

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam situasi global saat ini, aspek ekonomi tentu menjadi aspek vital yang mempengaruhi aspek lainnya. Sejalan dengan apa yang dikemukakan Karl Marx bahwa ekonomi menjadi *basic structure* yang akan mempengaruhi *supra structure*. Salah satu bagian yang tidak terpisahkan dalam ekonomi adalah adanya manajemen dalam berjalannya proses atau aktivitas ekonomi. Manajemen berperan untuk mengatur berjalannya sistem dalam dunia ekonomi. Hal ini juga selaras dengan ayat Al-Quran “ *Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu*”. {QS. As-Sajdah: 5. Ayat tersebut dipahami bahwasannya dalam berjalannya suatu hal maka perlu untuk hadirnya sebuah sistem yang mengatur, sama halnya ddalam suatu kegiatan atau aktivitas ekonomi.

Hutagalung dkk. (2021), bisnis dapat dianggap sebagai sistem yang terdiri dari berbagai subsistem yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk memastikan sistem ini berfungsi dengan baik, manajemen sangat penting. Konsep manajemen ini mencakup berbagai bagian, seperti manajemen waktu, manajemen bisnis, dan manajemen perusahaan. Semuanya berpusat pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan prinsip efektifitas dan efisiensi. Menurut Wibowo (2018), proses adalah bagian penting dari manajemen, dan meliputi perencanaan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan kinerja individu dalam bisnis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. POAC, singkatan dari "perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian", adalah empat pilar ilmu manajemen. Studi manajemen berfokus pada empat bidang utama: manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen operasi, dan manajemen sumber daya manusia.

Bidang yang menarik untuk dipelajari secara menyeluruh adalah manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut beberapa penelitian, manajemen sumber

daya manusia (SDM) yang efisien dapat meningkatkan kinerja karyawan (Paul dan Glenn, 2012; Kawiana, 2020). Hasibuan (2014) menyatakan bahwa penelitian sumber daya manusia (MSDM) melibatkan studi tentang kenyataan dan fenomena masalah ketenagakerjaan yang dikelola sesuai dengan fungsinya dengan tujuan mencapai tujuan perusahaan, masyarakat, dan karyawan. Menurut Hasibuan (2014), karyawan sangat penting dalam hal ini karena mereka berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan selain merencanakannya dan berpartisipasi dalamnya.

Veithzal (2018) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai upaya untuk mengawasi pekerjaan pekerja dan membina hubungan dengan mereka guna memastikan tercapainya tujuan yang disepakati bersama antara perusahaan dan karyawan. Peran sumber daya manusia sangat penting dalam menentukan tujuan, sehingga sumber daya manusia dianggap sebagai aset berharga perusahaan (Pradnyani & Rahyuda, 2022). Dalam era globalisasi saat ini, persaingan antar dunia usaha, baik milik negara maupun swasta, semakin meningkat seiring dengan laju ekspansi perekonomian dunia. Bisnis berusaha memaksimalkan pendapatan dengan menggunakan sumber daya seminimal mungkin. Dunia usaha membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bersaing, bertahan, dan menjadi pemenang di pasar. Meskipun organisasi memiliki banyak sumber daya, karyawan adalah aset yang paling berharga.

Karena mereka adalah perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan organisasi, manusia selalu memainkan peran aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, menurut Hasibuan (2010). Karena sumber daya manusia menentukan jalan dan tujuan perusahaan, mereka dianggap sebagai yang paling penting. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang unggul diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan biasanya menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh pekerja dalam jangka waktu tertentu. Sumber daya manusia yang tidak mampu mengatasi tantangan globalisasi, menurut Sutrisno (2010), sering melihat pekerjaan mereka sebagai beban. Mereka melakukan pekerjaan hanya karena kebutuhan dan kewajiban, tanpa mempertimbangkan makna pekerjaan mereka. Sumber daya manusia yang menganggap pekerjaan mereka sebagai tanggung jawab berat dianggap memiliki etos kerja yang buruk.

Untuk menjaga kualitas dan komitmen karyawan dalam mencapai target yang diberikan, penting untuk mempertimbangkan bagaimana menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan agar mereka dapat mencapai kinerja optimal. Saat ini, generasi milenial cenderung memperhatikan kepuasan kerja dalam memilih pekerjaan, yang tidak hanya mencakup kompensasi tetapi juga kenyamanan tempat kerja, peluang pengembangan diri, dan transparansi di tempat kerja. Menurut temuan jajak pendapat Price Waterhouse Cooper pada tahun 2020, generasi milenial akan mencakup 50% dari seluruh tenaga kerja di seluruh dunia. Dunia usaha harus mengembangkan metode rekrutmen yang sesuai dan benar-benar mempertimbangkan kepuasan kerja karyawan berdasarkan temuan ini. Kepuasan kerja merujuk pada perasaan dan evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya, terutama yang berkaitan dengan lingkungan kerjanya, serta kemampuan pekerjaannya dalam memenuhi persyaratan, keinginan, dan hasratnya. (Elviera, 2009).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah keterlibatan karyawan dalam perusahaan, yang dapat memotivasi mereka untuk bekerja dan bersaing. *Employee engagement* atau keterlibatan karyawan, adalah konsep sikap kerja di mana karyawan memiliki keinginan kuat untuk melakukan pekerjaannya dan merasa memiliki ikatan emosional yang mendalam dengan perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja (Wibowo, 2013). *Employee engagement* mengacu pada tingkat keterlibatan, motivasi, dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Di sisi lain, kepuasan kerja mencakup penilaian keseluruhan karyawan terhadap pekerjaan mereka, meliputi aspek-aspek seperti lingkungan kerja, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, dan pengembangan karir. *Employee engagement* mempengaruhi kepuasan kerja karena keterlibatan karyawan berdampak langsung pada proses kerja mereka.

Dengan demikian, keterlibatan karyawan dapat membentuk dasar yang kuat untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja. Organisasi yang memahami dan mendorong *employee engagement* cenderung memiliki karyawan yang lebih puas, produktif, dan setia terhadap perusahaan. Karyawan yang terlibat akan bekerja dengan rajin dan memiliki sikap

positif, sehingga hasil kerjanya menjadi lebih cepat dan produktif (Manalu et al., 2021). Menurut Suhery, Thesa Alif Ravelby, Sutyem, dan rekan-rekan (2010), keterlibatan karyawan adalah aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Selain itu, Rachman dan Dewanto (2016) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Atthohiri dan Wijayanti (2021) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. *Employee engagement* adalah konsep multidimensi yang mencakup aspek emosional, kognitif, dan fisik. Keterlibatan terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan emosional terhubung dengan orang lain. Ketika karyawan terlibat, mereka menyadari tujuan peran mereka dalam memberikan layanan, sehingga akan memberikan kemampuan terbaiknya.

Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi akan merasa nyaman dalam lingkungan kerja mereka, sehingga mengurangi keinginan untuk berpindah (Khan dalam Luthans dan Peterson, 2002).

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin mereka capai. Perusahaan harus mempertimbangkan banyak hal untuk menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Upaya untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional disebut keseimbangan kehidupan kerja. Menurut Larasati et al. (2019), keseimbangan kerja-hidup adalah upaya seorang pekerja untuk mencapai keseimbangan ini. Oleh karena itu, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi di perusahaan merupakan komponen tambahan yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Singh dan Khanna (2011), keseimbangan kehidupan kerja adalah konsep yang mencakup penentuan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karir dan ambisi) di satu sisi, dan kehidupan (kebahagiaan, keluarga, waktu luang, dan pengembangan spiritual) di sisi lain. *Work-life Balance* adalah usaha untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan kehidupan kerja. Menurut Moore dalam Moedy (2013), *work-life balance* yang baik dapat didefinisikan sebagai kondisi di mana pekerja merasa mampu menyeimbangkan pekerjaan mereka dengan kehidupan pribadi atau komitmen lainnya.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Annamaria et al. (2018) menemukan bahwa *work-life balance* memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, penelitian oleh Lumunon et al. (2019) menunjukkan hasil yang berbeda, di mana *work-life balance* tidak memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rahmawati & Gunawan (2019) juga meneliti pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja, dan menemukan bahwa *work-life balance* mempengaruhi kepuasan kerja di kalangan sebagian besar generasi milenial di Indonesia. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Endeka et al. (2020) terhadap karyawan di PT Hasjrat Abadi di Kotamobagu menunjukkan hasil yang berbeda, di mana mereka menyatakan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, penelitian oleh Wicaksana et al. (2020) terhadap generasi milenial mengenai dimensi-dimensi *work-life balance* menyatakan bahwa generasi milenial yang tidak dapat menyelesaikan masalah pribadi mereka cenderung mengalami gangguan dalam pekerjaan mereka, yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan dalam bekerja. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Hidayatulloh (2019) menemukan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja generasi milenial.

Menurut penelitian Shabrina & Ratmaningsih (2019), kepuasan kerja dapat dicapai ketika *work-life balance* terpenuhi. Mereka menyimpulkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat *work-life balance*, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya, semakin rendah tingkat *work-life balance*, semakin rendah pula kepuasan kerja. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan karyawan, penting untuk meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Tingkat kepuasan kerja seseorang dapat dianggap sebagai indikator tingkat keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan minimnya konflik dengan keluarga (Armstrong et al., 2015).

Job rotation adalah strategi yang digunakan ketika karyawan merasa terjebak dalam rutinitas yang monoton atau merasa bosan dengan pekerjaan mereka.

Ketika karyawan menganggap pekerjaan mereka tidak lagi menantang, perusahaan harus mempertimbangkan untuk memindahkan mereka ke posisi lain yang memerlukan keterampilan yang serupa. Saravani dan Abbasi (2013) menjelaskan bahwa *job rotation* merupakan bagian penting dari desain pekerjaan dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang berpotensi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kemampuan karyawan.

Rotasi pekerjaan adalah pendekatan pengembangan pengetahuan di mana karyawan yang dipindahkan diharapkan dapat memperoleh pengetahuan baru dan mengintegrasikan semua jenis pengetahuan yang ada dalam perusahaan (Taurus, 2014). Organisasi harus memperhatikan pengembangan sumber daya manusia, yaitu karyawan. Rotasi pekerjaan adalah salah satu metode pengembangan staf yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian karyawan. Karyawan bergilir diharapkan dapat menggunakan pengetahuan baru mereka dengan berbagai cara (Taurus, 2014). Organisasi harus memprioritaskan pertumbuhan sumber daya manusianya, terutama tenaga kerja. Rotasi pekerjaan adalah komponen penting yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja perusahaan karena dapat membantu dalam pengembangan keahlian karyawan dan meningkatkan kinerja mereka di perusahaan.

Locke (1969) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional positif atau perasaan senang yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan mereka atau pengalaman kerja mereka. Locke juga menyatakan bahwa kepuasan kerja terkait dengan bagaimana karyawan menilai sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi hal-hal yang dianggap penting oleh mereka. Kepuasan kerja, menurut Robbins dan Judge (2015), didefinisikan sebagai evaluasi positif terhadap pekerjaan seseorang, yang dipengaruhi oleh atribut pekerjaan tersebut. Mereka yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka, sedangkan mereka yang tidak puas cenderung memiliki sikap negatif.

PT Agronesia Saripetojo Bandung merupakan perusahaan yang memproduksi es untuk digunakan masyarakat umum. Ini menciptakan es serut serta es kristal atau tabung. Mesin pembekuan air digunakan untuk menghasilkan es, yang

kemudian ditambahkan ke berbagai minuman seperti sirup, es teh, dan es campur.

Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan terlihat pada pencapaian target produksi yang kurang memuaskan, di mana hasil produksi tidak mencapai target yang telah ditetapkan karena proses pembuatan yang memakan waktu lama. Hal ini menyebabkan karyawan merasa terbebani oleh beban kerja yang berat dan proses yang berlangsung cukup lama. Selain itu, kondisi kerja di malam hari berpotensi mengganggu keseimbangan antara waktu kerja dan istirahat, yang dapat mempengaruhi kesehatan tubuh karyawan. Akibatnya, keterikatan antara karyawan dengan perusahaan atau pekerjaannya terganggu karena mereka mengalami stres akibat beban kerja dan target yang harus dicapai.

Berdasarkan hasil peninjauan pada PT Agronesia Bandung yang memproduksi es, peneliti menemukan terkait dengan kepuasan kerja karyawan, hal ini dapat diamati dari indikator kualitas dan kuantitas yang dihasilkan. Dari aspek kualitas kerja karyawan pada PT Agronesia Saripetojo Bandung dipandang kurang optimal, karena masih ditemukan produk es yang pecah atau menyusut dalam proses pekerjaannya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1. 1

Kualitas Produksi Unit Kerja dan Produk Rusak Periode Agustus s/d Desember 2022

Bulan	Unit Kerja (<i>bag</i>)		Produk Rusak (<i>bag</i>)	
	Es Tube	Es Serut	Es Tube	Es Serut
Agustus	60.000	1800	200	2
September	60.000	1800	84	10
Oktober	60.000	1800	119	1
November	60.000	1800	61	8
Desember	60.000	1800	40	4

Sumber : Data Kualitas Produksi Es pada PT Agronesia Saripetojo Bandung, 2023

Kemudian dari aspek kuantitas, hal ini dapat dilihat dari kecepatan kerja

karyawan dalam menghasilkan produknya pada PT Saripetojo Bandung. Contohnya seperti dalam pembuatan es tube dan es serut. Selama 5 bulan belum tercapai hasil yang maksimal sesuai dengan rencana. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1. 2

Target Produksi dan Realisasi Produksi Periode Agustus s/d Desember 2022

Bulan	Target Produksi (bag)		Realisasi Produk (bag)		Persen (%)	
	Es Tube	Es Serut	Es Tube	Es Serut	Es Tube	Es Serut
Agustus	60.000	1800	56.540	1.154	94	64
September	60.000	1800	53.667	1.133	89	62
Oktober	60.000	1800	51.067	1.088	85	60
November	60.000	1800	49.397	1.026	82	57
Desember	60.000	1800	55.860	1.657	93	92

Sumber : Data Kualitas Produksi Es pada PT Agronesia Saripetojo Bandung, 2023

Berdasarkan indikator tersebut, dugaan masalah yang muncul adalah adanya faktor ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya yaitu, kondisi pekerjaan, dapat ditemukan dari masih adanya karyawan yang tidak teliti dan tidak hati-hati saat melakukan pekerjaan. Kurangnya sosialisasi mengenai SOP (*Standard Operating Procedure*) kepada karyawan sehingga menyebabkan kualitas produk masih belum optimal. Dengan adanya target produksi menyebabkan kinerja karyawan lebih sembrono dan tidak hati-hati sehingga terdapat produk es yang pecah. Kemudian penggunaan waktu, dalam proses produksi es ini dilakukan pada malam hari sehingga penggunaan waktu dalam prosesnya juga membutuhkan waktu yang lama, hal ini menyebabkan banyak karyawan yang tidak konsisten. Sering menunda pekerjaan karena waktu yang seharusnya untuk istirahat menjadi waktu untuk bekerja. Kemudian pekerjaan yang homogen dengan beban kerja, karyawan diberikan target yang tinggi dan pekerjaan yang dilakukan sama tidak

ada perubahan sehingga banyak karyawan yang bekerja sembrono dan tidak hati-hati selain itu banyak karyawan yang menunda-nunda pekerjaan sehingga berpengaruh terhadap pencapaian target yang tidak sesuai dengan yang direncanakan.

Berdasarkan latar belakang yang peneliti uraikan, maka peneliti mencoba untuk melakukan penelitian yang lebih lanjut dan mendalam serta hasilnya akan dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul : “**Pengaruh *Employee Engagement*, *Work-life Balance*, dan *Job Rotation* terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada PT Agronesia Saripetojo Bandung).**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan uraian latar belakang dapat diidentifikasi permasalahan proposal penelitian sebagai berikut :

1. Adanya ketidakkonsistenan penelitian terdahulu terkait *employee engagement*.
2. Adanya ketidakkonsistenan penelitian terdahulu terkait work-life Balance.
3. Adanya indikasi bahwa *job rotation* berpengaruh terhadap kepuasan kerja
4. Adanya teori terkait *Employee Engagement*, *Work-life Balance*, dan *Job Rotation* yang secara logis dapat berhubungan dengan teori Kepuasan Kerja.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka dirumuskan menjadi:

- 1) Apakah *Employee Engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan di PT Agronesia divisi produksi es batu(saripetojo) Bandung?
- 2) Apakah *Work-life Balance* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan di PT Agronesia divisi produksi es batu(saripetojo) Bandung?
- 3) Apakah *Job Rotation* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan di PT Agronesia divisi produksi es batu (saripetojo) Bandung?

- 4) Apakah Employee Engagement, Work-life Balance, dan Job Rotation berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Agronesia divisi produksi es batu (saripetojo) Bandung?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui apakah Employee Engagement berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Agronesia divisi produksi es batu (saripetojo) Bandung.
- 2) Untuk mengetahui apakah Work-life Balance berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Agronesia divisi produksi es batu (saripetojo) Bandung.
- 3) Untuk mengetahui apakah Job rotation berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan di PT Agronesia divisi produksi es batu (saripetojo) Bandung.
- 4) Untuk mengetahui apakah Employee engagement, Work-life balance, dan Job rotation secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Agronesia divisi produksi es batu (saripetojo) Bandung.

E. Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis berarti dapat memberikan kontribusi pemikiran serta memperluas ilmu tentang konsep dari penelitian ini. Adapun manfaatnya antara lain sebagai berikut.

- a) Menjelaskan terkait pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan
- b) Menjelaskan terkait pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan
- c) Menjelaskan terkait pengaruh *job rotation* terhadap kepuasan kerja karyawan

- d) Menjelaskan terkait pengaruh *employee engagemet*, *work-lifebalance*, dan *job rotation* secara simultan terhadap kepuasan kerja
- e) Melanjutkan penelitian terkait pengaruh *employee engagement*, *work-life balance*, dan *job rotation* terhadap kepuasan kerja karyawan.

2) Manfaat Praktis

Manfaat praktis adalah manfaat yang didapatkan oleh pihak-pihak lain terkait dengan hasil penelitian. Berikut manfaatnya.

- a) Bagi Peneliti, penelitian ini memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar sarjana manajemen dan juga sebagai pengaplikasian dari ilmu-ilmu yang didapatkan selama kuliah di Jurusan Manajemen.
- b) Bagi pihak perusahaan, hasil penelitian ini dapat dijadikan sumber informasi yang dapat dijadikan pertimbangan perusahaan dalam menentukan kebijakan pengaturan strategi pengembangan sumber daya manusia untuk mempertahankan kinerja karyawan.
- c) Bagi Lembaga, hasil penelitian ini dapat menambah literatur perpustakaan yang dapat dijadikan sumber informasi yang mendukung perkembangan perkuliahan serta sebagai referensi untuk peneliti-peneliti selanjutnya.
- d) Bagi pihak lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai data dan sumber informasi yang dimanfaatkan sebagai acuan, petunjuk, dan perbandingan dalam kepentingan penelitian pada masalah yang relevan atau penelitian lanjutan.