

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN MASALAH

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kepemimpinan

Menurut Nisa (2018) Kepemimpinan merupakan kemampuan setiap pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga bawahannya dapat bekerja lebih semangat, mau bekerja sama dan dapat bekerja dengan disiplin untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.

Gaya kepemimpinan menurut Blake dan Mutton dalam (Anggoro & Widiyanti, 1990) mengemukakan lima macam gaya kepemimpinan di antaranya yaitu:

- a) Gaya kepemimpinan terburuk (Tipe Disertur). Pemimpin seperti itu tidak memperhatikan produksi dan manusia.
- b) Gaya kepemimpinan yang berorientasi terhadap manusia (Tipe Missionary). Gaya kepemimpinan semacam ini bersifat suka menolong, terbuka, lemah lembut dan ramah. Tapi kurang sekali perhatiannya terhadap produksi.
- c) Gaya kepemimpinan yang berorientasi terhadap produksi (Tipe Otokratis). pemimpin tipe ini kebalikan dari tipe misi, manajer otokratis bersifat otoriter, sombong, keras kepala, banyak

memberikan perhatian hanya pada produksi, dan sedikit sekali memberikan perhatian pada orang.

- d) Tipe pemimpin yang kompromi. Manajer tipe ini memberikan perhatian yang sama terhadap produksi dan manusia, namun manajer ini berpikiran sempit dan mencari keuntungan, ragu-ragu, dan berpikiran jangka pendek.
- e) Tipe pemimpin eksekutif. Tipe pemimpin seperti ini merupakan puncak dari gaya kepemimpinan. Sifat pemimpin yang demikian adalah mempunyai pandangan jauh ke depan dan mampu memotivasi bawahannya.

Menurut Kartono dalam Noufal & Alfadri (2020), kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Dengan terdapat enam indikator kepemimpinan yaitu:

- a) Kemampuan mengambil keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap sifat alternatif yang ada di hadapan dan tindakan yang dinilai paling tepat.
- b) Kemampuan memotivasi, adalah tenaga penggerak, sehingga seorang anggota organisasi siap dan bersedia menyerahkan keterampilannya (berupa kompetensi atau keterampilan), tenaga dan waktu untuk berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya

dan melaksanakan tugasnya, dalam untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

- c) Kemampuan komunikasi, adalah keterampilan atau kemampuan mengkomunikasikan pesan, gagasan, atau pemikiran kepada orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain tersebut memahami apa yang dimaksud, baik langsung secara lisan maupun tidak langsung.
- d) Kemampuan mengendalikan bawahan. Seorang pemimpin harus mempunyai keinginan untuk membuat orang lain mengakui keinginannya dengan menggunakan kekuasaan pribadi atau jabatan secara efektif dan tepat untuk kepentingan jangka panjang perusahaan. Hal ini termasuk memberi tahu orang lain apa yang harus dilakukan dengan suara yang menuntut, bahkan mengancam. Tujuannya agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.
- e) Tanggung jawab. Seorang pemimpin harus bertanggung jawab terhadap bawahannya. Tanggung jawab dapat diartikan sebagai kewajiban yang dapat diartikan sebagai kewajiban memikul, memikul tanggung jawab, memikul segala sesuatu atau memberikan tanggung jawab dan menanggung akibatnya.
- f) Kemampuan mengendalikan emosional, sangat penting bagi keberhasilan kita dalam hidup. Semakin baik kita mengendalikan emosi, semakin mudah kita mencapai kebahagiaan.

## 2. Manajemen talenta

Talenta menurut Sule & Wahyuningtyas (2016) adalah karyawan yang ada di organisasi atau perusahaan yang mampu memberikan pengaruh di atas rata-rata memulai pencapaian kinerja yang bagus maupun kepemilikan potensi yang dapat mempengaruhi perkembangan organisasi jangka pendek maupun jangka panjang, talenta yang dimaksud ada pada *level* yang berlaku untuk seluruh fungsi dan golongan yang berada di dalam organisasi atau perusahaan. Manajemen talenta adalah serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola karyawan berkinerja tinggi di semua *level* organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui pengadaan dan orientasi, mengembangkan talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, dan *review* talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan mengikat talenta.

Indikator manajemen talenta menurut Sule & Wahyuningtyas, (2016) yaitu:

### a) Menarik talenta

Menarik talenta adalah semakin proses untuk memperoleh orang-orang terbaik dan menempatkan karyawan sesuai dengan talenta yang dimiliki. Proses menarik talenta terdiri dari:

- i. Perencanaan talenta
- ii. Proses rekrutmen

iii. Proses seleksi

iv. Proses orientasi talenta

b) Mengembangkan talenta

Suatu proses untuk menggali potensi yang dimiliki karyawan sehingga berkembang menjadi kompetensi yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang. Pengembangan karyawan dimulai dari penilaian kinerja, pemetaan kinerja, analisis kebutuhan pengembangan dan pembelajaran serta *review* talenta. Berhasil tidaknya manajemen talenta memenuhi kebutuhan organisasi akan orang-orang terbaik sangat bergantung pada efektivitas dari proses pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan dimulai dari:

i. Manajemen kinerja termasuk penentuan penilaian kinerja

ii. Pemetaan talenta

iii. Analisis kebutuhan pengembangan dan pembelajaran

iv. Implementasi pengembangan dan pembelajaran

v. *Review* talenta

c) Mempertahankan talenta

Mengikat talenta adalah suatu proses untuk mengikat karyawan bertalenta secara emosional agar tetap menjadi bagian dari organisasi. Organisasi harus melakukan langkah-langkah untuk membangun komitmen karyawan, memenuhi kepuasan kinerja karyawan dan mendorong munculnya kebanggaan karyawan terhadap organisasi. Aktivitas dari proses ini yaitu:

- i. Perencanaan karier
- ii. Perencanaan suksesi
- iii. Mempertahankan talenta

Menurut Mckinsey & company (2023) manajemen talenta merupakan segala cara dari organisasi untuk melibatkan karyawan, bagaimana membuat mereka bahagia dan produktif, dan bagaimana agar karyawan selalu mengembangkan keterampilan mereka dari waktu ke waktu.

Menurut Hassan dkk. (2022) bahwa, dalam mencapai kesuksesan, sebuah Perusahaan perlu membutuhkan dukungan talenta untuk memperkuat kemampuan perusahaan di Tengah persaingan industri. Manajemen talenta adalah praktik pengelolaan sumber daya manusia yang memungkinkan perusahaan untuk menghadapi tantangan untuk memenuhi kebutuhan talenta dengan ketersediaan talenta yang ada sehingga membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

### 3. *Work-life balance*

Menurut Garg & Yajurvedi (2016) organisasi menyadari bahwa karyawan dengan pekerjaan dan kehidupan yang seimbang sebenarnya berharga bagi perusahaan. Menurut Noor dalam Hassan dkk. (2022) mendefinisikan *work-life balance* sebagai cara yang efektif untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi lainnya. Lalu menurut McDonald dan Bradley dalam Simarmata, (2023) merupakan tingkat keterlibatan yang seimbang dalam peran

seseorang, termasuk peran dalam keluarga dan pekerjaan, dengan menjaga harmoni secara keseluruhan.

Komponen-komponen *work-life balance* yang dikemukakan oleh Fisher dalam Simarmata (2023):

- a) Waktu, mencakup perbandingan jumlah waktu yang dihabiskan untuk kegiatan di luar pekerjaan dan waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan.
- b) Perilaku, yaitu melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Hal tersebut didasari oleh keyakinan individu bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan pribadi dan pekerjaan yang diharapkan.
- c) Ketegangan (*strain*), mencakup menjadi gelisah, tertekan, tidak fokus, dan tidak memiliki kegiatan pribadi yang penting.
- d) Energi, terdiri dari sumber internal yang terbatas yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Indikator *work-life balance* yang dikemukakan oleh McDonald dan Bradley dalam Simarmata (2023) terdiri dari:

- a) Keseimbangan waktu (*Time balance*)

*Time balance*, yaitu seimbang dari segi jumlah waktu yang dihabiskan seseorang untuk menyelesaikan tanggung jawab yang terkait dengan kehidupan pribadi dan pekerjaannya. Seseorang dapat mengharapkan peningkatan produktivitas, manajemen waktu,

dan fokus jika dapat mempertahankan keseimbangan waktu. Menurunkan tingkat stres seseorang adalah yang paling penting.

b) Keseimbangan keterlibatan (*Involvement balance*)

*Involvement balance*, yaitu keseimbangan keterlibatan psikologis seseorang untuk memenuhi kebutuhan peran mereka baik dalam keluarga maupun dalam pekerjaan. Saat Anda menyelesaikan pekerjaan seharian penuh, yaitu delapan jam di tempat kerja, maka lima jam tambahan dialokasikan untuk keluarga Anda. Selama waktu ini, Anda dapat terlibat secara fisik atau emosional dalam aktivitas Anda, sehingga Anda dapat mencapai keseimbangan keterlibatan.

c) Keseimbangan kepuasan (*Satisfaction balance*)

*Satisfaction balance*, istilah yang menggambarkan bagaimana kepuasan seseorang terkait dengan kebutuhan pekerjaannya dan peran yang dia miliki dalam kehidupan pribadinya. Hal ini terlihat ketika karyawan merasa kegiatan yang mereka lakukan sejauh ini cukup positif dan mampu menyelaraskan dengan kebutuhan mereka di luar pekerjaan, seperti interaksi dengan rekan kerja, teman-teman, keluarga, dan kuantitas dan kualitas yang mereka selesaikan, yang berarti mereka mencapai keseimbangan kepuasan.

#### 4. *Employee Retention*

Menurut Srimulyani (2020), untuk mempertahankan karyawan, mempertahankan karyawan mengacu pada berbagai kebijakan dan



praktik yang mendorong mereka untuk tetap di perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama. Setiap organisasi harus menginvestasikan waktu dan uang untuk melatih rekrutmen baru agar mereka siap untuk bekerja dan memenuhi standar karyawan yang sudah ada. Akibatnya, kehilangan karyawan selalu berarti kehilangan pengetahuan, sumber daya, keahlian, dan pengalaman. Pada dasarnya, ketika sebuah perusahaan kehilangan seorang individu yang memiliki banyak pengetahuan dan keterampilan, perusahaan telah kehilangan pendapatan yang seharusnya dihasilkan oleh individu tersebut.

Menurut Rozantilia (2021) pengertian *employee retention* adalah tindakan yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga Sumber Daya Manusia (SDM) terbaiknya. Definisi *employee retention* adalah upaya untuk memastikan bahwa karyawan perusahaan adalah tenaga ahli utama.

Pada era revolusi industri 4.0 saat ini, setiap organisasi menghadapi tantangan untuk mempertahankan karyawan karena persaingan yang ketat, terlepas dari ukuran, teknologi, dan fokus pasar yang dimiliki organisasi (Srimulyani, 2020).

Menurut Yani & Saputra (2023), *employee retention* merupakan strategi organisasi untuk mempertahankan karyawan potensial kepada pemilik organisasi dan memastikan bahwa karyawan tersebut tetap loyal

kepada organisasi. Indikator *employee retention* menurut Yani & Saputra (2023), yaitu:

a) Komponen organisasi

Beberapa konsep organisasi mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan mereka. Adapun komponen tersebut meliputi nilai dan budaya organisasi, strategi dan peluang serta kontinuitas kerja. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah (Reke dkk. 2023)

b) Peluang karir organisasi

Karir merupakan istilah teknis dalam administrasi personal. Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Reke dkk. 2023)

c) Penghargaan

Dalam hal ini penghargaan yang dimaksud adalah terkait dengan kompensasi dan pengakuan. Hal yang terpenting mengenai kompensasi adalah praktik kompensasi yang kompetitif, maksudnya adalah gaji dan tunjangan harus dekat dengan apa yang diyakini oleh karyawan sesuai dengan pengalaman dan kinerjanya (Reke dkk. 2023).

d) Rancangan tugas dan pekerjaan

Sifat dari tugas atau pekerjaan yang dilakukan. Setelah individu ditempatkan ke dalam pekerjaan, beberapa faktor tugas atau pekerjaan mempengaruhi retensi karyawan. Karena individu menghabiskan waktu yang signifikan di tempat kerja, mereka berharap untuk bekerja dengan peralatan dan teknologi modern serta memiliki kondisi kerja yang baik, mengingat sifat pekerjaan tersebut (Reke dkk. 2023).

e) Hubungan karyawan

Pada dukungan supervisor atau manajemen dan hubungan dengan rekan kerja yang lain. Supervisor atau manajemen dapat membantu retensi apabila dapat berlaku adil dan tidak diskriminatif yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja, pemberian pengakuan atas kinerja karyawan, serta mendukung perencanaan dan pengembangan karir untuk para karyawan (Reke dkk. 2023).

## **B. Penelitian Terdahulu**

Untuk mendukung penelitian ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang kepemimpinan, manajemen talenta dan *work-life balance* terhadap *employee retention* yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. 1 Jurnal penelitian terdahulu

1.	Kepemimpinan terhadap <i>employee retention</i>	Neog, B.B., & Barua, M., (2015)	Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap <i>employee retention</i> .
		Dwipayana, I. G. B. K., & Suwandana, I. G. M., (2021)	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
		Lameck, w., (2023)	Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan
2.	Manajemen talenta terhadap <i>employee retention</i>	Azan dkk. (2022)	Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i>
		Lintang dkk. (2024)	Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i>
		Nasruddin & Putri, S. A., (2023)	Manajemen talenta tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>employee retention</i>
3	<i>Work-life balance</i> terhadap <i>employee retention</i>	Hassan dkk. (2022)	<i>Work-life balance</i> tidak berpengaruh terhadap <i>employee retention</i>
		Tirta, A. H., & Enrika, A., (2020)	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i>
		Nurmalitasari, S., & Andriyani, (2021)	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee retention</i>
		Nabilla dkk. (2024)	<i>Work-life balance</i> berpengaruh terhadap <i>employee retention</i>

### C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi pada karyawan generasi Y. Maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Pengaruh kepemimpinan terhadap *employee retention*

Dalam sebuah kepemimpinan terdapat kepemimpinan yang diharapkan dapat untuk memajukan perusahaan dan kepemimpinan yang baik dilakukan untuk meningkatkan *employee retention* karyawan. Dengan kepemimpinan yang sesuai maka seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan baik dan dapat bekerja sama dalam hal tugas dan tanggung jawab. Dalam penelitian yang dilakukan terhadap variabel kepemimpinan dengan *employee retention* menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap *employee retention* (Lameck, 2023) dan berpengaruh positif dan signifikan, artinya semakin baik kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan maka keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan juga akan semakin meningkat (Dwipayana & Suwandana, 2021).

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* karyawan generasi Y dan Z di D.I. Yogyakarta

#### 2. Pengaruh manajemen talenta terhadap *employee retention*

Semakin banyak persaingan di antara organisasi pendidikan di Indonesia, yang mengakibatkan tantangan bagi organisasi untuk

bertahan. Salah satu caranya adalah dengan meningkatkan *employee retention*. Organisasi harus mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang memiliki keahlian, tenaga, dan kreativitas, atau talenta, untuk mencapai tujuannya (Srimulyani, 2020). Dalam penelitian yang dilakukan terhadap variabel manajemen talenta dengan *employee retention* menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* (Lintang dkk. 2024).

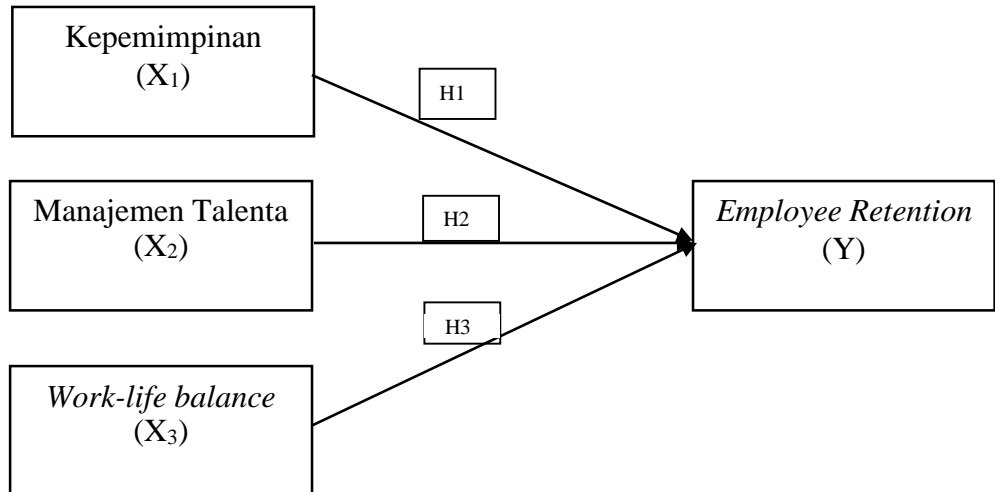
H2: Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* karyawan generasi Y dan Z di D.I. Yogyakarta

### 3. Pengaruh *work-life balance* terhadap *employee retention*

*Work-life balance* menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *employee retention* di suatu perusahaan yang didalamnya terdapat karyawan generasi Y dan Z yang sangat menghargai *work-life balance*, mereka cenderung mencari suatu pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk menjaga keseimbangan hidup, gaji, dan interaksi sosial di luar lingkungan kerja (Nabilla Fauziah dkk. 2024). Dalam penelitian yang dilakukan terhadap variabel *work-life balance* dengan *employee retention* menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* (Nurmalitasari, 2021; Tirta & Enrika, 2020).

H3: *Work-life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* karyawan generasi Y dan Z di D.I. Yogyakarta

#### D. Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian