

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam sebuah perkembangan zaman, sebuah perusahaan atau organisasi harus beradaptasi dengan memiliki keunggulan untuk dapat bersaing dan bertahan dalam perubahan yang terjadi secara responsif. Adaptasi yang diperlukan tidak hanya perubahan eksternal, tetapi juga harus diimbangi dengan perubahan internal yaitu manajemen sumber daya manusia. SDM yang berkualitas mempunyai peran yang penting dalam kelancaran operasional perusahaan. Perusahaan harus bisa untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan SDM yang terbaik karena karyawan yang menjadi penggerak bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

Pada umumnya, banyak perusahaan yang hanya berfokus untuk memajukan perusahaan tanpa memberi perhatian yang lebih terhadap karyawan. Dalam lingkup bisnis yang kompetitif dan semakin berkembang dinamis, perusahaan harus mampu mempertahankan talenta yang berkualitas guna bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Salah satu faktor vital dalam mempertahankan karyawan adalah loyalitas mereka terhadap sebuah perusahaan. Loyalitas merupakan kesetiaan, pengabdian, serta kepercayaan yang dipersembahkan kepada seseorang atau organisasi dengan rasa cinta dan tanggung jawab untuk memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik (Husni *et al.*, 2018). Loyalitas karyawan dibutuhkan supaya karyawan bekerja tidak hanya untuk dirinya sendiri, tetapi juga untuk perusahaan. Kesadaran akan dua pihak yang saling membutuhkan yaitu antar karyawan dan perusahaan akan menciptakan sebuah loyalitas yang tinggi. Karyawan yang loyalitasnya tinggi

akan selalu memiliki semangat dan bertanggung jawab kepada perusahaan, sebaliknya karyawan yang loyalitasnya rendah akan cenderung kurang memiliki tanggung jawab serta lalai terhadap pekerjaannya (Gomes, 2017). Maknanya, loyalitas merupakan sebuah peran serta komitmen yang ditunjukkan oleh seseorang dengan rasa tanggung jawab dan rasa kecintaan.

Dengan demikian karyawan yang bersedia untuk berkorban dan bertanggung jawab terhadap perusahaan, dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut loyal terhadap perusahaan. Loyalitas menjadi faktor penting saat karyawan turut memberi inovasi dan tenaganya demi kemajuan organisasi. Loyalitas merupakan sikap utama yang diharapkan dari karyawan yang merupakan bagian dari sebuah perusahaan. Loyalitas dapat tergambar dari adanya lingkungan kerja yang saling mendukung, keinginan untuk bekerja jangka panjang, dan bisa menjaga citra perusahaan.

Loyalitas tidak hanya dilihat dari lamanya seorang karyawan bekerja, tetapi juga dilihat dari peran dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan.. Bertanggung jawab atas pekerjaannya, Kesadaran untuk menaati aturan yang diberikan, serta memberikan ide dan gagasan yang membangun. Semakin tinggi tingkat loyalitas karyawan, maka perusahaan juga semakin mudah untuk mencapai tujuan., (Sasti, 2020). Demikian juga terkait loyalitas karyawan pada PT Suryacitra Adikusuma perlu untuk dikaji dan diteliti lebih lanjut.

PT Suryacitra Adikusuma merupakan sebuah perusahaan swasta yang bergerak di bidang manajemen persewaan kantor dan gedung Graha SA. Sejak didirikan pada 1 Oktober 2000, Graha SA mampu mendukung seluruh infrastruktur

dan mengembangkan fasilitas terkini. Graha SA melayani persewaan gedung dan kantor untuk pernikahan, pesta liburan, resepsi perusahaan, dan perayaan, Dengan visi untuk menjadi penyedia layanan manajemen properti terbaik, Graha SA memberikan solusi inovatif, efisien, dan berkelanjutan bagi pelanggan dalam menciptakan lingkungan kerja dan ruang usaha yang optimal.

Setelah dilakukan wawancara dengan Ibu Deserma selaku staf *Human Resource Department* pada bulan November, didapatkan informasi bahwa karyawan PT Suryacitra Adikusuma hampir seluruhnya sudah bekerja lebih dari 5 tahun. Hasil wawancara tersebut terlihat dari tabel masa kerja karyawan tahun 2024, sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Masa Kerja Karyawan PT Suryacitra Adikusuma Tahun 2024

Masa Kerja	Jumlah Karyawan
0-5 tahun	4
6-10 tahun	10
11-15 tahun	12
>16 tahun	30
Total	56

Sumber : Laporan HRD PT Suryacitra Adikusuma Tahun 2024

Berdasarkan data pada tabel 1.1, dari seluruh karyawan PT Suryacitra Adikusuma yang berjumlah 56, hanya 4 karyawan saja yang mempunyai masa kerja 5 tahun. Hal ini menandakan adanya loyalitas karyawan yang dapat dilihat dari masa kerja karyawan. Namun, menurut Gomes (2017) loyalitas tidak hanya digambarkan dengan lama masa bekerja saja, tetapi juga dilihat dari rasa tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara *random* awal dengan divisi HRD, didapat informasi bahwa karyawan di PT Suryacitra Adikusuma memang sudah memiliki masa kerja yang lama karena di PT Suryacitra Adikusuma tidak akan membuka rekrutmen karyawan jika tidak ada yang pensiun atau meninggal dunia. Selain itu terdapat fenomena yang menunjukkan bahwa karena lamanya masa kerja karyawan, terdapat indikasi kurangnya loyalitas karyawan yang ditandai dengan (1) berkurangnya inisiatif karyawan; (2) karyawan mulai malas bekerja; dan (3) karyawan kurang bertanggung jawab.

Loyalitas karyawan terhadap perusahaan tentunya tidak tumbuh begitu saja di dalam diri karyawan. Tentu ada beberapa faktor yang mempengaruhinya, sehingga memerlukan perlakuan serta kondisi tertentu yang mampu menunjang peningkatan loyalitas karyawan tersebut.

Menurut Kabir & Rahman (2019), berpendapat bahwa pengaturan kerja fleksibel merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yu *et al.*, (2019), menyebutkan adanya *flexible working arrangement* pada suatu organisasi atau perusahaan mampu meningkatkan produktifitas, mengurangi konflik kerja, dan memberikan pengaruh terhadap loyalitas pekerja pada perusahaan.

Penemuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Capnary, dkk, yang menyimpulkan bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Capnary *et al.*, 2018). Artinya loyalitas karyawan dapat tumbuh dipengaruhi dengan adanya pemberian *flexible working arrangement*. Namun, hasil pada penelitian tersebut bertolak belakang dengan

penelitian Vera *et al.*, (2022) yang menyatakan bahwa pengaturan kerja fleksibel tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Studi ini menunjukkan bahwa meskipun fleksibilitas kerja dianggap penting, faktor lain mungkin lebih menentukan membangun loyalitas, seperti kompensasi, budaya perusahaan, atau peluang pengembangan karir.

Fenomena fleksibilitas kerja pada PT Suryacitra Adikusuma dapat dijelaskan melalui hasil wawancara awal dengan divisi HRD, didapatkan fenomena bahwa karyawan PT Suryacitra Adikusuma tidak sepenuhnya memiliki wewenang untuk mengatur pekerjaan mereka secara fleksibel. Mereka memiliki kebebasan untuk mengatur prioritas tugas yang akan mereka kerjakan dan kebebasan untuk menukar jadwal kerja dengan rekan kerja yang lain. Kebebasan menukar jadwal ini dimiliki oleh karyawan yang memiliki jadwal *shift*, yaitu karyawan pada divisi keamanan, *cleaning service*, teknisi, dan parkir. Sedangkan bagi karyawan yang berada di bagian *office* seperti admin, marketing, receptionist tetap harus masuk sesuai jam operasional kantor yaitu hari Senin – Jumat pukul 08.00 – 17.00. Perusahaan juga mengharuskan mereka untuk mengerjakan pekerjaan mereka dari kantor.

Fenomena *flexible working arrangement* pada PT Suryacitra Adikusuma berdasarkan pra-*survei* penelitian kepada 15 dari 56 karyawan PT Suryacitra Adikusuma menunjukkan hasil berikut :

Tabel 1. 2 Hasil kuesioner pra-survei mengenai flexible working arrangement pada karyawan PT Suryacitra Adikusuma

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Saya memiliki kebebasan kapan saya akan selesai bekerja	5	10
2	Saya dapat bekerja lebih efektif karena jam kerja yang fleksibel	8	7
3	Saya merasa fleksibilitas lokasi kerja membantu saya meningkatkan produktivitas	10	5
4	Saya menjadi memiliki banyak waktu untuk keluarga	10	5

Sumber : Hasil kuesioner pra-survei pada karyawan PT Suryacitra Adikusuma

Berdasarkan tabel 1.2, diketahui persepsi awal karyawan menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* di PT Suryacitra Adikusuma belum sesuai dengan yang diharapkan. Karyawan di PT Suryacitra Adikusuma tidak memiliki kebebasan kapan mereka akan selesai bekerja. Selain itu, masih terdapat karyawan yang merasa tidak dapat bekerja secara efektif karena jam kerja yang fleksibel. Pengaturan kerja fleksibel yang belum optimal ini dapat mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Selain *flexible working arrangement*, faktor lain yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah keterikatan karyawan (*employee engagement*). Yasmin *et al.*, (2022), menyatakan bahwa pendorong utama keberhasilan sebuah organisasi adalah keterikatan karyawan. Marzuki (2017) berpendapat bahwa pada tingkat perorangan seorang karyawan, jika keterikatan karyawan semakin tinggi maka loyalitasnya terhadap perusahaan juga akan semakin tinggi. Begitupun sebaliknya, semakin rendah keterikatan karyawan terhadap perusahaan, maka akan semakin rendah pula loyalitasnya. Keterikatan karyawan yang baik mampu meningkatkan

loyalitas karyawan sehingga perusahaan dapat mempertahankan dan mengefesiensi biaya perekrutan karyawan di tengah persaingan yang sengit.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono & Rahmawati (2020), mengungkapkan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, artinya loyalitas karyawan dapat tumbuh dengan dipengaruhi oleh adanya perhatian perusahaan terhadap keterikatan karyawan. Akan tetapi, Vera *et al.*, (2022) dalam penelitiannya menjabarkan bahwa keterikatan karyawan tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, artinya bahwa keterikatan karyawan yang tinggi tidak mempengaruhi tingginya loyalitas karyawan.

Fenomena *employee engagement* yang terjadi di PT Suryacitra Adikusuma berdasarkan pra-survei penelitian kepada 15 dari 56 karyawan PT Suryacitra Adikusuma menunjukkan hasil berikut

Tabel 1. 3 Hasil kuesioner pra-survei mengenai employe engagement pada karyawan PT Suryacitra Adikusuma

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Saya memiliki rasa keterikatan yang tinggi	10	5
2	Saya fokus melakukan pekerjaan	11	4
3	Saya terlibat secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi	7	8
4	Saya memiliki antusias yang sangat tinggi terhadap pekerjaan yang saya lakukan	6	9

Sumber : Hasil kuesioner pra-survei pada karyawan PT Suryacitra Adikusuma

Berdasarkan tabel 1.3, diketahui persepsi awal pada karyawan menunjukkan bahwa keterikatan karyawan di PT Suryacitra Adikusuma belum juga seperti yang

diharapkan. Hal tersebut dapat terlihat dari banyaknya karyawan yang tidak memiliki antusias yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu, karyawan juga masih ada yang tidak terlibat secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor seperti inilah yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara kepada divisi HRD, didapatkan informasi bahwa masih banyak karyawan yang tidak bersemangat, hal ini ditandai dengan banyaknya karyawan yang tidak memiliki antusias tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu, masih terdapat karyawan yang hanya menyelesaikan pekerjaan sendiri dan masih merasa acuh terhadap lingkungan sekitarnya. Sebagian besar karyawan juga merasa kurang dilibatkan dalam proses strategis perusahaan. Hal ini menyebabkan rendahnya motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan, yang berpotensi menurunkan tingkat loyalitas karyawan.

Selain faktor *employee engagement*, faktor lain yang turut mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan adalah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Emosi memiliki dampak pada pikiran dan tindakan seseorang, Emosi memiliki dampak pada pikiran dan tindakan seseorang, oleh karena itu seseorang harus mampu untuk mengelola emosi dengan baik. Dengan mengontrol emosinya dengan baik, seorang karyawan dapat merasakan emosi yang baik dalam dirinya yang pada akhirnya akan mempunyai dampak yang baik bagi sekelilingnya termasuk juga bagi perusahaan. Yeshinta (2020), berpendapat bahwa kecerdasan emosional mempunyai peran yang sangat vital dalam melakukan pekerjaan dan menjadi tanda bahwa karyawan tersebut berkualitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahab (2021), menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, artinya pegawai yang memiliki kecerdasan emosional yang baik akan mempunyai loyalitas yang baik juga, begitu pun juga sebaliknya karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang rendah maka akan menghasilkan loyalitas yang kurang optimal. Namun, hasil ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibowo & Bidayati (2020), yang menjabarkan bahwa *emotional intelligence* tidak mempunyai pengaruh terhadap *employee loyalty*, maknanya ialah kecerdasan emosional karyawan yang tinggi tidak mempengaruhi tingginya tingkat loyalitas karyawan

Fenomena *emotional intelligence* yang terjadi di PT Suryacitra Adikusuma berdasarkan pra-survei penelitian kepada 15 dari 56 karyawan PT Suryacitra Adikusuma menunjukkan hasil berikut :

Tabel 1. 4 Hasil kuesioner pra-survei mengenai emotional intelligence pada karyawan PT Suryacitra Adikusuma Surabaya

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Saya merasa sulit untuk memahami emosi diri sendiri dan rekan kerja	6	9
2	Saya terkadang merasa sulit untuk menanggapi kritik dan saran dari rekan kerja atau atasan	8	7
3	Saya seringkali merasa defensif ketika ada konflik di tempat kerja	10	5
4	Saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah ketika terdapat beragam perbedaan yang dapat memicu konflik	8	7

Sumber : Hasil kuesioner pra-survei pada karyawan PT Suryacitra Adikusuma

Berdasarkan data dari tabel 1.4 menunjukkan bahwa terdapat permasalahan yang ditemukan berkaitan dengan tingkat *emotional intelligence* karyawan PT

Suryacitra Adikusuma, hal ini ditunjukkan pada hasil pra-*survei* penelitian dimana masih terdapat karyawan yang belum mampu memahami emosi diri sendiri dan rekan kerja, sulit untuk menerima kritik dan saran secara efektif, dan sering kali merasa *defensive* ketika terjadi konflik. Selain itu, masih terdapat karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah ketika terdapat beragam perbedaan yang dapat memicu konflik

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kepada divisi HRD, didapat informasi bahwa masih terdapat karyawan yang belum mampu untuk mengontrol emosinya. Hal ini dapat ditunjukkan dari terdapat karyawan yang tidak mampu membantu rekan kerjanya ketika sedang berkonflik. Konflik yang terjadi dalam karyawan dapat menyebabkan berbagai akibat yang salah satunya berpengaruh terhadap loyalitas. Keterbatasan dalam memahami perasaan orang lain dan mengendalikan emosi pribadi sering kali memicu ketegangan yang menghambat kolaborasi dan produktivitas kerja. Oleh karena itu, karyawan perlu meningkatkan *emotional intelligence*-nya sehingga dapat berpengaruh terhadap loyalitasnya terhadap perusahaan.

Hasil telaah dari penelitian sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian yang sering disebut dengan *research gap*. Hal tersebut tentunya dapat dicerminkan dengan adanya kontradiksi antara hasil – hasil penelitian yang telah diungkap sebelumnya mengenai pengaturan kerja fleksibel (*flexible working arrangement*), keterikatan karyawan (*employee engagement*), dan kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) terhadap *employee loyalty* (loyalitas karyawan),

Oleh karena itu, penulis berpendapat bahwa penting untuk melakukan penelitian serta pengujian secara lebih mendalam.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan, maka peneliti merasa terdorong untuk menyelidiki pengaruh *flexible working arrangement*, *employee engagement*, dan *emotional intelligence* terhadap *employee loyalty* PT Suryacitra Adikusuma. Penelitian ini memiliki perbedaan mendasar dibandingkan dengan studi-studi sebelumnya, terutama dalam hal desain dan objek penelitian. Penjelasan mengenai fenomena serta *research gap* yang telah disampaikan di atas akan menjadi dasar bagi penelitian ini, dengan judul “**Pengaruh *Flexible Working Arrangement*, *Employee Engagement*, dan *Emotional intelligence* terhadap *Employee Loyalty* PT Suryacitra Adikusuma Surabaya**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka perumusan masalah dari penelitian ini yaitu:

1. Apakah *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap *employee loyalty* PT Suryacitra Adikusuma Surabaya?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee loyalty* PT Suryacitra Adikusuma Surabaya?
3. Apakah *emotional intelligence* berpengaruh terhadap *employee loyalty* PT Suryacitra Adikusuma Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employe loyalty* PT Suryacitra Adikusuma Surabaya
2. Untuk mengetahui pengaruh *employe engagement* terhadap *employe loyalty* PT Suryacitra Adikusuma Surabaya
3. Untuk mengetahui pengaruh *emotional intelligence* terhadap *employe loyalty* PT Suryacitra Adikusuma Surabaya

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Peneliti berharap dengan adanya penelitian ini mampu memperluas wawasan serta pemahaman peneliti mengenai pengaruh *flexible working arrangement*, *employe engagement*, dan *emotional intelligence* terhadap *employe loyalty* PT Suryacitra Adikusuma Surabaya

2. Bagi Instansi

Peneliti berharap dengan adanya penelitian ini bisa menjadi masukan untuk instansi terkait agar dapat meningkatkan *employe loyalty*.

3. Bagi Akademis

Peneliti berharap dengan adanya penelitian ini akan menjadi arsip perpustakaan yang bisa digunakan oleh mahasiswa lain sebagai referensi untuk melakukan penelitian dengan tema serupa di masa mendatang.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan serta referensi bagi penulis lain yang akan mengadakan penelitian dengan judul atau materi yang sama