

**HUBUNGAN ANTARA PENDEKATAN PENGURUSAN KONFLIK,
PERSEPSI SOKONGAN ORGANISASI DAN *EMOTIONAL
LABOR*: SATU ULASAN LITERATUR**
*THE RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT,
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORTS AND EMOTIONAL
LABOR: A REVIEW OF LITERATURE*

AG MOHD RUSLAIMIE BIN MASLI¹
KEE.Y.SABARIAH BTE KEE MOHD YUSSOF²

^{1&2}Fakulti Kemanusiaan, Seni dan Warisan, Universiti Malaysia Sabah,
Jalan UMS, 88400, Kota Kinabalu, Sabah.
ruslaimie@gmail.com

Tarikh dihantar: 25 Mac 2018/ Tarikh diterima: 16 September 2018

ABSTRAK *Emotional labor* sering dikaitkan dengan peraturan tingkah laku dan ekspresi emosi pekerja yang diinginkan oleh organisasi ketika berhadapan dengan situasi kerja yang sebenar dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan. Strategi *emotional labor* merangkumi dua elemen, iaitu *surface acting* dan *deep acting*. Pendekatan pengurusan konflik (*conflict management style*) merupakan strategi seseorang individu apabila berhadapan dengan konflik yang wujud dalam persekitaran kerja. Berdasarkan kajian lepas, konflik yang sering berlaku dalam organisasi boleh mempengaruhi emosi seseorang pekerja. Hal ini akan mempengaruhi keberkesanan *emotional labor*, sama ada melalui *surface acting* dan *deep acting* dalam kalangan pekerja. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), persepsi sokongan organisasi (*perceived organizational support*) mempengaruhi komitmen pekerja untuk mencapai matlamat organisasi. Persoalannya, adakah pendekatan pengurusan konflik dan persepsi sokongan organisasi mampu mengawal *emotional labor*? Kemungkinan demografi seorang pekerja juga turut mempengaruhi *emotional labor* dari segi umur, pengalaman kerja dan jantina. Persoalan ini memerlukan ulasan literatur dalam kajian-kajian lepas. Penelitian awal ini memerlukan sokongan teoretikal yang dapat menentukan hala tuju kajian berkaitan pendekatan pengurusan konflik dan persepsi sokongan organisasi dan hubungannya dengan *emotional labor* dalam sebuah organisasi.

Kata kunci: *Pendekatan pengurusan konflik, persepsi sokongan organisasi, emotional labor.*

ABSTRACT Emotional labor is often associated with behavior and emotional employee expression desired by the organisation when dealing with situations of actual work in improving the quality of service. Strategy of emotional labor consisted of two elements, namely the surface acting and deep acting. Conflict management style is an individual strategy when faced with conflicts that exist in the work environment. Based on previous studies, conflict often occurs in organizations can influence the emotions of an employee. This will influence the effectiveness of emotional labor either through surface acting and deep acting among employees. According to Rhoades and Eisenberger (2002), perceived organizational support influence employee commitment to achieve organisational goals. Does conflict management style and perceived organizational support can control emotional labor? The possibility of an employee demographics also affect the level of emotional labor in terms of age, sex and work experience. This question requires literature reviews in previous research. This initial review of the theoretical support that can determine the direction of studies relating to conflict management style and perception of the support organization and the relationship between emotional labor in an organization.

Keywords: Conflict management style, perceived organizational support, emotional labor.

PENGENALAN

Hochschild (1983) dalam Lazanyi (2010) mendefinisikan *emotional labor* sebagai sesuatu yang dirancang dan ditentukan oleh pihak pengurusan dalam bentuk gerak tubuh mahupun reaksi wajah yang perlu ditunjukkan apabila berada dalam situasi kerja sebenar. Kaimenyi (2014), menyatakan pendekatan pengurusan konflik ialah tindakan individu dalam berhadapan dengan konflik sesuai dengan keadaan, manakala Eisenberger, dan Huntington (1986) menjelaskan persepsi sokongan organisasi ialah tanggapan pekerja terhadap organisasi dalam memberikan balasan terhadap organisasi atas manfaat yang diterima.

Joo dan Rhie (2017) menyatakan pekerjaan berasaskan industri perkhidmatan sentiasa mengalami perubahan akibat kemunculan peluang pekerjaan baharu. Peranan sektor perkhidmatan ini penting dalam ekonomi

global serta pembangunan negara (UNCTAD, 2013). Kebergantungan perkhidmatan terbaik sesebuah organisasi terletak kepada prestasi pekerja dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan. Ashforth dan Humphrey (1993) menekankan aspek pengurusan emosi di tempat kerja sebagai penentu kualiti perkhidmatan. Hal ini menjadi keutamaan pekerja ketika interaksi dalam memberikan perkhidmatan yang baik kepada pelanggan (Zammuner & Galli, 2005). Perkara ini jelas menunjukkan bahawa pengurusan emosi seorang pekerja ketika berhadapan dengan pelanggan menjadi keutamaan dalam menentukan kualiti perkhidmatan organisasi. Oleh hal yang demikian, *emotional labor* muncul sebagai konsep baharu yang diterapkan terhadap pekerja dalam industri perkhidmatan bagi memenuhi keperluan menguruskan emosi, dan tingkah laku di tempat kerja mereka (Diefendorff & Richard, 2003).

Namun, konflik tidak mungkin dapat dielakkan dalam persekitaran kerja. Menurut Garcia dan Corbett (2013), berlaku disebabkan personaliti, latar belakang, sikap, dan pendapat yang berbeza dalam kalangan pekerja. Mereka perlu berinteraksi antara satu sama lain untuk memudahkan tugas kerja dan mencapai matlamat organisasi. Bentuk perbezaan ini sering kali menimbulkan konflik yang sudah menjadi kebiasaan dan sukar untuk dielakkan. Hal ini menjadi cabaran terhadap amalan *emotional labor* di tempat kerja (Qadir & Khan, 2016).

Selain itu, persepsi sokongan organisasi diperlukan untuk pekerja memberikan sumbangan terhadap organisasi. Dalam erti kata lain, persepsi sokongan organisasi yang rendah dalam kalangan pekerja menyukarkan amalan *emotional labor* untuk diaplikasikan di tempat kerja dan ia mendorong kepada mood emosi yang tidak baik (W. Hur *et al.*, 2013).

KONSEP EMOSI

Perspektif berkenaan emosi sentiasa berbeza disebabkan sifat emosi yang subjektif menyukarkan satu bentuk definisi yang diterima secara teori dan sukar dikonseptualkan secara saintifik. Hal ini disebabkan kerana ia adalah suatu pengalaman yang berbeza dialami oleh setiap individu (Gayathri & Meenakshi, 2013).

Berdasarkan ulasan Tourish dan Hargie (2004) dalam Mahbob dan Sulaiman (2015) membayangkan emosi membantu individu dalam mengadaptasi persekitaran dan kehidupan dengan memberi tanda kepada diri

sendiri dan orang lain apabila berlaku sesuatu, sama ada berupa manfaat atau ancaman contohnya emosi yang positif seperti keterujaan, memberi tanda kepada individu bahawa sesuatu yang dihasratkan telah diperolehi, manakala emosi yang negatif seperti kekecewaan memberi tanda bahawa sesuatu yang dihasratkan tidak berlaku. Impak emosi pekerja dalam organisasi telah mula meningkat. Kini ia menjadi satu norma biasa emosi untuk diuruskan di peringkat organisasi menurut Ashforth dan Humphrey (1993). Hal ini menunjukkan bahawa konsep emosi pada hari ini diberikan tumpuan kerana boleh mempengaruhi pekerja dalam sesebuah organisasi.

HUBUNGAN FAKTOR DEMOGRAFI, PENDEKATAN PENGURUSAN KONFLIK, PERSEPSI SOKONGAN ORGANISASI DENGAN *EMOTIONAL LABOR*

Konsep *Emotional Labor*

Berdasarkan ulasan Choi dan Kim (2015), konsep *emotional labor* diperkenalkan oleh Arlie Russell Hochschild yang merupakan ahli sosiologi di Amerika Syarikat pada tahun 1983. Beliau menjadikan kru kabin penerbangan sebagai sampel kajian. Hochschild menemui kewujudan peraturan kepada bentuk emosi mengikut pekerjaan atau norma-norma organisasi dan pengurusan perasaan yang direka secara umum dikenali sebagai *emotional labor*.

Hochschild dalam ulasan Choi dan Kim (2015) menyatakan *emotional labor* digariskan kepada tiga kriteria, iaitu interaksi antara dua hala, pekerja memaparkan emosi tertentu kepada pelanggan dan latihan penyeliaan dalam pelaksanaan satu tahap kawalan ke atas aktiviti-aktiviti berkaitan *emotional labor*.

Emotional labor dibahagikan kepada dua elemen, iaitu *surface acting* dan *deep acting*. *Surface acting* ditakrifkan sebagai pekerja mengekspresikan emosi yang baik secara zahir tetapi tidak menggambarkan perasaan sebenar (tidak ikhlas) ketika memberi layanan kepada pelanggan untuk mencapai matlamat organisasi seperti berlakon memperlihatkan sifat mesra dan toleransi terhadap pelanggan menurut Hochschild (1983) serta Wharton dan Erickson (1993) dalam Ismail dan Razak (2012). *Deep acting* biasanya ditakrifkan sebagai pekerja mengekspresikan emosi yang baik secara zahir tetapi

menggambarkan perasaan sebenar (ikhlas) ketika memberi layanan kepada pelanggan untuk mencapai matlamat organisasi seperti menunjukkan sikap prihatin yang ikhlas bagi memenuhi kehendak pelanggan yang berbeza-beza menurut Grandey (2003) dan Gross (1998) dalam Ismail dan Razak (2012). Chu (2002) menyatakan pemilihan pekerja amat penting bagi memastikan matlamat organisasi tercapai. Personaliti individu memainkan peranan penting bagi membantu amalan *emotional labor* berupaya diamalkan sesuai mengikut kehendak organisasi. Namun demikian, tekanan dan keletihan di tempat kerja boleh menjadi kekangan pekerja terhadap pelaksanaannya.

Oleh itu, Devi (2016) menyatakan keperluan memberikan latihan *emotional labor* kepada pekerja untuk mencapai kualiti perkhidmatan yang lebih baik meskipun berhadapan tekanan di tempat kerja. Program ini boleh dibahagikan kepada tiga kategori, iaitu program orientasi, latihan secara berterusan dan pengurusan stres. Program tersebut memerlukan modul serta diberikan latihan secara simulasi serta bimbingan penyeliaan (Glinow & Mcshane, 2010).

Hochschild (1983) menerangkan *emotional labor* selalunya melibatkan pekerja yang sentiasa berinteraksi dengan pelanggan. Pekerjaan yang berkaitan *emotional labor* menjadi tumpuan pengkaji sebelum ini ialah pekerja hotel (Augustine & Joseph, 2013), pekerja kru kabin penerbangan (Hur, Moon & Han, 2014), pekerja makanan segera (Ghazali, Yap & Ahmad, 2015), jururawat (Kinman & Leggetter, 2016) dan guru (Tosten & Toprak, 2017).

Justeru, pendekatan *emotional labor* digunakan sebagai panduan untuk pekerja mengatur emosi dan tingkah laku dalam persekitaran kerja. *Surface acting* dan *deep acting* menjadi kriteria dalam amalan *emotional labor*. Pelaksanaannya tertumpu kepada pekerja dalam organisasi berasaskan perkhidmatan yang bertujuan memastikan pekerja dapat memberikan khidmat yang terbaik kepada pelanggan. Kajian lepas juga membuktikan *emotional labor* dikaji dalam pelbagai sektor pekerjaan. Didapati indikator demografi, pendekatan pengurusan konflik dan persepsi terhadap sokongan organisasi mempunyai hubungan dengan *emotional labor*.

Faktor Demografi

a) Umur

Kajian dijalankan oleh Hur, Moon dan Han (2014) di Korea Selatan dalam mengenal pasti umur dan pengalaman kerja mempengaruhi *emotional labor*. Sebanyak 256 sampel diambil terhadap pekerja penerbangan di empat syarikat penerbangan negara tersebut. Kajian ini mendapati bahawa umur seseorang pekerja memberikan kesan positif terhadap *surface acting* dan *deep acting* terutama pekerja tua. Hasil kajian ini dapat dikaitkan daripada pernyataan Cheung dan Tang (2010) dan Kasar *et al.* (1997) dalam Hur, Moon dan Han (2014) yang menjelaskan bahawa pekerja tua mampu mengawal emosi mereka lebih baik daripada pekerja muda dalam interaksi sosial mereka.

Selain itu, menurut Ghazali, Yap dan Ahmad (2015) dalam kajian mereka di Malaysia terhadap 170 orang pekerja makanan segera di Lembah Klang, Kuala Lumpur mendapati bahawa pekerja yang berumur antara 30 hingga 39 tahun telah memahami skrip standard *emotional labor* yang dipercayai digunakan untuk mengawal kelemahan mereka dan membolehkan mereka memberi khidmat yang mesra kepada pelanggan.

Hal ini menunjukkan bahawa dua kajian ini mengesahkan bahawa umur seseorang pekerja mempengaruhi amalan *emotional labor*. Ia juga bergantung kepada sejauh mana pekerja mampu menjalankan tugas yang diberikan dalam pelaksanaan *emotional labor* di tempat kerja. Pekerja tua lebih mudah berinteraksi dan memahami tugas berbanding pekerja muda.

b) Pengalaman Kerja

Kajian yang sama dijalankan oleh Hur, Moon dan Han (2014) dalam mengenal pasti pengalaman kerja mempengaruhi *emotional labor*. Kajian ini dilakukan di Korea Selatan. Sebanyak 256 sampel diambil terhadap pekerja kru penerbangan di empat syarikat penerbangan negara tersebut. Hasil kajian mendapati *surface acting* membawa keputusan yang negatif dan *deep acting* tidak signifikan dalam kajian tersebut. Berdasarkan perbincangan kajian, pengalaman kerja mempengaruhi *emotional labor* kerana Hur, Moon dan Han (2014) menyatakan pekerja yang mempunyai pengalaman kerja sudah mampu memahami polisi dan kawalan emosi yang baik di tempat kerja.

c) Jantina

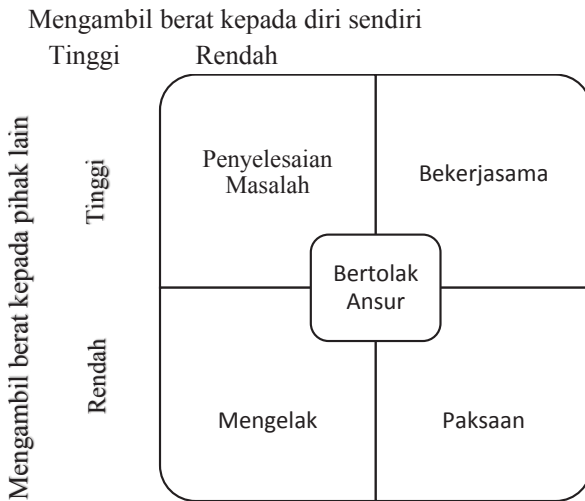
Kajian Yin (2015) terhadap 1281 orang guru di negara China berkenaan kesan *emotional labor* terhadap kepuasan dalam mengajar serta kaitan dalam kecerdasan emosi menunjukkan *deep acting* adalah signifikan dalam kalangan guru lelaki berbanding guru wanita dalam pelaksanaan *emotional labor*. Perkara ini bertentangan dengan pernyataan Waddar dan Aminabhavi (2012) dalam petikan Harini (2013) dalam satu kajian sektor penerbangan mendapati bahawa dalam pelaksanaan *emotional labor* wanita dalam sektor itu lebih tinggi tahap keberkesannya berbanding pekerja lelaki. Yin (2015) dan Waddar dan Aminabhavi (2012) mempunyai dapatan kajian yang berbeza. Namun yang demikian, kajian lepas menunjukkan bahawa faktor jantina mempengaruhi pekerja berhubung keberkesanan *emotional labor* di tempat kerja sama ada lelaki atau wanita. Hal ini demikian kerana taburan jantina yang tidak seimbang dalam kalangan responden telah mempengaruhi keputusan signifikan antara *surface acting* dan *deep acting*.

Pendekatan Pengurusan Konflik

d) Pendekatan Pengurusan Konflik dan *Emotional Labor*

Antonioni (1999) dalam Kaimenyi (2014) mendefinisikan konflik adalah keadaan dua pihak yang mempunyai perbezaan matlamat. Kaimenyi (2014) menyatakan konflik boleh diurus dengan pendekatan tertentu serta pendekatan itu hendaklah bersesuaian mengikut keadaan konflik itu berlaku. Berdasarkan kajian lepas, teori *Dual Concern* yang diperkenalkan Blake dan Mouton (1964) diketengahkan dalam pendekatan pengurusan konflik. Menggunakan konsep yang sama daripada idea asal oleh Blake dan Mouton (1964), Rahim dan Bonoma (1979) dalam Kassim dan Ibrahim (2014) menggunakan dua dimensi pengurusan konflik, iaitu aspek mengambil berat tentang kepentingan diri sendiri dan mengambil berat akan kepentingan pihak lain.

Dimensi ini merangkumi lima cara pengurusan konflik iaitu bertolak ansur, penyelesaian masalah, bekerjasama, mengelak dan paksaan. Rajah 1 menerangkan tentang teori *dual concern* berdasarkan Rahim dan Bonoma (1979) dalam Kassim dan Ibrahim (2014):



Rajah 1 Pendekatan teori *dual concern* berdasarkan Rahimdan Bonoma (1979) dalam Kassim dan Ibrahim (2014).

Bertolak Ansur

Pendekatan ini memerlukan keprihatinan dan toleransi bagi diri dan orang lain supaya dapat membuat keputusan yang diterima oleh semua pihak (Thomas & Kilmann, dalam Kassim & Ibrahim, 2014). Individu memerlukan sikap prihatin dan toleransi terhadap diri sendiri dan pihak lain bagi memudahkan sesuatu keputusan dapat diterima oleh semua pihak. Ia bagi membantu meredakan konflik yang berlaku.

Penyelesaian Masalah

Kaimenyi (2014) menyatakan pendekatan ini menumpukan penyelesaian masalah. Pendekatan ini disifatkan sebagai sangat tinggi mengambil berat diri sendiri dan orang lain. Pihak yang berkonflik sentiasa terbuka untuk mencapai kata sepakat walaupun berbeza pandangan yang akhirnya mewujudkan situasi menang-menang. Sikap terbuka individu terhadap diri sendiri dan pihak lain dalam menyelesaikan konflik meskipun mempunyai perbezaan pendapat namun berusaha mencari kata sepakat yang akhirnya situasi menang- menang tercapai antara kedua belah pihak yang berkonflik.

Bekerjasama

Pendekatan ini bersifat rendah mengambil berat diri sendiri dan tinggi untuk orang lain. Pendekatan ini lebih cenderung untuk memenuhi keperluan orang lain, sementara mengabaikan atau mengorbankan keperluan mereka sendiri (Wilmot & Hocker, 2001 dalam Kaimenyi, 2014). Individu sentiasa mengutamakan keperluan orang lain, perkara ini diburukkan lagi apabila keperluan diri sendiri diabaikan bagi memenuhi keperluan orang lain meskipun dalam bentuk kerjasama antara kedua belah pihak.

Mengelak

Pendekatan ini bersifat rendah terhadap diri dan orang lain. Tindakan mengelak dalam menangani isu dan masalah yang timbul kebiasaannya melibatkan isu yang remeh (Kaimenyi, 2014). Individu yang berkonflik cuba lari dari masalah daripada cuba untuk menangani masalah tersebut. Pada kebiasaannya masalah itu hanya sekadar isu terpencil.

Paksaan

Pendekatan ini rendah dalam mengambil berat terhadap pihak lain tetapi tinggi terhadap diri sendiri. Ia selalu berakhir dengan keputusan kalah menang (Rahim & Magner, 1995 dalam Kassim & Ibrahim, 2014). Pendekatan ini lebih mengutamakan diri sendiri berbanding sebelah pihak yang berkonflik. Segala keputusan akhirnya hanya untuk kepentingan diri sendiri.

Kajian Rutner dan Riemenschneider (2015) berhubung pengurusan konflik dan *emotional labor* ke atas pekeja dalam sektor teknologi maklumat mendapati *surface acting* signifikan terhadap pendekatan mengelak bersifat rendah terhadap diri dan orang lain. Sementara itu, *surface acting* juga signifikan melalui pendekatan bekerjasama yang mengambil berat diri sendiri dan orang lain. Kajian ini mendapati *deep acting* signifikan terhadap bertolak ansur yang mementingkan semua pihak serta pendekatan penyelesaian masalah yang bersifat tinggi untuk diri sendiri dan orang lain. Namun, *deep acting* juga mempunyai hubungan antara pendekatan mengelak dan bekerjasama yang bersifat rendah terhadap diri sendiri. Rutner dan Riemenschneider (2015) juga menjelaskan konflik berlaku disebabkan keletihan di tempat kerja yang

membawa kepada emosi negatif terhadap pekerja. *Emotional labor* secara tidak langsung menjadi set peraturan emosi mereka untuk memastikan konflik yang berlaku dapat dikawal melalui pendekatan pengurusan konflik dengan *surface acting* dan *deep acting*.

Persepsi Sokongan Organisasi

e) Persepsi Sokongan Organisasi dan *Emotional Labor*

Konsep persepsi sokongan terhadap organisasi (*perceived organizational support*) dinyatakan oleh Eisenberger dan Huntington (1986) sebagai pandangan pekerja berkenaan sejauh mana organisasi menghargai sumbangan serta mengambil berat terhadap kebajikan mereka.

Mohamed dan Ali (2015) menyatakan amalan pengurusan sumber manusia yang berkembang pada hari ini mempengaruhi persepsi pekerja terhadap organisasi. Pernyataan ini disokong Eisenberger, R. dan Huntington (1986) dan Levinson dalam Zin dan Ibrahim (2015) bahawa persepsi sokongan organisasi terbentuk berdasarkan penilaian pekerja terhadap elemen organisasi seperti peraturan organisasi, amalan, budaya, kewangan dan tindakan pengurus. Oleh itu, persepsi sokongan organisasi terbentuk berdasarkan pertukaran sosial yang menunjukkan pekerja akan memberi reaksi dengan usaha yang disumbangkan kepada organisasi.

Terdapat faktor yang mempengaruhi keupayaan persepsi sokongan organisasi berlaku dalam pandangan pekerja. Misalnya ulasan Aube *et al.* dalam Zin dan Ibrahim (2015) menyatakan sokongan sosial di tempat kerja yang diterima daripada pengurus, penyelia, dan rakan sekerja memainkan peranan penting dalam menjaga kebajikan pekerja di organisasi.

Selain itu, kajian Rhoades dan Eisenberger (2002) mendapati gaji mempunyai hubungan signifikan dengan persepsi sokongan organisasi. Williams *et al.* dalam Zin dan Ibrahim (2015) menerusi kajiannya turut menyatakan bahawa ganjaran sangat signifikan dalam hubungannya terhadap persepsi sokongan organisasi.

Rumusannya, persepsi sokongan organisasi adalah dipengaruhi oleh pandangan seseorang pekerja melalui tindakan, amalan dan polisi yang diamalkan oleh organisasi terhadap mereka. Mishra (2011) dalam kajiannya mendapati hubungan organisasi terhadap pekerja yang positif memudahkan

amalan *emotional labor* diamalkan dalam kalangan pekerja. Hal ini demikian kerana pekerja mendapat sokongan yang baik daripada organisasi akan memastikan prestasi kerja mereka memenuhi matlamat organisasi. Oleh itu, persepsi sokongan organisasi turut mempengaruhi keberkesanan *emotional labor* dalam kalangan pekerja.

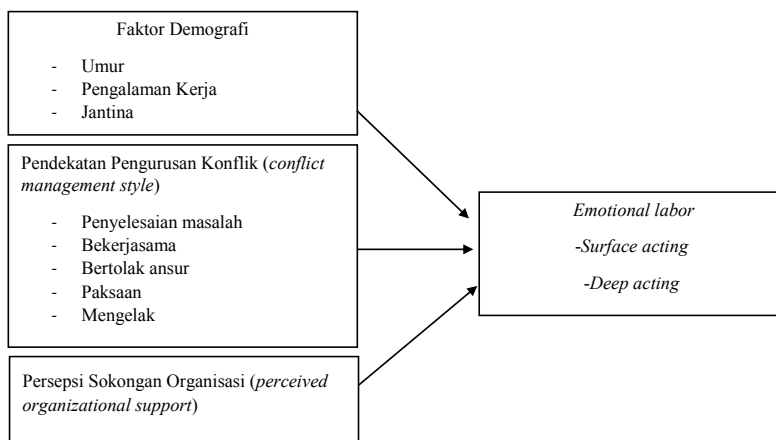
W. Hur *et al.* (2013) dalam kajiannya telah mengenal pasti hubungan persepsi sokongan organisasi dengan *emotional labor* dengan menjadikan 256 orang kru penerbangan sebagai sampel kajian. Hasil kajiannya mendapati bahawa *deep acting* lebih signifikan kerana pekerja cuba mengatur emosi mereka demi memenuhi tuntutan organisasi. *Surface acting* tidak signifikan kerana peraturan organisasi yang sukar dipatuhi oleh pekerja.

Kajian dijalankan oleh Mishra (2014) the purpose of this paper is to examine the relationship between perceived organizational support (POS) terhadap 484 orang pekerja dalam 47 buah hospital mendapati bahawa *deep acting* signifikan terhadap persepsi sokongan organisasi kerana pekerja mempunyai persepsi yang tinggi diberikan sepenuhnya kepada organisasi. *Surface acting* tidak signifikan kerana pekerja akur terhadap amalan yang perlu dipatuhi terhadap organisasi.

Selain itu, kajian dijalankan Duke *et al.* (2009) menjadikan persepsi sokongan organisasi sebagai penyederhana kepada kepuasan dan prestasi kerja. Walaupun persepsi sokongan organisasi tidak menjadi tumpuan utama tetapi kajian mendapati persekitaran kerja yang memerlukan *emotional labor* sangat bermanfaat dalam mencapai matlamat organisasi.

Oleh itu, kajian lepas membuktikan persepsi sokongan organisasi mempunyai pengaruh penting terhadap *emotional labor*. Tanpa persepsi sokongan organisasi yang baik dalam kalangan pekerja, ia akan menjadikan sesuatu yang sukar untuk pekerja melakukan tugas sesuai dengan matlamat organisasi.

Berdasarkan sorotan kajian lepas, kerangka teoretikal ini menunjukkan perkaitan antara faktor demografi pekerja, pendekatan pengurusan konflik (*conflict management style*) dan persepsi sokongan organisasi (*perceived organizational support*) dalam mempengaruhi *emotional labor*.



Sumber: Hochschild (1983), Rahim dan Bonoma (1979) dan Eisenberger, R. Dan Huntington (1986).

Rajah 2 Hubungan di antara faktor demografi, pendekatan pengurusan konflik dan persepsi sokongan organisasi dengan *emotional labor*.

KESIMPULAN

Kajian lepas menunjukkan *emotional labor* telah menjadi satu set peraturan kepada pekerja dalam ruang persekitaran kerja. Keadaan ini juga bergantung kepada pekerja iaitu sejauh mana persepsi yang tinggi terhadap sokongan organisasi dalam diri bagi mematuhi setiap peraturan dan amalan yang ditetapkan dalam organisasi. Berdasarkan teori, kebanyakan pengkaji lepas masih menggunakan perspektif Hochschild (1983) dengan konsep *surface acting* dan *deep acting*. Hur et al. (2013) mencadangkan agar kajian pada masa depan ditambah dengan konsep yang baharu seperti emosi sebenar. Perkara ini turut dicadangkan oleh Ashforth dan Humphrey (1993) yang dikenali sebagai *genuine emotion*. Ashforth dan Humphrey (1993) mengulas berdasarkan pernyataan Lazarus (1984) dan Zajonc (1984) berkenaan seorang jururawat tidak perlu bersikap berpura-pura ketika merawat seorang kanak-kanak yang cedera kerana sikap seperti simpati itu hadir tepat dengan situasi sebenar.

Kajian persepsi sokongan organisasi terhadap *emotional labor* masih mempunyai kekurangan. Hur et al. (2013) mencadangkan persepsi sokongan ini diketengahkan dalam pendekatan berbeza seperti sokongan penyeliaan, sokongan rakan sekerja yang boleh dinilai mempunyai kesan yang sama atau berlainan terhadap *emotional labor*.

Pendekatan pengurusan konflik masih memerlukan kajian sejauh mana ia boleh mempengaruhi *emotional labor* secara mendalam. Rutner dan Riemenschneider (2015) menyatakan faktor personaliti individu mungkin mempengaruhi cara individu dalam pendekatan pengurusan konflik yang juga mempengaruhi amalan *surface acting* dan *deep acting*. Ciri-ciri personaliti individu juga perlu diberi tumpuan untuk kajian seterusnya.

Selain itu, pihak pengurusan melihat *emotional labor* sebagai polisi yang boleh meningkatkan kualiti perkhidmatan. Ang *et al.* (2010) mencadangkan agar ujian personaliti atau ujian kecerdasan emosi dilakukan dalam proses temu duga pengambilan pekerja. Hal ini secara tidak langsung menjadi prosedur yang efektif dalam pemilihan pekerja (Ghazali, Yap & Ahmad, 2015). Perkara ini membolehkan majikan memilih calon pekerja yang layak berdasarkan keputusan ujian yang diberikan, sekali gus dapat membantu organisasi mencapai matlamatnya.

Di samping itu, pekerja memerlukan latihan bagi memastikan amalan *emotional labor* dapat dilaksanakan secara berterusan dalam persekitaran kerja. Devi (2016) menyatakan *surface acting* memberikan tekanan kepada pekerja. Beliau mencadangkan agar program pengurusan emosi diwujudkan dan pekerja diberikan peluang untuk membincangkan kaedah yang berkesan untuk menguruskan emosi dan perasaan mereka. Hal ini bagi memastikan pekerja mampu memberikan prestasi kerja yang terbaik untuk organisasi.

RUJUKAN

- Ang, M. C. H., Supinah, R., Japang, M., & Nasah, C. R. J. (2010). Service with a smile: A human resources perspective of emotional labor. *Labuan e-Journal of Muamalat and Society*, 4, 26–33.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88–115.
- Augustine, S. K., & Joseph, B. (2008). Emotional labor among the frontline employees of the hotel industry in India. *Global Cases on Hospitality Industry*, 221–243.
- B.Renuka Devi. (2016). A study on human resource perspectives of emotional labour in service sector. *Journal of Business and Management*, 18 (9), 154–158.
- Choi, Y. G., & Kim, K. S. (2015). A literature review of emotional labor and emotional labor strategies. *Universal Journal of Management*, 3 (7), 283–290.
- Chu, K. H. L. (2002). *The effects of emotional labor on employee work outcomes* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).

- Diefendorff, J. M. E. M. Richard. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology, 88* (2), 284–294.
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 39* (5), 1013–1034.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500–507.
- Galli, C. Zammuner, V. L. (2005) Wellbeing: causes and consequences of emotion regulation in work settings. *International Review of Psychiatry, 17*, 355–364.
- Garcia, N. R., & Corbett, J. (2013). Can organizations learn? exploring a shift from conflict to collaboration. *The George Wright Forum, 30* (3) 267–272.
- Gayathri, N., & Meenakshi, K. (2013). A literature review of emotional intelligence. *International Journal of Humanities and Social Science Invention, 2*(3), 42–51.
- Harini C. (2013). Through the years: evolution of emotional labor as a construct & a measure. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, 2* (9), 121–30.
- Hazrina Ghazali, Yap & Ahmad. (2015). Emotional labour; Standard scripts; Dress codes; Acting; Fast food industry; Kuala Lumpur. *Journal of Tourism Hospitality & Culinary Arts*, 16–31.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialisation of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Han, S. J. (2014). The role of chronological age and work experience on emotional labor: The mediating effect of emotional intelligence. *Career Development International, 19* (7), 734–754.
- Hur, W. M., Won Moon, T., & Jun, J. K. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25* (1), 105–123.
- Ismail, A., & Razak, A. A. (2012). Hubungan di antara emosi pekerja dan luapan emosi: Kajian empirikal di sebuah universiti awam. *Jurnal Kemanusiaan, 19*.
- Joo, Y., & Rhie, J. (2017). The relationship between emotional labor status and workplace violence among toll collectors. *Annals Of Occupational And Environmental Medicine, 29* (1), 34.
- Kaimenyi, C. K. (2014). The influence of conflict management styles on leadership approaches within small-scale businesses in Kenya. *Journal of Business and Management, 16* (9), 55–59.
- Kassim, M. A. M., & Ibrahim, H. I. (2014). Conflict management styles and organizational commitment: A study among bank employees in Penang. *International Journal of Business, Economics and Law, 4* (1), 45–53.
- Kinman, G., & Leggetter, S. (2016). Emotional labour and wellbeing: What protects nurses? *Healthcare, 4*, 89.

- Kumar Mishra, S. (2014). Linking perceived organizational support to emotional labor. *Personnel Review*, 43 (6), 845–860.
- Lazanyi Kornelia. (2010). Emotional labor and its consequences in health-care setting. In *Proceedings of FIKUSZ'10 Symposium for Young Researchers, Budapest-Hungary* (pp. 149–156).
- Mahbob, M. H., & Sulaiman, W. I. W. (2015). Kepentingan kecerdasan emosi dalam komunikasi keorganisasian dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 31 (2), 533–546.
- Md Lazim Mohd Zin & Hadziroh Ibrahim. (2015). Hubungan antara gaya kepemimpinan dan ganjaran kewangan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. *Journal of Business and Social Development*, 3 (1), 12–24.
- Qadir, A., & Khan, M. M. (2016). Linking personality and emotional labor: The mediating role of relationship conflict and conflict management styles. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10 (2), 212–238.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Rutner, P., & Riemenschneider, C. K. (2015). The impact of emotional labor and conflict-management style on work exhaustion of information technology professionals. *CAIS*, 36, 13.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2013). Global Services Forum - Global importance of services. Beijing Summit. 28–29 May. <http://unctad.org/en/conferences/gsf/2013/pages/importance-of-services.aspx>.
- Sa'diya Ahmed Mohamed & Maimunah Ali. (2015). The influence of perceived organizational support on employees' job performance. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 5 (4).
- Tosten, R., & Toprak, M. (2017). Positive psychological capital and emotional labor: A study in educational organizations. *Cogent Education*, 4 (1), 1301012.
- Von Glinow, M. A., & McShane, L. S. (2010). *Organization Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*.
- Yin, H. (2015). The effect of teachers' emotional labour on teaching satisfaction: Moderation of emotional intelligence. *Teachers and Teaching*, 21 (7), 789–810.

