

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, perusahaan semakin dituntut untuk menunjukkan kemampuan mereka dalam menjalankan bisnis. Persaingan bisnis semakin ketat, terutama dalam industri *furniture* yang menjadi salah satu industri yang berkontribusi pada PDB Nasional. Hal ini dikemukakan oleh Putu Juli Ardika selaku Direktur Jenderal Industri Agro Kementerian Perindustrian (Kemenperin) yang diakses dari *forestinsights.id* bahwasannya pada semester pertama tahun 2024, industri *furniture* termasuk *furniture* berbahan plastik dan logam menyumbang 1,1% terhadap PDB non migas, dengan nilai ekspor mencapai 1,02 miliar dolar AS. Di tengah persaingan bisnis yang semakin intensif ini tentu tidak lepas dari adanya peran sumber daya manusia di dalamnya. Sumber daya manusia menjadi penggerak utama dalam operasionalisasi perusahaan, sehingga dalam hal ini perusahaan senantiasa harus dapat mengelola seluruh sumber daya manusia secara optimal (Ali, 2024:10). Perusahaan yang dapat mengelola sumber daya manusianya dengan baik akan lebih siap menghadapi tantangan serta memanfaatkan peluang, sehingga dapat tumbuh dan bertahan di tengah persaingan bisnis yang ketat (Sartika, 2024).

Salah satu elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah *emotional intelligence*. Selain keterampilan teknis dan kecerdasan intelektual, kemampuan seseorang untuk memahami serta mengendalikan emosi pun turut berperan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Negara Indonesia umumnya menghadapi tantangan berupa lemahnya tingkat *emotional intelligence*.

Berdasarkan survei dari *International Labour Organization* (ILO), hanya sekitar 30% tenaga kerja di Indonesia yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang memadai untuk mendukung produktivitas dan kolaborasi di tempat kerja. Adapun rata-rata global yaitu sebesar 70%. Jika dibandingkan dengan rata-rata global, Indonesia masih jauh tertinggal (Haliza et al., 2023). Studi lain dari Lembaga Riset Indonesia (LRI) menunjukkan bahwa 65% pekerja di sektor produksi mengaku kesulitan mengelola emosi mereka saat menghadapi tekanan kerja. Salah satu langkah untuk meningkatkan kualitas pekerjaan di Indonesia adalah dengan mengelola dan mengembangkan karyawan sebagai sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai tingkat *emotional intelligence* yang tinggi (Elkhori & Budianto, 2024). *Emotional intelligence* dianggap sangat penting dalam dunia kerja (Kaur, 2021). Terdapat penelitian yang mengatakan bahwa *emotional intelligence* memiliki dampak yang signifikan dalam dunia kerja karena kemampuan ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengatur emosinya dengan efektif, sehingga dapat mendorong karyawan tersebut untuk bekerja secara efektif dan dapat mencapai tujuan perusahaan (Ekaristiyani & Yanti, 2024)

Salah satu manfaat utama dari *emotional intelligence* adalah kemampuannya untuk membuat seseorang lebih peka dan mampu mengelola emosinya, sehingga dapat memahami perilaku individu maupun orang lain. Individu yang memiliki *emotional intelligence* yang tinggi diketahui mampu menghadapi tantangan dan tanggung jawab dengan baik, serta cenderung produktif dan percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan (Afiuddin et al., 2024). Karyawan yang memiliki *emotional intelligence* tinggi akan mampu bekerja dengan baik

bahkan dalam situasi krisis sekalipun (Al Maalouf et al., 2023).

Terdapat beberapa temuan yang menunjukkan bahwa terdapat banyak keuntungan yang diperoleh ketika karyawan memiliki tingkat *emotional intelligence* yang tinggi. Karyawan yang memiliki tingkat *emotional intelligence* yang baik akan meningkatkan keterlibatan kerja (Afiana & Gunawan, 2022). *Emotional intelligence* yang tinggi akan sangat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan efektif dan membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja karyawan tersebut (Matakena et al., 2023). Dengan meningkatnya *emotional intelligence* karyawan, tingkat *turnover intention* karyawan di perusahaan akan menurun (Huda et al., 2022).

Oleh karena itu, perusahaan tentu menginginkan agar karyawannya memiliki tingkat *emotional intelligence* yang tinggi, sehingga pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan dapat berjalan secara efektif dan memberikan keuntungan atau dampak positif bagi keberlanjutan perusahaan. Dengan pengelolaan emosi yang baik, pekerjaan akan berjalan sesuai harapan tanpa munculnya masalah psikologis pada karyawan (Mawarti & Waseu, 2024).

Namun pada kenyataannya, meskipun *emotional intelligence* merupakan salah satu elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, masih terdapat perusahaan yang mengabaikan pengembangan aspek ini dalam pengelolaan sumber daya manusia mereka. Padahal, permasalahan mengenai *emotional intelligence* merupakan hal yang patut diperhatikan oleh setiap perusahaan. Tidak hanya menyangkut kemampuan teknis dan kecerdasan intelektual karyawan saja, tetapi

kecerdasan emosional karyawan pun turut menjadi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan.

Dalam lingkungan kerja industri manufaktur, karyawan sering menghadapi tekanan tinggi karena tuntutan produksi yang ketat, jadwal kerja yang padat, serta interaksi intensif dengan rekan kerja maupun atasan. Hal ini menuntut kemampuan *emotional intelligence* yang baik, terutama dalam mengelola emosi pribadi, memahami emosi orang lain, dan menjaga hubungan interpersonal yang harmonis. Namun kenyataannya masih banyak karyawan yang menunjukkan tingkat *emotional intelligence* yang rendah. Fenomena tersebut menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk pengembangan *emotional intelligence* karyawan.

Ketika bekerja, karyawan dapat menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan pribadinya yang dalam hal ini disebut dengan *job crafting*. *Job crafting* merupakan kemampuan karyawan untuk menciptakan keseimbangan dan menyesuaikan pekerjaannya agar selaras dengan kemampuan pribadi yang dimilikinya (Lestari & Rojuaniah, 2023). *Job crafting* dapat meningkatkan *positive emotion* di tempat kerja, yang kemudian berkontribusi pada perkembangan *emotional intelligence* karena individu semakin peka terhadap emosi mereka sendiri maupun orang lain, yang dalam hal ini sesuai dengan dimensi dari *emotional intelligence* yaitu kesadaran diri dan empati (Akasah et al., 2023). *Job crafting* dapat memengaruhi *emotional intelligence* karena *job crafting* menyebabkan karyawan untuk mengubah batasan tugas (*task crafting*) dan mengubah hubungan (*relational crafting*) yang dapat membantu mereka dalam menangani konflik kerja

dan membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja. Hal ini sesuai dengan dimensi *emotional intelligence* yaitu keterampilan sosial (Sloan & Geldenhuys, 2021). *Job crafting* memiliki dampak signifikan pada peningkatan *emotional intelligence* di tempat kerja. Dengan *job crafting*, karyawan dapat meningkatkan sumber daya sosial yang memainkan peran penting dalam pengelolaan emosi diri, dalam hal ini sesuai dengan dimensi *emotional intelligence* yaitu pengaturan diri. Selain itu, ketika karyawan meningkatkan tantangan pekerjaan mereka melalui *job crafting*, mereka cenderung terlibat dalam proses belajar dan pengembangan diri, yang akan memperkuat kemampuan mereka untuk memahami dan mengelola emosi dalam situasi kerja yang kompleks (Rogala & Cieslak, 2019).

Namun, terdapat penelitian yang menyatakan pendapat yang berbeda. Berdasarkan hasil penelitiannya, *job crafting* tidak berpengaruh terhadap *emotional intelligence*. Dalam penelitian tersebut dikatakan bahwa *job crafting* tidak memberikan cukup peluang untuk mengasah terkait keterampilan *emotional intelligence* seseorang, karena tingkat *emotional intelligence* seseorang lebih dipengaruhi oleh karakteristik yang sudah melekat dalam diri individu tersebut. Sehingga, walaupun seseorang melakukan *job crafting*, hal tersebut tidak serta merta meningkatkan *emotional intelligence* mereka secara signifikan (Yang et al., 2022). Adanya perbedaan dari hasil penelitian tersebut membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh *job crafting* terhadap *emotional intelligence*.

Emotional intelligence karyawan tentu tidak akan terbentuk begitu saja. Banyak komponen penting yang dapat memengaruhi *emotional intelligence*

karyawan. Selain dari cara atau perilaku kerja (*job crafting*) setiap karyawan, komponen lain yang dapat memfasilitasi tingkat *emotional intelligence* adalah *mindset*. Dalam menjalankan suatu perusahaan tentunya pola pikir setiap sumber daya manusia harus terus maju, sehingga perusahaan dapat beradaptasi secara dinamis dan dapat terus berkembang sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Pola pikir ini disebut dengan *growth mindset*. Individu yang memiliki pola pikir yang berkembang akan melihat kegagalan dan kesalahan sebagai kesempatan untuk tumbuh, belajar, dan memperbaiki diri di tempat kerja. *Growth mindset* merupakan suatu cara berpikir untuk mengembangkan diri agar dapat mempengaruhi perasaan untuk meningkatkan kecerdasan dan kemampuan (Yana & Adji, 2023).

Growth mindset merupakan salah satu variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh *job crafting* terhadap *emotional intelligence* pada karyawan. Dengan adanya *growth mindset*, karyawan lebih terbuka terhadap perubahan dan pembelajaran yang muncul dari upaya *job crafting*, sehingga kemampuan mereka dalam memahami dan mengelola emosi diri serta orang lain pun dapat lebih optimal. *Growth mindset* dapat memfasilitasi pengembangan kecerdasan emosional dengan memotivasi individu untuk melihat tantangan sebagai kesempatan belajar. Terdapat penelitian yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki pola pikir berkembang tidak hanya melihat tantangan sebagai hambatan, tetapi juga sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang. Hal ini mendorong mereka untuk melakukan perubahan proaktif pada pekerjaan mereka, seperti meningkatkan sumber daya yang tersedia atau mengubah cara

mereka berinteraksi dengan rekan kerja (Yu et al., 2024). Kemudian, terdapat pula penelitian yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *growth mindset* cenderung merencanakan lebih banyak *job crafting* yang merupakan upaya aktif untuk membentuk tugas dan hubungan mereka agar lebih sesuai dengan diri mereka sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa *growth mindset* dapat memodifikasi atau memfasilitasi *job crafting* (Berg et al., 2023).

Terdapat pula penelitian yang menyatakan bahwa individu dengan *growth mindset* cenderung memiliki motivasi diri yang lebih tinggi, yang pada gilirannya akan memfasilitasi *emotional intelligence* mereka. Individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih mampu mengatasi tantangan di tempat kerja. Hal tersebut berkontribusi pada pengembangan *emotional intelligence* karena mereka memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola emosi mereka dan berinteraksi dengan orang lain (Parawansa et al., 2023). Terdapat penelitian lain yang menyatakan bahwa *growth mindset* mendukung pengelolaan emosi yang efektif melalui *emotional intelligence*. Hubungan antara *growth mindset* dengan *emotional intelligence* membantu individu menghadapi tantangan emosional di tempat kerja (Cleven et al., 2023). Lebih lanjut, terdapat pula hubungan positif antara *growth mindset* dengan *emotional intelligence* (Alkatiri & Susilarini, 2024). Hubungan antara *growth mindset* dengan *emotional intelligence* terletak pada kemampuan individu untuk mengelola emosi mereka secara konstruktif. Individu dengan *growth mindset* cenderung menghadapi kritik dan kegagalan dengan lebih baik, yang memungkinkan mereka untuk mempertahankan fokus pada tujuan mereka meskipun menghadapi kesulitan. *Emotional intelligence* membantu

individu untuk memanfaatkan respon emosional mereka sebagai peluang untuk belajar dan berkembang, sehingga meningkatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan. *Growth mindset* memungkinkan seseorang untuk terus belajar dan beradaptasi, sehingga dapat memberikan landasan untuk menghadapi tantangan emosional dalam proses tersebut (Katsumata & Teixeira, 2024).

Meskipun terdapat penelitian yang membahas mengenai adanya hubungan antara *growth mindset* dengan *emotional intelligence*, tetapi hubungan keduanya masih kurang dieksplorasi khususnya pada karyawan yang bekerja di bagian produksi perusahaan yang bergerak di sektor industri *furniture*. Penelitian sebelumnya lebih banyak memfokuskan pada sektor yang bergerak di bidang pelayanan atau pendidikan, sementara sektor industri *furniture* yang memerlukan kemampuan emosional dalam bekerja belum banyak diteliti.

Berbagai upaya dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan *emotional intelligence* karyawannya. Dilakukanlah suatu penelitian pada salah satu perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan pemasaran produk *furniture* yakni PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya. Perusahaan ini adalah cabang dari perusahaan induk yang berlokasi di Bandung dan didirikan pada tahun 2001. Pada awal berdiri, perusahaan tersebut berperan sebagai distributor yang melakukan pemasaran produk *furniture* di wilayah Priangan Timur termasuk Tasikmalaya, Ciamis, Banjar, Garut, dan sekitarnya. Namun, seiring berjalannya waktu, perusahaan ini mulai memproduksi produknya sendiri yaitu kasur busa dan springbed.

Dalam menjalankan produksinya, perusahaan tentu membutuhkan peran dari karyawan bagian operator produksi yang mana mereka merupakan ujung tombak dalam proses produksi. Penulis menjadikan karyawan bagian operator produksi sebagai subjek penelitian karena berdasarkan hasil pra survei dan wawancara dengan kepala *Human Resource & General Affair* di PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya, penulis menemukan bahwa dimensi-dimensi dari *emotional intelligence* dapat dikatakan kurang baik. Hal ini dibuktikan dengan hasil kuesioner pra survei yang dilakukan penulis kepada 7 karyawan operator produksi PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya.

Tabel 1.1 Hasil Kuesioner Pra-survei tentang *Emotional Intelligence*

No	Pertanyaan	Jawaban (%)		Jumlah Karyawan	Total Responden (%)
		Ya	Tidak		
1.	Apakah Anda dapat menyadari emosi sendiri?	57,1	42,8	7	100
2.	Apakah Anda mampu mengelola emosi ketika bekerja?	14,3	85,7	7	100
3.	Apakah Anda memiliki dorongan untuk bekerja meskipun terdapat hambatan?	42,8	57,1	7	100
4.	Apakah Anda berempati dengan karyawan lain yang mengalami kesulitan saat bekerja?	42,8	57,1	7	100
5.	Apakah Anda berhubungan dengan baik dengan karyawan lain?	28,6	71,4	7	100

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Sementara (2024)

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 1.1, terlihat bahwa tingkat *emotional intelligence* karyawan operator produksi PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya masih rendah. Hal ini ditunjukkan dengan

banyaknya jumlah karyawan yang memberikan jawaban Tidak dibandingkan jawaban Ya. Persentase tertinggi untuk jawaban Tidak terdapat pada pertanyaan nomor 2 mengenai dimensi dari *emotional intelligence* yaitu pengaturan diri sebesar 85,7% dan pertanyaan nomor 5 mengenai dimensi dari *emotional intelligence* yaitu keterampilan sosial sebesar 71,4%. Dari hasil pra survei tersebut diketahui bahwa karyawan bagian operator produksi menunjukkan kurangnya kemampuan untuk mengendalikan emosi dan menjaga hubungan dengan rekan kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan sejumlah karyawan operator produksi PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya, terdapat kelemahan pada kemampuan karyawan dalam mengelola emosi. Para karyawan menjelaskan bahwa mereka sering menghadapi tekanan dari target produksi yang ketat, gangguan teknis pada mesin atau adanya perintah mendadak dari kepala operator produksi. Ketidakmampuan mengelola emosi dalam situasi ini sering kali memicu reaksi emosional berlebihan seperti marah atau frustrasi, yang tidak hanya memengaruhi suasana kerja tetapi juga hubungan antar rekan kerja. Kondisi ini pun memengaruhi kemampuan karyawan untuk tetap fokus dan bekerja secara optimal. Padahal dengan kemampuan memahami dan mengelola emosi, individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih mampu menghadapi berbagai tantangan di lingkungan kerja secara lebih efektif (Jeffry & Handayani, 2024). Selain itu, dilakukanlah wawancara lanjutan dengan Bapak Dadan selaku kepala *Human Resource & General Affair* di PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya. Beliau mengatakan bahwa karyawan di PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya yang seringkali terdapat masalah

adalah karyawan operator produksi. Menurut beliau, karyawan bagian operator produksi ini sering mengalami konflik, baik dalam bentuk kesalahpahaman, argumen, hingga perselisihan. Misalnya, saat terjadi perbedaan pendapat, beberapa karyawan lebih memilih untuk menghindari diskusi atau justru memperbesar masalah dengan menyalahkan pihak lain, sehingga menyebabkan konflik yang dibiarkan berlarut-larut karena kurangnya kemampuan untuk mencari solusi bersama. Hal ini sering disebabkan oleh ketidakmampuan karyawan dalam memahami atau mengelola emosi, baik emosi mereka sendiri maupun emosi orang lain. Sehingga hal ini tentunya akan memperburuk hubungan antara sesama karyawan. Padahal, apabila karyawan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dan memahami orang lain, tingkat emosional yang dimiliki menjadi aset penting untuk membangun hubungan sosial. Hal ini memungkinkan mereka untuk menempatkan emosi dan suasana hati yang tepat dalam bekerja (Haliza e al., 2023).

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, penulis merasa perlu untuk meneliti dan menganalisis lebih lanjut mengenai *emotional intelligence* karyawan operator produksi di PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya, dengan meneliti pula *job crafting* yang mungkin memengaruhi tingkat *emotional intelligence* dan *growth mindset* yang mungkin menjadi moderating atau penguat dalam pengaruh *job crafting* terhadap *emotional intelligence*. Adanya permasalahan mengenai rendahnya tingkat *emotional intelligence* karyawan operator produksi PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya tentu menjadi suatu permasalahan yang perlu diteliti. Mengingat pentingnya *emotional intelligence* yang dimiliki karyawan di suatu perusahaan, maka penulis melakukan

penelitian dengan judul **“Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Emotional Intelligence* Dengan *Growth Mindset* Sebagai Variabel Moderasi (Penelitian Pada Karyawan Operator Produksi PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan, maka masalah utama dalam penelitian ini yaitu rendahnya tingkat *emotional intelligence* karyawan yang dapat disebabkan oleh perilaku atau cara kerja (*job crafting*). Selain itu, *growth mindset* juga menjadi hal penting yang dapat berkaitan dengan *emotional intelligence* karyawan. Oleh karena itu, dapat dibuat beberapa pertanyaan penelitian untuk dapat menyelesaikan masalah tersebut, dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana *job crafting*, *emotional intelligence*, dan *growth mindset* karyawan operator produksi PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya;
2. Bagaimana pengaruh *job crafting* terhadap *emotional intelligence* karyawan operator produksi PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya;
3. Bagaimana *growth mindset* dapat memoderasi pengaruh *job crafting* terhadap *emotional intelligence* karyawan operator produksi PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya;

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Job crafting, emotional intelligence, dan growth mindset* karyawan operator produksi PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya;
2. Pengaruh *job crafting* terhadap *emotional intelligence* karyawan operator produksi PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya;
3. Pengaruh *job crafting* terhadap *emotional intelligence* yang dimoderasi *growth mindset* karyawan operator produksi PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya;

1.4 Kegunaan Penelitian

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat, baik dalam hal pengembangan ilmu maupun secara praktis, diantaranya sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi pengembangan ilmu manajemen mengenai manajemen sumber daya manusia. Khususnya mengenai *job crafting, emotional intelligence, dan growth mindset*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi media yang berguna untuk menerapkan pengetahuan penulis mengenai *job crafting, emotional intelligence, dan growth mindset*.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan, serta menyediakan informasi yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam bidang sumber daya manusia mengenai *job crafting*, *emotional intelligence* dan *growth mindset*.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya atau sebagai referensi bagi peneliti lain yang akan membahas dan mengembangkan lebih lanjut mengenai permasalahan serupa.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Rentang Buana Niaga Makmur Unit Kerja Tasikmalaya yang beralamat di Jalan Raya Ciawi KM. 8 RT 19/05 Desa Jatihurip Kecamatan Cisayong, Kabupaten Tasikmalaya, Jawa Barat.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini berlangsung dari bulan September 2024 hingga bulan Mei 2025, dengan waktu penelitian terlampir pada lampiran 1. Jadwal Penelitian.