

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan sebuah upaya dan kegiatan yang dilakukan guna menggapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan cara menyatukan pekerjaan organisasi atau anggotanya (Kinicki & Williams, 2019). Sedangkan, manajemen menurut Nickels et al., (2018) adalah sebuah rangkaian proses yang digunakan oleh perusahaan untuk menggapai tujuan melalui rangkaian tahapan yaitu, perencanaan strategi, pengorganisasian sumber daya manusia, penggerakan pegawai, dan pengawasan terhadap karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan atau organisasi. Perusahaan tentu harus menerapkan sistem manajemen yang baik dan benar untuk menangani berbagai aktivitas atau masalah yang akan dihadapi perusahaan kedepannya. Dalam penerapan sistem manajemen, perusahaan harus memiliki seseorang atau karyawan untuk memastikan setiap proses koordinasi dan pengawasan berjalan dengan baik. Setiap karyawan yang bekerja dalam perusahaan diwajibkan untuk memiliki aksi kerja yang efektif dan efisien supaya perusahaan dapat menggapai rencana yang telah disiapkan secara maksimal.

2.1.2 Proses Manajemen

Menurut Kinicki & Williams (2019), terdapat 4 (empat) proses manajemen, yaitu:



Sumber: Kinicki & Williams (2019)

Gambar 2. 1 Model Proses Manajemen

1. *Planning*

Merupakan cara untuk menentukan suatu rencana dan menentukan cara untuk menggapai *goals* dan mengembangkan *plan* untuk menyatukan serta mengkoordinasikan tiap kegiatan yang sedang berjalan.

2. *Organizing*

Merupakan cara untuk menentukan tugas yang akan dilaksanakan, cara untuk menangani tugas, dan menetapkan siapa yang akan melaksanakan tugas tersebut.

3. *Leading*

Merupakan cara yang diterapkan oleh seorang *manager* dalam memberikan motivasi, mewariskan pedoman supaya terus sejalan dengan tujuan, dan memberikan efek untuk bekerja keras pada pegawai supaya mereka dapat berjuang demi mencapai tujuan perusahaan.

4. *Controlling*

Merupakan cara untuk melakukan *monitoring* terhadap kinerja karyawan yang kemudian akan dibandingkan dengan tujuan perusahaan supaya yang ditugaskan sesuai dengan *goals* utama serta memberikan ralat jika diperlukan atau jika terjadi sebuah kesalahan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan sebuah keterampilan dan seni dalam mengelola hubungan dan peran karyawan agar tetap efektif dan efisien dalam menggapai *goals* dari perusahaan, pegawai, dan masyarakat (Hasibuan, 2017). Sedangkan menurut Cobanoglu, Sertel, & Sarkaya (2018) menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah serangkaian tahapan kegiatan dengan mengurus individu, mulai dari tahap perekrutan hingga evaluasi agar sumber daya manusia (SDM) dapat memberikan manfaat untuk mencapai kesuksesan sebuah perusahaan.

Pemahaman manajemen sumber daya manusia adalah sebuah tahapan mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, motivasi, evaluasi, pemberian tunjangan agar mencapai *goals* perusahaan (Nickels et al., 2018). Ada beberapa rintangan dalam membina sumber daya manusia, yaitu:

1. Karyawan yang mempunyai keterampilan yang kompeten pada daerah yang lagi berkembang dikategorikan rendah.
2. Jumlah karyawan baru yang memiliki pendidikan rendah atau tidak siap terhadap dunia kerja meningkat.
3. Kesulitan dalam mendapatkan karyawan baru untuk menggantikan karyawan yang pensiun.
4. Peningkatan terhadap jumlah pegawai *baby boomer* yang membatasi proses kerja dengan mengulur waktu pensiun dan enggan untuk dialihkan ke jabatan yang lebih rendah.
5. Terjadi peningkatan jumlah karyawan yang berkompoten maupun yang tidak berkompoten ke dalam industri yang lagi menurun.
6. Meningkatnya jumlah *single parent* dan *two – income families* di dalam sumber tenaga kerja pegawai yang menimbulkan permohonan untuk cuti hamil, terdapat rencana eksklusif untuk wanita, dan penguraian kerja.
7. Terjadi perubahan pada sikap pegawai terkait pengutamaan untuk mendapatkan *flextime* atau *short working period*.
8. Karyawan *resign* yang dapat mempengaruhi permintaan untuk karyawan permanen maupun kontrak.

Manajemen Sumber Daya Manusia tentunya penting untuk diterapkan oleh setiap perusahaan. Hal ini akan menjadi patokan bagi perusahaan agar dapat memahami setiap kinerja dan performa pegawai yang ada di perusahaan. Ini merupakan kunci bagi perusahaan agar mereka tetap dapat membina karyawan mereka supaya menjadi lebih baik untuk kedepannya demi perkembangan dan kemajuan perusahaan.

2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*), terdapat 6 (enam) fungsi (Mortocchio, 2016), yang diantaranya:



Sumber: Mortocchio (2016)

Gambar 2. 2 Fungsi Human Resources Management

1. *Staffing*

Merupakan proses dimana perusahaan memberikan kepastian terhadap karyawan bahwa perusahaan memiliki total karyawan yang sesuai dengan posisi di pekerjaan, tempat, serta waktu yang benar untuk menggapai tujuan perusahaan.

2. *Performance Management*

Merupakan proses orientasi yang berfokus terhadap tujuan dan memberikan arahan dengan memberikan kepastian bahwa proses organisasi sedang berjalan demi mengedepankan produktifitas, tim, pegawai, terutama perusahaan.

3. *Human Resources Development*

Bukan hanya mengenai sistem pelatihan dan perkembangan karyawan, namun terdapat juga individu perencanaan dan pengembangan karir, pengembangan organisasi, dan kinerja manajemen.

4. *Compensation*

Merupakan cara yang baik untuk memberikan imbalan atau *reward* kepada karyawan secara adil dan memadai atas kontribusi jasa yang telah diberikan demi mencapai tujuan perusahaan.

5. *Employee & Labor Union*

Merupakan relasi internal pegawai yang memiliki hubungan dengan kegiatan *human resources* yang terdiri dari kenaikan jabatan, penurunan jabatan, pemutusan hubungan kerja (PHK), dan pengunduran diri (*resign*).

6. *Safety & Healthy*

Merupakan keselamatan yang melibatkan keamanan pegawai dari cacat atau cedera yang terjadi akibat kecelakaan kerja. Kesehatan merupakan bebasnya pegawai dari penyakit fisik maupun perasaan. Pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang nyaman akan menimbulkan efek positif baik dari segi kesehatan maupun produktifitas kerja. Adanya efek positif tersebut, maka pegawai juga akan memberikan usaha yang paling maksimal untuk perusahaan.

2.1.5 Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan seluruh pengaturan remunerasi bagi karyawan dan manager, baik dalam bentuk uang atau barang dan jasa yang diterima oleh setiap karyawan (Sihotang, 2017). Sedangkan menurut Hasibuan (2013), seluruh pendapatan berupa uang, barang baik secara langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Pada dasarnya, kompensasi merupakan suatu hak karyawan atas jasa yang telah mereka berikan selama mereka bekerja di perusahaan sebagai bentuk penghargaan kepada setiap karyawan yang telah memberikan *effort* terhadap perkembangan perusahaan. Kompensasi yang diterima karyawan akan mempengaruhi kinerja yang berkaitan dengan bonus, pelayanan, dan fasilitas lainnya (Laras et al, 2021). Karyawan yang bahagia akan menjadi lebih produktif, sehingga organisasi dengan pekerja produktif akan lebih efektif (Robbins, Judge, 2013). Perusahaan wajib menghargai setiap kinerja yang telah diberikan oleh karyawan sehingga mereka tetap menaruh loyalitasnya pada tempat mereka bekerja sehingga kinerja dan performa kerja karyawan tetap bagus bahkan bisa menjadi lebih baik. Werther & Davis (2013) mengklasifikasikan kompensasi menjadi 2 (dua) bentuk umum, yaitu:

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*) yang berupa gaji pokok dan upah, insentif, dan bagi hasil.
2. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*) yang berupa program kesejahteraan dan pelayanan. *Indirect Compensation* juga dapat dibagi menjadi 2 (dua) jenis kelompok yaitu kompensasi yang disediakan oleh pemberi kerja dan diwajibkan oleh peraturan perundang – undangan.

Salah satu cara untuk memastikan tercapainya tujuan perusahaan adalah dengan cara memberikan kompensasi sebagai bentuk perhatian perusahaan terhadap karyawan (Mangkunegara, 2016). Hal ini tentu dapat membuat karyawan mengedepankan

loyalitas mereka terhadap perusahaan karena mereka memiliki jaminan atas kebutuhan hidup mereka melalui kompensasi yang telah diterima oleh perusahaan.

2.1.6 Beban Kerja (Workload)

Workload merupakan banyaknya aktivitas yang harus diselesaikan dalam waktu atau periode tertentu (Irwandy, 2017). *Workload* menjadi salah satu aspek yang pasti didapatkan oleh karyawan yang bekerja. Karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas atau kewajiban mereka sesuai dengan *deadline* yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pernyataan Rolos, etal (2018) menyatakan bahwa beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah aktivitas yang harus dilakukan atau diselesaikan oleh sebuah unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang dimiliki karyawan berupa tugas, tanggung jawab, dan kepentingan profesional di dalam perusahaan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Tingkat beban kerja yang terlalu tinggi memungkinkan seorang karyawan menggunakan energi yang berlebihan dan dapat mengakibatkan stres yang tinggi terhadap karyawan, sebaliknya tingkat beban kerja yang terlalu rendah memungkinkan terjadinya kebosanan, kejenuhan, atau *understress*. Akibat dari beban kerja yang terlalu berat atau kemampuan fisik yang terlalu rendah dapat mengakibatkan seorang karyawan menjadi menderita gangguan atau mengidap penyakit tertentu akibat intensitas kerja yang terlalu tinggi. Beban kerja yang dapat menyebabkan stres dibagi menjadi 2 (dua) (Sitepu, 2013), yaitu:

1. Kelebihan Beban Peran (*Role Overload*)

Role Overload terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas *manager* atau karyawan untuk memenuhi tuntutan ini secara memadai.

2. Kekurangan Beban Peran (*Role Underload*)

Role Underload adalah pekerjaan dimana tuntutan yang dihadapi berada di bawah kemampuan seorang karyawan.

Faktor beban kerja dapat dilihat dari 3 (tiga) aspek, yaitu fisik, mental, dan penggunaan waktu (Adipradana, 2018). Aspek fisik meliputi beban kerja berdasarkan kriteria fisik manusia. Aspek mental merupakan perhitungan beban kerja dengan mempertimbangkan aspek mental atau psikologis. Aspek pemanfaatan waktu lebih mementingkan pemanfaatan waktu untuk bekerja.

Hal ini tentu tidak baik bagi karyawan karena akan memiliki *effect* terhadap kinerja dan performa mereka karena tekanan yang diperoleh oleh karyawan menjadi terlalu tinggi. Ini dapat mengakibatkan karyawan menjadi kurang loyal terhadap perusahaan.

2.1.7 Indikator Beban Kerja (Workload)

Workload merupakan suatu bentuk pekerjaan yang terlalu banyak dalam waktu yang telah ditentukan atau mengambil pekerjaan yang sulit dengan waktu yang sedikit bagi karyawan (Schultz, 2017). Menurut Astianto dan Supriyadi (2014), beban kerja adalah besarnya kapasitas pekerjaan atau tuntutan pekerjaan yang harus dikerjakan. Beban kerja (*workload*) merupakan banyaknya aktivitas yang harus diselesaikan dalam suatu periode tertentu (Irwandy, 2017). Terdapat beberapa indikator yang mendukung *workload*, yaitu:

- a. *Variety of work to be done* yaitu, berbagai macam pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan
- b. *Target number of jobs to be completed* yaitu, berapa jumlah atau target pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan
- c. *The level of difficulty of employees in completing tasks* yaitu, sejauh mana tingkat kesulitan yang harus dikerjakan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan
- d. *There is a set time limit* yaitu, adanya batas waktu yang ditentukan dalam menjalankan pekerjaan
- e. *There is under pressure to employees at work* yaitu, adanya tekanan pada karyawan dalam menjalankan pekerjaan

2.1.8 Work – Life Balance

Work – Life Balance merupakan kecenderungan individu untuk berkomitmen dalam menampilkan setiap peranan (Marks & MacDermid, 2011). Keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan (*work – life balance*) menjadisebuah tuntutan yang harus diterapkan bagi karyawan yang bekerja untuk membagi waktu. Menurut Greenhaus, Collins and Shaw (2013) *work – life balance* merupakan sejauh mana individu merasa terikat dan puas antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan keluarga serta menyeimbangkan tuntutan antara pekerjaan dan keluarga. Sedangkan menurut Paulan (2018) *work – life balance* adalah sebuah konsep

keseimbangan peran antara karir dengan gaya hidup (kesehatan, kebahagiaan, keluarga, dan pengembangan spiritual). Hal ini tentu harus ditanamkan bagi karyawan karena kehidupan pribadi dan pekerjaan memiliki ketidaksamaan atau bertolak belakang. Perusahaan tentu harus memiliki cara agar karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan dengan pekerjaan. Menurut Johari et al (2017) *work – life balance* sebagai sebuah konsep dimana seseorang diukur sejauh mana mereka terlibat dan puas dengan pekerjaan, peran pribadi mereka, dan menegaskan bahwa keberhasilan dalam mencapai keseimbangan kehidupan kerja dapat membawa sejumlah manfaat bagi pemberi kerja, karena karyawan lebih termotivasi, produktif dan produktif dapat mengurangi stres. Karyawan yang tidak memiliki *work – life balance* tentu akan merasa stres yang berkelanjutan karena tidak dapat membagi waktu.

Terdapat 3 (tiga) aspek *work – life balance* (Greenhaus, Collins and Shaw, 2013), yaitu:

1. *Time Balance*, yaitu menyeimbangkan jumlah waktu yang dihabiskan antara memenuhi tuntutan pekerjaan dengan keluarga. Keseimbangan waktu yang dimiliki oleh karyawan dapat menjadi salah satu faktor supaya mereka tidak merasa terbebani dengan pekerjaan yang dapat mengurangi waktu kebersamaannya dengan keluarga. Dengan demikian, karyawan juga tetap dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara profesional.
2. *Involvement Balance*, yaitu keseimbangan psikologis karyawan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan dan keluarga. Jika karyawan dapat terlibat secara fisik dan emosional dalam pekerjaan dan keluarga mereka, maka *involvement balance* akan tercapai.
3. *Satisfaction Balance*, yaitu keseimbangan kepuasan karyawan terhadap tuntutan pekerjaan dan keluarga. Kepuasan karyawan dapat muncul jika karyawan menganggap bahwa apa yang telah mereka lakukan cukup baik dan dapat mengakomodasi kebutuhan pekerjaan dan keluarga.

Perusahaan yang memiliki konsep *work – life balance* tentu akan disukai oleh karyawan dan akan meningkatkan reputasi perusahaan menjadi salah satu perusahaan yang baik. Hal ini tentu dapat mempertahankan atau meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja.

2.1.9 Indikator Work – Life Balance

Terdapat 3 (tiga) indikator terkait *work – life balance* (Ramadhani, 2013), yaitu:

1. *Time Balance*, yaitu berfokus pada keseimbangan waktu yang diberikan di dalam dan luar pekerjaan. Keseimbangan waktu berarti jumlah waktu yang digunakan oleh karyawan antara bekerja dan beraktivitas diluar pekerjaan. Ini merupakan salah satu cara agar karyawan dapat menyeimbangkan waktu antara bekerja dan beristirahat secara efektif, sehingga dapat menghasilkan kepuasan kerja dan mengurangi stres.
2. *Engagement Balance*, yaitu berfokus pada kesetaraan psikologis antara pekerjaan dengan aktivitas diluar pekerjaan, sehingga karyawan dapat menikmati waktu mereka dan terlibat secara fisik dan emosional dalam kegiatan lainnya.
3. *Balance of satisfaction both in the work environment and outside of work*, yaitu berfokus pada tingkat keseimbangan kepuasan karyawan di tempat pekerjaan dan diluar pekerjaan. Kepuasan akan timbul disaat karyawan dapat mengkoordinasikan antara kebutuhan kerja dan diluar pekerjaan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari kepuasan terhadap diri sendiri dan pemenuhan harapan.

2.1.10 Job Satisfaction

Job Satisfaction merupakan sikap seseorang terhadap pelayanan mereka dan sikap itu berasal dari persepsi mereka mengenai pekerjaan mereka (Gibson, Ivancevich & Donnely, 2014). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat menggambarkan kondisi seseorang apakah mereka memiliki kepuasan dalam mengerjakan pekerjaan mereka atau tidak. Menurut Ivancevich (2014), kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pelayanannya, sikap itu berasal dari persepsi lingkungan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan menjadi sesuatu yang sangat esensial dan harus mendapatkan perhatian dari perusahaan karena ini dapat menjadi salah satu tolak ukur perasaan karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan perasaan karyawan terhadap tempat kerja mereka (Azdanal et al., 2021). Perusahaan harus memiliki cara untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Kepuasan terhadap pekerjaan berkaitan dengan sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaan, dimana mereka yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan sikap positif sebaliknya mereka yang memiliki rasa tidak puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan sikap negative (Robbins and Judge, 2017).

Greenberg and Baron (Priansa, 2016) menyatakan bahwa teori *job satisfaction* secara umum adalah sebagai berikut:

1. *Two – Factor Theory*

Teori kepuasan kerja menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu faktor *hygiene* dan motivator. Faktor *hygiene* adalah ketidakpuasan yang disebabkan oleh serangkaian faktor yang berbeda meliputi kualitas, pengawasan, gaji, rasa keamanan, hubungan kerja, dan kebijakan dari perusahaan.

2. *Value Theory*

Teori kepuasan kerja yang menjelaskan pentingnya penyesuaian antara hasil kerja yang diperoleh (penghargaan) dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh, maka akan tingkat kepuasan akan meningkat. Teori ini berfokus pada banyaknya hasil yang diperoleh. Kunci dari kepuasan merupakan penyesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka masing – masing.

Pada umumnya, kepuasan atau ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan merupakan salah satu hal yang bersifat pribadi dan hal ini tergantung dari karyawan bagaimana cara mereka dalam melakukan adaptasi dan menilai hasil pekerjaannya. Perusahaan harus memberikan cara yang dapat membuat karyawan tetap puas dalam bekerja sehingga mereka tetap dapat menjaga loyalitas mereka dalam bekerja.

2.1.11 Indikator *Job Satisfaction*

Job Satisfaction merupakan sikap seseorang terhadap pelayanan mereka dan sikap itu berasal dari persepsi mereka mengenai pekerjaan mereka (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2014). Terdapat 6 (enam) indikator terkait *job satisfaction*, yaitu:

1. *Supervision (relationship with superiors)*, yaitu mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasan mereka sendiri.
2. *Appreciation*, yaitu mengukur seberapa jauh seseorang merasa puas dengan penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil pekerjaan.
3. *Work procedures and rules*, yaitu mengukur kepuasan yang berhubungan dengan prosedur tempat kerja dan aturan.
4. *Work Colleague*, yaitu mengukur kepuasan kerja berdasarkan bagaimana hubungan dengan rekan kerja.
5. *The work itself*, yaitu mengukur kepuasan kerja dengan hal – hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

6. *Communication*, yaitu kepuasan kerja dari cara berkomunikasi yang berlangsung di tempat kerja.

2.1.12 Loyalitas

Loyalitas merupakan salah satu bentuk pengabdian karyawan terhadap perusahaan dimana mereka bekerja. Hal ini timbul dikarenakan rasa nyaman terhadap pekerjaan yang mereka jalankan. Menurut Porter (dalam Umar Husein, 2019) mendefinisikan loyalitas sebagai rasa memiliki yang dimanifestikan dalam keinginan untuk tetap berada dalam sebuah perusahaan, memiliki rasa percaya kepada perusahaan bahwa perusahaan dan pihak manajemen dapat melakukan hal baik terhadap karyawan. Perusahaan memang harus memiliki strategi untuk mempertahankan karyawan mereka supaya tetap merasakan kenyamanan dalam bekerja. Perusahaan yang sangat memperhatikan kebutuhan dan apresiasi karyawannya, loyalitas akan muncul melalui komitmen antar karyawan (Yadav & Agarwal, 2016). Karyawan dengan loyalitas yang tinggi sangat penting untuk kelangsungan hidup dan kesejahteraan organisasi (Narteh and Odoom, 2015). Karyawan dengan rasa loyalitas yang tinggi akan melakukan segala cara untuk memberikan *support* dan rasa patuh kepada perusahaan. Pada umumnya, loyalitas ditunjukkan oleh karyawan berdasarkan dari cara mereka bersikap. Sikap karyawan terhadap perusahaan kemudian dapat berkembang ke komponen perilaku loyalitas. Karyawan yang mengembangkan rasa kasih sayang terhadap perusahaan akan cenderung menunjukkan loyalitas mereka melalui perilaku dan bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan seperti meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Dari cara bersikap tersebut, loyalitas dapat berkembang menjadi sebuah sikap emosional yang dapat mempengaruhi kinerja dan performa dalam perusahaan. Loyalitas tidak terbentuk secara natural, tetapi terdapat beberapa aspek yang mempengaruhi munculnya loyalitas setiap karyawan (Soegandhi et al, 2013), yaitu:

1. *Obedience*

Ketaatan yaitu karyawan mematuhi setiap kebijakan yang diterapkan oleh sebuah perusahaan yang bertujuan untuk menjalankan dan mengelola operasional manajemen. Ketaatan dapat menciptakan kedisiplinan yang menguntungkan perusahaan baik dari segi internal maupun eksternal.

2. *Responsible to the company*

Karakteristik dan pelaksanaan pekerjaan memiliki perbedaan konsekuensi yang harus dikenakan kepada karyawan. Hal ini menjadi pemahaman untuk karyawan

agar menjadi berani dan sadar akan resiko atas apa yang mereka lakukan.

3. *Willingness to cooperate*

Karyawan yang ingin bekerja sama dengan rekan kerja yang lain dapat mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan yang tidak dicapai secara individual.

4. *Sense of belonging*

Rasa ingin memiliki terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap peduli dan tanggung jawab kepada perusahaan yang pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan,

5. *Interpersonal Relationship*

Karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi dapat membuat mereka lebih fleksibel dalam menghadapi hubungan antara pribadi di dalam perusahaan.

6. *Preference for employment company*

Perusahaan harus menghadapi realita bahwa karyawan datang bekerja sebagai manusia dan mereka harus menikmati pekerjaan yang akan mereka lakukan. Hal ini dapat dilihat dari cara karyawan memberikan kontribusi tanpa memandang *benefit* yang akan mereka peroleh.

2.1.13 Indikator Loyalitas

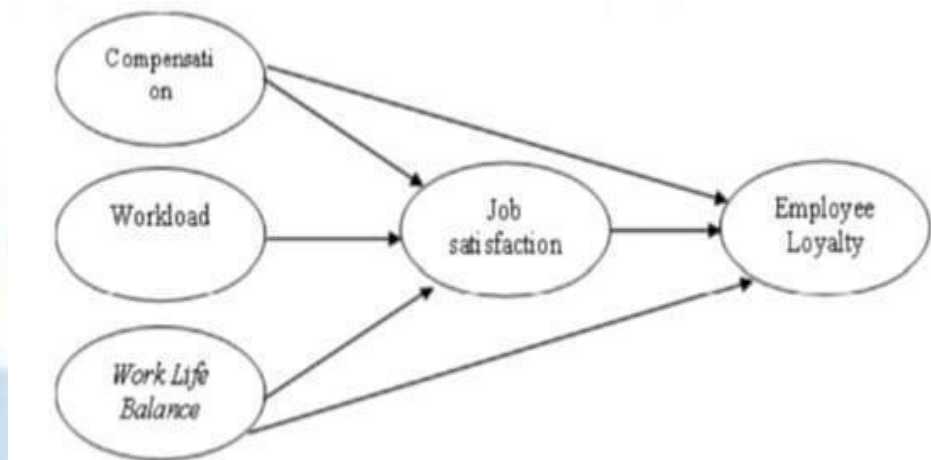
Menurut Porter (dalam Umar Husein, 2019) mendefinisikan loyalitas sebagai rasa memiliki yang dimanifestasikan dalam keinginan untuk tetap berada dalam sebuah perusahaan, memiliki rasa percaya kepada perusahaan bahwa perusahaan dan pihak manajemen dapat melakukan hal baik terhadap karyawan. Terdapat 8 (delapan) indikator terkait loyalitas, yaitu:

1. *Stay in the organization*, yaitu karyawan yang ingin tetap untuk bertahan di dalam perusahaan dalam kurun waktu yang lama.
2. *Willing to be transferred anywhere*, yaitu karyawan yang ingin ditugaskan dimana saja sesuai dengan keperluan perusahaan.
3. *Want to remain part of the organization*, yaitu karyawan yang tetap ingin berada dalam perusahaan tempat mereka bekerja.
4. *Don't want to change professions*, yaitu karyawan yang tetap ingin tetap menjalankan profesi yang telah dijalankan.
5. *Willing to work beyond normal conditions*, yaitu karyawan yang tetap ingin bertahan meskipun bekerja di bawah tekanan.
6. *Don't mind being given a tough task*, yaitu karyawan yang tidak bermasalah

apabila diberikan tugas yang sulit.

7. *Proud to be a member of the organization*, yaitu karyawan yang merasa bangga karena tetap menjadi bagian dari dalam perusahaan.
8. *Accept whatever the organization does*, yaitu karyawan yang selalu menerima segala keputusan yang ditetapkan oleh perusahaan dimana tempat mereka bekerja.

2.2 Model Penelitian



Sumber: Basem et al. (2022)

Gambar 2. 3 Model Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan model penelitian diatas, maka hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas
- H2: Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*
- H3: *Workload* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*
- H4: *Work – Life Balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*
- H5: *Work – Life Balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas
- H6: *Job Satisfaction* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Hubungan antara Kompensasi dengan Loyalitas

Penelitian yang dilakukan oleh Geoger, et al (2016) dan Onsardi, et al (2017) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian lainnya juga menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif

terhadap loyalitas (Onsardi, 2018; Swadarma & Netra, 2020). Peneliti lainnya juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi dengan loyalitas karyawan (Purba, 2017). Sebagian besar penelitian terjadi di bidang manajemen dan sumber daya manusia (Hosain, 2014). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu kondisi pasar terkait tenaga kerja, legislasi, perundingan bersama, dan sikap manajerial serta kemampuan organisasi untuk membayar (Cascio, 2013). Dengan memberikan kompensasi yang setara dengan performa dan kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan, maka loyalitas karyawan akan meningkat, sehingga hipotesisnya adalah:

H1: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Loyalitas

2.4.2 Hubungan antara Kompensasi dengan *Job Satisfaction*

Penelitian yang dilakukan oleh Delfgaauw et al (2020), Delfgaauw et al (2022), Garretsen et al (2020) menyatakan bahwa kompensasi memiliki hubungan positif atau signifikan terhadap *job satisfaction*. Menurut Sihite et al (2020); Supratman et al (2021); Suprpti et al (2020) tujuan memberikan kompensasi kepada karyawan adalah untuk meningkatkan motivasi kerja yang nantinya akan mempengaruhi *job satisfaction*. Memberikan kompensasi kepada karyawan akan memberikan *job satisfaction* bagi karyawan, jika karyawan telah mendapatkan kompensasi sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, maka akan menimbulkan kepuasan kerja yang baik (George et al, 2019). Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan tentu akan mempengaruhi tingkat *job satisfaction* karyawan (Mangkunegara, 2017). Kompensasi akan meningkatkan keseimbangan positif dan meningkatkan kualitas hidup dan dapat digunakan untuk memprediksi kemampuan untuk beradaptasi (Segura – Camacho et al, 2018), sehingga hipotesisnya adalah:

H2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

2.4.3 Hubungan antara *Workload* dengan *Job Satisfaction*

Peneliti telah memberikan bukti berupa fakta bahwa *workload* berpengaruh terhadap *job satisfaction* (Liu & Lo, 2018). Peneliti lain mengungkapkan bahwa *workload* dapat dianggap berpengaruh signifikan dan positif terhadap *job satisfaction* (Fan & Smith, 2017; Mušura, Koričan & Krajnović, 2013; Haar et al., 2014; Mas-Machuca et al., 2016; Talukder Vickers & Khan, 2018). Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian dari Basem et al. (2022) yang menyatakan bahwa *workload* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. *Workload*

membuat karyawan mudah merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, yaitu persepsi terhadap sesuatu yang dilakukan oleh banyak hal tanpa harus kecukupan waktu (Kocoglu, Gurkan, dan Aktas, 2014). Berdasarkan dari penelitian yang dilakukan oleh Trivellas, Reklitis, dan Platis (2013) mengungkapkan bahwa *workload* yang berat dapat berdampak pada prestasi kerja dan *job satisfaction* di rumah sakit. Beban kerja memang menjadi sebuah masalah yang cukup rumit karena tekanan yang dirasakan dapat mempengaruhi karyawan secara langsung pada pekerjaan mereka. Hal ini tentu dapat merugikan perusahaan apabila kepuasan kerja dari karyawan menurun, sehingga hipotesisnya adalah:

H3: *Workload* berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*

2.4.4 Hubungan antara Work – Life Balance dengan Job Satisfaction

Work – life balance merupakan salah satu aspek intrinsik dalam kepuasan kerja (Yadav dan Dabhade, 2014). Peneliti menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara *work – life balance* dengan *job satisfaction* (Omari et al, 2020; Fayyazi & Aslani, 2015). Menurut penelitian Kultalahti dan Viitala (2014), salah satu faktor yang harus diperhatikan untuk karyawan generasi *millennials* bersikap fleksibel dalam bekerja saat dibutuhkan, dan mereka tidak siap untuk mengorbankan kehidupan pribadi mereka, sehingga hal ini sejalan dengan penelitian lain (Haar et al., 2014; Rene & Wahyuni, 2018; Rondonuwu et al., 2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *work – life balance* dengan *job satisfaction*. Arif dan Farooqi (2014) melakukan pengujian sampel terhadap guru di universitas dan menyimpulkan bahwa adanya hubungan positif antara *work – life balance* dengan *job satisfaction*. Pernyataan ini juga didukung oleh Qodrizana (2018) yang menunjukkan bahwa *work – life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesisnya adalah:

H4: *Work – Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

2.4.5 Hubungan antara Work – Life Balance dengan Loyalitas

Penelitian yang dilakukan oleh Hawa & Harlina (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara *work – life balance* terhadap loyalitas karyawan. Adanya *work – life balance* yang diberikan oleh perusahaan, karyawan dapat membagi waktu antara pekerjaan di perusahaan dengan waktu untuk kehidupan pribadi dan *work – life balance* tentunya memiliki peranan penting dalam menjaga loyalitas karyawan. Disaat perusahaan mendukung keseimbangan kehidupan kerja, maka karyawan akan menerapkan *work – life*

balance yang dapat dilihat dari segi *retention*, absensi, dan produktivitas kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa *work – life balance* memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan (Rahmawati, 2016; Mwangi et al., 2016; Hawa & Nurtjahjanti, 2018; Wahyuni, 2018; Meenakshi et al., 2013), sehingga hipotesisnya adalah:

H5: *Work – Life Balance* berpengaruh positif terhadap Loyalitas

2.4.6 Hubungan antara *Job Satisfaction* dengan Loyalitas

Penelitian yang dilakukan oleh Waqas et al (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan kuat antara *job satisfaction* dengan loyalitas karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Inantra et al (2013) yang menegaskan bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan yang relatif kuat dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Terdapat penelitian lainnya yang dilakukan oleh Maric, et al. (2011), Waqas, et al. (2014), Onsardi, et al (2017), dan Frempong, et al (2018) yang menyimpulkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*. Faktor yang paling mempengaruhi *job satisfaction* adalah bentuk penghargaan, pengakuan, lingkungan, dan pemberdayaan tempat kerja (Waqas et al, 2014), sehingga hipotesisnya adalah:

H6: *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap Loyalitas

2.5 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	(Basem et al., 2022)	<i>Italienisch</i>	<i>The Effect of Compensation, Workload, and Work – Life Balance on Employee Loyalty with Job Satisfaction as a Moderating Variable</i>	Workload berpengaruh negatif terhadap <i>Job Satisfaction</i>
2	(Janib et al., 2022)	<i>International Journal of Learning, Teaching, and Educational Research</i>	<i>The Influence of Career Commitment and Workload on Academics' Job Satisfaction: The Moderating Role of a Supportive Environment</i>	Workload berpengaruh negatif terhadap <i>Job Satisfaction</i>

3	(Fuandiputra & Novianti, 2020)	<i>The Winners</i>	<i>The Effect of Work Autonomy and Workload on Job Satisfaction on Female Workers in the Banking Sector: Mediating the Role of Work – Life Balance</i>	Workload berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> Work - Life Balance berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>
4	(Arief et al., 2021)	<i>The International Journal of Social Sciences World</i>	<i>The Effect of Quality Work Life (QWL) and Work – Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervening Variables</i>	Work – Life Balance berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>
5	(Arunika et al., 2015)	<i>Human Resources Management Journal</i>	<i>The Effect of Work – Life Balance on Employee Job Satisfaction among Non-Executives in the Public Banking Sector in Colombo District</i>	Work – Life Balance berpengaruh negatif terhadap <i>Job Satisfaction</i>
6	(Reza Ma'ruf, 2021)	Jurnal Ilmiah Psikologi	Pengaruh Kompensasi dan Work – Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan	Work – Life Balance berpengaruh secara signifikan terhadap Loyalitas
7	(Meutia & Mauliza, 2022)	Jurnal Mantik	<i>The Effect of Work – Life Balance on Job Satisfaction: Literature Review</i>	Work – Life Balance berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>
8	(Larastrini & Adnyani, 2019)	E-Jurnal Manajemen	Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Work – Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan	Work – Life Balance berpengaruh secara signifikan terhadap Loyalitas

9	(Alam et al., 2020)	Jurnal Ilmu Manajemen Saburai	<i>The Effect of Compensation, Job Satisfaction, and Workload on Employee Loyalty in PT. Indomarco Prismatama</i>	Kompensasi berpengaruh positif terhadap Loyalitas
10	(Riana & Yasin, 2019)	<i>Proceeding International Seminar on Islamic Studies</i>	<i>The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Loyalty</i>	Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Loyalitas
11	(Burhanudin & Tambun, 2021)	<i>International Research Journal of Management</i>	<i>Effect of Direct and Indirect Financial Compensation on Job Satisfaction</i>	Kompensasi berpengaruh secara positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>
12	(Pratama et al., 2021)	<i>Turkish Journal of Computer and Mathematics Education</i>	<i>The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Motivation, and Compensation on Mathematics School Teacher Performance</i>	Kompensasi berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>
13	(Bawoleh et al., 2015)	Jurnal EMBA	<i>The Effect of Motivation and Compensation toward Job Satisfaction in PT. SIG Asia Bitung</i>	Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>
14	(Gazali & Qurnain, 2022)	<i>Accounting, Organization & Economics</i>	<i>The Effect of Work Environment, Leadership, Financial Compensation on Job Satisfaction</i>	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>
15	(Yulianti et al., 2020)	<i>The International Journal of Social Sciences World</i>	<i>The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Loyalty with Work Satisfaction as Intervening Variables</i>	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh secara signifikan terhadap Loyalitas