



Dinamika Konflik Interpersonal dan Ketegangan Kerja: Analisis Fenomena Permasalahan Antar-Karyawan pada PT. ROKOK ELEKTRIK ENAK

Irene Avianti Putri

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Pearltama Rayhan P.U

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Intan Wijaya Liroga

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Muhammad Auf Vulvian Firjatulloh

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Tan Evan Tandiyono

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Korespondensi Penulis : irene.basith@gmail.com ¹, reyhan.yuliani@gmail.com ²,
intanwijaya359@gmail.com ³, aufvulvian@gmail.com ⁴, tan@untag-sby.ac.id ⁵

Abstrak: *The modern manufacturing and retail industry, particularly in the e-cigarette sector, demands high productivity, which often triggers friction between individuals within organizations. PT. Rokok Elektrik Enak faces internal challenges in the form of inter-employee conflicts that impact job stability. This qualitative research aims to understand and explain this social phenomenon through in-depth analysis. The research method used is inductive, with data collected through observation and interviews to capture the nuances and individual variations in conflict. The results indicate that the root of the problem stems from ineffective communication, differences in values between generations (senior vs. junior), and high ego. Psychological impacts found include decreased motivation, "fake smiles" in customer service, and barriers to healthy interpersonal interactions. The resolution was achieved through "rembukan" (mediation) and firming up Standard Operating Procedures (SOP).*

Keywords: Human Resources, Interpersonal Conflict, Organizational Psychology, Communication.

Abstrak: *Era industri manufaktur dan retail modern, khususnya pada sektor rokok elektrik, menuntut produktivitas tinggi yang sering kali memicu gesekan antar-individu dalam organisasi. PT. Rokok Elektrik Enak menghadapi tantangan internal berupa fenomena permasalahan antar-karyawan yang memengaruhi stabilitas kerja. Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk memahami dan menjelaskan fenomena sosial tersebut melalui analisis mendalam. Metode penelitian yang digunakan bersifat induktif, di mana data dikumpulkan melalui pengamatan dan wawancara untuk menangkap nuansa serta variasi individual dalam konflik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa akar permasalahan bersumber dari komunikasi yang tidak efektif, perbedaan nilai antar-generasi (senior vs junior), dan ego yang tinggi. Dampak psikologis yang ditemukan meliputi penurunan motivasi, pelayanan pelanggan yang tidak tulus ("fake smiles"), hingga hambatan dalam interaksi interpersonal yang sehat. Resolusi konflik dicapai melalui metode "rembukan" dan penegasan Standar Operasional Prosedur (SOP).*

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Konflik Interpersonal, Psikologi Organisasi, Komunikasi

PENDAHULUAN

Dunia industri yang semakin kompetitif saat ini menuntut setiap organisasi untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang solid dan kolaboratif. Namun, perkembangan pesat ini juga menimbulkan ketegangan sosial yang perlu diatasi dalam konteks organisasi. PT. Rokok Elektrik Enak (Vapeboss Indonesia), sebagai perusahaan yang bergerak di bidang teknologi penguapan (vape) yang berkembang pesat terutama di kalangan generasi milenial, berada dalam tekanan pasar yang konstan.

Permasalahan antar-karyawan sering kali muncul sebagai akibat dari kurangnya pemahaman konteks dan interpretasi yang berbeda atas tanggung jawab pekerjaan. Fenomena konflik ini diduga muncul karena beberapa faktor seperti kurangnya pemahaman SOP, perilaku yang kurang profesional, hingga penyalahgunaan fasilitas perusahaan. Konflik ini tidak hanya mengganggu alur kerja, tetapi juga memengaruhi kesejahteraan mental karyawan, yang jika dibiarkan akan berdampak pada kualitas produk dan efisiensi perusahaan secara keseluruhan.

KAJIAN PUSTAKA

Sumber Daya Manusia dan Motivasi Kerja

Berdasarkan Pemahaman terhadap perilaku manusia dalam organisasi juga didasari oleh berbagai teori motivasi. Douglas McGregor (1960) melalui Teori X dan Teori Y mengeksplorasi pandangan manajemen terhadap bawahan. Dalam situasi di mana karyawan merasa diawasi secara ketat (pendekatan Teori X), potensi resistensi dan konflik cenderung meningkat. Sebaliknya, pendekatan yang lebih humanis diperlukan untuk membangun kepercayaan.

Abraham Maslow (1943) dengan Teori Hierarki Kebutuhan menekankan bahwa sebelum mencapai tahap aktualisasi diri, individu perlu memenuhi kebutuhan sosial dan rasa aman terlebih dahulu. Gangguan pada hubungan interpersonal di tempat kerja secara langsung mengancam pemenuhan kebutuhan sosial (kebutuhan akan afiliasi), yang pada akhirnya menghambat motivasi kerja. Hal ini didukung oleh teori motivasi Herzberg (1959) yang menyatakan bahwa hubungan dengan rekan kerja adalah faktor *hygiene*; jika hubungan ini buruk, akan timbul ketidakpuasan kerja yang signifikan.

Psikologi Interpersonal dan Dinamika Konflik

Dalam konteks organisasi, konflik merupakan fenomena yang tak terhindarkan. Rahim (2017) mendefinisikan konflik organisasi sebagai proses interaktif yang dimanifestasikan melalui ketidaksesuaian, ketidaksetujuan, atau perbedaan pendapat di antara entitas sosial. Konflik antarpribadi terjadi ketika satu pihak memandang bahwa kepentingannya diganggu atau dihalangi oleh tindakan pihak lain.

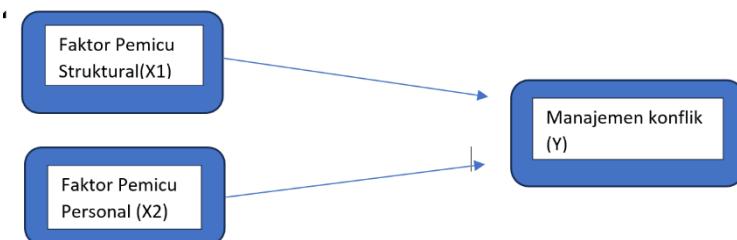
Secara lebih spesifik, Jehn (1995) mengklasifikasikan konflik ke dalam tiga dimensi utama yang relevan dengan dinamika tim kerja. Pertama, *Konflik Tugas (Task Conflict)* yang berkaitan dengan ketidaksepakatan mengenai konten dan tujuan tugas. Kedua, *Konflik Hubungan (Relationship Conflict)* yang berfokus pada ketidaksesuaian antarpribadi, ketegangan, dan kecemasan emosional antar anggota. Ketiga, *Konflik*

Proses (*Process Conflict*) yang menyangkut cara pelaksanaan pekerjaan dan tanggung jawab. Dalam lingkungan kerja yang padat interaksi seperti di PT. Rokok Elektrik Enak, *Relationship Conflict* sering kali menjadi penghambat utama kolaborasi efektif.

Strategi Manajemen Konflik

Untuk mengatasi dinamika tersebut, diperlukan strategi manajemen konflik yang tepat. Manajemen konflik adalah penggunaan strategi resolusi untuk mencapai tingkat konflik yang konstruktif. Thomas & Kilmann (1974) merumuskan lima gaya pengelolaan konflik berdasarkan dimensi ketegasan (*assertiveness*) dan kerja sama (*cooperativeness*), yaitu: *Competing* (bersaing), *Avoiding* (menghindar), *Compromising* (kompromi), *Accommodating* (mengakomodasi), dan *Collaborating* (kolaborasi). Dalam penyelesaian masalah interpersonal yang kompleks, pendekatan *Collaborating* atau *win-win solution* sering kali menjadi metode yang paling efektif untuk memulihkan hubungan kerja yang retak.

KERANGKA KONSEPTUAL



METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memahami dan menjelaskan fenomena sosial melalui analisis mendalam atas data non-angka. Metode ini dipilih untuk menangkap kompleksitas fenomena dan dinamika sosial di PT. Rokok Elektrik Enak.

Proses pengumpulan data melibatkan interaksi langsung dengan partisipan melalui wawancara mendalam dan observasi lapangan. Narasumber yang menjadi subjek penelitian ini berjumlah 3 orang yang dikategorikan sebagai karyawan PT. Rokok Elektrik Enak Surabaya. Masa waktu yang dipakai dalam penelitian ini adalah selama 4 bulan, mulai Bulan September 2025 - Desember 2025.

HASIL PENELITIAN

Pada penelitian ini terdapat 3 orang narasumber yang secara konsisten mampu memberikan data. Para narasumber ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 1. Deskripsi Karakteristik Narasumber

No	Narasumber	Gender	Usia	Jabatan	Lama bekerja
1					

Dinamika Konflik Interpersonal dan Ketegangan Kerja: Analisis Fenomena Permasalahan Antar-Karyawan pada PT. ROKOK ELEKTRIK ENAK

1.	Muhammad Andi Iqbal	Laki-laki	30 Tahun	Kepala Toko	3 Tahun
2.	Yudo Prasetyo Putra	Laki-laki	23 Tahun	Karyawan	1 Tahun
3.	Gilang Risky Ananda	Laki-laki	23 Tahun	Karyawan	1 tahun

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa narasumber memiliki variasi dalam hal usia dan jabatan (Senioritas vs Junioritas), di mana satu narasumber menjabat sebagai Kepala Toko dengan usia 30 tahun, sementara dua lainnya adalah karyawan berusia 23 tahun. Perbedaan ini menjadi relevan dalam analisis konflik yang berkaitan dengan kesenjangan generasi dan pengalaman.

Hasil Pengolahan Data

Tabel 2. Hasil Rekap Interaksi Subjek IN-01

No	Narasumber	Total Waktu Jam/Minggu (Interaksi karyawan)					
		1	Karyawan	2	karyawan	3	karyawan
1	Subject IN-01	11	Karyawan dan Kepala toko	12	Karyawan Kepala toko teknisi	22	Karyawan dan kepala toko
		4	karyawan	5	karyawan	6	karyawan
		12	Karyawan dan kepala toko	9	Karyawan dan kepala toko	10	Karyawan dan kepala toko
		7	karyawan	8	karyawan	9	karyawan
		10	Karyawan dan kepala toko	12	Karyawan dan kepala toko	10	Karyawan dan kepala toko
		10	karyawan	11	karyawan	12	karyawan
		12	Karyawan dan kepala toko	11	Karyawan dan kepala toko	10	Karyawan dan kepala toko
		13	AI	14	AI	Karyawan dan kepala toko	
		8	Karyawan dan kepala toko	Karyawan dan kepala toko			

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Dinamika Konflik Interpersonal dan Ketegangan Kerja: Analisis Fenomena Permasalahan Antar-Karyawan pada PT. ROKOK ELEKTRIK ENAK

Tabel 3. Hasil Rekap Dinamika Konflik Karyawan

Minggu Ke-	Kegiatan Berkaitan Dengan karyawan	Entry Number	Pernyataan Narasumber
1	Observasi Awal & Konflik Verbal	1	" Konflik antar karyawan yang biasa terjadi di sini sebenarnya klise, seperti miskomunikasi dan konflik-konflik kecil, tapi seringnya berasal dari omongan yang kurang enak didengar. "
		2	" Saya perhatikan ada karyawan yang bicaranya menyinggung <i>partner</i> lain, padahal mungkin maksudnya bercanda, tapi diterima berbeda. "
		3	" Minggu ini terasa ada gesekan, terutama karena cara penyampaian pesan antar <i>partner</i> yang nadanya agak tinggi."
2	Miskomunikasi Operasional	4	" Masalah sering muncul karena miskomunikasi. Misalnya soal stok barang yang tidak diinfokan ke <i>shift</i> berikutnya, jadi pas ada <i>customer</i> tanya, kita bingung. "
		5	" Saya harus menengahi masalah teknis yang sebenarnya sepele, tapi karena komunikasinya macet, jadi besar. "
3	Ego & Kesenjangan Umur	6	"Pemicu utamanya adalah ego dari setiap individu. Contohnya rasa iri, adanya jarak antar usia, serta perbedaan pengalaman kerja."
		7	"Seringkali muncul rasa iri terkait masalah pembagian kerja yang dirasa tidak adil seperti masalah kebersihan toko."
4	Penurunan Kinerja Tim	8	"Dampaknya sangat terasa pada kerjasama tim yang menjadi terganggu."
		9	"Kinerja tim jelas terganggu, alur komunikasi menjadi macet atau tidak lancar."
5	Kualitas Pelayanan & Motivasi Kerja	10	" Pelayanan terhadap <i>customer</i> juga ikut terganggu karena suasana tim tidak enak. "
		11	" Pelayanan kepada <i>customer</i> menjadi tidak dilakukan dengan sepenuh hati. "
		12	" Dampaknya jelas ke <i>customer</i> . Kalau tim lagi berantem, senyum ke <i>customer</i> itu rasanya terpaksa. <i>Vibe</i> toko jadi gak asik. "
6	Puncak Konflik	13	" Minggu ini sempat ada cekcok. Karena masalah yang ditumpuk-tumpuk, akhirnya meledak jadi adu mulut di belakang. "
		14	" Itu karena kesalahpahaman yang sudah parah dan tidak ada yang mau ngalah. Benar-benar tidak sinkron. "
		15	" Saya harus panggil mereka berdua ke ruangan. Situasinya sudah tidak kondusif untuk operasional toko. "

Dinamika Konflik Interpersonal dan Ketegangan Kerja: Analisis Fenomena Permasalahan Antar-Karyawan pada PT. ROKOK ELEKTRIK ENAK

7	Penurunan Motivasi Kerja	16	" Gara-gara ribut kemarin, salah satu rekan kerja jadi malas-malasan. Kerjanya asal-asalan."
		17	" Ini yang saya maksud kinerja down. Satu orang malas karena ngambek, yang lain jadi ikut capek karena harus cover kerjaan dia."
8	Analisis Negative Thingking	18	" Akar masalahnya saya lihat ada di <i>negative thinking</i> . Belum apa-apa sudah curigaan sama <i>partner</i> -nya. "
		19	" Padahal kalau ditanya baik-baik (tabayyun), masalahnya nggak seburuk itu. Tapi karena sudah <i>negative thinking</i> duluan, jadi runyam. "
		20	" Saya coba tekankan ke anak-anak, buang rasa curiga itu. Kita ini satu tim."
9	Dampak Psikologis Karyawan	21	" Jujur, masuk kerja jadi males kalau tahu partner-nya dia lagi. Bawaannya bad mood dari rumah. "
		22	" Ego masih tinggi. Masih gengsi buat negur duluan. Jadi di toko diam-diaman kayak orang musuh."
10	Upaya Mediasi (Rembukan)	23	" Saya kumpulkan semua. Kita rembuk bareng. Saya minta semua uneg-uneg dikeluarkan di meja ini."
		24	" Harapannya sederhana, kalau ada hal yang gak ngenakin, ngomong langsung. Jangan dipendam. "
		25	" Di forum itu kita coba bicarakan satu per satu. Direntetkan masalahnya dari A sampai Z biar jelas letak perkaranya."

11	Resolusi & Penurunan Ego	26	" Setelah rembukan itu, mulai sadar. Kita harus saling menurunkan ego masing-masing kalau mau kerja enak. "
		27	" Saya coba ngerti posisi dia, dia juga coba ngerti posisi saya. Terutama soal pembagian tugas fisik tadi. "
		28	" olusi terbaik memang komunikasi. Sekarang sudah mulai cair lagi."
12	Evaluasi Pasca Konflik	29	" Saya pantau minggu ini kerjasama tim mulai balik. Miskomunikasi berkurang."
		30	" Mereka mulai sadar kalau kerjasama tim terganggu, target penjualan toko juga susah dicapai. "
		31	" Karyawan mulai makan siang bareng lagi, tanda hubungan personal membaik. "
13	Perbaikan SOP & Komunikasi	32	" Sekarang kalau oper <i>shift</i> , kita pastikan semua info tersampaikan. Biar gak ada alasan 'lupa' atau 'gak tau'."
		33	" Pembagian tugas kebersihan kita buat jadwal tertulis, jadi gak ada lagi rasa iri. Semua kena giliran."
		34	" SOP komunikasi saya pertegas. Ada masalah, lapor <i>Head Store</i> atau bicara empat mata saat itu juga."

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

PEMBAHASAN

Akar Permasalahan Komunikasi Terdistorsi dan Ego Sektoral

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik di PT. Rokok Elektrik Enak sering kali bermula dari hal-hal yang bersifat verbal dan miskomunikasi operasional. Seperti yang ditunjukkan pada minggu ke-1 hingga ke-3, narasumber menyatakan bahwa konflik klise sering terjadi akibat "omongan yang kurang enak didengar" dan nada bicara yang tinggi antar-partner. Hal ini diperparah dengan miskomunikasi teknis, seperti informasi stok barang yang tidak diteruskan saat pergantian shift (operan jaga), yang menyebabkan kebingungan saat melayani pelanggan.

Selain itu, faktor psikologis berupa ego dan kesenjangan generasi (senior vs junior) memegang peranan penting. Narasumber menyoroti adanya "rasa iri, adanya jarak antar usia, serta perbedaan pengalaman kerja" yang memicu ketegangan, terutama terkait pembagian tugas fisik seperti kebersihan toko yang dirasa tidak adil.

Dampak Negatif terhadap Kualitas Pelayanan dan Psikologis Karyawan

Konflik internal ini terbukti berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Pada minggu ke-4 dan ke-5, narasumber melaporkan bahwa pelayanan kepada pelanggan menjadi "tidak dilakukan dengan sepenuh hati" dan senyum yang diberikan terasa terpaksa, sehingga menciptakan atmosfer toko yang "tidak asik". Secara psikologis, konflik yang berkepanjangan (minggu ke-7 hingga ke-9) memunculkan perasaan *negative thinking* atau prasangka buruk antar-rekan kerja. Karyawan mengalami demotivasi, di mana mereka merasa malas untuk masuk kerja jika mengetahui harus bekerja dengan partner yang berkonflik, serta adanya perilaku saling mendiamkan di tempat kerja. Puncak konflik bahkan bermanifestasi dalam bentuk "cekcok" atau adu mulut yang mengganggu operasional.

Resolusi Konflik Pentingnya Mediasi dan Kejelasan SOP

Efektivitas metode "rembukan" atau mediasi langsung yang dilakukan pada minggu ke-10. Kepala Toko mengumpulkan karyawan untuk mengeluarkan semua keluhan ("uneg-uneg") secara terbuka. Pendekatan ini berhasil mencairkan suasana dan menyadarkan karyawan untuk menurunkan ego masing-masing.

Pasca mediasi, terjadi pemulihhan hubungan yang ditandai dengan karyawan mulai makan siang bersama kembali. Untuk mencegah konflik berulang, manajemen mempertegas SOP komunikasi dan membuat jadwal tertulis untuk pembagian tugas kebersihan, sehingga menutup celah terjadinya rasa iri atau alasan "lupa" dalam operasional harian.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Bentuk permasalahan utama adalah konflik verbal akibat gaya komunikasi yang buruk dan miskomunikasi operasional terkait stok barang.
2. Penyebab utama konflik bersumber dari ego individu, *negative thinking*, serta kesenjangan persepsi antara karyawan senior dan junior.

3. Dampak konflik sangat signifikan, meliputi penurunan motivasi kerja, rusaknya kerjasama tim, dan penurunan kualitas pelayanan pelanggan (*customer service*).
4. Resolusi konflik yang efektif dicapai melalui komunikasi langsung (mediasi/rembukan) dan formalisasi SOP pembagian tugas.

SARAN

Bagi PT. Rokok Elektrik Enak, disarankan untuk mempertegas SOP komunikasi saat pergantian shift dan membuat jadwal rotasi tugas kebersihan secara tertulis guna menghindari persepsi ketidakadilan. Perusahaan juga perlu mengadakan sesi *sharing* rutin mingguan untuk menyelesaikan keluhan kecil sebelum membesar , serta memfasilitasi kegiatan *bonding* di luar jam kerja untuk mempererat *chemistry* tim dan mengurangi kesenjangan senioritas.

DAFTAR PUSTAKA

- De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing Conflict in Organizations*. 4th ed. Transaction Publishers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. 18th ed. Pearson.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *Xicom*.
- Drucker, P., & Maciariello, J. A. (2008). *Management*.
- HarperCollins. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*.
- John Wiley & Sons. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*.