

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Industri ritel di Indonesia telah menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Menurut Kementerian Perdagangan (Kemendag), konsumsi barang kebutuhan sehari-hari (FMCG) di ritel modern meningkat sebesar 6,6% pada periode April 2018 hingga April 2019. Pertumbuhan ini terutama didorong oleh format minimarket yang tumbuh sebesar 12,1%. Hal ini mengakibatkan meningkatnya jumlah karyawan yang bekerja di berbagai sektor, seperti ritel fashion, makanan dan minuman, hingga hiburan.

Menurut Alwajir (2018) konflik interpersonal secara umum dipahami sebagai suatu persepsi yang muncul ketika terdapat perbedaan pandangan yang terus-menerus antara pihak-pihak yang terlibat, atau ketika terdapat ketidaksesuaian di antara individu yang saling berinteraksi. Sementara itu, Lumintang (2015) menjelaskan bahwa konflik interpersonal merupakan bentuk konflik yang timbul dari pertentangan antara dua individu dalam suatu organisasi, yang dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik personal, keterbatasan sumber daya, atau ketidakselarasan tindakan di antara pihak-pihak yang bersangkutan.

Konflik interpersonal merupakan ketegangan atau perselisihan antara dua individu atau lebih yang terjadi karena perbedaan pandangan, nilai, maupun tujuan (Adela & Syukur, 2025). Dalam konteks organisasi, konflik ini dapat mengganggu keharmonisan hubungan kerja dan menghambat produktivitas. Idealnya, setiap karyawan mampu menjalin hubungan kerja yang harmonis, saling

menghargai, serta menyelesaikan perbedaan secara dewasa dan profesional. Lingkungan kerja yang sehat dan kondusif menjadi harapan semua pihak, baik perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Sayangnya, kondisi ideal tersebut tidak selalu tercermin dalam praktik kerja sehari-hari. Pada kenyataannya terdapat sejumlah aspek yang menghambat kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja (Annisa, 2025).

Misalnya, perbedaan tujuan antara individu atau kelompok dalam organisasi dapat menimbulkan benturan kepentingan yang memicu ketegangan. Kesalahan dalam komunikasi, seperti penyampaian informasi yang tidak jelas atau salah persepsi, sering kali memperburuk situasi, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis. Selain itu, ketergantungan antar aktivitas kerja menjadi pemicu konflik ketika salah satu pihak gagal memenuhi ekspektasi pihak lain. Perbedaan penilaian terhadap situasi kerja tertentu juga kerap menimbulkan perdebatan dan kesalahpahaman. Faktor-faktor afektif, seperti stres, rasa tidak dihargai, atau ketegangan personal turut memperburuk interaksi sosial antarindividu. Jika konflik-konflik semacam ini tidak dikelola dengan baik, dampaknya bisa meluas, seperti menurunnya semangat kerja, meningkatnya ketidakhadiran, hingga penurunan produktivitas secara keseluruhan (Karyati, 2024). Dalam jangka panjang, kondisi tersebut berpotensi merusak kultur organisasi dan meningkatkan tingkat pergantian karyawan.

Hubungan interpersonal yang sehat di tempat kerja seharusnya didasarkan pada kemampuan karyawan dalam mengelola emosi, membangun komunikasi yang terbuka, serta menjalin empati antar individu. Kecerdasan emosional

memiliki peran penting dalam hal ini, terutama pada karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan dan tim seperti *sales associate* di industri ritel. Goleman (2018) menyatakan bahwa 80% keberhasilan kerja seseorang ditentukan oleh kecerdasan emosional, sedangkan sisanya 20% oleh kecerdasan intelektual. Kemampuan mengenali dan mengendalikan emosi, baik diri sendiri maupun orang lain, akan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan minim konflik. Penelitian oleh Karyati (2024) menunjukkan bahwa karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi lebih mampu meredam konflik interpersonal karena mereka lebih tenang, responsif, dan terbuka dalam menyelesaikan perbedaan. Dalam perspektif organisasi, kecerdasan emosional juga mendorong terciptanya komunikasi efektif dan kolaborasi tim yang sehat, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penguatan kecerdasan emosional menjadi langkah strategis dalam menciptakan budaya kerja yang konstruktif, khususnya dalam lingkungan kerja yang menuntut stabilitas emosional tinggi seperti sektor ritel.

Meskipun secara teoritis kecerdasan emosional memiliki peran penting dalam mengurangi konflik, kenyataannya banyak konflik interpersonal tetap terjadi di tempat kerja. Karyawan di posisi *sales associate* sering menghadapi tekanan target, pelanggan yang menuntut, serta rotasi kerja yang padat, yang dapat memicu ketegangan emosional jika tidak dikelola dengan baik. Ardiansyah (2021) mencatat bahwa stres kerja dan beban emosional menjadi penyebab utama meningkatnya konflik antar rekan kerja di sektor ritel. Selain itu, penelitian oleh Sumaryati et al. (2022) menunjukkan bahwa miskomunikasi dan kurangnya

empati menjadi faktor pemicu terjadinya konflik interpersonal. Karyawan yang kurang mampu memahami perasaan dan sudut pandang orang lain cenderung mengambil sikap defensif atau agresif dalam menyikapi perbedaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kecerdasan emosional dipahami sebagai elemen penting dalam kerja sama tim, implementasinya belum sepenuhnya merata di lapangan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat pelatihan pengelolaan emosi dan komunikasi empatik untuk mengurangi potensi konflik. Intervensi ini diperlukan agar karyawan tidak hanya mengetahui pentingnya kecerdasan emosional, tetapi juga mampu mempraktikkannya secara konsisten dalam interaksi kerja sehari-hari.

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap tiga orang karyawan dengan posisi *sales associate* di salah satu perusahaan ritel fashion di Yogyakarta memberikan gambaran eksploratif mengenai dinamika konflik interpersonal yang terjadi di lingkungan kerja. Meskipun jumlah responden belum dapat dijadikan representasi keseluruhan populasi, temuan ini mencerminkan pola-pola umum yang relevan dalam konteks hubungan kerja antar individu. Data menunjukkan bahwa konflik interpersonal di kalangan *sales associate* ditandai oleh lima faktor utama yang saling berkaitan. Pertama, perbedaan pendapat sering menjadi pemicu ketegangan, terutama ketika responden merasa tidak sejalan dengan rekan kerja dalam penyelesaian tugas maupun pendekatan terhadap pelanggan. Hal ini berdampak pada suasana kerja yang kurang kondusif. Kedua, perbedaan latar belakang budaya memengaruhi efektivitas komunikasi, sebagaimana diungkapkan

oleh salah satu responden yang merasa kesulitan menjalin interaksi dengan rekan dari budaya berbeda, sehingga menimbulkan kesalahpahaman.

Ketiga, konflik juga ditandai oleh ketidakseimbangan kepentingan antar individu, misalnya dalam pembagian tugas yang dirasa tidak adil oleh responden, sehingga menimbulkan perasaan frustrasi dan menurunkan motivasi kerja. Keempat, perbedaan karakter dan tekanan psikologis internal turut memperburuk hubungan antar karyawan. Salah satu responden mengeluhkan ketidaknyamanan ketika harus bekerja dengan individu yang memiliki kepribadian yang sangat bertolak belakang, seperti terlalu terbuka atau terlalu tertutup, yang memicu kecanggungan dalam interaksi. Kelima, kesalahan individu dalam menjalankan tugas, seperti memberikan informasi yang tidak akurat atau melakukan tindakan yang tidak sesuai prosedur, juga disebut sebagai pemicu utama konflik interpersonal. Responden menyadari bahwa kesalahan pribadi dapat menimbulkan ketegangan dan menurunkan kualitas kerja tim. Temuan ini mengindikasikan bahwa konflik interpersonal tidak hanya disebabkan oleh faktor eksternal seperti budaya atau kepentingan, tetapi juga oleh faktor internal yang melekat pada masing-masing individu. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan manajerial yang komprehensif untuk meningkatkan pemahaman antar karyawan serta membangun keterampilan komunikasi dan kecerdasan emosional guna mengurangi risiko konflik di lingkungan kerja.

Fenomena konflik interpersonal di tempat kerja tidak semata-mata dipicu oleh masalah struktural atau ketidakadilan dalam pembagian pekerjaan, tetapi lebih sering berakar pada faktor personal seperti perbedaan pendapat, latar

belakang budaya, kepentingan individu, karakter pribadi, serta kesalahan dalam interaksi sehari-hari. Irawan (2023) menyatakan bahwa konflik interpersonal yang muncul akibat faktor personal cenderung lebih sulit diselesaikan apabila individu tidak memiliki kesadaran diri dan empati yang tinggi. Hal ini diperkuat oleh temuan Bruce et al. (2025), yang mengidentifikasi bahwa konflik interpersonal menjadi penyebab utama stres kerja pada manajer lini pertama, yang berdampak langsung pada penurunan produktivitas dan peningkatan tingkat absensi karyawan. Permasalahan ini penting untuk diteliti karena konflik yang tidak ditangani secara tepat dapat mengganggu efektivitas kerja, menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif, serta merusak hubungan antarindividu dalam tim kerja. Oleh karena itu, pemahaman mengenai penyebab dan dinamika konflik interpersonal sangat penting bagi perusahaan dalam merumuskan strategi manajemen sumber daya manusia yang mampu membentuk lingkungan kerja yang sehat dan kolaboratif.

Dalam konteks hubungan interpersonal di tempat kerja, banyak faktor yang memengaruhi munculnya konflik, mulai dari beban kerja, ketidakjelasan peran, struktur organisasi, hingga gaya komunikasi yang tidak sinkron. Namun, faktor psikologis individu, khususnya kecerdasan emosional, memiliki peran yang sangat signifikan meskipun sering diabaikan. Han et al. (2022) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional membantu individu mengelola tekanan kerja dan menurunkan risiko burnout, terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut interaksi sosial intensif. Dalam penelitian lainnya, García et al. (2023) menemukan bahwa kecerdasan emosional berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, melalui perannya dalam membentuk iklim kerja yang positif dan

mengurangi stres interpersonal. Sejalan dengan itu, Irawan (2023) mengungkapkan bahwa individu dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi lebih mampu menyelesaikan konflik secara konstruktif karena mereka dapat memahami perasaan rekan kerja dan menyesuaikan respons emosionalnya. Dengan demikian, penguatan kecerdasan emosional dalam lingkungan kerja menjadi langkah strategis untuk mencegah dan menangani konflik interpersonal secara efektif, bukan hanya melalui regulasi eksternal tetapi juga melalui pengembangan aspek internal individu.

Kecerdasan emosional berperan penting dalam membentuk kualitas interaksi sosial di tempat kerja, khususnya dalam menciptakan hubungan interpersonal yang harmonis. Menurut Saini (2018), kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) adalah kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain. Dimensi utama dalam kecerdasan emosional meliputi kemampuan untuk mengidentifikasi, mengekspresikan, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi secara adaptif (Lee et al., 2022). Individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosional tinggi cenderung mampu berkomunikasi secara efektif, menanggapi konflik dengan lebih bijak, serta menjalin hubungan kerja yang sehat dengan berbagai pihak di lingkungan kerja (Andrabi & Rainayee, 2020). Oleh karena itu, pemilihan kecerdasan emosional sebagai variabel bebas dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa kemampuan ini merupakan modal utama dalam membangun dinamika sosial yang positif di tempat kerja, terutama dalam konteks industri ritel yang menuntut interaksi intensif dan kemampuan adaptif yang tinggi. Dalam

situasi kerja yang penuh tekanan dan perubahan, seperti shift kerja yang padat dan target penjualan yang ketat, kemampuan mengelola emosi tidak hanya penting untuk menjaga performa individu, tetapi juga untuk mencegah munculnya konflik antarpribadi.

Dalam lingkungan kerja ritel, dinamika antara kecerdasan emosional dan konflik interpersonal menunjukkan hubungan yang saling memengaruhi. Karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi mampu merespons tekanan dan potensi konflik secara lebih tenang dan proporsional. Empati dan pengendalian diri menjadi komponen krusial dalam menghindari reaksi impulsif yang dapat memperburuk situasi (Wati & Afandi, 2021). Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa individu dengan tingkat kecerdasan emosional yang baik cenderung memiliki intensitas konflik interpersonal yang lebih rendah, karena mereka mampu memahami sudut pandang orang lain dan tidak mudah terpancing oleh provokasi. Dogru (2022) juga menegaskan bahwa kemampuan untuk mengenali dan menyesuaikan respons terhadap emosi orang lain menjadi kekuatan utama dalam mencegah eskalasi konflik di tempat kerja. Dengan demikian, kecerdasan emosional bukan hanya mempengaruhi cara seseorang menyelesaikan konflik, tetapi juga menentukan bagaimana interaksi awal berlangsung dan sejauh mana konflik dapat dicegah sejak dini. Hubungan yang harmonis dan produktif antar karyawan sangat bergantung pada kemampuan masing-masing individu dalam mengelola dinamika emosional dan sosial yang muncul secara natural dalam kegiatan kerja sehari-hari.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan kecerdasan emosional dengan konflik interpersonal pada karyawan dengan posisi *sales associate* di industri ritel. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian “Hubungan Kecerdasan Emosional dengan Konflik Interpersonal pada Karyawan dengan Posisi *Sales associate* di Industri Ritel”.

B. Tinjauan dan Manfaat

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kecerdasan emosional dengan konflik interpersonal pada karyawan yang bekerja sebagai *sales associate* di industri ritel.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu psikologi kerja, khususnya terkait peran kecerdasan emosional dalam menghadapi konflik interpersonal di lingkungan kerja ritel.

b. Manfaat Praktis

Sebagai rujukan referensi mengenai manajemen ritel dalam mengelola SDM, seperti pengembangan pelatihan kecerdasan emosional guna mengurangi konflik antar karyawan.