengan nilai GFI sebesar 0,906.

Nilai yang direkomendasikan untuk indeks AGFI adalah $\geq 0,90$ dan pada model ini nilai AGFI yang diperoleh sebesar 0,871 sehingga model ini memiliki tingkat kesesuaian marginal fit. Nilai TLI sebesar 1,010 maka model memiliki tingkat kesesuaian yang fit karena nilai yang direkomendasikan $\geq 0,90$. Nilai yang direkomendasikan $\geq 0,90$ dapat disimpulkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang fit dengan nilai CFI sebesar 1,000. Nilai RMSEA sebesar 0,000 maka model memiliki tingkat kesesuaian yang fit karena nilai yang direkomendasikan $\leq 0,08$. Sehingga dari keseluruhan pengukuran *goodness of fit* tersebut diindikasikan bahwa model penelitian ini dapat diterima.

Analisis Hubungan antar Variabel

Analisis hubungan antar variabel dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) Tabel hasil uji *Structural Equation Modeling* dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2 Hasil Uji *Structural Equation Modeling* (SEM)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
<i>Felt Stress</i>	<---	Interpersonal Conflict	,625	,104	6,014	,000**
<i>Job Performance</i>	<---	Interpersonal Conflict	-,180	,056	-,3198	,001***
<i>Job Performance</i>	<---	Felt Stress	-,045	,039	-1,173	,241
<i>Interpersonal Conflict</i>	<---	Emotional Understanding	-,157	,090	-1,747	,081*
<i>Customer-Directed Extra-Role Performance</i>	<---	Emotional Understanding	,433	,169	2,568	,010***
<i>Interpersonal Conflict</i>	<---	Customer-Directed Extra-Role Performance	-,082	,044	-1,888	,059*
<i>Job Performance</i>	<---	Customer-Directed Extra-Role Performance	,100	,026	3,820	,000***

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Keterangan : *** signifikansi 1%, ** signifikansi 5%, * Signifikansi 10%

Berdasarkan Tabel 2 hubungan antar variabel yang telah dirumuskan pada perumusan hipotesis dapat diketahui sebagai berikut: (1) Nilai C.R *interpersonal conflict* pada *felt stress* sebesar 6,014 dan koefisien regresi sebesar 0,625 maka H₁ terdukung dan menunjukkan *interpersonal conflict* memiliki hubungan positif signifikan terhadap *felt stress* dengan tingkat kepercayaan 99 persen. (2) Nilai C.R *interpersonal conflict* pada *job performance* sebesar -,3198 dan koefisien regresi sebesar -0,180 maka H₂ terdukung dan menunjukkan *interpersonal conflict* memiliki hubungan negatif signifikan terhadap *job performance* dengan tingkat kepercayaan 99 persen. (3) Nilai C.R *felt stress* pada *job performance* sebesar -1,173 dan koefisien regresi sebesar -0,045 maka H₃ tidak terdukung. (4) Nilai C.R *emotional understanding* pada *interpersonal conflict* sebesar -1,747 dan koefisien regresi sebesar -0,157 maka H₄ terdukung dan menunjukkan *emotional understanding* memiliki hubungan negatif signifikan terhadap *interpersonal conflict* dengan tingkat kepercayaan 80 persen. (5) Nilai C.R *emotional understanding* pada *customer-directed extra-role performance* sebesar 2,568 dan koefisien regresi sebesar 0,433 maka H₅ terdukung dan menunjukkan *emotional understanding* memiliki hubungan positif signifikan terhadap *customer-directed extra-role performance* dengan tingkat kepercayaan 99 persen. (6) Nilai C.R *customer-directed extra-role performance* pada *interpersonal conflict* sebesar -1,888 dan koefisien regresi sebesar -0,082 maka H₆ terdukung dan menunjukkan *customer-directed extra-role performance* memiliki hubungan negatif signifikan terhadap *interpersonal conflict* dengan tingkat kepercayaan 80 persen. (7) Nilai C.R *customer-directed extra-role performance* pada *job performance* sebesar 3,820 dan koefisien regresi sebesar 0,100 maka H₇ terdukung dan menunjukkan *customer-directed extra-role performance* memiliki hubungan positif signifikan dengan *job performance* dengan tingkat kepercayaan 99 persen.

Pembahasan Hipotesis

Hipotesis 1 menguji hubungan positif *interpersonal conflict* dengan *felt stress*.

Berdasarkan penjelasan hubungan langsung menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *interpersonal conflict* dengan *felt stress*. Dengan demikian menunjukkan bahwa H_1 didukung, artinya semakin tinggi *interpersonal conflict* maka *felt stress* akan semakin tinggi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan *interpersonal conflict* dengan *felt stress* bersifat positif dan signifikan. Ketika karyawan *customer service* dan *marketing* perusahaan perbankan memiliki *interpersonal conflict* rendah, para karyawan juga akan memiliki tingkat *felt stress* yang rendah pula. Hal ini dikarenakan ketika seorang karyawan jarang atau bahkan tidak pernah mempunyai konflik interpersonal dengan nasabah maka karyawan tersebut memiliki perasaan stres yang rendah terhadap pekerjaan yang dihadapinya ketika melayani nasabah.

Hipotesis 2 menguji hubungan negatif *interpersonal conflict* dengan *job performance*. Berdasarkan penjelasan hubungan langsung menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan negatif antara *interpersonal conflict* dengan *job performance*. Dengan demikian menunjukkan bahwa H_2 didukung, artinya semakin tinggi *interpersonal conflict* maka *job performance* akan semakin rendah. Ketika karyawan *customer service* dan *marketing* perusahaan perbankan tidak mengalami konflik interpersonal dengan nasabah maka *job performance* dari karyawan akan tinggi. *Interpersonal conflict* yang tinggi akan membuat karyawan kurang optimal dalam melayani nasabah yang berakibat pada kinerja karyawan yang menurun.

Hipotesis 3 menguji hubungan negatif *felt stress* dengan *job performance*. Berdasarkan penjelasan hubungan langsung menunjukkan adanya efek yang positif dan tidak signifikan antara *felt stress* dengan *job performance*. Dengan demikian menunjukkan bahwa H_3 tidak didukung, artinya baik tinggi atau rendahnya *felt stress* tidak berhubungan dengan *job performance*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *felt stress* tidak berhubungan secara signifikan dengan *job performance*. Semakin tinggi atau rendah tingkat *felt stress* tidak akan berpengaruh pada *job performance* karyawan karena karyawan yang memiliki *felt stress* yang tinggi belum tentu menurunkan *job performance* karyawan, sebaliknya jika *felt stress* rendah belum tentu juga meningkatkan *job performance* karyawan.

Hipotesis 4 menguji hubungan negatif *emotional understanding* dengan *interpersonal conflict*. Berdasarkan penjelasan hubungan langsung menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan negatif antara *emotional understanding* dengan *interpersonal conflict*. Dengan demikian menunjukkan bahwa H_4 didukung, artinya semakin tinggi *emotional understanding* maka *interpersonal conflict* akan semakin rendah. Artinya, apabila nilai *emotional understanding* rendah maka tingkat *interpersonal conflict* dari karyawan akan tinggi. Di saat karyawan memiliki *emotional understanding* yang tinggi akan membuat karyawan dapat mengantisipasi terjadinya konflik interpersonal dengan nasabah. *Emotional understanding* yang rendah akan membuat karyawan kurang memahami emosi dari nasabah yang dihadapi dan mengakibatkan semakin tinggi kemungkinan untuk terjadi konflik interpersonal dengan nasabah.

Hipotesis 5 menguji hubungan positif *emotional understanding* dengan *customer-directed extra-role performance*. Berdasarkan penjelasan hubungan langsung menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *emotional understanding* dengan *customer-directed extra-role performance*. Dengan demikian menunjukkan bahwa H_5 didukung, artinya semakin tinggi *emotional understanding* maka

customer-directed extra-role performance akan semakin tinggi. Di saat karyawan *customer service* dan *marketing* perusahaan perbankan memiliki pemahaman emosi yang tinggi dalam pekerjaannya maka tingkat *customer-directed extra-role performance* dari karyawan juga akan tinggi. Hal ini dikarenakan ketika karyawan memiliki pemahaman emosional yang baik maka karyawan tersebut akan memiliki kesadaran untuk memberikan pelayanan lebih kepada nasabah yang membutuhkan bantuan di luar panggilan tugasnya.

Hipotesis 6 menguji hubungan negatif *customer-directed extra-role performance* dengan *interpersonal conflict*. Berdasarkan penjelasan hubungan langsung menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan negatif antara *customer-directed extra-role performance* dengan *interpersonal conflict*. Dengan demikian menunjukkan bahwa H_6 didukung, artinya semakin tinggi *customer-directed extra-role performance* maka *interpersonal conflict* akan semakin rendah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh *customer-directed extra-role performance* dengan *interpersonal conflict* bersifat negatif dan signifikan. Artinya, apabila nilai *customer-directed extra-role performance* yang dimiliki karyawan maka tingkat *interpersonal conflict* akan rendah. Di saat karyawan memiliki kemauan untuk membantu nasabah lebih dari tugas pekerjaan yang sesungguhnya maka konflik interpersonal dengan nasabah yang dilayani akan rendah. *Customer-directed extra-role performance* yang tinggi akan membuat karyawan lebih mampu memahami dan menolong nasabah dalam mengatasi kesulitan yang berpengaruh pada tanggapan.

Hipotesis 7 menguji hubungan positif *customer-directed extra-role performance* dengan *job performance*. Berdasarkan penjelasan hubungan langsung menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *customer-directed extra-role performance* dengan *job performance*. Dengan demikian menunjukkan bahwa H_7 didukung, artinya semakin tinggi *customer-directed extra-role performance* maka *job performance* akan semakin tinggi. Saat karyawan *customer service* dan *marketing* perusahaan perbankan memiliki *customer-directed extra-role performance* dalam pekerjaannya maka tingkat *job performance* dari karyawan akan tinggi. *Customer-directed extra-role performance* yang tinggi akan membuat karyawan lebih mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan analisis dan tanggapan responden pada setiap variabel yang diuji dengan metode analisis regresi adalah sebagai berikut. Pertama, karyawan *customer service* dan *marketing* perusahaan perbankan di Kota Surakarta diketahui memiliki tingkat *emotional understanding* yang tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan karyawan kadang-kadang beradu argumen dengan nasabah di dalam tempat kerja. Responden kurang bisa memahami emosi lingkungan sekitar seperti emosi nasabah.

Kedua, karyawan *customer service* dan *marketing* perusahaan perbankan di Kota Surakarta telah memiliki tingkat *interpersonal conflict* yang rendah. Hal tersebut ditunjukkan dengan hanya kadang-kadang responden beradu argumen dengan nasabah di dalam tempat kerja. Selain itu responden juga tidak pernah mendapat perlakuan buruk dari nasabah yang dihadapinya.

Ketiga, karyawan *customer service* dan *marketing* perusahaan perbankan di Kota

Surakarta memiliki tingkat *felt stress* yang cukup rendah. Responden merasakan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan secara langsung memengaruhi kesehatan mereka. Namun responden tidak merasa gelisah atau khawatir ketika menghadapi masalah yang terkait dengan pekerjaannya.

Keempat, karyawan *customer service* dan *marketing* perusahaan perbankan di Kota Surakarta memiliki tingkat *customer-directed extra-role performance* yang cukup tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan responden yang bekerja lebih dan melampaui 'panggilan tugas' saat melayani pelanggan. Namun responden tidak membantu nasabah menyelesaikan masalah yang di luar pekerjaannya.

Kelima, karyawan *customer service* dan *marketing* perusahaan perbankan di Kota Surakarta memiliki tingkat *job performance* yang tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan responden dapat membangun hubungan atau relasi yang baik dan efektif dengan nasabah. Namun responden tidak berkontribusi pada pendapatan unit atau divisinya. *Interpersonal conflict* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *felt stress*. Yang berarti semakin tinggi tingkat *interpersonal conflict* maka akan semakin tinggi pula tingkat *felt stress*. *Interpersonal conflict* berhubungan secara negatif dan signifikan dengan *job performance*. Yang berarti semakin tinggi tingkat *interpersonal conflict* maka tingkat *job performance* akan semakin rendah dan begitu pula sebaliknya.

Selanjutnya, *Felt stress* tidak berhubungan secara signifikan dengan *job performance*. Hal ini menandakan bahwa tinggi rendahnya tingkat *felt stress* karyawan tidak akan berpengaruh terhadap *job performance* karyawan.

Ketujuh, *Emotional understanding* berhubungan secara negatif dan signifikan dengan *interpersonal conflict*. Yang berarti semakin tinggi tingkat *emotional understanding* maka tingkat *interpersonal conflict* akan semakin rendah dan begitu pula sebaliknya. *Emotional understanding* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *customer-directed extra-role performance*. Yang berarti semakin tinggi tingkat *emotional understanding* maka akan semakin tinggi pula tingkat *customer-directed extra-role performance*.

Kedelapan, *Customer-directed extra-role performance* berhubungan secara negatif dan signifikan dengan *interpersonal conflict*. Yang berarti semakin tinggi tingkat *customer-directed extra-role performance* maka tingkat *interpersonal conflict* akan semakin rendah dan begitu pula sebaliknya. *Customer-directed extra-role performance* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *job performance*. Yang berarti semakin tinggi tingkat *customer-directed extra-role performance* maka akan semakin tinggi pula tingkat *job performance*.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan maka penulis dapat memberikan beberapa saran. *Job performance* dapat meningkat apabila tingkat *interpersonal conflict* rendah. Untuk menurunkan tingkat *interpersonal conflict* dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah memberikan pengertian yang lebih baik agar karyawan lebih memahami nasabah, sehingga karyawan tidak mengalami konflik dengan nasabah dalam pekerjaannya.

Emotional understanding yang tinggi dapat meningkatkan *customer-directed extra-role performance* apabila tingkat *interpersonal conflict* pada karyawan *customer service* dan *marketing* perusahaan perbankan di Kota Surakarta rendah. Peningkatan *emotional understanding* dapat dilakukan dengan memberikan pengetahuan emosional kepada karyawan agar dapat lebih memahami keadaan emosional nasabah yang dihadapi.

Job performance dapat meningkat apabila tingkat *customer-directed extra-role performance* tinggi dan tingkat *interpersonal conflict* rendah. Peningkatan *customer-directed extra-role performance* dapat dilakukan dengan cara memberikan pemahaman kepada karyawan *customer service* dan *marketing* perusahaan perbankan di Kota Surakarta bahwa ketika melayani nasabah diperlukan kemauan untuk memberikan pelayanan terbaik bagi nasabah yang dihadapi.

Keterbatasan dan Saran

Keterbatasan dari penelitian ini adalah: (1) Hasil penelitian ini didasarkan pada data primer saja yang merupakan jawaban responden atau kuesioner yang telah disebar, maka data yang dikumpulkan sangat tergantung pada keseriusan dan kejujuran responden. (2) Penelitian ini hanya melibatkan responden dengan jumlah yang terbatas yaitu 144 karyawan *customer service* dan *marketing* dari enam lembaga perbankan dari jumlah keseluruhan karyawan *customer service* dan *marketing* bank di kota Surakarta, hal tersebut dikhawatirkan jika pengambilan jumlah sampel yang digunakan kurang representatif dengan keadaan yang sebenarnya sehingga hasil dari penelitian ini kurang dapat digeneralisasikan.

Selanjutnya peneliti dapat memberikan beberapa saran untuk penelitian selanjutnya. Penelitian yang akan datang dapat dilakukan penambahan jumlah sampel yang digunakan, dengan melakukan penelitian pada perusahaan perbankan dengan cakupan yang lebih luas misalkan seluruh perusahaan perbankan di Surakarta maupun secara nasional sehingga hasil yang diperoleh dapat digeneralisasikan. Penelitian yang akan datang perlu mempertimbangkan metode pengumpulan data tidak hanya mengandalkan kuesioner yang disebar melainkan menggunakan metode lain seperti wawancara beberapa karyawan *customer service* dan *marketing* di perusahaan perbankan mengenai variabel yang termasuk dalam penelitian sehingga diperoleh tanggapan responden yang lebih terbuka.

DAFTAR PUSTAKA

- Amason, A.C. 1996. Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 1, pp. 123-48.
- Amason, A.C. and Sapienza, H.J. 1997. The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict. *Journal of Management*, Vol. 23 No. 4, pp. 495-516.
- Arikunto S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Ed Revisi VI. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., and Moncrief, W. C. 1999. The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 58-70.
- Babin, B.J., Boles, J. S. 1996. The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *J. Retailing* 72 (1), 57-75.
- Bailey, J.J., McCollough, M.A. 2000. Emotional Labor and the Difficult Customer: Coping Strategies of Service Agents and Organizational Consequences. *J. Prof. Serv. Mark.* 20 (2), 51-72.
- Befort, N., Hatrup, K. 2003. Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors. *Appl. HRM Res.* 8 (1),

- 17-32.
- Betancourt, H. 2004. Attribution-Emotion Processes in White's Realistic Empathy Approach to Conflict and Negotiation. *Peace Confl. J. Peace Psychol.* 10 (4), 369-380.
- Bettencourt, L.A. 1997. Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery. *J. Retailing* 73 (3), 383-406.
- Bhuiyan, S. N., Menguc, B., and Borsboom, R. 2005. Stressors and Job Outcomes in Sales: A Triphasic Model versus a Linear-Quadratic-Interactive Model. *Journal of Business Research*, 58 (2), 114-150.
- Boles, J. S., Johnston, M. W., and Hair, J. F., Jr. 1997. Roles Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationships and Effects on Some Work-Related Consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 17-28.
- Borman, Walter C. and Stephan J. Motowidlo. 1993. Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations*, N. Schmitt and W.C. Borman, eds. San Francisco: Jossey-Bass, 71-98.
- Brackett, M.A., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M.R., Salovey, P. 2010. Emotion Regulation Ability, Burnout, and Job Satisfaction among British Secondary-School Teachers. *Psychol. Sch.* 47 (4), 406-417.
- Brown, S. P., Cron, W. L., and Slocum, J. W., Jr. 1997. Effects of Goal-Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior, and Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Marketing*, 61, 39-50.
- Bruk-Lee, V., Spector, P.E., 2006. The Social Stressors-Counterproductive Work Behavior Link: Are Conflicts with Supervisors and Coworkers the Same?. *J. Occup. Health Psychol.* 11 (2), 145-156.
- Cohen, A., and Ronit, G. 2007. Predicting Absenteeism and Turnover Intentions by Past Absenteeism and Work Attitudes: An Empirical Examination of Female Employess in Long Term Nursing Care Facilities. *Journal of Career Development International*, 12 (5), pp: 416-432.
- de Jong, A. and K. de Ruyter 2004. Adaptive versus Proactive Behavior in Service Recovery: The Role of Self-Managing Teams. *Decision Sciences*, 35 (3), 457-491.
- de Jong, A., K. de Ruyter and J. Lemmink 2004. Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams. *Journal of Marketing*, 68, 18-35.
- Dormann, C., and Zapf, D. 2004. Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.
- Dubinsky, A.J., Dougherty, T.W., Wunder, R.S., 1990. Influence of Role Stress on Turnover of Sales Personnel and Sales Managers. *Int. J. Res. Mark.* 7 (2-3), 121-133.
- Dubinsky, A.J., Howell, R.D., Ingram, T.N., Bellenger, D.N., 1986. Salesforce Socialization. *J. Mark.* 50 (4), 192-207.
- Edmondson, D. R., and Boyer, S. L. 2013. The Moderating Effect of the Boundary Spanning Role on Perceived Supervisory Support: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Research*, 66(11).
- Goolsby, J. R. 1992. A Theory of Role Stress in Boundary Spanning Positions of Marketing Organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(2), 155-164.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., and Sin, H. 2004. The Customer is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees. *Journal of*

- Organizational Behavior*, 25, 397-418.
- Gross, J. J., and John, O. P. 2002. Wise Emotion Regulation. In L. F. Barrett and P. Salovey (Eds.). *The Wisdom of Feelings: Psychological Processes in Emotional Intelligence* (pp. 297 - 318). New York: Guilford.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. 1980. *Work Redesign*, Reading, Mass. : Addison-Wesley.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Thatam and W.C. Black, 1998. *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Halbesleben, J.R.B. and Bowler, W.M. 2007. Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 1, pp. 93-106.
- Hillmer, S., Hillmer, B., McRoberts, G., 2004. The Real Costs of Turnover: Lessons from a Call Center. *People Strategy* 27 (3), 34-41.
- Hoyt, J., and Gerloff, E. A. 1999. Organizational Environment, Changing Economic Conditions, and the Effective Supervision of Technical Personnel: A Management Challenge. *The Journal of High Technology Management Research*, 10(2), 275-293.
- Jaramillo, F., and Mulki, J. P. 2008. Sales Effort: The Intertwined Roles of the Leader, Customers, and the Salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 37-51.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P., Boles, J.S., 2011. Workplace Stressors, Job Attitude, and Job Behaviors: Is Interpersonal Conflict the Missing Link?. *J. Pers. Selling Sales Manage.* 31 (3), 339-356.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P., Boles, J.S., 2013. Bringing Meaning to the Sales Job: The Effect of Ethical Climate and Customer Demandingness. *J. Bus. Res.* 66 (11), 2301-2307.
- Jex, S. M. 1998. *Stress and Job Performance: Theory, Research and Implications for Managerial Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc..
- Johns, G. 2006. The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 31, 386-408.
- Johnson, P. R., and Indvik, J. 2001. Rudeness at Work: Impulse Over Restraint. *Public Personnel Management*, 30, 457-465.
- Joseph, D. L., and Newman, D. A. 2010. Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-78.
- Judge, T.A., Simon, L.S., Hurst, C., Kelley, K., 2014. What I Experienced Yesterday is Who I Am Today: Relationship of Work Motivations and Behaviors to within Individual Variation in the Five-Factor Model of Personality. *J. Appl. Psychol.* 99 (2), 199-221.
- Karatepe, O.M., Yorganci, I., Haktanir, M., 2009. Outcomes of Customer Verbal Aggression Among Hotel Employees. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 21 (6), 713-733.
- Kidwell, B., Hardesty, D. M., Murtha, B. R., and Sheng S. 2011. Emotional Intelligence in Marketing Exchanges. *Journal of Marketing*, 75, 78-95.
- Kidwell, B., McFarland, R.G., Avila, R.A., 2007. Perceiving Emotion in the Buyer-Seller Interchange: The Moderated Impact on Performance. *J. Pers. Selling Sales Manage.* 27 (2), 119-132.
- Knoop, R. 1994. Relieving Stress Through Value-Rich Work. *Journal of Social Psychology*, 134(6), 829-836.
- Law, K.S., Wong, C.-S., Song, L.J., 2004. The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *J. Appl.*

- Psychol.* 89 (3), 483-496.
- Levy, M., and Dubinsky, A. J. 1983. Identifying and Addressing Retail Salespeople's Ethical Problems: A Method and Application. *Journal of Retailing*, 59(1), 46-66.
- Lenaghan, J. A., Buda, R., and Eisner, A. B. 2007. An Examination of the Role of Emotional Intelligence in Work and Family Conflict. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 76-94.
- Li, X., Zhou, E., 2013. Influence of Customer Verbal Aggression on Employee Turnover Intention. *Manage. Decis.* 51 (4), 890-912.
- Liu, C., Spector, P.E., Shi, L., 2007. Cross-National Job Stress: A Quantitative and Qualitative Study. *J. Organ. Behav.* 28 (2), 209-239.
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., and Moncrief, W. C. 2001. Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587-611.
- Mayer, J. D., and Salovey, P. 1993. The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
- Mayer, J. D., and Salovey, P. 1997. What is Emotional Intelligence? In P. Salovey and D. Sluyter (Eds.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- McFarland, R.G., 2003. Crisis of Conscience: The Use of Coercive Sales Tactics and Resultant Felt Stress in the Salesperson. *J. Pers. Selling Sales Manage.* 23 (4), 311-325.
- McFarland, R.G., Rode, J.C., Shervani, T.A., 2016. A Contingency Model of Emotional Intelligence in Professional Selling. *J. Acad. Mark. Sci.* 44 (1), 108-118.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Rich, G.A., 2001. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *J. Acad. Mark. Sci.* 29 (2), 115-134.
- Mulki, J. P., F. Jaramillo and W. B. Locander. 2006. Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26(1), 19-26.
- Mulki, J.P., Jhon W. Wilkinson., 2017. Customer-Directed Extra-Role Performance and Emotional Understanding: Effects on Customer Conflict, Felt Stress, Job Performance and Turnover Intentions. *Australasian Marketing Journal*.
- Murphy, K.R., 1989. *Dimensions of Job Performance*. United States: Praeger Publishers.
- Narayanan, L., Menon, S., Spector, P.E., 1999. Stress in the Workplace: A Comparison of Gender and Occupations. *J. Organ. Behav.* 20 (1), 63-73.
- Narver, J. C., and Slater, S. F. 1990. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Netemeyer, R.G., Maxham, J.G., Pullig, C., 2005. Conflicts in the Work-Family Interface: Links to Job Stress, Customer Service Employee Performance, and Customer Purchase Intent. *J. Mark.* 69 (2), 130-143.
- Netemeyer, R.G., Maxham, J.G., 2007. Employee versus Supervisor Ratings of Performance in the Retail Customer Service Sector: Differences in Predictive Validity for Customer Outcomes. *J. Retailing* 83 (1), 131-145..
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., and Einarsen, S. 2008. Sense of Coherence as a Protective Mechanism among Targets of Workplace Bullying. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 128-136.
- Nikolaou, I., and Tsaousis, I. 2002. Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring Its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment. *The International*

- Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327-342.
- Perry, S. J., Dubin, D. F., and Witt, L. A. 2010. The Interactive Effect of Extraversion and Extraversion Dissimilarity on Exhaustion in Customer-Service Employees: A Test of the Asymmetry Hypothesis. *Personality and Individual Differences*, 48, 634-639.
- Peterson, R. A., and Wotruba, T. R. 1996. What is Direct Selling? Definition, Perspectives, and Research Agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 1-16.
- Pettijohn, C. E., Linda S. Pettijohn., A. J. Taylor. 2002. The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer Oriented Selling. *Psychology & Marketing*, Vol. 19(9): 743-757
- Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N., 2001. Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences. *J. Pers. Selling Sales Manage.* 21 (1), 39-49.
- Podsakoff, N.P., LePine, J.A., LePine, M.A., 2007. Differential Challenge Stressor-Hindrance Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis. *J. Appl. Psychol.* 92 (2), 438-454.
- Prosser, D., Johnson, S., Kuipers, E., Szmukler, G., Bebbington, P., and Thornicroft, G. 1996. Mental Health, Burnout, and Job Satisfaction among Hospital and Community-Based Mental Health Staff. *The British Journal of Psychiatry*, 169, 334-337.
- Ramirez, A. J., Graham, J., Richards, M. A., Cull, A., Gregory, W. M., Leaning, M. S., Timothy, A. R. 1995. Burnout and Psychiatric Disorder among Cancer Clinicians. *British Journal of Cancer*, 71, 1263-1269.
- Reid, D.A., Bolman Pullins, E., Plank, R.E., Buehrer, R.E., 2004. Measuring Buyers' Perceptions of Conflict in Business-to-Business Sales Interactions. *J. Bus. Ind. Mark.* 19 (4), 236-249.
- Rich, B.L., Lepine, J.A., Crawford, E.R., 2010. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Acad. Manage. J.* 53 (3), 617-635.
- Sager, J.K., 1994. A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress. *J. Acad. Mark. Sci.* 22 (1), 74-84.
- Salovey, P., Mayer, J.D., 1990. Emotional Intelligence. *Imag. Cogn. Pers.* 9 (3), 185-211.
- Schieman, S., and Reid, S. 2008. Job Authority and Interpersonal Conflict in the Workplace. *Work and Occupations*, 35(3), 296-326.
- Schlareth, A., Ensari, N., and Christian, J. 2013. A meta-Analytical Review of the Relationship between Emotional Intelligence and Leaders' Constructive Management. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16(1), 126-136.
- Schneider, B. 1980. The Service Organization: Climate is Crucial. *Organ. Dyn.* 9 (2), 52-65.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., et al. 2001. Emotional Intelligence and Interpersonal Relations. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 523-536.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 4th Edition.* Australia: John Wiley and Sons.
- Sekaran U, Bougie R, 2013. *Research Methods for Business.* United Kingdom: Wiley.
- Shahzad, K., Rehman, U., Shad, I., Gul, A., Khan, M.A. 2011. Work-Life Policies and Job Stress as Determinants of Turnover Intentions of Customer Service Representatives

- in Pakistan. *Eur. J. Soc. Sci.* 19 (3), 403-411.
- Singh, J., Goolsby, J. R., and Rhoads, G. K. 1994. Behavior and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research*, 31, 558-569.
- Sliter, M.T., Jex, S., Wolford, K., McInnerney, J., 2010. How Rude! Emotional Labor as a Mediator Between Customer Incivility and Employee Outcomes. *J. Occup. Health Psychol.* 15 (4), 468-481.
- Sliter, M.T., Pui, S.Y., Sliter, K.A., Jex, S.M., 2011. The Differential Effects of Interpersonal Conflict from Customers and Coworkers: Trait Anger as a Moderator. *J. Occup. Health Psychol.* 16 (4), 424-440.
- Spector, P.E., 1985. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *Am. J. Community Psychol.* 13 (6), 693-713.
- Spector, P.E., Jex, S.M., 1998. Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *J. Occup. Health Psychol.* 3 (4), 356-367.
- Staufenbiel, T., Konig, C.J., 2010. A Model for the Effects of Job Insecurity on Performance, Turnover Intention, and Absenteeism. *J. Occup. Organ. Psychol.* 83 (1), 101-117.
- Swann, W. B., Rentfrow, P. J., and Guinn, J. S. (Eds.). 2002. *Self-Verification: The Search for Coherence*. New York, NY: Guilford Press.
- Thoresen, C.J., Kaplan, S.A., Barsky, A.P., Warren, C.R. and de Chermont, K. 2003. The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin*, Vol. 129, pp. 914-945.
- Totterdell, P., and Holman, D. 2003. Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 55-73.
- Urry, H. L., and Gross, J. J. 2010. Emotion Regulation in Older Age. *Current Directions in Psychological Science*, 19(6), 352-357.
- Weitz, B.A., Bradford, K.D., 1999. Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *J. Acad. Mark. Sci.* 27 (2), 241-254.
- Weitz, B., Castleberry, S., and Tanner, J. Jr. 2001. *Selling: Building Partnerships*. Boston: McGraw-Hill.
- Wels-Lips, I., M. Van der Ven and R. Peiters 1998. Critical Service Dimensions: An Empirical Investigation Across Six Industries. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (3), 286-309.
- White, R. K. 1991. Empathizing with Saddam Hussein. *Political Psychology*, 12, 291-308.
- Williams, C. R., and Livingstone, L. P. 1994. Another Look at the Relationship between Performance and Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 269-298.
- Woodin, E. M. 2011. A Two-Dimensional Approach to Relationship Conflict: Meta-Analytic Findings. *Journal of Family Psychology*, 25, 325-335.
- Yeun, Y.-R., 2014. Job Stress, Burnout, Nursing Organizational Culture and Turnover Intention among Nurses. *J. Korea Acad. Ind. Coop. Soc.* 15 (8), 4981-4986.
- Zimmerman, R.D., Darnold, T.C., 2009. The Impact of Job Performance on Employee Turnover Intentions and the Voluntary Turnover Process: A Meta-Analysis and Path Model. *Pers. Rev.* 38 (2), 142-158.