

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kesehatan dan kebugaran manusia telah menjadi salah satu fokus utama dalam kehidupan, dengan semakin berkembangnya industri kesehatan dan kebugaran, baik secara fisik maupun mental, berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja. Salah satu cara mendukung kesejahteraan karyawan adalah menyediakan sarana olahraga di tempat kerja. Fasilitas ini tidak hanya membantu menjaga kesehatan fisik, tetapi juga berdampak positif dan semangat kerja tim. Selain berdampak positif dan semangat kerja, penyediaan sarana olahraga juga berkontribusi dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan sangat penting bagi organisasi karena dapat mempengaruhi produktivitas, efisiensi, dan efektivitas kerja. Karyawan yang loyal cenderung memiliki motivasi yang tinggi, sehingga mereka menunjukkan kinerja yang optimal dan lebih bertanggung jawab.

Menurut (Onsardi, 2018), Loyalitas didefinisikan sebagai kesetiaan dan kepatuhan seorang atau kelompok karyawan terhadap organisasi di mana mereka bekerja setiap hari. Loyalitas tidak hanya tercermin dari lamanya bekerja di perusahaan, tetapi juga dapat dilihat dari bagaimana mereka berpikir dan bertindak. Liana (2023), Loyalitas merupakan konsep yang tampak mudah dibicarakan dalam konteks sehari-hari tetapi tetap menjadi sulit ketika dianalisis dalam banyak hal. Secara harfiah loyal berarti setia, atau loyalitas dapat diartikan sebagai suatu kesetiaan, kesetiaan ini timbul dari kesadaran sendiri. Manajemen akan selalu menghadapi masalah loyalitas karyawan, jadi mereka harus tahu apa yang mempengaruhi loyalitas karyawan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan tersebut akan membuat manajemen instansi atau perusahaan dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan loyalitas karyawannya agar sesuai dengan harapan perusahaan. Komitmen emosional, normatif, dan berkelanjutan karyawan terhadap perusahaan merupakan faktor utama yang memengaruhi

loyalitas mereka. Karyawan yang memiliki ikatan emosional yang kuat, merasa wajib untuk tetap bekerja, atau melihat manfaat dari bertahan di perusahaan menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi Meyer & Allen (2016). Mencapai prestasi kerja yang efektif bagi perusahaan loyalitas sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Loyalitas timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan memperbaiki baik itu pada tempat kerja, dalam kelompok, di bawah atasan, dan di perusahaan. Keinginan berbakti membuat seseorang bekerja tanpa peduli berapa banyak uang yang mereka terima, yang lebih penting adalah hasil kerjanya. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya loyalitas karyawan untuk perusahaan dan instansi.

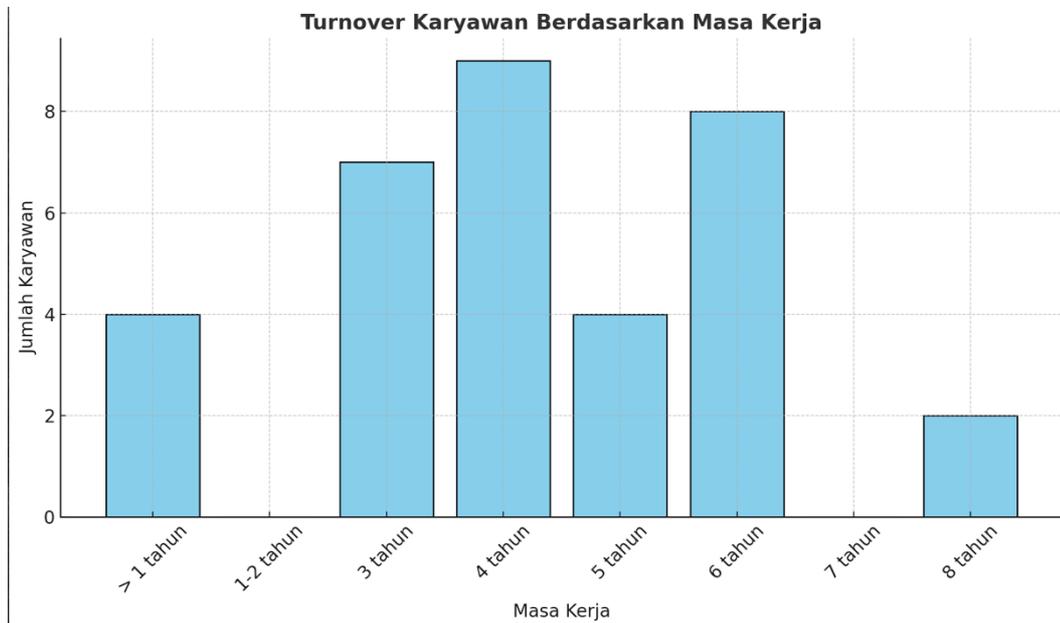
Loyalitas karyawan menjadi salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap kesuksesan PT. Jasmani Sehat Prima yang telah berdiri selama 6 tahun dan terdapat total 250 member. Karyawan memiliki loyalitas tinggi cenderung memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan, baik dalam bentuk produktivitas, inovasi, maupun kualitas kerja. Berikut data masa kerja karyawan yang pernah bekerja di PT. Jasmani Sehat Prima dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.1**  
Masa Kerja Karyawan

No	Masa kerja	Total
1.	> 1 tahun	4 orang
2.	1-2 tahun	0
3.	3 tahun	7 orang
4.	4 tahun	9 orang
5.	5 tahun	4 orang
6.	6 tahun	8 orang
7.	7 tahun	0
8.	8 tahun	2 orang
	Total	34

*Sumber Data Diolah 2024*

**Gambar 1.1**  
Turnover Masa Kerja



Sumber : Ditulis untuk proposal penelitian (2024).

Grafik ini menunjukkan jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan dalam setiap kategori masa kerja. Masa kerja 4 tahun memiliki jumlah turnover tertinggi 9 orang, masa kerja 6 tahun juga menunjukkan angka yang cukup tinggi 8 orang, tidak ada turnover pada masa kerja 1-2 tahun dan 7 tahun, masa kerja di atas 8 tahun memiliki jumlah turnover paling rendah 2 orang.

Masa kerja pada tabel di atas merupakan salah satu faktor pendukung loyalitas karyawan, karena karyawan yang loyal cenderung memiliki komitmen tinggi dan bersedia memberikan usaha terbaiknya untuk mencapai tujuan perusahaan. Melihat hal tersebut salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada suatu perusahaan adalah fleksibilitas kerja.

Fleksibilitas kerja merupakan konsep yang telah mendapat perhatian luas dalam beberapa tahun terakhir. Ini berarti bahwa karyawan dapat memilih kapan, di mana, dan bagaimana mereka bekerja tanpa terikat dengan jadwal kerja yang ketat atau tempat kerja tertentu. Konsep ini tidak hanya memberikan karyawan lebih banyak kebebasan, tetapi juga membantu perusahaan menyesuaikan

operasinya dengan tantangan zaman sekarang. Menurut (Sitorus & Siagian, 2023), cara untuk meningkatkan loyalitas karyawan dengan memberikan fleksibilitas kerja, khususnya jadwal kerja yang meningkatkan produktivitas. Melalui fleksibilitas kerja, karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan yang ditentukan perusahaan untuk menyelesaikan tugas. Setiap pekerja memiliki kemampuan untuk mengelola dan bertanggung jawab atas satu pekerjaan.

Fleksibilitas kerja Meiske Claudia et al (2024), telah menjadi salah satu hal penting dalam dunia kerja, terutama sejak pola kerja mengalami perubahan besar karena kemajuan teknologi dan dampak pandemi global. Fleksibilitas kerja meningkatkan kesehatan dan produktivitas karyawan, menurut studi yang dilakukan. Menurut Smith dan Turner (2015), kesehatan dan produktivitas karyawan meningkat sebagai hasil dari fleksibilitas kerja. Selain itu, lebih mudah bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang beragam, termasuk dalam hal pengaturan waktu dan lokasi kerja, dengan menerapkan fleksibilitas kerja.

Menurut Sa'adah & Sopiah (2022), fleksibilitas dapat membantu bisnis bertahan di masa sulit. Perusahaan yang menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja yang baik mengalami peningkatan dan penurunan tingkat stres karyawan. Seiring dan meningkatnya penggunaan teknologi dan internet, konsep fleksibilitas kerja semakin populer di berbagai industri. Kemajuan teknologi memungkinkan karyawan bekerja dari mana saja. Ini secara langsung meningkatkan fleksibilitas dalam hal lokasi dan waktu kerja.

Saat ini lokasi dari PT. Jasmani Sehat Prima berada di Mall WTC Batanghari Jambi, hal ini bisa dikatakan fleksibel di karenakan lokasi perusahaan berada di tengah kota. Dengan beradanya perusahaan di tengah kota karyawan dapat mengatur jadwal mereka dengan secara lebih efisien, mengurangi waktu yang dihabiskan di perjalanan, dan menghindari stres akibat kemacetan. Fleksibilitas kerja menjadi solusi bagi perusahaan yang beroperasi di dalam mall, mengingat jam operasional mall yang panjang dan cenderung dinamis. Pengaturan jam kerja yang fleksibel yang di terapkan oleh PT. Jasmani Sehat Prima seperti pengaturan shift yang lebih variatif di akhir pekan dan di hari libur tertentu.

**Tabel 1.2**

Jam operasional kerja

<b>Hari</b>	<b>Shift 1</b>	<b>Shift 2</b>
Senin	08.00-14.00	14.00-22.00
Selasa	08.00-14.00	14.00-22.00
Rabu	08.00-14.00	14.00-22.00
Kamis	08.00-14.00	14.00-22.00
Jum'at	08.00-14.00	14.00-22.00
Sabtu	10.00-15.00	15.00-20.00
Minggu	12.00-16.00	16.00-20.00
Tanggal merah	12.00-16.00	16.00-20.00

*Sumber Data Diolah 2024*

Fleksibilitas kerja dalam organisasi semakin dianggap penting karena dapat membantu memenuhi kebutuhan karyawan untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Fleksibilitas kerja tidak hanya bergantung pada kebijakan formal yang dianut perusahaan tetapi juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada.

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas fleksibilitas kerja dan bagaimana hal tersebut berdampak pada loyalitas karyawan. Budaya organisasi yang mendukung inovasi, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika perusahaan memiliki budaya yang adaptif, di mana fleksibilitas dipandang sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan, karyawan cenderung lebih termotivasi dan loyal pada perusahaan. Hal ini terjadi karena mereka merasa di dukung oleh organisasi dalam mencapai keseimbangan yang lebih baik antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Adapun faktor pendukung dari budaya organisasi dari PT. Jasmani Sehat Prima sebagai berikut :

**Tabel 1.3**  
Budaya organisasi

No	Kegiatan	Jam dilakukan
1.	Gym	Di luar jam kerja
2.	Evaluasi harian	Setiap jam tutup perusahaan

*Sumber Data Diolah 2024*

Melihat pada tabel di atas, hal ini rutin dilakukan oleh para karyawan di PT. Jasmani Sehat Prima. Semua kegiatan itu merupakan peraturan yang diterapkan perusahaan untuk meningkatkan kebersamaan dalam bekerja dan juga meningkatkan peduli kebugaran diri pribadi para karyawan yang bekerja di PT. Jasmani Sehat Prima.

Menurut Riani (2018), budaya organisasi di Indonesia sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai lokal, seperti agama dan etika sosial, yang membentuk lingkungan kerja yang saling menghormati dan memiliki standar moral yang tinggi. Riani menekankan bahwa di banyak perusahaan di Indonesia, nilai-nilai keagamaan, berperan besar dalam membentuk perilaku karyawan dan manajemen. Nilai-nilai menciptakan budaya organisasi yang menjunjung tinggi kejujuran, integritas, dan kerja sama. Hasibuan (2019), budaya organisasi di Indonesia umumnya cenderung bersifat paternalistik, di mana otoritas dan keputusan strategis lebih banyak dikendalikan oleh pemimpin atau manajemen puncak. Pemimpin dihormati dan mendominasi dalam budaya paternalistik ini, dan karyawan cenderung mengikuti arahan tanpa banyak bertanya. Sering kali, keputusan dibuat secara terpusat, dengan sedikit partisipasi dari tingkat yang lebih rendah.

Maulidiyah (2020), mengatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dipelajari oleh sekelompok orang saat mereka menangani masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi dasar ini menjadi pedoman yang tidak disadari bagi anggota organisasi untuk berperilaku dan berpikir. Budaya organisasi terdiri dari keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang diterima bersama. Nilai-nilai ini menentukan bagaimana anggota organisasi

berinteraksi satu sama lain, menentukan bagaimana mereka menangani tantangan eksternal, dan menjaga keharmonisan internal.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dilihat fleksibilitas kerja berpotensi dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Ketika karyawan memiliki fleksibilitas mengatur waktu pribadi dan kerja mereka, hal itu dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Budaya organisasi dalam penelitian ini sebagai variabel moderasi yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara fleksibilitas kerja terhadap loyalitas karyawan. Budaya organisasi menjadi elemen penting dalam memastikan bahwa fleksibilitas kerja dapat mendorong loyalitas yang lebih tinggi.

PT. Jasmani Sehat Prima menghadapi tantangan untuk menyesuaikan lingkungan kerja dengan kebutuhan karyawannya. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang layanan kebugaran, PT. Jasmani Sehat Prima tidak hanya dituntut memberikan layanan berkualitas kepada members-nya, tetapi juga menjaga kesejahteraan internal karyawan. Fleksibilitas kerja menjadi penting, terutama karena banyak karyawan yang bekerja dalam shift, termasuk malam hari, atau pada akhir pekan. Meningkatnya jumlah member, memerlukan pola kerja yang lebih dinamis. Hal ini mendorong PT. Jasmani Sehat Prima untuk mempertimbangkan penerapan fleksibilitas kerja dalam bentuk jam kerja yang fleksibel. Tujuan dari penyesuaian ini adalah untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan kesejahteraan mereka, yang pada akhirnya diharapkan akan meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Secara empiris, bisa digambarkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara fleksibilitas kerja terhadap loyalitas karyawan, dan budaya organisasi dapat mempengaruhi secara moderasi terhadap kedua variabel tersebut.

Allen et al. (2017) hubungan antara loyalitas karyawan, konflik antara pekerjaan dan keluarga, dan fleksibilitas kerja. Para peneliti menekankan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Pertama, karyawan mendapatkan lebih banyak kontrol atas bagaimana mereka mengelola waktu dan tanggung jawab mereka dengan pengaturan yang lebih fleksibel. Pengaturan yang lebih fleksibel, mereka merasa lebih mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan mereka dengan kehidupan pribadi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan

kesehatan mereka secara keseluruhan. Mereka yang merasa dihargai dan diterima dalam hal ini cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih berdedikasi terhadap organisasi mereka.

Khan et al. (2019) meneliti hubungan antara budaya organisasi dan loyalitas karyawan dalam industri perhotelan. Penelitian ini berfokus pada bagaimana elemen budaya organisasi seperti nilai-nilai perusahaan, praktik manajemen, dan lingkungan kerja mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan. budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menumbuhkan rasa keterikatan yang mendalam di antara karyawan. Mereka menemukan bahwa ketika karyawan merasa nilai-nilai organisasi sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka, mereka cenderung lebih setia. Rasa memiliki ini muncul ketika karyawan merasa dihargai dan dihargai dalam lingkungan kerja yang positif.

Berdasarkan fenomena di atas fleksibilitas kerja kini menjadi salah satu faktor penting yang diharapkan oleh karyawan, terutama dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan dan profesional dalam bekerja. Perusahaan yang bergerak di bidang dalam penyediaan sarana olahraga, perlu memahami peran fleksibilitas dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Budaya organisasi merupakan elemen yang mempengaruhi bagaimana fleksibilitas tersebut diterima dan dijalankan dalam perusahaan. Budaya yang mendukung inovasi dan keseimbangan kerja hidup diharapkan dapat membuat dampak positif fleksibilitas kerja terhadap loyalitas karyawan, oleh karena itu penelitian ini akan menganalisis bagaimana budaya organisasi dapat memoderasi hubungan antara fleksibilitas kerja dan loyalitas karyawan, dengan harapan memberikan panduan praktis bagi PT. Jasmani Sehat Prima untuk meningkatkan retensi karyawan sekaligus meningkatkan produktivitas perusahaan, maka judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Fleksibilitas Kerja dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel moderasi pada PT. Jasmani Sehat Prima”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran fleksibilitas kerja, loyalitas karyawan dan budaya organisasi ?
2. Bagaimana fleksibilitas kerja mempengaruhi loyalitas karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi sebagai moderasi dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan loyalitas karyawan ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran fleksibilitas kerja, loyalitas karyawan dan budaya organisasi.
2. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh fleksibilitas kerja terhadap loyalitas karyawan.
3. Untuk membuktikan secara empiris peran budaya organisasi sebagai moderasi dalam hubungan antara fleksibilitas kerja terhadap loyalitas karyawan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat-manfaat yang di harapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Di harapkan hasil penelitian ini dapat berkontribusi terhadap pengembangan teori fleksibilitas dan jam operasional di lingkungan kerja. Dan bagaimana faktor-faktor tersebut saling berhubungan dan mempengaruhi loyalitas karyawan. Hasil penelitian dapat menjadi landasan untuk penelitian lebih lanjut.

## 2. Secara Praktis

Penelitian ini dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan memahami dua komponen yang mempengaruhi loyalitas karyawan.