BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam rangka konteks bisnis saat ini, produktivitas perusahaan merupakan fondasi penting dalam menciptakan daya saing yang besar. Kemampuan tenaga kerja menjadi elemen penting dalam kelancaran operasional pada perusahaan (Fernanda & Hutabarat, 2023). Tenaga kerja juga memiliki nilai dalam persaingan bisnis, hal tersebut berhubungan dengan faktor yang mempengaruhi dari segi produktivitas perusahaan. Karena itu, perusahaan perlu tenaga kerja yang efisien. Pencapaian efektivitas sumber daya manusia dalam perusahaan akan tercermin dari kinerja yang optimal (Aufa *et al*., 2024).

Seiring meningkatnya kebutuhan akan tenaga kerja yang benar-benar mampu bekerja secara efektif, sektor ritel menjadi salah satu bidang usaha yang tumbuh pesat dan menghadapi persaingan yang semakin ketat. Dilatarbelakanginya makin menjamurnya perusahaan ritel sebagai saluran distribusi yang memanfaatkan kesempatan baik untuk memasarkan produk hingga ke konsumen akhir (Dewi & Parahyanti, 2022).

Menurut data yang dihimpun oleh Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia atau APRINDO pada tahun 2024 yang lalu, bisnis ritel di Indonesia tetap positif, meskipun tidak setinggi beberapa tahun sebelumnya. Pada kuartal II 2024, pertumbuhan diperkirakan mencapai 4,8% secara tahunan lebih tinggi dari kuartal I. Hal tersebut masih menunjukkan bahwa ekspansi ritel relatif moderat dalam konteks ekonomi yang lebih luas (Arif, 2024).

Pertumbuhan positif yang ditunjukkan sektor ritel tersebut tentu membawa konsekuensi pada meningkatnya tuntutan terhadap kualitas tenaga kerja yang terlibat di dalamnya. Sejalan dengan kondisi itu, pemerintah melalui Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2019 tentang penerapan jenjang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) bidang ritel modern jenjang 2, disebutkan bahwa tenaga kerja ritel tidak hanya perlu mampu menyelesaikan tugas operasional, tapi juga harus memiliki sikap kerja yang sesuai standar. Sikap ini terbagi menjadi dua, yaitu sikap umum dan sikap khusus. Sikap khusus adalah penekanannya pada hal-hal yang benar-benar dibutuhkan di lapangan, seperti kemampuan berinteraksi langsung dengan pelanggan (*engage*), berorientasi pada

penjualan, komunikatif dengan tim dan atasan, serta teliti dan menjaga kebersihan. Selain itu, tenaga kerja ritel juga dituntut untuk inovatif, melek teknologi, dan mampu menghargai keberagaman karena lingkungan kerja ritel sering kali multikultural. Artinya, sikap kerja dalam dunia ritel modern memang tidak bisa dianggap sepele, karena sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan dan keberhasilan bisnis secara keseluruhan (Berita Negara, 2019)

Dikutip dari *DataIndonesia.id* pada tahun 2023 tercatat banyaknya toko ritel di Indonesia berjumlah 3,97 juta unit (Mustajab, 2024). Data dari *PoiData.io* tercatat bahwa banyaknya toko ritel di Gorontalo sendiri berjumlah 492 per Oktober 2025. Jumlah toko ritel tertinggi di Gorontalo berada di Kabupaten Gorontalo dan Kota Gorontalo, Masing-masing 191 bisnis dan 141 bisnis. Salah satu perkembangan tersebut terjadi pada perusahaan ritel CV.Mufidah Gorontalo.

CV. Mufidah Gorontalo merupakan salah satu usaha ritel yang cukup dikenal di Kota Gorontalo, terutama dalam menyediakan berbagai kebutuhan alat tulis, perlengkapan sekolah, dan barang-barang lainnya yang sering digunakan masyarakat. Sebagai toko yang sudah lama beroperasi, Mufidah memiliki pelanggan yang beragam, mulai dari pelajar, mahasiswa, hingga instansi yang sering melakukan pembelian dalam jumlah besar. Hal ini membuat Mufidah cukup menonjol sebagai salah satu pusat kebutuhan alat tulis di daerah tersebut (Randio & Ardianyah, 2023).

CV. Mufidah juga mengembangkan beberapa lini bisnis lain yang saling melengkapi. Salah satunya adalah Mufidah *Baby Shop*, yang berfokus pada penyediaan berbagai kebutuhan bayi dan anak, mulai dari pakaian bayi, balita, hingga anak-anak, serta perlengkapan pendukung seperti popok, susu formula, sepatu, dan mainan edukatif. Di bidang jasa kreatif, CV. Mufidah mengelola Mufidah *Studio*, yang dikenal sebagai penyedia layanan *newborn photography*. Unit usaha ini menawarkan layanan fotografi bayi dengan pilihan sesi di studio maupun *home service*. Selain itu, Mufidah *Studio* juga menyediakan layanan pendukung seperti pencetakan foto, pembuatan *photobook*, bingkai foto kustom, serta penyewaan *photobooth* untuk berbagai acara khusus, seperti ulang tahun dan pernikahan. Sementara itu, Mufidah *Terminal Print* berperan sebagai unit usaha di bidang percetakan digital profesional yang melayani berbagai kebutuhan cetak, antara lain baliho, banner, stempel, poster, serta jasa jilid buku (Mapiasse et al., 2025).

Namun, seiring dengan perkembangan dunia ritel yang semakin cepat, CV. Mufidah juga menghadapi berbagai tantangan untuk mempertahankan keberadaannya. Persaingan bukan hanya datang dari toko ritel sejenis, tetapi juga dari minimarket besar dan *platform* belanja *online* yang semakin diminati masyarakat. Kondisi ini membuat perusahaan harus mampu beradaptasi, baik dalam hal pelayanan maupun pengelolaan operasional, agar tetap relevan dan mampu bersaing di tengah perubahan pasar yang terus berlangsung (Sholihah & Eryandra, 2024)

Dalam menghadapi dinamika tersebut, salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah kinerja karyawan *(job performance*). Pada usaha ritel seperti Mufidah, karyawan memiliki peran langsung dalam memberikan pengalaman kepada pelanggan. Kinerja mereka tampak dari cara melayani, ketelitian dalam bekerja, kemampuan mengelola pekerjaan saat toko ramai, hingga bagaimana mereka menjaga sikap profesional ketika berhadapan dengan berbagai karakter pelanggan (Telaumbanua et al., 2022)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mapiasse (2025), karyawan di CV. Mufidah sebenarnya sudah berusaha memberi pelayanan yang baik. Mereka mengikuti urutan pelanggan dan mencoba menyesuaikan diri dengan berbagai karakter yang datang. Tapi tetap saja ada beberapa pelanggan yang merasa pelayanannya belum maksimal. Toko juga menyiapkan bros “tegur kami jika kami tidak ramah”, hanya saja kebanyakan pelanggan malu atau sungkan untuk menyampaikan teguran. Dari sisi pelanggan, pelayanan pada Mufidah dinilai cukup bagus, hanya saja masih terkesan biasa, yang mengindikasikan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan telah memenuhi standar pelayanan dasar, namun belum menunjukkan keunggulan atau nilai tambah yang signifikan. Beberapa karyawan yang terlihat kurang ramah atau menampilkan ekspresi yang membuat pelanggan kurang nyaman. Hal-hal seperti itu bisa memengaruhi pengalaman belanja mereka. Kondisi ini jelas berkaitan dengan *job performance*, karena sikap, cara karyawan berkomunikasi, dan bagaimana mereka membawa diri saat bekerja adalah bagian dari kinerja mereka. Kalau aspek-aspek tersebut bisa lebih ditingkatkan, pelayanan akan terasa lebih baik dan pelanggan juga akan lebih nyaman untuk kembali.

Dalam wawancara yang dilakukan kepada HRD Mufidah. Hasil wawancara menunjukkan bahwa CV. Mufidah menghadapi berbagai masalah terkait kinerja karyawan. *Turnover* karyawan cukup tinggi dari 2021 sampai 2025, sehingga

perusahaan harus berulang kali merekrut dan melatih pegawai baru. Banyak juga karyawan yang bekerja hanya untuk “coba-coba” dan akhirnya mengundurkan diri karena kurang cocok dengan ritme kerja. Selain itu, beberapa karyawan kurang fokus saat bekerja karena terlalu sering mengobrol dengan teman satu *shift*, sehingga pelayanan ke pelanggan menjadi lambat. Masalah lain yang muncul adalah kesulitan menghadapi pelanggan dengan karakter yang berbeda-beda, yang kadang memicu miskomunikasi. Tidak hanya itu, sesama karyawan pun kadang memiliki masalah pribadi yang terbawa ke lingkungan kerja, sehingga mengganggu suasana dan kerja sama tim. Berbagai faktor ini membuat performa kerja karyawan menjadi tidak stabil dan menantang bagi perusahaan dalam menjaga kualitas pelayanan.

Tantangan-tantangan tersebut menunjukkan bahwa CV. Mufidah tidak hanya berhadapan dengan persoalan perilaku kerja sehari-hari, tetapi juga dampak jangka panjang dari kondisi internal yang belum stabil. Situasi ini semakin terasa ketika angka *turnover* yang tinggi mulai memberikan beban tambahan bagi karyawan yang tetap bertahan.Tingginya angka *turnover* dapat berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap *job performance* karyawan yang masih bertahan di perusahaan. Ketika banyak karyawan keluar, beban kerja sering kali menjadi tidak seimbang karena harus ditanggung oleh karyawan yang tersisa, yang pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas, motivasi kerja, serta menciptakan tekanan psikologis di lingkungan kerja. Selain itu, kondisi ini juga dapat mengganggu kontinuitas operasional dan proses adaptasi tim, sehingga berpotensi menghambat pencapaian target kerja secara keseluruhan (Asmara, 2017). Tingginya angka keluarnya karyawan membuktikan bahwa terjadi masalah pada *job performance* pada perusahaan CV Mufidah.

Permasalahan-permasalahan tersebut menunjukkan bahwa *job performance* karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor-faktor non teknis yang lebih dalam. Dalam hal ini, penting untuk memahami bahwa *job performance* bukanlah sesuatu yang muncul begitu saja. *Job performance* dipengaruhi oleh berbagai faktor, mulai dari motivasi, kondisi lingkungan kerja, kepemimpinan, hingga kondisi psikologis karyawan (Khaeruman et al., 2021).

Salah satu aspek yang sering kali luput dari perhatian, namun sangat berpengaruh terhadap *job performance* adalah *emotional labor.* Konsep ini merujuk pada usaha karyawan untuk mengatur dan menampilkan emosi tertentu sesuai

tuntutan pekerjaan, seperti tersenyum saat melayani pelanggan, bersikap sopan dalam kondisi stres, atau tetap tenang saat menghadapi komplain (Hao, 2024).

Di posisi seperti *frontline* yaitu kasir, pramuniaga dan *security*, *emotional labor* menjadi bagian tak terpisahkan dari rutinitas kerja. Karyawan harus tetap menunjukkan sikap ramah dan profesional meskipun mereka mungkin sedang merasa lelah, kecewa, atau bahkan marah. Jika tidak dikelola dengan baik, beban emosional ini dapat menumpuk dan berujung pada kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), yang pada akhirnya dapat menurunkan *job performance*. Namun sebaliknya, bila seorang karyawan mampu mengelola emosi dengan tepat dan merasa didukung oleh lingkungan kerja, maka hal ini justru bisa menjadi modal dalam meningkatkan *job performance* yang optimal (Hartini et al., 2023)

Penelitian yang dilakukan pada Divisi *Operation Incoming* dan *Outgoing* AIESEC Jawa Timur menunjukkan terdapat hubungan empiris antara *emotional labor* dengan *job performance*, namun hanya pada aspek tertentu saja yakni *surface acting* dengan *task performance* dan *contextual performance. Surface acting* dalam konteks ini tampaknya membantu individu menjaga profesionalisme saat berinteraksi. Namun demikian, hubungan tersebut tidak ditemukan pada seluruh aspek *emotional labor*. Artinya, pengaruh *emotional labor* terhadap *job performance* dapat bersifat spesifik tergantung pada dimensinya. (Putri & Cholichul, 2019).

Selain itu, Penelitian lain menjelaskan ekspresi emosional *surface acting* dosen memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap *relationship performance* dan *task performance*. Hal ini menunjukkan bahwa ketika dosen hanya menampilkan emosi permukaan saja, hal tersebut dapat menghambat efektivitas interaksi mereka dengan mahasiswa dan kinerja pengajaran mereka secara keseluruhan. Sebaliknya, ekspresi *deep acting* dan *productive authenticity* dosen berkontribusi positif terhadap *relationship performance*, *task performance*, dan *adaptability performance.* Ini menunjukkan bahwa ketika dosen mampu mengekspresikan emosi mereka secara mendalam, mereka lebih mampu beradaptasi dan berinteraksi dengan baik dalam lingkungan akademis (Susanti & Hurriyati, 2024)

Tetapi pada penelitian yang dilakukan pada tenaga kerja rumah sakit menghasilkan bahwa *surface acting* signifikan dengan kepuasan kerja dan *deep acting* berkolerasi dengan kepuasan kerja. Namun dua aspek *emotional labor* ini tidak berkolerasi dengan *job performance*. Tetapi dalam model mediasi

menghasilkan penelitian bahwa *surface acting* berhubungan dengan masalah tidur. Selain itu masalah tidur berkolerasi dengan kepuasan kerja dan *job performance*. Kesimpulan hasil yaitu model mediasi masalah tidur menjadi faktor penting untuk menghubungkan *emotional labor* dengan kepuasan kerja dan *job performance* (Yeh et al., 2020).

Hasil penelitian Industri Asuransi Yordania (2019) menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *surface acting* (tindakan permukaan) dan kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat dalam *surface acting*, yaitu yang berpura-pura atau menekan emosi mereka, cenderung mengalami penurunan dalam kinerja dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa tekanan untuk selalu menunjukkan emosi positif dapat mengakibatkan kelelahan emosional dan mengurangi efektivitas kerja. Sebaliknya, *deep acting* (tindakan mendalam) menunjukkan hubungan positif dengan kinerja karyawan. Karyawan yang mampu merasakan dan mengekspresikan emosi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. (Alsakarneh et al., 2019).

Meskipun penelitian tentang *emotional labor* dan *job performance* sudah cukup banyak, sebagian besar masih dilakukan pada konteks yang berbeda, seperti sektor kesehatan, pendidikan, maupun organisasi non profit. Jadi, dalam hal ini peneliti ingin meneliti pada konteks salah satu perusahaan ritel. Hasil penelitian sebelumnya juga belum menunjukkan pola yang sama, terutama terkait bagaimana *surface acting* dan *deep acting* berpengaruh terhadap berbagai aspek kinerja. Ketidakkonsistenan temuan ini menunjukkan bahwa hubungan *emotional labor* dan *job performance* sangat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan serta konteks organisasi. Selain itu, tidak banyak penelitian yang secara khusus melihat hubungan kedua aspek *emotional labor* dengan ketiga aspek *job performance* secara keseluruhan, sehingga masih terdapat ruang untuk diteliti lebih lanjut. Maka dari itu penting untuk mengetahui bagaimana peran 2 variabel ini pada bidang industri ritel.

Oleh karena itu, penting untuk memahami lebih dalam bagaimana *emotional labor* berhubungan dengan *job performance*, khususnya pada karyawan yang menepati posisi sebagai *frontline* yaitu kasir, pramuniaga dan *security* yang sering berhadapan langsung dengan pelanggan dan sebagai wajah dari toko. Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai peran *emotional labor* terhadap *job performance* khususnya di CV Mufidah.

Sebagai upaya untuk mengatasi masalah yang telah diuraikan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Hubungan *Emotional Labor* terhadap *Job Performance* Pada Karyawan *Frontline* CV Mufidah Kota Gorontalo ".**

1.2 Identifikasi Masalah

1) Terdapat kebutuhan untuk memahami kemampuan pengelolaan emosi yang dilakukan oleh karyawan crew store CV Mufidah berhubungan dengan performa kerja mereka.
2) Masih banyak karyawan yang belum menunjukkan performa kerja yang maksimal

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latarbelakang masalah, peneliti merumuskan masalah yaitu bagaimana hubungan *emotional labor* terhadap *job performance* pada karyawan *frontline* CV Mufidah?

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memperkaya literatur yang ada mengenai *emotional labor* dan *job performance*, khususnya dalam konteks industri ritel. Temuan ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengeksplorasi hubungan antara kedua variabel tersebut.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk merancang program pelatihan yang fokus pada pengelolaan *emotional labor*. Pelatihan ini dapat membantu karyawan dalam mengelola emosi mereka saat berinteraksi dengan pelanggan, sehingga meningkatkan kinerja mereka dalam memberikan layanan.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen CV.Mufidah untuk merumuskan kebijakan yang lebih baik dalam pengelolaan sumber daya manusia.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *emotional labor* terhadap *job performance* pada karyawan *frontline* CV Mufidah Kota Gorontalo.