

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA BERPIKIR

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu **ilmu** atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan **sumber daya** (tenaga kerja) yang dimiliki oleh **individu** secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapainya tujuan Bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Suatu perusahaan tidak akan berjalan baik apabila tidak ada sumber daya manusia didalamnya karena dalam manajemen Sumber Daya Manusia karyawan adalah asset utama perusahaan.

Kegiatan di bidang SDM dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerja terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sementara itu, dari sisi pekerjaan meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

Menurut Desseler (2015:3) “Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karya dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”. Menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5) “Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengolahan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja”. Menurut Schuler dalam Edy Sutrisno (2016:6) “Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat”.

2. Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Melayu S.P Hasibuan (2016:21) meliputi:

a) Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan.

g) Kompensasi

Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.

j) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2. Loyalitas Karyawan

2.1.2.1. Pengertian Loyalitas Karyawan

Menurut Handoko, loyalitas yaitu komitmen/keterkaitan seseorang terhadap organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisiensi sesuai dengan target yang direncanakan berdasarkan prinsi-prinsip, semboyan dan nama baik yang tanpa dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor penghambat baik dari dalam mampu dari luar organisasi (Handoko, 2014).

Menurut Steers dan Porter, loyalitas kepada organisasi adalah sikap sejauh mana seseorang pegawai mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya. Loyalitas pegawai sebagai proses perilaku seseorang pegawai mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan. Pegawai adalah orang yang menjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapat kompensasi (balas jasa) yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu, dimana mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh gaji sesuai dengan perjanjian (Marzuki, 2018). Loyalitas pegawai dapat menimbulkan rasa tanggung jawab. Dengan rasa tanggung jawab dari pegawai, rasa sama-sama memiliki akan timbul. Untuk menimbulkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan antara lain pihak pimpinan perusahaan harus mengusahakan agar pegawai merasa senasib dengan pegawai lain. Dalam kenyataan memang sulit untuk

menimbulkan loyalitas atau kesetiaan semua pegawai terhadap perusahaan apabila tenaga kerja terlalu banyak.

Loyalitas Pegawai adalah salah satu unsur penilaian untuk mengidentifikasi kesetiaan pegawai terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi yang mana dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas pegawai sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi karena merupakan sikap mental pegawai yang ditunjukkan oleh sikap setia terhadap organisasi walaupun organisasi dalam keadaan baik atau buruk (Ardana, 2012).

Dari pernyataan para ahli di atas, loyalitas dapat diartikan sebagai kesetiaan yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Loyalitas atau kesetiaan pegawai dapat timbul apabila pihak pimpinan perusahaan dapat mengusahakan agar pegawai merasakan saling memiliki dan membutuhkan terhadap perusahaan tersebut. Dengan perasaan demikian, kemajuan dan kemunduran perusahaan akan menjadi tanggung jawabnya. Menurut Sopiah (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai adalah:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan, gaya kepemimpinan, dan hubungan antar karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat loyalitas karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat loyalitas yang berlainan.

2.1.2.3. Dimensi Loyalitas Karyawan

Siswanto (2015), yang menitikberatkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain:

1. Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan

kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baikintern maupun ekstern.

2. Tanggung jawab pada perusahaan. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.
3. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
4. Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
5. Hubungan antar pribadi, karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

6. Kesukaan terhadap pekerjaan, Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari: keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok.

2.1.3. Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di bawah ini merupakan pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli:

Thoha (2014) mengemukakan bahwa, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat

orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Nawawi (2016) mengungkapkan bahwa, gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.3.2. Tipologi Gaya Kepemimpinan

Dalam praktiknya, dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut Siagian (2016).

1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;

- e. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya;
- f. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripada bawahannya;
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan;
- e. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki

agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;

- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya;
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

3. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- e. Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

4. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
- b. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- e. Sering bersikap maha tahu.

5. Tipe Karismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin

yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (supra natural powers). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

Berdasarkan ciri-ciri yang ada, maka dapat dikatakan bahwa pemimpin dengan tipe ini biasanya dihormati dan disegani, karena mampu mengembangkan, memelihara, dan menjaga kewibawaan, dengan dasar hubungan manusiawi yang efektif. Pemimpin memperbolehkan bawahannya untuk mengembangkan kreativitas dan daya inovasi yang mereka miliki. Apabila kreativitas dan inovasi yang dihasilkan tersebut justru membuat timbulnya masalah, maka pemimpin akan menegur bawahan dan meluruskan kesalahan penyebab terjadinya masalah tersebut. Dengan begitu diharapkan bawahan tidak melakukan kesalahan yang sama dan menjadi lebih bertanggung jawab.

2.1.3.3. Dimensi Gaya Kepemimpinan Demokratis

Edy Sutrisno (2017) menyatakan bahwa biasanya kepemimpinan demokratis berlangsung mantap dengan gejala-gejala sebagai berikut:

1. Organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor.
2. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa

senang, puas, pasti, dan rasa aman dalam melaksanakan setiap tugas kewajibannya.

3. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya.
4. Pemimpin berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.

Dijelaskan lebih lanjut oleh Handoko (2017), adapun ciri-ciri kepemimpinan demokratis antara lain:

1. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama,
2. Pimpinan menganggap bawahan sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab,
3. Disiplin, tetapi tidak kaku, jika ada masalah diselesaikan bersama,
4. Memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan, dan
5. Komunikasi bersifat terbuka dan dua arah.

Sondang P. Siagian (Suwatno *et al*, 2016) menyatakan bahwa pemimpin yang demokratis memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

1. Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari anggapan bahwa manusia merupakan makhluk yang paling mulia di dunia.
2. Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan.
3. Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan.

4. Memberikan kebebasan kepada bawahan tetapi juga tetap membimbingnya.

Dari beberapa pendapat di atas, penulis menyimpulkan ciri-ciri kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut.

1. Pengambilan Keputusan

- a. Mau menerima pendapat, kritik dan saran.
- b. Bawahan dianggap sebagai komponen pelaksana.
- c. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- d. Bersifat bijaksana dalam pembagian tugas dan tanggung jawab.

2. Perilaku Kepemimpinan

- a. Bersifat ramah tamah.
- b. Selalu bersedia menolong karyawan dan karyawan lain.
- c. Mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan.
- d. Disiplin tapi tidak kaku.
- e. Percaya kepada bawahan dengan tetap melakukan pengawasan.
- f. Memberi kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya.

3. Orientasi Kepemimpinan

- a. Beban kerja ditanggung bersama.
- b. Ada kerjasama dengan karyawan.
- c. Mengutamakan kepentingan bersama.

- d. Menganggap keberhasilan yang dicapai sebagai hasil kerja sama.
- e. Memperlakukan orang-orang yang dipimpinnya sebagai teman kerja.

2.1.4. *Work Life Balance*

2.1.4.1. *Pengertian Work Life Balance*

Work life balance merupakan keseimbangan yang mencakup bahwa beban pekerjaan atau kehidupan pribadi berbanding lurus dengan peningkatan kualitas pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Work life balance* berasal dari kata “bekerja” dan kata “kehidupan”, keseimbangan kehidupan kerja adalah tentang bagaimana menyeimbangkan kedua kategori tersebut. Schermerhorn dalam Rondonuwu *et al.*, (2018) mengungkapkan bahwa *Work life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya, karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang tinggi dapat menjaga kesehatan diri sendiri, memperhatikan perkembangan keluarga, memiliki waktu untuk istirahat, berlibur dengan keluarga dan sebagainya. Menurut Frame dan Hartog dalam Iswardhani *et al.*, (2019) *Work life balance* berarti karyawan dapat dengan bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan atau

karyanya dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, seni, studi dan tidak hanya fokus terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan persepsi individu atas kemampuannya untuk bisa mengalokasikan waktu dan energi mereka di dua domain yaitu lingkungan kerja dan lingkungan diluar kerja (misalnya: keluarga, komunitas, agama, politik dan pendidikan) dengan mengurangi konflik peran antar dua domain tersebut.

2.1.4.2. Aspek-Aspek *Work Life Balance*

Ada 4 komponen penting yang menjadi alat ukur dalam *Work-life Balance* menurut Fisher dalam Valen (2017), yaitu:

1. Waktu, meliputi banyaknya waktu yang digunakan untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain di luar kerja.
2. Perilaku, meliputi adanya tindakan untuk mencapai tujuan yang digunakan. Hal ini berdasarkan pada keyakinan seseorang bahwa ia mampu mencapai apa yang ia inginkan dalam pekerjaannya dan tujuan pribadinya.
3. Ketegangan (*strain*), meliputi kecemasan tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi dan sulit mempertahankan perhatian.
4. Energi, meliputi energi yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Energi merupakan sumber terbatas dalam diri manusia

sehingga apabila individu kekurangan energi untuk melakukan aktivitas, maka dapat meningkatkan stress.

2.1.4.3. Dimensi *Work Life Balance*

Empat komponen *work-life balance* seperti waktu, perilaku, ketegangan, dan energi menjadi dasar bagi Fisher dalam mengembangkan alat ukur *work-life balance*. Pengembangan alat ukur tersebut menghasilkan item-item yang digolongkan menjadi empat dimensi (Nurlambang, 2016) yaitu:

1. WIPL (*Work Interference With Personal Life*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

2. PLIW (*Personal Life Interference With Work*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah di dalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

3. PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan

pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

4. WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

2.1.4.4. Faktor-Faktor *Work Life Balance*

Menurut Pouluse dan Sudarsan dalam Valen (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi *work-life balance*, sebagai berikut:

1. Faktor Individual

a. Kepribadian

Ada 5 model besar kepribadian yaitu *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, dan *openness to experience*.

b. Kesejahteraan Dipengaruhi oleh dua komponen yaitu *cognitive component* (*life satisfaction* dan *affective emotional well being*).

c. *Emotional Intelligence* (EI) Didefinisikan sebagai “kemampuan untuk menyesuaikan dan mengenali emosi atau perasaan, mengungkapkan emosi atau perasaan, mengatur emosi atau perasaan, dan mempergunakan emosi atau perasaan.”

2. Faktor Organisasional

a. Pengaturan kerja

Pengaturan kerja yang mudah disesuaikan dapat membantu pegawai untuk mencapai pencampuran yang lebih baik antara pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan dan membantu organisasi merekrut, mempertahankan dan memotivasi pegawai.

b. Dukungan organisasi

Ada dua bentuk, yaitu dukungan formal dan dukungan informal.

Dukungan formal dapat berupa ketersediaan *work-family policies/benefit* dan fleksibilitas pengaturan jadwal kerja, sedangkan dukungan informal dapat berupa otonomi kerja, dukungan dari atasan dan perhatian terhadap karir pegawai.

c. Stress kerja

Dapat didefinisikan sebagai persepsi individu tentang lingkungan kerja seperti mengancam atau menuntut, atau ketidaknyamanan yang dialami oleh individu di tempat kerja.

d. Konflik peran, ketidakjelasan peran dan *role overload*.

e. Teknologi

Kemajuan teknologi dapat membantu pekerjaan di kantor maupun pekerjaan rumah tangga sehingga sangat bermanfaat terhadap pengelolaan waktu.

3. Faktor Lingkungan

a. Pengaturan perawatan anak

Faktor keluarga yang berhubungan seperti jumlah anak dan tanggung jawab perawatan anak menyebabkan ketidakseimbangan dalam peran pekerjaan dan keluarga.

b. Dukungan keluarga

Dukungan pasangan, dukungan orang tua dan permintaan pribadi dan keluarga.

c. Faktor sosial lainnya

4. Faktor Lainnya Umur, jenis kelamin, status perkawinan, status orang tua, pengalaman, tingkat pegawai, tipe pekerjaan, penghasilan serta tipe keluarga.

2.1.5. Manajemen Bakat

2.1.5.1. Pengertian Manajemen Bakat

Untuk mengartikan manajemen talenta atau *talent management* harus memahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan talenta itu sendiri. *Talent* menurut Pella dan Afifah adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya. *Talent* juga dapat diartikan sebagai pegawai yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) (Pella & Afifah, 2011).

Berdasarkan pengertian bakat tersebut, maka yang dimaksud dengan manajemen bakat adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan

perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*) (Tusang & Tajuddin, 2015). Manajemen bakat juga dapat diartikan sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran bakat dalam suatu perusahaan dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan bakat untuk menyelaraskan pegawai-pegawai yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan prioritas kegiatan perusahaan atau bisnis perusahaan (Pella & Afifah, 2011).

Pengertian lain dari manajemen bakat adalah sebagai suatu proses komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, yang praktiknya dilakukan para pemimpin yang terkait dalam perusahaan, berkaitan dengan aktivitas menarik pegawai yang memiliki talenta, menyeleksi, mengembangkannya dan memeliharanya (Pella & Afifah, 2011). Arti lainnya menyebutkan bahwa manajemen bakat adalah suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam perusahaan dapat diisi secara internal dengan cara terlebih dahulu, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan bakat yang terdiri atas sekumpulan sumber daya manusia perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikas (*talent pool*) (Mangusho, *et. al*, 2015).

Dari berbagai penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan jika manajemen bakat adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia dengan cara mendapatkan orang yang tepat dengan kemampuan dan keterampilan yang tepat serta ditempatkan di dalam posisi yang tepat.

2.1.5.2. Dimensi Manajemen Bakat

Terdapat tiga pengukuran dari manajemen bakat menurut Capelli dalam Diniati *et al.*, (2018), yaitu:

1. *Recruitment*

Recruitment merupakan proses pencarian dan seleksi dari karyawan yang dianggap dapat mengisi posisi yang dibutuhkan dalam perusahaan. Prosesnya terdiri dari:

- a. Proses perekrutan dan seleksi terkait dengan pencarian pegawai-pegawai yang memiliki talenta atau *talent*.
 - b. Proses orientasi terkait dengan bagaimana perusahaan merancang program untuk menyambut *new talent* dalam perusahaan melalui orientasi formal dan program *on-boarding* informal untuk mendukung pegawai segera produktif pada tahun pertama bekerja.
2. *Retain* merupakan proses yang ditujukan untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta dalam perusahaan. Prosesnya terdiri dari:

- a. Proses manajemen kinerja terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja secara konsisten diseleuruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas pegawai dalam jangka pendek, menengah dan panjang.
 - b. Proses pengakuan dan retensi terkait dengan bagaimana perusahaan mengenali dan memanfaatkan insentif dan imbalan untuk menghargai talent, menjaga pegawai sesuai perbedaan preferensi individual pegawai.
3. *Developing* merupakan proses yang ditujukan untuk mengembakan talenta karyawan guna meningkatkan kemampuan dan kinerja. Indikatornya adalah: Proses pendidikan dan pelatihan terkait dengan bagaimana perusahaan mengembangkan pegawai dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan untuk memenuhi prioritas bisnis saat ini dan masa depan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan hipotesis dalam penelitian ini, maka peneliti menambahkannya dengan penelitian terdahulu sebagai referensi dalam penelitian ini.

Tabel 2.1.

Penelitian Terdahulu

No.	Nama Judul Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Depera Kitriawaty, Elsa Pudji Setiawati, & Suryana Sumantri (2017) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Loyalitas Perawat Rumah Sakit Swasta Tipe B di Kota Bandung	Variabel Independen: Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) Variabel Dependen: Loyalitas (Y)	Metode penelitian menggunakan pendekatan survey <i>analitik cross sectional.</i>	Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap loyalitas perawat. Kepemimpinan dan motivasi dapat dijadikan aspek yang diperhitungkan dalam pengelolaan rumah sakit untuk mewujudkan loyalitas sumber daya manusia yang tinggi dan mendukung ke arah peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit agar memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan visi dan misi rumah sakit.

2	<p>Putu Meidita Larastrini & I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2019)</p> <p>Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan <i>work Life Balance</i> Terhadap Loyalitas Karyawan</p>	<p>Variabel Independen: Kepuasan Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan <i>work Life Balance</i> (X3)</p> <p>Variabel Dependen: Loyalitas (Y)</p>	<p>Metode Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda.</p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dan <i>work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya maka loyalitas karyawan juga tinggi, lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan, dan penerapan <i>work life</i></p>
---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<i>balance</i> yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan.
3	Rizky Mauluddani Martaperdana (2019) Pengaruh <i>Worklife Balance</i> terhadap Loyalitas Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi di PT. Bank Mandiri Kanwil	Variabel Independen: <i>Work Life Balance</i> (X1) Variabel Dependen: Loyalitas (Y) Variabel Intervening: Komitmen Organisasi (Z)	Metode deskriptif dan verifikasi	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa: 1) <i>Worklife Balance</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap loyalitas kerja. 2) <i>Worklife Balance</i> itu juga memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen. 3) Komitmen organisasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap loyalitas untuk bekerja. 4) <i>Worklife Balance</i> secara simultan mempengaruhi Loyalitas Kerja

	Cabang Bandung)			melalui Komitmen Organisasi Kesimpulan dari penelitian ini ialah adanya pengaruh <i>Worklife Balance</i> terhadap Loyalitas Kerja melalui Komitmen Organisasi.
4	Ozгур Ondaу (2016) Creating Employee Engagement Through Talent Management: 4 Links Between Talent	Variabel Independen: <i>Talent Management</i> (X1) Variabel Dependen: <i>Employee Engagement</i> (Y)	Metode penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif dengan metode analisis kajian pustaka	Studi ini mengeksplorasi manajemen bakat dan keterlibatan karyawan dengan meneliti hubungan antara dua konsep dan menyelidiki dampak praktik manajemen bakat pada keterlibatan karyawan. Penelitian ini mendapati hasil jika manajemen bakat memiliki berpengaruh positif dan

	Management And Employee Engagement			signifikan terhadap keterikatan karyawan.
5	Yoga Achmad Ramadhan, Diana Imawati, & Edi Romdani (2018) Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bina Sarana Sukses	Variabel Independen: <i>Work Life Balance</i> (X1) & Kepemimpinan (X2) Variabel Dependen: Kepuasan Kerja (Y)	Metode Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda.	Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat diketahui bahwa pengaruh work life balance dan kepempipinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bina Sarana Sukses adalah berpengaruh signifikan. Apabila work life balance dan kepempipinan mengalami peningkatan, maka kepuasan kerja yang dirasakan karyawan juga akan meningkat.

2.3. Kerangka Berpikir

Menurut Kitriawaty, et al, (2017) permasalahan loyalitas erat kaitannya dengan bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan atau pihak manajemen. Dalam penelitiannya, Kitriawaty, et al, (2017) menyatakan jika terdapat hubungan searah antara kepemimpinan dengan loyalitas, maka setiap peningkatan kepemimpinan menyebabkan meningkatnya loyalitas.

Pemimpin dalam memimpin suatu perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Thoha (2014), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Timothy *et al.* dalam Kumara & Utama (2016) menyatakan kepemimpinan diidentifikasi sebagai subjek penting di bidang perilaku organisasi. Setiap kebijakan yang dikeluarkan pimpinan perusahaan akan mendapat respon, baik itu positif atau negatif, dari karyawan. Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan jika peran pemimpin juga sangat berpengaruh besar dalam organisasi di saat pengambilan keputusan, dan berani menentukan benar salahnya suatu keputusan tersebut. Dalam hal ini, pemimpin memiliki andil dan kuasa penting untuk menurun atau meningkatnya loyalitas karyawan, karena pemimpin yang paling berperan dan memiliki wewenang untuk memperlakukan karyawannya.

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan adalah *work life balance*. Situasi atau keadaan

dimana karyawan merasa mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi atau komitmen lain dapat dikatakan sebagai *work life balance*. Menurut Martaperdana (2019) *Worklife Balance* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap loyalitas karyawan.

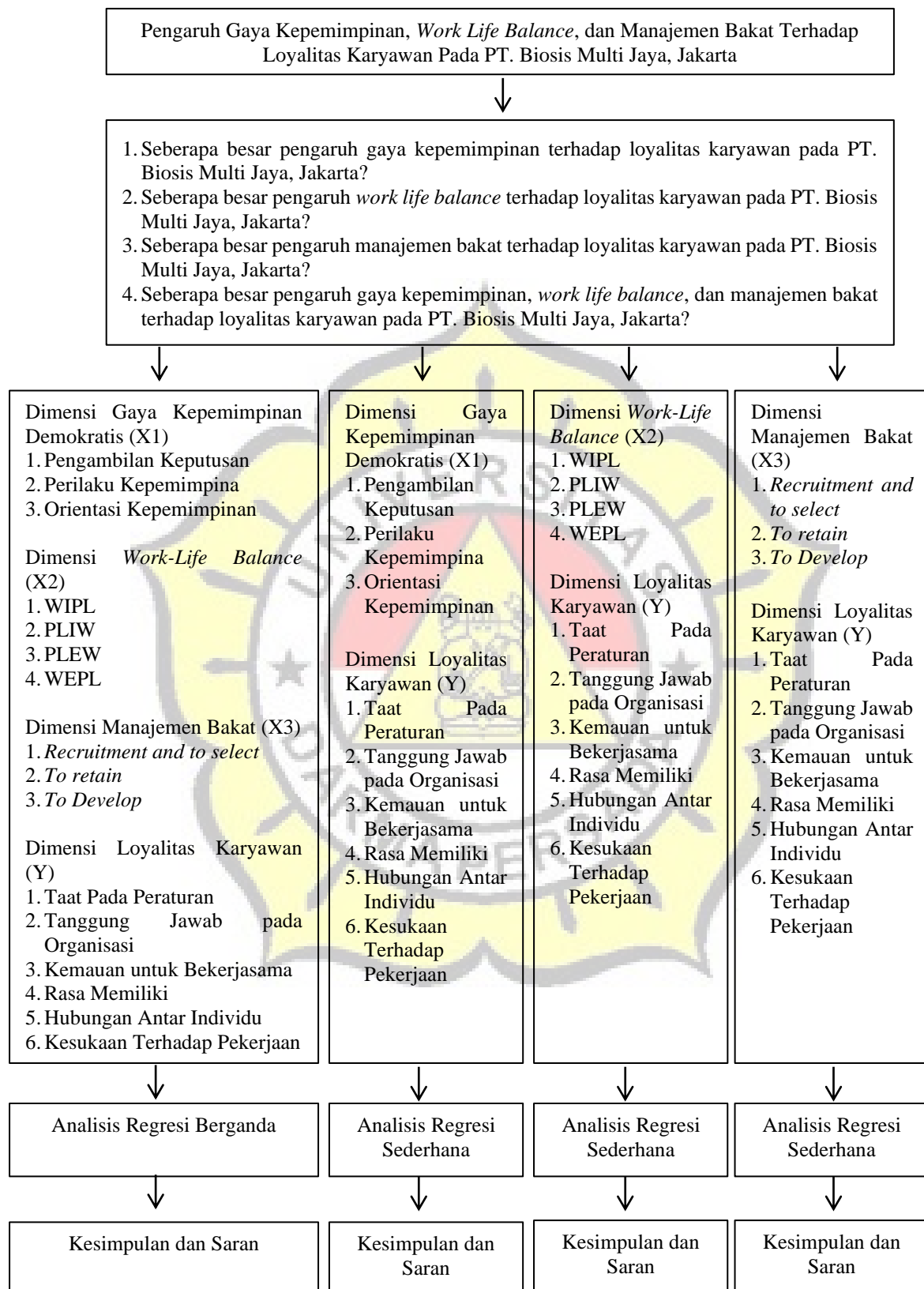
Menurut Delecta (dalam Qodrizana & Musadieq, 2018) bahwa *work life balance* adalah sebagai kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab di luar pekerjaan lainnya. Dengan adanya hal tersebut sehingga diharapkan seorang memiliki *work life balance* yang baik di dalam sebuah perusahaan maka akan menimbulkan rasa nyaman bekerja di perusahaan tersebut sehingga menyebabkan tingginya loyalitas karyawan.

Manajemen bakat merupakan suatu perencanaan dan analisis tenaga kerja serta proses pengelolaan karyawan melalui perekrutan, pelatihan dan pengembangan talenta yang memberikan kontribusi dalam kesuksesan perusahaan. Manajemen bakat mengacu pada proses yang sistematis dan dinamis dalam menemukan, mengembangkan dan mempertahankan bakat. Apabila bakat karyawan mampu dikelola dengan baik maka karyawan pun memiliki semangat dan berkurangnya rasa bosan dalam bekerja.

Ali *et al.* dalam Ratnawati & Subudi (2018) menunjukkan bahwa, praktek manajemen bakat menjadi bagian penting untuk organisasi modern karena munculnya para pelaku ekonomi modern, generasi baru menjadi calon karyawan yang kompetitif dan kebutuhan bagi perusahaan untuk

menjadi lebih strategis dan kompetitif, yang berarti menggunakan cara baru dalam mengelola sumber daya dan modal manusia. Dengan memberikan perhatian secara intensif contohnya pada pemberian penghargaan atas prestasi karyawan (*reward*), dan pengembangan karir (*career development*) yang diyakini dapat meningkatkan loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini memungkinkan karena adanya peningkatan motivasi dalam diri karyawan karena merasa diperhatikan dan dikembangkan oleh perusahaannya (Pearson, dalam Danti 2017).

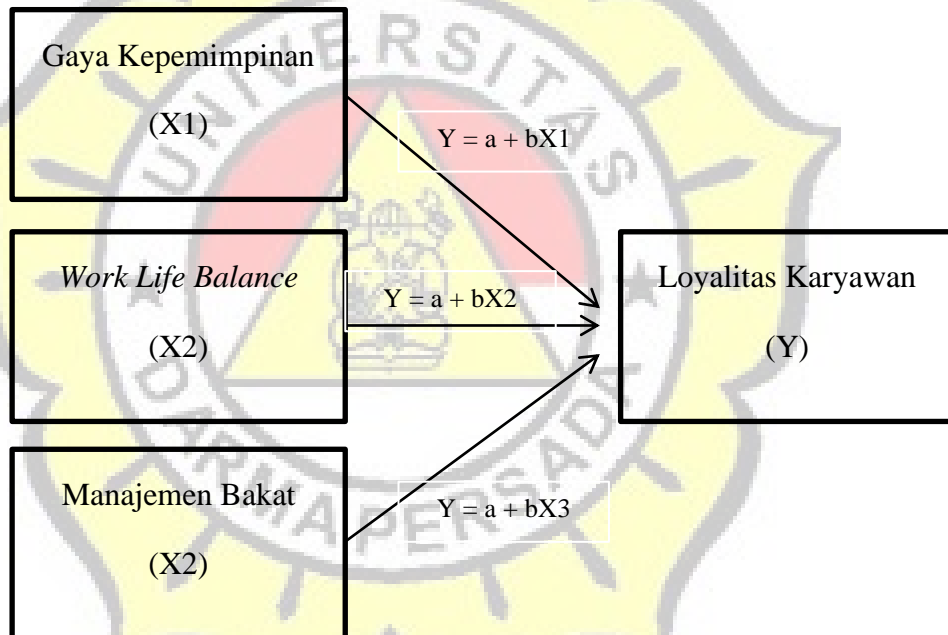




Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

2.4. Paradigma Penelitian

Paradigma menurut Wimmer dan Dominick, yaitu seperangkat teori, prosedur, dan asumsi yang diyakini tentang bagaimana peneliti melihat dunia. Sedangkan paradigma menurut Bogdan dan Biklen, adalah sekumpulan anggapan dasar mengenai pokok permasalahan, tujuan, dan sifat dasar bahan kajian yang akan diteliti (Tahir, 2015). Melalui paradigma, peneliti memperhatikan, menginterpretasi, dan memahami realitas. Pada penelitian ini, paradigma penelitian dapat diketahui sebagai berikut:



Gambar 2.2

Paradigma Penelitian

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat dua variabel independen yakni gaya kepemimpinan (X_1), *work life balance* (X_2) dan manajemen bakat (X_3) satu variabel dependen yakni loyalitas karyawan (Y), dimana

gaya kepemimpinan (X_1), *work life balance* (X_2), dan manajemen bakat (X_3) mempengaruhi loyalitas karyawan (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bx$. Berikutnya gaya kepemimpinan (X_1), *work life balance* (X_2), dan manajemen bakat (X_3) mempengaruhi loyalitas karyawan (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

2.5. Hipotesis

Dari kerangka berpikir di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Biosis Multi Jaya, Jakarta?

H_a : Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Biosis Multi Jaya, Jakarta.

H_0 : Gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Biosis Multi Jaya, Jakarta.

2. Seberapa besar pengaruh *work life balance* terhadap loyalitas karyawan pada PT. Biosis Multi Jaya, Jakarta?

H_a : *Work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Biosis Multi Jaya, Jakarta.

H_0 : *Work life balance* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Biosis Multi Jaya, Jakarta.

3. Seberapa besar pengaruh manajemen bakat terhadap loyalitas karyawan pada PT. Biosis Multi Jaya, Jakarta?

Ha : Manajemen bakat memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Biosis Multi Jaya, Jakarta.

H0 : Manajemen bakat tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Biosis Multi Jaya, Jakarta.

4. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, *work life balance*, dan manajemen bakat terhadap loyalitas karyawan pada PT. Biosis Multi Jaya, Jakarta?

Ha : Gaya kepemimpinan, *work life balance*, dan manajemen bakat memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Biosis Multi Jaya, Jakarta.

H0 : Gaya kepemimpinan, *work life balance*, dan manajemen bakat tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Biosis Multi Jaya, Jakarta.