

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 *Interpersonal Conflict*

2.1.1.1 Definisi *Interpersonal Conflict*

Interpersonal conflict mengacu pada ketidaksepakatan atau bentrokan antara dua atau lebih individu yang disebabkan oleh perbedaan pribadi, persepsi, atau nilai-nilai. Konflik ini sering muncul dalam interaksi sehari-hari di lingkungan kerja dan dapat mempengaruhi hubungan antar karyawan (Belgasm *et al.*, 2025). Ketika sumber daya seperti waktu, anggaran, atau peluang terbatas, persaingan untuk mendapatkan sumber daya ini dapat meningkatkan potensi *interpersonal conflict*. Jika tidak dikelola dengan baik, *interpersonal conflict* dapat berdampak negatif terhadap lingkungan kerja secara keseluruhan.

Interpersonal conflict didefinisikan dengan berbagai cara. Hartwick dan Barki dalam Allee (2023) mengidentifikasi tiga aspek utama yang mendasari banyak deskripsi tentang *interpersonal conflict*, yaitu ketidaksetujuan, campur tangan, dan emosi negatif. Konflik ini sering kali disebut sebagai konflik hubungan atau konflik emosional karena lebih banyak dipicu oleh faktor emosi negatif. Barki dan Hartwick dalam Allee (2023) mendefinisikan *interpersonal conflict* sebagai "fenomena yang terjadi antara pihak-pihak yang saling bergantung saat mereka mengalami reaksi emosional negatif terhadap ketidaksetujuan yang dirasakan dan gangguan terhadap pencapaian tujuan

mereka." DeVito dalam Nawantara (2017) juga menyatakan bahwa *interpersonal conflict* terjadi ketika dua orang atau lebih merasa keinginannya saling bertentangan. Berbeda dengan konflik organisasi yang memiliki cakupan lebih luas dan memengaruhi dinamika kelompok atau perusahaan secara keseluruhan, *interpersonal conflict* berfokus pada ketidaksepakatan antar individu dalam skala yang lebih kecil. Dalam lingkungan kerja, *interpersonal conflict* sering kali muncul akibat perbedaan kepentingan serta persaingan dalam memperoleh sumber daya yang terbatas.

Interpersonal conflict tidak hanya mempengaruhi hubungan antar individu, tetapi juga berdampak signifikan terhadap kinerja tim dan *employee engagement*. Menurut Porath dan Pearson dalam Allee (2023), ketidaksopanan di tempat kerja dapat menjadi beban besar bagi perusahaan, menyebabkan hilangnya waktu, energi, fokus, kreativitas, loyalitas, dan komitmen. Demikian pula, De Dreu dan Weingart dalam Allee (2023) menemukan korelasi negatif yang kuat antara *interpersonal conflict* dengan kinerja tim serta tingkat kepuasan anggota tim.

Jehn dalam Allee (2023) menunjukkan bahwa *interpersonal conflict* dapat menyebabkan tekanan dan mendorong individu untuk menarik diri dari lingkungan kerja. Konflik ini seringkali ditandai dengan gesekan, ketegangan, dan ketidaksukaan yang tidak selalu berkaitan dengan pekerjaan, seperti perbedaan hobi atau pandangan pribadi. Jika *interpersonal conflict* tidak segera ditangani, individu yang terlibat akan lebih fokus pada masalah interpersonal dibandingkan dengan penyelesaian tugas secara efektif. Oleh karena itu, manajer perlu turun

tangan dan menerapkan strategi yang tepat untuk mengelola *interpersonal conflict* sebelum dampaknya semakin meluas.

Interpersonal conflict yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan *employee engagement* karena mengganggu lingkungan kerja yang positif, mengurangi kolaborasi, serta menurunkan motivasi dan komitmen karyawan. *Emotional intelligence* memainkan peran penting dalam mengelola *interpersonal conflict*, karena kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengendalikan emosi dapat membantu individu merespons konflik dengan cara yang lebih konstruktif. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki mekanisme yang efektif dalam mengelola konflik untuk memastikan bahwa konflik yang terjadi tidak berdampak negatif terhadap *employee engagement*. Strategi manajemen konflik yang efektif meliputi komunikasi terbuka, pelatihan resolusi konflik, serta pendekatan kepemimpinan yang mendukung penyelesaian konflik secara konstruktif. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan *employee engagement* secara berkelanjutan.

2.1.1.2 Indikator *Interpersonal Conflict*

Interpersonal conflict dapat diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu kesalahpahaman, perbedaan pendapat, krisis kepercayaan, perbedaan nilai dan harapan, serta persaingan (Zulfikar et al., 2024). Indikator-indikator ini mencerminkan berbagai aspek yang dapat memicu atau memperburuk konflik antarindividu dalam lingkungan kerja.

1. Kesalahpahaman

Salah satu penyebab utama *interpersonal conflict* adalah kesalahpahaman antara individu yang terlibat. Meskipun mereka mungkin memiliki tujuan yang sama, perbedaan dalam cara menyampaikan dan menafsirkan informasi dapat menyebabkan ketegangan. Komunikasi yang kurang efektif dapat memperburuk kondisi ini, sehingga meningkatkan kemungkinan terjadinya konflik.

2. Perbedaan Pendapat

Interpersonal conflict juga dapat timbul akibat perbedaan pendapat antara individu. Dalam lingkungan kerja, setiap karyawan memiliki sudut pandang dan cara berpikir yang berbeda dalam menyelesaikan masalah atau mengambil keputusan. Jika perbedaan ini tidak dikelola dengan baik, konflik dapat berkembang menjadi lebih serius dan mengganggu kolaborasi tim.

3. Krisis Kepercayaan

Interpersonal conflict dapat terjadi ketika kepercayaan antara individu terganggu atau hilang. Contoh, saat seseorang merasa rekan kerjanya tidak dapat diandalkan atau mencurigai adanya niat buruk akan cenderung mengalami ketegangan dalam hubungan kerja. Ketidakpercayaan ini dapat menghambat kerja sama dan memperburuk dinamika tim.

4. Perbedaan Nilai dan Harapan

Setiap individu memiliki nilai, keyakinan, dan harapan yang berbeda dalam bekerja. Perbedaan ini dapat menjadi sumber konflik ketika

seseorang memiliki pandangan yang bertolak belakang mengenai apa yang dianggap penting dan bagaimana sesuatu seharusnya dilakukan. Jika tidak ada upaya untuk memahami dan menjembatani perbedaan ini, *interpersonal conflict* dapat semakin meningkat.

5. Persaingan

Persaingan antar individu juga merupakan faktor yang dapat memicu *interpersonal conflict*. Ketika individu merasa harus bersaing untuk mendapatkan pengakuan, promosi, atau sumber daya yang terbatas dalam organisasi, ketegangan dapat muncul.

2.1.1.3 Faktor yang mempengaruhi *Interpersonal Conflict*

Interpersonal conflict terjadi ketika dua individu atau lebih mengalami ketidaksepakatan atau bentrokan akibat perbedaan dalam tujuan, nilai, atau cara berpikir. Konflik ini dapat muncul dalam berbagai situasi, terutama dalam lingkungan kerja, dimana interaksi antar individu terjadi secara intens. Beberapa penyebab umum dari konflik ini meliputi perbedaan tujuan, metode, tingkat pengetahuan, kemampuan, serta budaya yang berbeda dalam organisasi (Firman et al. 2022). Gejala *interpersonal conflict* juga dapat bervariasi di setiap organisasi dan dapat terwujud dalam bentuk permusuhan, kecemburuan, komunikasi yang buruk, frustrasi, serta menurunnya moral kerja.

Robbins dan Judge dalam Laia (2022) mengidentifikasi tiga faktor utama yang mempengaruhi *interpersonal conflict*, yaitu komunikasi, struktur organisasi, dan variabel pribadi. Selain itu, *interpersonal conflict* sering kali dianggap sebagai sesuatu yang negatif karena dapat membuang-buang waktu, uang, dan energi,

meningkatkan tekanan kerja, serta mengurangi kepuasan dan motivasi kerja. Namun, dalam beberapa penelitian ditemukan pula dampak positif dari *interpersonal conflict*, seperti meningkatkan energi dan motivasi yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas (hariandi *et al*, 2022). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi konflik ini menjadi krusial untuk mengelola dan meminimalkan dampak negatifnya.

1. Komunikasi

Hambatan dalam komunikasi, seperti kurangnya kejelasan dalam penyampaian pesan, interpretasi yang keliru, atau gaya komunikasi yang berbeda, dapat memicu kesalahpahaman dan meningkatkan potensi konflik. Komunikasi yang tidak efektif sering kali menyebabkan asumsi yang salah dan ketidakpercayaan antara individu yang terlibat dalam interaksi. Perbedaan dalam pemahaman kata, istilah yang digunakan, kurangnya pertukaran informasi, serta gangguan dalam komunikasi dapat menjadi pemicu konflik (Faizal dan Lukitasari, 2024). Oleh karena itu, keterbukaan dalam komunikasi serta kejelasan dalam penyampaian informasi sangat penting untuk menghindari konflik yang tidak perlu.

2. Struktur

Struktur organisasi atau kelompok juga dapat menjadi penyebab *interpersonal conflict*. Faktor-faktor seperti ketergantungan tugas antarindividu, perbedaan wewenang, serta ketidakseimbangan dalam distribusi sumber daya dapat menciptakan ketegangan dan meningkatkan kemungkinan konflik. Selain itu, dimensi organisasi, kejelasan pembagian

tugas, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, serta tingkat ketergantungan antaranggota kelompok juga menjadi faktor yang dapat memicu konflik (Faizal dan Lukitasari, 2024). Dalam organisasi yang memiliki hirarki ketat atau peran yang kurang jelas, konflik lebih mungkin terjadi karena individu merasa terbatas dalam ruang geraknya atau kurang dihargai dalam pengambilan keputusan.

3. Variabel Pribadi

Faktor individu seperti kepribadian, nilai-nilai, emosi, dan persepsi juga berperan dalam munculnya *interpersonal conflict*. Individu dengan tingkat toleransi yang rendah terhadap perbedaan atau yang memiliki kecenderungan agresif lebih rentan mengalami konflik. Selain itu, faktor *emotional intelligence* juga berpengaruh terhadap kemampuan seseorang dalam mengelola *interpersonal conflict*. Perbedaan dalam ciri kepribadian, emosi, dan nilai-nilai pribadi setiap individu dapat menjadi sumber konflik. Sikap otoriter, dogmatisme, serta emosi negatif juga dapat memperburuk situasi konflik (Faizal dan Lukitasari, 2024). Sebaliknya, individu dengan *emotional intelligence* yang tinggi cenderung lebih mampu mengelola konflik dengan baik, menghindari eskalasi, serta mencari solusi yang lebih konstruktif.

Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *interpersonal conflict*, organisasi dapat mengambil langkah-langkah strategis dalam mengelola konflik secara efektif. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun komunikasi yang lebih terbuka, menciptakan struktur organisasi yang lebih jelas, serta

meningkatkan kesadaran akan pentingnya *emotional intelligence* dalam interaksi antarindividu. Dengan demikian, dampak negatif dari *interpersonal conflict* dapat diminimalkan, sementara manfaat positifnya dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan dinamika kerja dalam organisasi.

2.1.2 *Emotional Intelligence*

2.1.2.1 Definisi *Emotional Intelligence*

Emotional intelligence (EI) atau kecerdasan emosional dapat didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam mengenali, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi secara efektif dalam berbagai situasi. Mayer et al. dalam Kundi dan Badar (2021) mendefinisikan EI sebagai kapasitas seseorang untuk mengenali makna emosi dan hubungannya, serta untuk bernalar dan menyelesaikan masalah berdasarkan emosi tersebut. Selain itu, Salovey dan Mayer dalam Kundi dan Badar (2021) menjelaskan EI sebagai seperangkat kemampuan emosional yang memungkinkan individu untuk memahami, mengelola, dan memanfaatkan informasi emosional dalam pengambilan keputusan dan interaksi sosial.

Dalam konteks dunia kerja, karyawan dengan tingkat *emotional intelligence* yang tinggi cenderung memiliki kemampuan untuk menenangkan diri dengan cepat, memiliki kesadaran diri yang lebih baik, mampu berkonsentrasi secara optimal, serta dapat membangun hubungan yang harmonis dengan rekan kerja. Selain itu, mereka juga lebih mampu memahami perasaan, keinginan, dan kebutuhan orang lain, yang berkontribusi pada efektivitas kerja dan peningkatan kolaborasi di lingkungan organisasi (Unandari et al., 2023).

Konsep EI juga ditekankan oleh Goleman dalam Undari et al. (2023), yang mengartikan EI sebagai kemampuan seseorang untuk menerima, menilai, mengelola, dan mengontrol emosi, baik emosi diri sendiri maupun emosi orang lain di sekitarnya. Emosi dalam konteks ini mengacu pada perasaan yang muncul sebagai respons terhadap informasi yang diterima dalam suatu hubungan sosial atau profesional. Secara historis, konsep emotional intelligence pertama kali diperkenalkan oleh Salovey dan Mayer (1990), yang menguraikan EI sebagai kemampuan seseorang dalam mengenali, memahami, mengendalikan, dan mempengaruhi kondisi emosional diri sendiri maupun orang lain. Namun, konsep ini semakin berkembang dan menjadi lebih dikenal luas setelah Daniel Goleman (1995) memperkenalkannya dalam konteks kepemimpinan dan dunia kerja. Goleman menekankan bahwa EI terdiri dari lima dimensi utama, yaitu kesadaran diri, keterampilan sosial, motivasi, empati, dan pengendalian diri (Bajpai dan Mishra, 2025). Menurut Bajpai dan Mishra (2025), kelima elemen ini sangat penting dalam menciptakan kepemimpinan yang efektif, membantu individu dalam menghadapi tantangan di tempat kerja, serta meningkatkan keterampilan interpersonal yang esensial dalam berbagai interaksi sosial dan profesional.

Dengan demikian, *emotional intelligence* menjadi faktor penting dalam dinamika organisasi dan dunia kerja, karena berkontribusi pada peningkatan hubungan interpersonal, pengelolaan stres, serta efektivitas dalam pengambilan keputusan dan kepemimpinan.

2.1.2.2. Indikator *emotional intelligence*

Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*/EI) adalah kemampuan individu dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi dirinya sendiri serta emosi orang lain dalam interaksi sosial. Goleman dalam Allee (2023) menyatakan bahwa kecerdasan emosional memiliki lima dimensi utama, yaitu kesadaran diri, pengelolaan diri, motivasi diri, empati, dan keterampilan sosial (Fitri, 2023). Berikut adalah penjelasan singkat mengenai masing-masing dimensi:

1. Kesadaran Diri (*self-awareness*)

Kesadaran diri adalah kemampuan individu mengenali dan memahami emosinya serta dampaknya terhadap perilaku. Eurich dalam Allee (2023) membagi kesadaran diri menjadi internal, yaitu pemahaman atas emosi dan nilai pribadi, serta eksternal, yaitu bagaimana individu dipersepsikan oleh orang lain. Kesadaran diri yang baik membantu individu dalam meningkatkan hubungan interpersonal dan mencegah konflik akibat perbedaan persepsi.

2. Pengelolaan Diri (*self-regulation*)

Pengelolaan diri mengacu pada kemampuan mengendalikan emosi dan impuls dalam situasi menekan. Individu dengan pengelolaan diri yang baik dapat tetap tenang, fleksibel, serta beradaptasi dengan perubahan (Fitri, 2023). Baumeister dalam Wulansari dan Affandi (2024) menekankan bahwa regulasi diri melibatkan pengelolaan aspek fisik, kognitif, emosional, dan sosial guna mencapai tujuan tertentu.

3. Motivasi Diri (*self-motivation*)

Motivasi diri adalah dorongan internal untuk mencapai tujuan dengan komitmen dan ketekunan tinggi. Individu yang memiliki motivasi diri cenderung fokus, berorientasi pada perkembangan, dan tidak mudah menyerah (Fitri, 2023). Noviyana dan Rumangkit (2021) menyatakan bahwa motivasi yang kuat meningkatkan produktivitas, kreativitas, serta daya juang individu dalam menghadapi tantangan di lingkungan kerja.

4. Empati (*empathy*)

Empati adalah kemampuan memahami dan merasakan emosi orang lain serta meresponnya dengan tepat. Fitri (2023) menekankan bahwa empati membantu individu dalam membangun komunikasi yang efektif, mengurangi kesalahpahaman, dan memperkuat hubungan sosial. Noviyana dan Rumangkit (2021) menambahkan bahwa empati berperan dalam pengelolaan konflik, karena individu yang empatik lebih mampu melihat masalah dari berbagai perspektif dan mencari solusi yang adil.

5. Keterampilan Sosial (*social skills*)

Keterampilan sosial mencerminkan kemampuan individu dalam berinteraksi secara efektif, membangun hubungan positif, dan bekerja sama dalam tim. Individu dengan keterampilan sosial yang baik memiliki komunikasi yang jelas, kepercayaan diri tinggi, serta mampu mengelola konflik dengan cara yang diplomatis (Fitri, 2023). Di lingkungan kerja, keterampilan sosial meningkatkan kolaborasi dan menciptakan suasana kerja yang kondusif (Noviyana dan Rumangkit, 2021).

2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *emotional intelligence*

Goleman dalam Puspitaningrum (2018) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional yaitu:

1. Pengalaman

Pengalaman hidup dan interaksi sosial memainkan peran penting dalam membentuk kecerdasan emosional seseorang. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki individu, terutama dalam menghadapi berbagai situasi sosial dan emosional, semakin berkembang pula kemampuannya dalam mengenali, memahami, serta mengelola emosi diri sendiri dan orang lain.

2. Usia

Usia juga menjadi faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional. Seiring bertambahnya usia, individu cenderung lebih mampu mengontrol emosinya, memahami perspektif orang lain, serta mengelola hubungan sosial dengan lebih baik. Hal ini disebabkan oleh akumulasi pengalaman serta perkembangan kognitif dan emosional yang terjadi seiring waktu.

3. Jenis Kelamin

Perbedaan jenis kelamin dapat mempengaruhi tingkat kecerdasan emosional seseorang. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perempuan umumnya memiliki tingkat empati yang lebih tinggi dan lebih peka terhadap emosi dibandingkan laki-laki. Namun, kecerdasan emosional

tidak hanya bergantung pada faktor biologis, tetapi juga pada lingkungan, pola asuh, dan pengalaman individu.

4. Jabatan

Jabatan atau posisi seseorang dalam organisasi juga berpengaruh terhadap kecerdasan emosional. Individu dengan jabatan yang lebih tinggi umumnya memiliki keterampilan sosial, pengelolaan emosi, dan pemahaman interpersonal yang lebih baik karena tuntutan pekerjaan mereka mengharuskan mereka untuk berinteraksi dengan berbagai pihak, mengambil keputusan, serta menyelesaikan konflik dengan bijaksana.

Aw dan Ayoko dalam Engelbrecht (2023) mengklasifikasikan strategi penyelesaian konflik di tempat kerja ke dalam tiga kategori utama, yaitu *problem-solving*, *competing/confrontational*, dan *non-confrontational*, yang masing-masing mencerminkan pendekatan berbeda dalam menghadapi dan mengelola konflik antarindividu.

1. *Problem-solving*

Gaya ini berfokus pada penyelesaian konflik melalui pendekatan kolaboratif, dimana kedua belah pihak bekerja sama untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan. Pendekatan ini menekankan komunikasi terbuka, pemecahan masalah secara rasional, serta pencarian solusi yang adil bagi semua pihak yang terlibat. Individu yang menggunakan gaya ini cenderung memiliki keterampilan komunikasi yang baik dan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi (Engelbrecht, 2023).

2. *Competing/Confrontational*

Gaya ini mengacu pada pendekatan kompetitif atau konfrontatif dalam menyelesaikan konflik. Individu yang menerapkan gaya ini lebih fokus pada pencapaian kepentingan pribadi dibandingkan keseimbangan kepentingan bersama. Mereka cenderung bersikap dominan, asertif, dan tidak ragu untuk menghadapi konflik secara langsung, bahkan jika itu berarti mengorbankan hubungan interpersonal. Pendekatan ini dapat efektif dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat atau dalam lingkungan kerja yang kompetitif, tetapi berisiko menciptakan ketegangan antar individu (Engelbrecht, 2023).

3. *Non-confrontational*

Gaya ini mengacu pada kecenderungan untuk menghindari atau meredam konflik daripada menghadapinya secara langsung. Individu yang menggunakan pendekatan ini biasanya berusaha menghindari konfrontasi dengan mengalah, mengabaikan masalah, atau menunda penyelesaian konflik. Meskipun pendekatan ini dapat membantu menjaga harmoni dalam hubungan jangka pendek, pengabaian konflik yang berkelanjutan dapat menyebabkan ketidakpuasan dan akumulasi ketegangan dalam jangka panjang (Engelbrecht, 2023).

2.1.3 *Employee engagement*

2.1.3.1 Definisi *employee engagement*

Konsep *employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah sejauh mana seorang karyawan merasa terhubung secara emosional dan kognitif dengan pekerjaannya serta perusahaan tempatnya bekerja (Ammay, 2024). Kahn menekankan bahwa *employee engagement* melibatkan tiga aspek utama yaitu, *meaningfulness* (makna dalam pekerjaan), *safety* (rasa aman di tempat kerja), dan *availability* (kemampuan untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan). Pada tahun yang sama konsep *employee engagement* juga dikembangkan oleh kelompok Gallup Organization (1990) yang menemukan bahwa keterlibatan karyawan memiliki hubungan positif dengan berbagai aspek penting dalam indikator bisnis, termasuk produktivitas, profitabilitas, retensi karyawan, serta kualitas layanan pelanggan (Puspita, 2017). Model *employee engagement* yang dikembangkan Gallup sering dikaitkan dengan Gallup Q12 Framework, yaitu serangkaian pertanyaan yang mengukur tingkat keterlibatan karyawan berdasarkan faktor-faktor seperti ekspektasi kerja yang jelas, pengakuan, serta kesempatan untuk berkembang.

Employee engagement merupakan suatu kondisi psikologis yang bersifat positif, berkelanjutan, dan dapat menular di lingkungan kerja. Schaufeli *et al.* (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan psikologis yang terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu *vigour* (semangat), *dedication* (komitmen serta dedikasi), *absorption* (fokus mendalam) dalam menjalankan tugas dan

tanggung jawab pekerjaan (Puspita, 2017). Sharma (2019) juga menegaskan bahwa *employee engagement* adalah suatu pendekatan yang mendorong karyawan untuk merasa antusias terhadap pekerjaan mereka, komitmen terhadap organisasi, serta mengerahkan upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Saks (2006) yang dikutip oleh Puspita (2017) menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menjadi faktor yang dapat memprediksi hasil kerja karyawan, kesuksesan organisasi, serta kinerja secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan performa yang lebih baik, memiliki loyalitas terhadap perusahaan, serta berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Sharma (2019) menegaskan bahwa *employee engagement* bukan sekedar kepuasan kerja (*employee satisfaction*), tetapi lebih dari itu. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya belum tentu memiliki keterlibatan yang tinggi, karena kepuasan hanya mencerminkan rasa nyaman dalam pekerjaan tanpa dorongan untuk berkontribusi lebih jauh. Sebaliknya, karyawan yang *engaged* cenderung proaktif, memiliki loyalitas yang tinggi, serta berusaha memberikan usaha ekstra untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Lebih lanjut, Saks (2006) dalam Puspita (2017) menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menjadi faktor utama yang memprediksi kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang kuat, bekerja dengan penuh dedikasi, serta memiliki keterikatan emosional yang mendalam dengan organisasi. *Employee engagement* juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti lingkungan kerja yang mendukung, budaya organisasi, hubungan

interpersonal, serta kecerdasan emosional individu dalam menghadapi dinamika di tempat kerja.

2.1.3.2 Indikator *employee engagement*

Employee engagement merupakan kondisi psikologis dimana karyawan merasa antusias, berkomitmen, dan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya (Schaufeli et al., 2002 dalam Puspita, 2017). Konsep ini menjadi perhatian utama dalam manajemen sumber daya manusia karena memiliki hubungan erat dengan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan (Yani, 2022). Untuk mengukur tingkat *employee engagement*, penelitian ini menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. dalam Engelbrecht (2023).

Model UWES dipilih karena telah banyak digunakan dalam berbagai penelitian akademik dan praktik organisasi, serta terbukti memiliki validitas dan reliabilitas tinggi dalam mengukur keterlibatan karyawan di berbagai industri (Wahdiniawati et al., 2023). Model ini terdiri dari tiga dimensi utama yang mencerminkan bagaimana karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya. Pemahaman terhadap ketiga dimensi ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kesejahteraan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan berdaya saing tinggi. Ketiga dimensi tersebut diantaranya:

1. *Vigor* (Semangat)

Vigor mencerminkan tingkat energi dan ketahanan mental seseorang dalam bekerja. Schaufeli dan Bakker (2010), sebagaimana dikutip oleh Irawan & Bagyo (2022), mendefinisikan *vigor* sebagai kondisi di mana individu memiliki energi tinggi, daya tahan mental, serta keinginan untuk berusaha secara maksimal dalam pekerjaan. Individu dengan *vigor* tinggi menunjukkan ketekunan dalam menghadapi hambatan dan tetap produktif meskipun mengalami kesulitan (Ramadhan et al., 2021).

Karakteristik *Vigor* meliputi:

- a. Merasa penuh energi saat bekerja.
- b. Dapat terus bekerja meskipun menghadapi kesulitan.
- c. Bekerja dengan semangat tinggi setiap hari.
- d. Memiliki ketangguhan mental dalam menyelesaikan tugas.
- e. Merasa termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Dedication mengacu pada keterlibatan yang kuat terhadap pekerjaan, ditandai dengan perasaan bahwa pekerjaan tersebut penting, menginspirasi, dan memberikan tantangan yang berharga (Schaufeli & Bakker, 2010 dalam Irawan & Bagyo, 2021). Individu dengan *dedication* tinggi tidak hanya melihat pekerjaan sebagai kewajiban, tetapi juga merasa

bangga dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik (Ramadhan et al., 2021). Bakker *et al.* dalam Cahyana & Prahara (2020), menambahkan bahwa *dedication* berkaitan dengan bagaimana individu merasa pekerjaan mereka memiliki makna dan nilai yang mendalam. Pekerjaan yang memberikan tantangan dan peluang pertumbuhan cenderung meningkatkan tingkat *dedication* karyawan. Hal ini juga didukung oleh Kertiriasih et al. (2023) yang secara tidak langsung menunjukkan bahwa *dedication* memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi.

Karakteristik *dedication* meliputi:

- a. Merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan.
- b. Menganggap pekerjaan memiliki arti penting bagi diri sendiri.
- c. Termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- d. Bekerja dengan sepenuh hati dan penuh komitmen.
- e. Merasa pekerjaan sebagai bagian dari identitas diri.

3. *Absorption* (Keterlibatan Mendalam)

Absorption mencerminkan tingkat konsentrasi dan keterlibatan seseorang dalam pekerjaannya. Individu dengan *absorption* tinggi merasa tenggelam dalam pekerjaan, sulit melepaskan diri dari tugas, dan menikmati pekerjaannya hingga waktu terasa berlalu dengan cepat (Schaufeli *et al.*, 2002 dalam Ramadhan *et al.*, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa *absorption* berhubungan erat dengan perasaan bahagia dan keterlibatan mendalam dalam pekerjaan.

Karakteristik *absorption* meliputi:

- a. Begitu terlibat dalam pekerjaan hingga lupa waktu.
- b. Sulit melepaskan diri dari pekerjaan karena sangat menikmatinya.
- c. Fokus tinggi dalam menyelesaikan tugas.
- d. Merasa pekerjaan menarik dan menyenangkan.
- e. Mengalami pengalaman kerja yang mendalam dan memuaskan.

2.1.1.3 Faktor yang mempengaruhi *employee engagement*

Employee engagement tidak terjadi secara kebetulan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya. Menurut Irawan dan Bagyo (2022) yang mengutip dari Bakker dan Leiter (2011), terdapat dua faktor utama yang menjadi pendorong *engagement*, yaitu *job resources* dan *personal resources*.

1. Job Resources (Sumber Daya Pekerjaan)

Job resources merujuk pada aspek-aspek pekerjaan yang membantu karyawan dalam mencapai tujuan mereka, mengurangi tuntutan pekerjaan yang berlebihan, dan menstimulasi pertumbuhan serta perkembangan individu (Aprilianingsih & Frianto, 2022). Sumber daya pekerjaan ini meliputi dukungan dari rekan kerja, kejelasan peran, umpan balik dari atasan, serta kesempatan untuk pengembangan karir (Barreiro & Treglown, 2020). Semakin tinggi sumber daya pekerjaan yang dimiliki, semakin besar kemungkinan karyawan merasa terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

2. *Personal Resources* (Sumber Daya Pribadi)

Personal resources berkaitan dengan karakteristik individu yang dapat membantu karyawan mengatasi tantangan kerja dan tetap termotivasi. Faktor-faktor seperti kepercayaan diri, ketahanan mental (*resilience*), efikasi diri, dan optimisme menjadi elemen penting yang mendorong keterlibatan karyawan (Rahayu & Partina, 2023). Individu dengan sumber daya pribadi yang kuat cenderung lebih mampu menghadapi stres kerja dan mempertahankan tingkat *engagement* yang tinggi.

Selain faktor dari Bakker dan Leiter (2011), penelitian yang dikutip oleh Yani *et al.* (2024) dari Handoyo dan Setiawan (2017) mengidentifikasi beberapa faktor spesifik yang mempengaruhi *employee engagement*, yaitu:

1. *Work Environment* (Lingkungan Kerja)

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif sangat berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Faktor seperti hubungan sosial yang baik, fasilitas yang mendukung, serta budaya kerja yang positif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Fikri *et al.* 2024).

2. *Leadership* (Kepemimpinan)

Gaya kepemimpinan berperan penting dalam membentuk tingkat *engagement* karyawan. Pemimpin yang memberikan arahan jelas, menunjukkan empati, serta memberikan dukungan dan inspirasi kepada timnya dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan.

3. *Team and Co-worker* (Tim dan Hubungan Kerja)

Interaksi yang baik antar anggota tim serta hubungan kerja yang harmonis dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan menyenangkan. Karyawan yang merasa didukung oleh rekan kerjanya lebih mungkin untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka.

4. *Training and Career Development* (Pelatihan dan Pengembangan Karir)

Kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan berkembang dalam karir merupakan faktor yang mendorong *engagement*. Organisasi yang memberikan pelatihan dan program pengembangan karyawan cenderung memiliki karyawan yang lebih loyal dan termotivasi dalam pekerjaannya.

5. *Compensation* (Kompensasi)

Sistem kompensasi yang adil, termasuk gaji, insentif, dan tunjangan, berkontribusi pada kepuasan dan *employee engagement*. Penghargaan yang setimpal terhadap usaha dan kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan dalam pekerjaan.

6. Desain Kerja (Kebijakan Organisasi, Prosedur, Struktur, dan Sistem)

Struktur organisasi, kebijakan perusahaan, serta sistem kerja yang jelas dan transparan dapat mempengaruhi bagaimana karyawan terlibat dalam pekerjaannya. Desain kerja yang baik memungkinkan karyawan memahami peran mereka dengan lebih jelas dan bekerja lebih efektif.

7. *Workplace well-being* (Kesejahteraan Kerja)

Kesejahteraan kerja meliputi aspek fisik, mental, dan emosional. Perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan

menyediakan fasilitas kesehatan, program keseimbangan hidup kerja, dan dukungan mental dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan.

2.1.1.4 Tingkatan *Employee Engagement*

Menurut Gallup dalam Ammay (2024), terdapat tiga tingkatan keterlibatan karyawan dalam organisasi, yaitu *Engaged*, *Not Engaged*, dan *Actively Disengaged*. Ketiga tingkatan ini menggambarkan sejauh mana seorang karyawan berkomitmen terhadap pekerjaannya dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

1. Engaged

Karyawan yang *engaged* menunjukkan keterlibatan penuh dalam pekerjaan mereka. Mereka memiliki antusiasme tinggi, komitmen kuat terhadap organisasi, serta proaktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan pada tingkatan ini tidak hanya menyelesaikan tugas mereka dengan baik, tetapi juga berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Mereka cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, menunjukkan loyalitas, serta berperan aktif dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi.

2. Not Engaged

Karyawan yang berada pada tingkat *not engaged* umumnya hanya bekerja sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan, tanpa adanya keterikatan emosional atau motivasi tambahan terhadap pekerjaannya. Mereka mungkin menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tetapi tidak

memiliki inisiatif lebih untuk meningkatkan kinerja atau memberikan kontribusi tambahan. Karyawan dalam kategori ini sering kali hanya bekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar dan tidak memiliki keterlibatan emosional atau rasa memiliki terhadap organisasi.

3. *Actively Disengaged*

Karyawan yang *actively disengaged* adalah mereka yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan dapat memberikan dampak negatif terhadap lingkungan kerja. Mereka tidak hanya mengalami keterlibatan rendah, tetapi juga secara aktif menunjukkan ketidakpuasan mereka, baik melalui penurunan produktivitas, sikap negatif, maupun perilaku yang dapat mempengaruhi karyawan lain. Karyawan dalam kategori ini berisiko menyebabkan konflik interpersonal, moral kerja yang rendah, dan bahkan peningkatan tingkat turnover dalam organisasi.

Menurut Schaufeli dan Bakker dalam Andrean (2018), karyawan yang memiliki engagement tinggi dapat dikenali melalui tiga ciri utama, yaitu *Say*, *Stay*, dan *Strive*.

1. *Say*

Karyawan yang *engaged* cenderung menyampaikan hal-hal positif tentang organisasi kepada rekan kerja, atasan, pelanggan, maupun orang-orang di luar perusahaan. Mereka merasa bangga bekerja di organisasi tersebut dan secara aktif merekomendasikan perusahaan kepada orang lain sebagai tempat kerja yang baik. Selain itu, karyawan ini

memiliki kecenderungan untuk memberikan feedback konstruktif yang dapat membantu organisasi berkembang.

2. *Stay*

Karyawan yang *engaged* menunjukkan keinginan kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi dalam jangka panjang. Mereka memiliki rasa kepemilikan dan keterikatan emosional terhadap organisasi, sehingga tidak mudah tergoda untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Loyalitas ini muncul karena karyawan merasa dihargai, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, serta melihat adanya peluang pertumbuhan dalam perusahaan.

3. *Strive*

Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi tidak hanya bekerja sesuai tugasnya, tetapi juga berusaha untuk terus berkembang dan memberikan kinerja yang lebih baik. Mereka memiliki motivasi tinggi untuk mencapai tujuan organisasi dan sering kali berinisiatif untuk meningkatkan efisiensi, mengusulkan ide-ide inovatif, serta berkontribusi lebih dari yang diharapkan.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	<i>Interpersonal Conflict Handling and Employee Engagement.</i> (Engelbrecht, 2023)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya penyelesaian konflik <i>problem-solving</i> meningkatkan <i>employee engagement</i>. 2. Gaya non-konfrontasional menurunkan <i>employee engagement</i>. 3. <i>Emotional intelligence</i> berperan dalam mendorong <i>problem-solving</i> dan mengurangi konflik konfrontasional. 4. <i>Extraversion</i> & <i>Agreeableness</i> mempengaruhi cara individu menangani konflik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sama-sama meneliti pengaruh <i>interpersonal conflict</i> terhadap <i>employee engagement</i>. 2. Sama-sama menggunakan <i>emotional intelligence</i> sebagai faktor yang berhubungan dengan konflik dan <i>employee engagement</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Engelbrecht meneliti gaya penyelesaian konflik secara spesifik (<i>problem-solving, competing, non-confrontational</i>), sedangkan penelitian ini berfokus pada <i>interpersonal conflict</i> secara umum. 2. Metode berbeda: Engelbrecht menggunakan PLS-SEM, sedangkan penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. 3. Engelbrecht menambahkan kepribadian (<i>extraversion & agreeableness</i>) sebagai faktor tambahan, sedangkan penelitian ini tidak memasukkan faktor tersebut.

No.	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	<i>Emotional Intelligence as a Predictor of Employee Engagement among U.S. Manufacturing Workers</i> (Lang & Altenloh, 2023)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Emotional intelligence</i> secara signifikan memprediksi <i>employee engagement</i>, terutama pada dimensi <i>dedication</i> dan <i>vigor</i>. 2. Dimensi EI seperti <i>self-emotion appraisal</i> dan <i>use of emotion</i> memiliki kontribusi terbesar dalam membangun keterlibatan karyawan. 3. Karyawan di lingkungan manufaktur dengan EI tinggi menunjukkan kepuasan kerja, keterlibatan emosional, dan kemampuan beradaptasi yang lebih baik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sama-sama meneliti pengaruh <i>emotional intelligence</i> terhadap <i>employee engagement</i>. 2. Sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan skala pengukuran EI dan EE. 3. Sama-sama dilakukan pada lingkungan kerja yang melibatkan kerja sama tim. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian Lang & Altenloh hanya menggunakan satu variabel independen (<i>Emotional Intelligence</i>), sedangkan penelitian ini juga melibatkan <i>Interpersonal Conflict</i>. 2. Penelitian Lang & Altenloh dilakukan di sektor manufaktur Amerika Serikat, sedangkan penelitian ini dilakukan di perusahaan penggilingan padi di Indonesia. 3. Penelitian Lang & Altenloh tidak menguji pengaruh simultan dua variabel, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda.

No.	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	<i>Work engagement: the role of emotional intelligence to employee</i> , (Unandari et al., 2023)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Emotional intelligence</i> berkontribusi sebesar 59.9% terhadap <i>work engagement</i>. 2. Semakin rendah <i>emotional intelligence</i>, semakin rendah <i>work engagement</i>. 3. 40.1% variabilitas <i>work engagement</i> dipengaruhi oleh faktor lain. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sama-sama meneliti pengaruh <i>emotional intelligence</i> terhadap <i>employee engagement</i>. 2. Menggunakan regresi linier sederhana, serupa dengan pendekatan penelitian ini. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian dari Unandari hanya meneliti hubungan langsung antara <i>emotional intelligence</i> dan <i>work engagement</i>, sedangkan penelitian ini menambahkan <i>interpersonal conflict</i> sebagai variabel independen tambahan. 2. Sampel berbeda: Penelitian dari Unandari meneliti karyawan di toko sandang, sedangkan penelitian ini menggunakan sampel dari sektor usaha penggilingan padi.
4.	<i>What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement</i> (Barreiro dan Treglown, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Happiness, emotion management, dan self-motivation</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>. 2. <i>Emotion regulation</i> justru berpengaruh negatif terhadap <i>employee engagement</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sama-sama meneliti pengaruh <i>emotional intelligence</i> terhadap <i>employee engagement</i>. 2. Sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan skala pengukuran EI dan EE. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian dari Barreiro dan Treglown lebih spesifik menganalisis dimensi-dimensi dalam <i>emotional intelligence</i> (<i>Happiness, Emotion Management, Self-Motivation, dan Emotion Regulation</i>), sedangkan penelitian ini melihat EI secara keseluruhan.

No.	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		3. Model dengan aspek spesifik EI lebih efektif dalam menjelaskan varians EE dibandingkan model EI secara global.		2. Metode berbeda: Penelitian ini menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM), sementara penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. 3. Tidak mempertimbangkan <i>interpersonal conflict</i> , yang menjadi variabel penting dalam penelitian ini.
5.	<i>Interpersonal Conflict and Counterproductive Work Behavior: The Moderating Roles of Emotional Intelligence and Gender</i> (Kundi & Badar, 2021)	1. <i>Interpersonal conflict</i> berhubungan positif dengan <i>Counterproductive Work Behavior</i> (CWB). 2. <i>Emotional intelligence</i> melemahkan hubungan antara <i>interpersonal conflict</i> dan CWB. 3. Efek moderasi <i>emotional intelligence</i> lebih kuat pada perempuan dibanding	1. Sama-sama meneliti pengaruh <i>interpersonal conflict</i> di tempat kerja. 2. Sama-sama menggunakan <i>emotional intelligence</i> sebagai faktor yang memengaruhi dampak <i>interpersonal conflict</i> .	1. Kundi & Badar meneliti <i>Counterproductive Work Behavior</i> (CWB) sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian ini meneliti <i>employee engagement</i> . 2. Metode berbeda: Kundi & Badar menggunakan regresi moderasi, sementara penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. 3. Penelitian ini juga mempertimbangkan <i>gender</i> sebagai faktor moderasi,

No.	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		laki-laki. 4. Pelatihan EI dapat membantu mengurangi dampak negatif <i>interpersonal conflict</i> .		sedangkan penelitian ini tidak memasukkan <i>gender</i> dalam model.

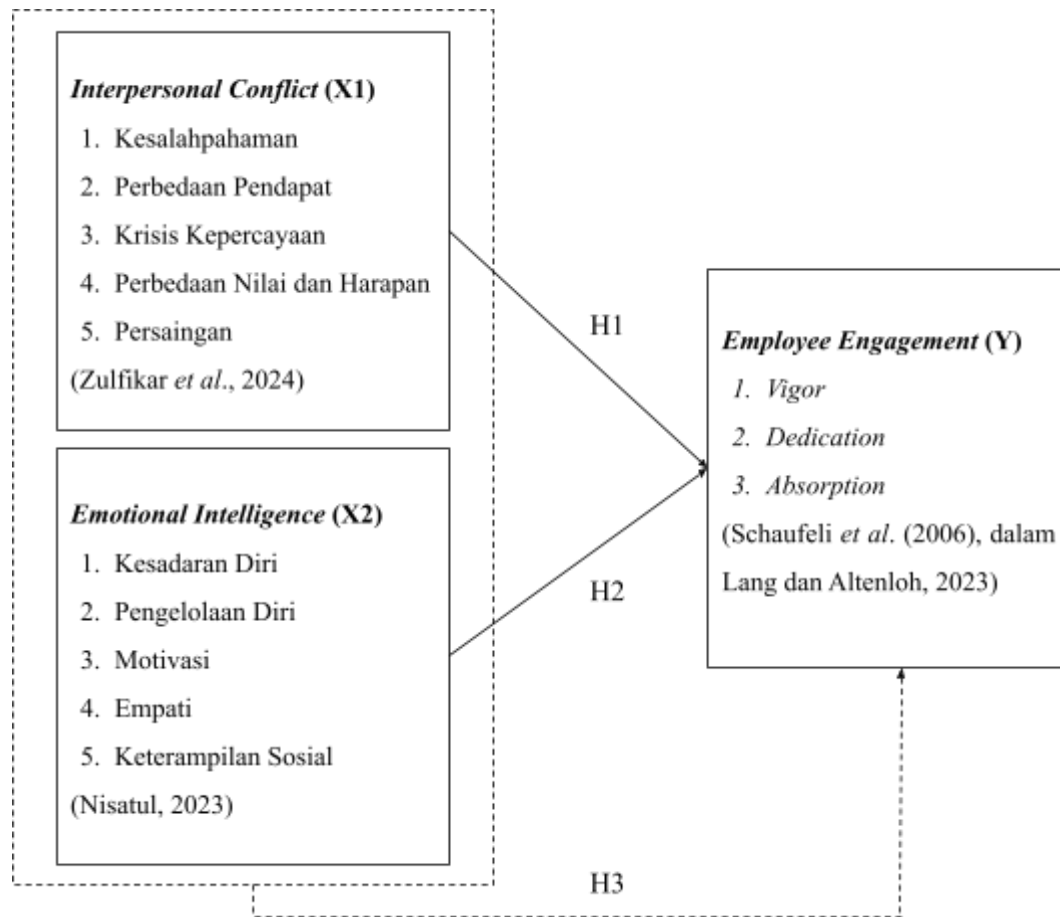
Sumber : *Engelbrecht* (2023), *Lang & Altenloh* (2023), *Unandari et al.* (2023), *Barreiro dan Treglown* (2020), *Kundi & Badar* (2021).

2.3 Kerangka Konseptual

Employee Engagement merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan. Namun, keterlibatan ini dapat dipengaruhi oleh *Interpersonal Conflict* dan *Emotional Intelligence*. *Interpersonal Conflict* di tempat kerja dapat menimbulkan ketegangan dan menurunkan motivasi, sehingga berdampak negatif pada *Employee Engagement*. Sebaliknya, *Emotional Intelligence* membantu karyawan mengelola emosinya, mengatasi konflik, dan tetap termotivasi, yang dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana *Interpersonal Conflict* dan *Emotional Intelligence* mempengaruhi *Employee Engagement* pada karyawan UD. Pagi Gemilang. Dalam kerangka konseptual penelitian ini, peneliti membuat suatu bagan mengenai pengaruh *Interpersonal Conflict* dan *Emotional Intelligence* terhadap *Employee Engagement* sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



Sumber: Zulfikar *et al.* (2024), Nisatul (2023), Schaufeli *et al.* (2023)

Keterangan :

————— = Hubungan antara variabel X terhadap variabel Y secara parsial

----- = Hubungan antara variabel X terhadap variabel Y secara simultan

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini berfokus pada bagaimana *Interpersonal Conflict* dan *Emotional Intelligence* mempengaruhi *Employee Engagement* pada karyawan UD. Padi Gemilang. Untuk memahami hubungan antara variabel-variabel tersebut, maka dirumuskan hipotesis-hipotesis sebagai berikut:

1. H₀ : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel *interpersonal conflict* (X1) terhadap *employee engagement* (Y) pada karyawan UD. Padi Gemilang.

H₁ : Diduga terdapat pengaruh *interpersonal conflict* (X1) terhadap *employee engagement* (Y) pada karyawan UD. Padi Gemilang.

2. H₀ : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel *emotional intelligence* (X2) terhadap *employee engagement* (Y) pada karyawan UD. Padi Gemilang.

H₂ : Diduga terdapat pengaruh *emotional intelligence* (X2) terhadap *employee engagement* (Y) pada karyawan UD. Padi Gemilang.

3. H₀ : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel *interpersonal conflict* (X1) dan *emotional intelligence* (X2) secara simultan terhadap *employee engagement* (Y) pada karyawan UD. Padi Gemilang.

H3 : Diduga terdapat pengaruh *interpersonal conflict* (X1) dan *emotional intelligence* (X2) secara simultan terhadap *employee engagement* (Y) pada karyawan UD. Padi Gemilang.