

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam situasi dunia yang semakin terhubung dan memasuki fase Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan lingkungan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), menggambarkan kondisi lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Dalam era VUCA, perusahaan mengalami perubahan yang cepat, ketidakpastian tinggi, kompleksitas interaksi, dan kurangnya kejelasan informasi (Hiakbar et al., 2023). Kondisi ini menuntut organisasi untuk terus beradaptasi agar mampu mempertahankan keberlangsungan dan daya saing (Fauzi et al., 2025). Selain itu, kondisi ini juga menuntut karyawan untuk beradaptasi dengan dinamika kerja yang semakin kompleks.

Dengan adanya tuntutan tersebut, perusahaan tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional tetapi juga harus berfokus pada pengelolaan karyawan sebagai aset utama yang menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya (Volderauer et al., 2025). Perusahaan perlu menciptakan lingkungan pekerjaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan agar karyawan dapat merasakan kenyamanan, yang pada akhirnya akan menghasilkan *job satisfaction* (Sabid & Fitrianingrum, 2025). *Job satisfaction* yang dirasakan akan menghasilkan komitmen yang tinggi, peningkatan kinerja dan loyalitas sehingga perusahaan mampu mempertahankan stabilitas usahanya di tengah ketidakpastian (Fakhrezi et al., 2024).

Fenomena ketidakpuasan kerja karyawan secara nyata dapat dilihat dari berbagai aksi demonstrasi buruh yang terjadi di Indonesia. Salah satu contoh adalah aksi demonstrasi nasional pada 28 Agustus 2025, di mana ribuan hingga puluhan ribu buruh atau pekerja dari berbagai daerah turun ke jalan untuk menyuarakan tuntutan terkait kenaikan upah minimum, penghapusan sistem *outsourcing*, serta perbaikan kondisi kerja (Putri, 2025). Aksi ini mencerminkan adanya ketidakpuasan yang signifikan di kalangan pekerja terhadap kebijakan dan kondisi ketenagakerjaan yang dirasakan belum memenuhi harapan mereka. Demonstrasi tersebut tidak hanya menjadi fenomena sosial, tetapi juga menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja dapat berkembang menjadi respons kolektif ketika kebutuhan dan harapan karyawan tidak terpenuhi secara memadai.

Fenomena dari dinamika hubungan kerja tersebut menunjukkan pentingnya memperhatikan *job satisfaction* untuk mewujudkan kesejahteraan karyawan. *Job satisfaction* merujuk pada perasaan positif seseorang pada pekerjaannya yang muncul dari penilaian atas berbagai aspek dalam pekerjaan tersebut (Robbins & Judge, 2023: 122). *Job satisfaction* diartikan sebagai perasaan positif yang timbul pada karyawan terkait pekerjaannya, mencakup pemenuhan kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai yang mereka anut (Feoh, 2025). *Job satisfaction* tidak hanya berdampak pada peningkatan motivasi dan produktivitas, tetapi juga berperan dalam menurunkan tingkat absensi dan tingkat *turnover* sehingga berdampak positif pada stabilitas organisasi di tengah persaingan global. Faktor-faktor yang memengaruhi *job satisfaction* seperti lingkungan kerja, *workload* (beban kerja), stres kerja, kompensasi, *role ambiguity* (ketidakjelasan peran), *emotional*

intelligence (kecerdasan emosional) dan motivasi kerja penting untuk diperhatikan (Ibrahim & Yosepha, 2025). Jika dalam faktor-faktor tersebut terjadi ketidakseimbangan, maka hal ini dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja secara keseluruhan yang dapat merugikan perusahaan.

Ketidakseimbangan ini sering kali terjadi dalam lingkungan kerja dan berdampak pada *job satisfaction* karyawan. Kondisi tersebut juga ditemukan pada Perusahaan Al-Ikhhbal, di mana *job satisfaction* karyawan menjadi salah satu aspek yang perlu mendapat perhatian. Gambaran *job satisfaction* karyawan dapat dilihat dari tanggapan responden terhadap pernyataan “Merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani”. Jumlah responden untuk wawancara pendahuluan ditentukan berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin, sehingga sampel yang digunakan dinilai cukup mewakili populasi karyawan yaitu sebanyak 44 karyawan. Adapun hasil tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut disajikan dalam Tabel 1.1 sebagai berikut.

Tabel 1. 1 Gambaran *Job satisfaction* Karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal

Jawaban	Skor	Responden	Persentase
Sangat Setuju	5	12	27,27%
Setuju	4	6	13,64%
Netral	3	11	25%
Tidak Setuju	2	9	20,45%
Sangat Tidak Setuju	1	6	13,64%

Sumber : Karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal, 2025.

Berdasarkan Tabel 1.1, masih ditemukan sejumlah responden yang menunjukkan perbedaan tingkat *job satisfaction* karyawan di Perusahaan Al-Ikhhbal. Sebanyak 12 orang responden atau 27,27% menyatakan sangat setuju bahwa mereka merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani. Sementara itu, 6 responden

atau 13,64% menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut. Namun demikian, masih terdapat 11 responden atau 25% yang memberikan jawaban netral. Selain itu, masing-masing 9 responden atau 20,45% menyatakan tidak setuju dan 6 responden atau 13,64% menyatakan sangat tidak setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian karyawan telah merasakan *job satisfaction*, masih terdapat karyawan yang belum sepenuhnya merasa puas terhadap pekerjaannya. Adanya respon netral hingga sangat tidak setuju mengindikasikan bahwa *job satisfaction* karyawan di Perusahaan Al-Ikhhbal belum dirasakan secara menyeluruh.

Hal ini menjadi fenomena yang perlu mendapat perhatian, karena *job satisfaction* berhubungan dengan sikap karyawan dalam bekerja dan dapat berdampak pada kinerja perusahaan. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi *job satisfaction* adalah *role ambiguity*, *role ambiguity* sering muncul akibat ketidakjelasan tugas di lingkungan kerja yang dimanis (Azizah et al., 2025). Secara umum, *role ambiguity* adalah ketidakjelasan mengenai peran yang menyebabkan karyawan merasa tidak yakin dan tidak memahami dengan jelas apa yang seharusnya dilakukan (Robbins & Judge, 2023: 631).

Role ambiguity adalah konflik yang muncul karena uraian tugas tidak jelas, sehingga ketidakjelasan mengenai peran yang harus dipenuhi memunculkan ketidakpastian dalam berbagai aspek yang berkaitan dengan peran tersebut (Ramansyah et al., 2023). Ketidakjelasan peran membuat karyawan kurang puas dalam bekerja karena mereka tidak mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan perusahaan. Kondisi ini diperkuat oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *role ambiguity* berpengaruh terhadap *job satisfaction* (Nasrin, 2025).

Selain *role ambiguity*, faktor lain yang memengaruhi *job satisfaction* adalah *workload* (Dewanta & Putra, 2025). *Workload* adalah tuntutan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangannya dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi (Ramansyah et al., 2023). *Workload* merujuk pada berbagai tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan atau unit organisasi yang perlu diselesaikan dalam periode tertentu menggunakan kompetensi dan keterampilan mereka (Nasrul et al., 2023). Ketika seorang karyawan memiliki *workload* yang seimbang maka akan menghasilkan *job satisfaction*, namun jika karyawan memiliki *workload* yang berlebihan, kondisi tersebut dapat menimbulkan tekanan karena tuntutan pekerjaan yang melebihi kapasitas atau waktu yang tersedia. Hal ini dapat mengurangi kemampuan karyawan untuk mengatur prioritas dan menjaga kualitas kerja, sehingga memengaruhi kepuasan yang mereka rasakan. Hal ini sejalan dengan studi yang mengungkapkan bahwa *workload* terhadap *job satisfaction* (Salsabilla et al., 2022).

Faktor lain yang dapat memengaruhi tingkat *job satisfaction* karyawan yaitu *emotional intelligence* (Nguyen, 2025). *Emotional intelligence* merupakan kemampuan seseorang untuk menerima, menilai, mengelola serta mengontrol emosi dirinya dan orang lain di sekitarnya (Unandari et al., 2023). Pendapat lain menyatakan bahwa *emotional intelligence* memiliki hubungan yang erat dengan *job satisfaction* karena karyawan yang memiliki pengelolaan emosi yang baik akan lebih mampu menjaga hubungan kerja yang harmonis dan meminimalkan konflik

di tempat kerja (Putri & Handoko, 2021:45). Hubungan kerja yang kondusif tersebut dapat menumbuhkan rasa nyaman dan puas dalam menjalankan pekerjaan.

Emotional intelligence menyumbang 80 persen dari faktor penentu kesuksesan seseorang, sedangkan 20 persen yang lain ditentukan oleh *intelligence Quotient* (IQ) (Daniel Goleman dalam Heriansyah, 2024). Penelitian mengenai pengaruh *emotional intelligence* menunjukkan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh terhadap *job satisfaction* (Kamal et al., 2025). Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *emotional intelligence* memungkinkan karyawan untuk mengendalikan emosi negatif, serta membangun hubungan kerja yang harmonis, sehingga menciptakan perasaan nyaman dan puas terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, *emotional intelligence* menjadi salah satu hal penting yang dapat diupayakan untuk meningkatkan *job satisfaction* karyawan melalui kemampuan pengelolaan emosi yang baik.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *emotional intelligence* dapat memoderasi pengaruh *role ambiguity* terhadap *job satisfaction*, studi empiris yang dilakukan oleh Arumsari dan Wikaningtyas (2023) memaparkan bahwa kecerdasan emosional dapat mengendalikan atau mengurangi dampak negatif dari ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) terhadap hasil kerja sehingga akan berdampak pula pada kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Bradberry (2025) memaparkan bahwa *emotional intelligence* bukan sekadar *soft skill*, melainkan fondasi utama kinerja, kepemimpinan, dan kebahagiaan manusia. *Emotional intelligence* berperan sebagai variabel moderasi yang mampu melemahkan pengaruh tekanan kerja terhadap munculnya emosi negatif, sehingga karyawan

dengan kecerdasan emosional tinggi tidak mudah terdampak secara emosional oleh tekanan kerja yang dialami (Yousaf, et al 2023).

Beberapa penelitian terdahulu juga menyatakan bahwa *role ambiguity*, *workload*, dan *emotional intelligence* cenderung memengaruhi *job satisfaction*. Namun, temuan lain menunjukkan sebaliknya, contohnya penelitian yang menyatakan bahwa *role ambiguity* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction* (Ahmad et al., 2021). Hal ini disebabkan karena peluang kerja terbatas jika karyawan meninggalkan pekerjaan tersebut. Meskipun mereka belum memiliki kejelasan tentang pekerjaan mereka saat ini, tetapi mereka tetap bekerja di suatu bagian organisasi, sehingga mereka merasa puas. Hasil penelitian lainnya juga menunjukkan hasil yang berbeda yaitu tidak adanya pengaruh langsung antara *workload* dengan *job satisfaction* (Ramansyah et al., 2023). Hal ini menunjukkan pengaruh *workload* tidak cukup kuat dibanding faktor-faktor lain dalam memengaruhi *job satisfaction*. Selain itu, hasil penelitian mengenai pengaruh *emotional intelligence* menunjukkan bahwa *emotional intelligence* tidak memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* (Aprilianti & Dewanto, 2022). Dengan demikian, masih terdapat inkonsistensi hasil dari penelitian-penelitian yang ada mengenai pengaruh *role ambiguity*, *workload*, dan *emotional intelligence* terhadap *job satisfaction*.

Adanya perbedaan dan inkonsistensi dari hasil penelitian-penelitian terdahulu menjadi suatu urgensi untuk dilakukan penelitian lanjutan mengenai pengaruh *role ambiguity* dan *workload* terhadap *job satisfaction* dengan *emotional intelligence* sebagai variabel moderasi. Selain itu, sebagian penelitian sebelumnya

masih berfokus pada sektor pemerintahan dan kesehatan, sehingga penelitian dalam konteks industri kecil dan menengah di Indonesia masih relatif terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memperkaya literatur, mengingat belum banyak penelitian yang membahas secara langsung pengaruh antara *role ambiguity* dan *workload* terhadap *job satisfaction* dengan *emotional intelligence* sebagai variabel moderasi di perusahaan manufaktur, khususnya sektor industri kecil dan menengah di Tasikmalaya. Permasalahan yang terjadi di Perusahaan Al-Ikhhbal penting untuk diteliti karena *job satisfaction* karyawan berperan penting dalam keberlangsungan dan efektivitas perusahaan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rekomendasi kebijakan untuk lebih memperjelas peran karyawan, mengelola pembagian tugas kerja, dan menggunakan *emotional intelligence* atau kecerdasan emosional guna meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Berdasarkan fenomena yang terjadi di perusahaan dan adanya inkonsistensi pada penelitian terdahulu, judul penelitian ini yaitu Pengaruh *Role Ambiguity dan Workload* terhadap *Job satisfaction* dengan *Emotional intelligence* sebagai variabel moderasi (Kasus Pada Perusahaan Al-Ikhhbal).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya mengalami masalah terkait *job satisfaction*, yang terindikasi dari wawancara awal yaitu terdapat 13,64% dari 44 karyawan menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan “Merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani”. Kondisi ini kemungkinan besar dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti *role ambiguity*,

workload dan juga *emotional intelligence*. Oleh karena itu, permasalahan diidentifikasi terkait dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Bagaimana *role ambiguity*, *workload*, *emotional intelligence* dan *job satisfaction* di perusahaan AI-Ikhbal?
2. Bagaimana pengaruh *role ambiguity* dan *workload* secara simultan terhadap *job satisfaction* pada perusahaan AI-Ikhbal?
3. Bagaimana pengaruh *role ambiguity* dan *workload* secara parsial terhadap *job satisfaction* pada perusahaan AI-Ikhbal?
4. Bagaimana *emotional intelligence* memoderasi *role ambiguity* dan *workload* terhadap *job satisfaction* di perusahaan AI-Ikhbal?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan hasil identifikasi masalah yang telah dipaparkan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui serta menganalisis:

1. *Role ambiguity*, *workload*, *emotional intelligence* dan *job satisfaction* di perusahaan AI-Ikhbal.
2. Pengaruh *role ambiguity* dan *workload* secara simultan terhadap *job satisfaction* pada perusahaan AI-Ikhbal.
3. Pengaruh *role ambiguity* dan *workload* secara parsial terhadap *job satisfaction* pada perusahaan AI-Ikhbal.
4. *Emotional intelligence* memoderasi *role ambiguity* dan *workload* terhadap *job satisfaction* di perusahaan AI-Ikhbal.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Secara umum, hasil penelitian ini memiliki berbagai manfaat penting, baik dari sisi akademik maupun praktis, di antaranya untuk:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan industri kecil dan menengah di Indonesia. Secara teoritis, penelitian ini akan memperkaya literatur tentang pengaruh antara *role ambiguity* dan *workload* terhadap *job satisfaction* dengan *emotional intelligence* sebagai variabel moderasi. Temuan penelitian ini akan mengisi kesenjangan yang ada dengan memberikan perspektif baru tentang dinamika *job satisfaction* di lingkungan perusahaan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Bagi perusahaan Al-Ikhhbal dan investor, penelitian ini diharapkan dapat membantu sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, khususnya terkait kejelasan peran karyawan, pengelolaan beban kerja, dan peningkatan kecerdasan emosional untuk meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran kondisi internal perusahaan sebagai dasar dalam menyusun strategi yang lebih efektif guna meningkatkan *job satisfaction* karyawan.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Adapun penelitian ini akan dilaksanakan di Perusahaan Al-Ikhhbal yang beralamat di Jalan. Air Tanjung, Kel. Talagasari, Kec. Kawalu, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat 46182.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan selama 6 (enam) bulan, terhitung mulai bulan Oktober 2025 sampai bulan Maret 2026. Adapun mengenai waktu penelitian lebih lengkap dapat dilihat pada lampiran I.