
PENGARUH WORK LIFE BALANCE TERHADAP ATTRACTING AND RETAINING TALENT PADA PERUSAHAAN IT DI JAKARTA

Alfi Nura¹, Tjutju Yuniarsih², Disman³, Eeng Ahman⁴
alfinura303@gmail.com

Received: 27 Oktober 2020, Accept Submission: 17 Desember 2020, Revision: 30 Desember 2020,
Available Online: 11 Januari 2021, Published: Januari 2021

ABSTRACT

Komitmen yang tinggi dari karyawan bertalenta dalam memenuhi tujuan dan keinginan perusahaan, sering mengabaikan Work Life Balance (WLB) karyawan tersebut. Etos kerja yang sudah tertanam untuk menjaga pride harga diri di depan kolega dan Tuhan, menimbulkan semangat yang tinggi untuk terus bekerja keras, meskipun tak jarang harus bekerja secara *over time*. Namun, hal ini akan berdampak pada WLB karyawan bertalenta, dan WLB tersebut akan mempengaruhi attracting and retaining talent karyawan bertalenta.. WLB dapat berperan dalam membantu mendapatkan strategi yang lebih terfokus, agar perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang bertalenta (Deery et al., 2015). Sebagian besar responden melaporkan mengalami kesulitan keseimbangan kehidupan kerja (WLB), dan sekitar sepertiga mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan (Sang et al., 2009). *Attracting and Retaining Talent (ART)* merupakan salah satu variabel penting yang harus benar-benar dipaerhatikan perusahaan, sebab karyawan bertalenta merupakan *key person* bagi perusahaan, kehilangan satu talentapun, akan berdampak makro bagi perusahaan. *Attracting and retaining talent is concerned with how to become a genuine employer of choise. "Employers of choise" means an organization that is a great place to work* (Baker, 2014). Ini artinya bagaimana agar perusahaan dapat menciptakan tempat kerja yang dipilih karyawan bertalenta dan menjadi tempat terbaik bagi karyawan bertalenta untuk bekerja.

Keywords: *Talent Management, Attracting and Retaining Talent, Work Life Balance*

PENDAHULUAN

Komitmen yang tinggi dari karyawan bertalenta dalam memenuhi tujuan dan keinginan perusahaan, sering mengabaikan Work Life Balance (WLB) karyawan tersebut. Etos kerja yang sudah tertanam untuk menjaga *pride* harga diri di depan kolega dan Tuhan, menimbulkan semangat yang tinggi untuk terus bekerja keras, meskipun tak jarang harus bekerja secara *overtime*. Namun, hal ini akan berdampak pada WLB karyawan bertalenta, dan WLB tersebut akan mempengaruhi *attracting and retaining talent*. Dalam penerapannya, *work-life balance* diartikan memisahkan secara tegas waktu kerja dan waktu di luar jam kerja. Waktu kerja digunakan untuk mengerjakan tugas dari perusahaan. Di luar jam kerja adalah waktu untuk kehidupan pribadi. Namun, seiring dengan berkembangnya teknologi komunikasi dan informasi, batasan waktu kerja dan waktu di luar jam kerja menjadi kabur.

Karyawan bertalenta merupakan aspek penting yang harus benar-benar diperhatikan perusahaan. Sebab kehilangan karyawan bertalenta akan mengakibatkan perusahaan kehilangan asset terbaiknya. Bisnis dan organisasi yang ingin bertahan hidup, tumbuh, dan menyalip pesaing yang ada, perlu meningkatkan nilai tambah karyawan yang bertalenta dalam memenangkan kompetisi. Karyawan bertalenta merupakan Sumber Daya Manusia yang sebagian besar unik dan tidak dapat ditiru, telah direkomendasikan sebagai strategi baru untuk memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Abu & Amran, 2016). Untuk itu, perlu melakukan *attracting and retaining talent*. Perlu adanya kesepakatan terbaik yang ditawarkan kepada talenta, tidak hanya pembicaraan masalah uang, tetapi dalam bentuk paket, dimana terdapat pula imbalan *nonfinancial*, yang meliputi : pembelajaran, pengembangan karir dan *work life balance* (Chan & Mai, 2015). *Work life balance* menjadi salah satu alasan karyawan tetap tinggal di perusahaan (Pritchard, 2014).

Masalah talenta ini juga terjadi di perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia, salah satunya adalah Perusahaan IT yang ada di Jakarta.

Tabel 1.
Jumlah karyawan bertalenta yang *resign* di Perusahaan IT

Year of	Total karyawan bertalenta yang <i>resign</i>
2012	27,4 %
2013	18,5 %
2014	8,5 %
2015	9,2 %
2016	7,2 %

Sumber : *Human Capital Management* Perusahaan IT

Dari tabel 1.1. dapat dilihat bahwa : pada tahun 2012, perusahaan IT mengalami masalah terbesar, yaitu karyawan bertalenta yang *resign* mencapai 27,4 %, hal ini berlangsung hingga tahun 2016. Menurut salah seorang pimpinan di perusahaan IT ini, meskipun terjadi

penurunan jumlah talenta yang *resign* dari tahun ke tahunnya, namun masih tetap menjadi masalah besar bagi perusahaan. Sebab, karyawan bertalenta merupakan *key person* bagi perusahaan. Sehingga, kehilangan satu orang karyawan bertalenta, akan berdampak makro bagi perusahaan. Pergantian talenta yang rendah, bisa sama merusaknya dengan pergantian talenta yang tinggi (Matuson, 2014).

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, pertanyaan yang akan dijawab melalui riset ini adalah:

Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap *attracting and retaining talent* di Perusahaan IT?

Tujuan Penelitian

Terkait pertanyaan penelitian yang diajukan, maka tujuan penelitian ini adalah menjelaskan dan menganalisis:

Pengaruh *work life balance* terhadap *attracting and retaining talent* secara di Perusahaan IT.

Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi perkembangan keilmuan sumber daya manusia khususnya manajemen talenta.
2. Memberikan sudut pandang baru terhadap analisis di bidang sumber daya manusia dan pengembangan karyawan khususnya dalam kajian mengenai *work life balance* dan *attracting and retaining talent*.
3. Memperkaya bahan kajian dan referensi bagi kalangan akademis: di bidang sumber daya manusia dan pengembangan karyawan, khususnya dalam *work life balance* dan *attracting and retaining talent*.
4. Penelitian dilaksanakan di Indonesia, dengan mengambil data primer dari talenta di Perusahaan IT. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan penelitian dan ilmu pengetahuan dalam lingkup perilaku organisasi dan sumber daya manusia di Indonesia.
5. Temuan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan memperkuat teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu, baik di bidang manajemen maupun organisasi, khususnya yang berhubungan dengan *work life balance* dan *attracting and retaining talent*.
6. Informasi baru yang diperoleh dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif dan berguna bagi pimpinan di lingkungan Perusahaan IT dalam upaya menciptakan daya tarik perusahaan dan mempertahankan Sumber Daya Manusia yang bertalenta agar tetap bekerja di perusahaan dan bersama-sama mengembangkan perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling bernilai, orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan bersama-sama berkontribusi pada pencapaian tujuannya (Armstrong, 2006). Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (asset) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM

sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Tjutju Yuniarsih, 2016).

1. Manajemen Talenta

Manajemen bakat (*Talent management*) adalah suatu proses manajemen sumber daya manusia, yang terdiri dari tiga proses: Pertama, mengembangkan dan memperkuat karyawan baru yang pertama kali masuk perusahaan (*onboarding*). Kedua, memelihara dan mengembangkan karyawan yang sudah bekerja di perusahaan. Ketiga, menarik sebanyak mungkin karyawan yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter untuk bekerja pada perusahaan (Mellahi & Collings, 2010).

2. *Work Life Balance*

Work Life Balance (WLB) sulit didefinisikan, pada awalnya WLB hanya mengacu pada konsep tidak adanya konflik kerja keluarga (Frone, 2003). Dapat dikatakan individu yang memperhatikan antara *WLB* dan kehidupan pribadi merupakan individu yang lebih mementingkan kesejahteraan psikologisnya daripada mengejar kekayaan semata (ByFiona Jones, Ronald J Burke, 2013). Banyak karyawan mulai tidak merasa nyaman dengan gangguan dari kehidupan pekerjaan terhadap kehidupan pribadinya (Stephen P. Robbins, 2011). Tetapi apabila dihubungkan dan dimasukkan kedalam pengertian *WLB*, keseimbangan atau balance disini berasal dari efektivitas (berfungsi baik, produktif, sukses) dan dampak positif (memuaskan, bahagia) baik untuk pekerjaan ataupun peran keluarga (Direnzo, 2015).

3. *Attracting and Retaining Talent*

Dalam konteks ini, meningkatnya persaingan dalam menarik karyawan terbaik untuk perusahaan bernama "perang bakat/*talent war*" (Michaels, Handfiels-Jones dan Axelrod, 2001). perusahaan ingin dilihat sebagai pengusaha yang menarik bagi calon pelamar dan karyawan (Lievens dan Highhouse, 2003). Alasan yang mendasari adalah bahwa modal manusia membawa nilai dan bahwa kinerja organisasi dapat ditingkatkan melalui investasi dalam modal manusia terampil (Backhaus dan Tikoo, 2004).

Attracting and Retaining Talent is concerned with how to become a genuine employer of choice. This means developing a workplace culture that reflects the changing needs and interests of both individual and organization (T. Baker, 2014).

Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menggunakan *Human Resources Management (HRM)* sebagai *grand theory*. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling bernilai, orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan bersama-sama berkontribusi pada pencapaian tujuannya (Armstrong, 2006).

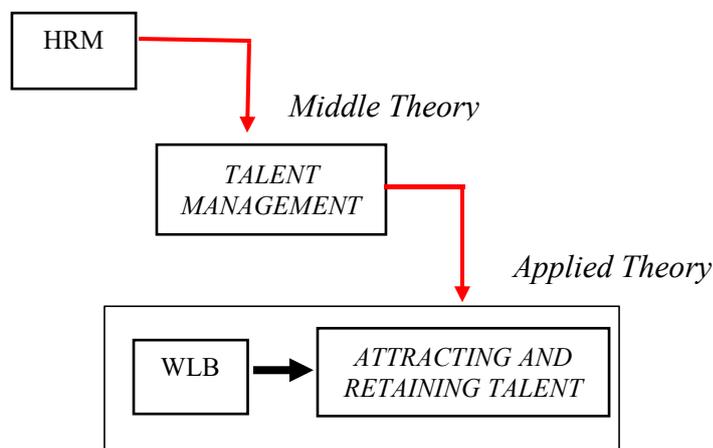
Pada era Revolusi Industri 4.0 ini, terjadi perubahan yang begitu cepat dan persaingan yang begitu ketat, khususnya pada ruang lingkup HRM. Perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat, sejalan dengan perubahan keinginan dan kebutuhan karyawan. Teknologi memudahkan karyawan mendapat informasi di dunia kerja, dengan Linked-In perusahaan dapat dengan mudah menemukan talenta. Oleh sebab itu, maka perusahaan hendaknya senantiasa dapat mengikuti perubahan keinginan dan kebutuhan talenta tersebut, agar dapat mempertahankan talenta terbaiknya. Kesuksesan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh *Talent Management Strategy* yang digunakan. Oleh sebab itu, maka sebagai middle theory digunakan Talent Management.

Sementara disisi lain, semua perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang bertalenta, yang pada akhir mengakibatkan terjadinya perang talenta (*talent war*). Istilah manajemen bakat pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey & Company following melalui salah satu studi yang dilakukannya tahun 1997 (*The War for Talent*, McKinsey Quarterly). Pada tahun berikutnya, manajemen bakat kemudian menjadi salah satu judul buku yang ditulis bersama oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, dan Beth Axelrod berjudul *The War for Talent* tahun 2001. Dimana perusahaan saling memperebutkan karyawan yang bertalenta. Di tambah lagi, seringnya terjadi *hiject* talenta, dimana talenta terbaik yang ada di perusahaan, akan direbut dengan berbagai tawaran yang menarik. Hal ini akan menambah masalah baru, yaitu sulitnya mempertahankan tenaga kerja yang bertalenta (*attracting and retaining talent*).

Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam menarik dan mempertahankan talenta ini adalah dengan memperhatikan *Work Life Balance*. *Work Life Balance (WLB)* sulit didefinisikan, pada awalnya WLB hanya mengacu pada konsep tidak adanya konflik kerja keluarga (Frone, 2003). Tetapi apabila dihubungkan dan dimasukkan kedalam pengertian *WLB*, keseimbangan atau balance disini berasal dari efektivitas (berfungsi baik, produktif, sukses) dan dampak positif (memuaskan, bahagia) baik untuk pekerjaan ataupun peran keluarga (Direnzo, 2015).

WLB berpengaruh terhadap ART: Sebagian besar responden melaporkan beberapa kesulitan keseimbangan kehidupan kerja (WLB) dan sekitar sepertiga mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan (Sang et al., 2009). WLB berperan dalam membantu dalam mendapatkan strategi yang lebih terfokus agar dapat mempertahankan staf yang terlatih (Deery et al., 2015). Dalam penelitian ini, WLB digunakan sebagai *middle theory*. Dari teori-teori yang ditemukan tersebut, maka disusun kerangka pemikiran sbb :

Grand Theory



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

WLB berpengaruh terhadap *Attracting and Retaining Talent*

METODOLOGI PENELITIAN

a. Subyek Dan Obyek Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan teori *talent management*. Ruang lingkup penelitian ini adalah *talent management* di perusahaan IT yang ada di Indonesia. Sehingga unit analisisnya adalah seluruh karyawan bertalenta yang ada di *talent pool*. Subjek penelitian ini adalah Perusahaan IT di Indonesia. Perusahaan IT memiliki tujuh perusahaan, yang mencakup satu induk perusahaan dan enam anak perusahaan. Sedangkan obyek penelitian ini adalah *work life balance (WLB)*, *Attracting and Retaining Talent (ART)*.

b. Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga kerja yang memiliki talenta di Perusahaan IT yaitu sebesar 344 orang. Melalui metode penarikan sampel analisis *proportional random sampling* dan dengan menggunakan teknik estimasi (*estimation technique*). Maka ditarik sampel sebesar 221 orang. Hair mengatakan Prosedur estimasi SEM yang paling umum adalah estimasi kemungkinan maksimum (*Maximum Likelihood Estimation/MLE*). Studi simulasi menunjukkan bahwa dalam kondisi ideal, MLE memberikan hasil yang valid dan stabil dengan ukuran sampel sekecil 50. Satu studi merekomendasikan ukuran sampel 200 untuk memberikan dasar yang kuat untuk estimasi. Disarankan sampel dalam kisaran 100 hingga 400 (Black & Anderson, 2014).

Definisi Dan Operasional Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis yaitu variabel eksogenus dan variabel endogenus, yang dapat dirinci sebagai berikut:

1. Variabel eksogen (ξ) adalah variabel bebas yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependent (terikat). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen adalah *work life balance* (ξ).
2. Variabel endogen (η) adalah variabel yang dipengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel endogen adalah *attracting and retaining talent* (η_1).

Tabel 2.
Definisi Variabel dan Operasional Penelitian

Variabel	Definisi konsep	Indikator
<i>Work Life Balance (WLB)</i>	<i>A broad term thus emerged in literature to refer to work/non-work conflict and it is “Work Life Balance” (Fisher, 2001; Hobson et al., 2001)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work interfere private life (WPLE)</i> 2. <i>Private life interfece work (PLIW)</i> 3. <i>Work private life enhancement</i> 4. <i>Work Enhancement Of Personal Life (WEPL)</i>
<i>Attracting and</i>	<i>Attracting and Retaining Talent is concerned with how</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employability</i> 2. <i>Communication capacity</i>

Retaining Talent (AT&R) to become a genuine employer of choice. This means developing a workplace culture that reflects the changing needs and interests of both individual and organization (Tim Baker, 2014, hlm 1).

3. Roles
4. Cross functional work
5. Meaningful work
6. Short- term commitment
7. Lifelong learning
8. Enterprise

Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama (responden), berupa hasil pengisian angket. Dalam hal ini peneliti menyebarkan angket secara langsung kepada seluruh responden. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui hasil wawancara yang dilakukan terhadap pimpinan dan staf perusahaan.

Instrumen Penelitian

Data yang diperoleh dalam penelitian ini bersumber dari jawaban terhadap setiap pertanyaan yang diajukan kepada responden mengenai kontrak psikologis, *WLB*, kepuasan kerja, *attracting and retaining talent*. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Angket. Angket berisi sejumlah pernyataan yang berhubungan dengan masalah penelitian yang diajukan.
Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Linkert dengan 5 katagori karena kemudahan dan lebih populer (Dunn-Rankin et). Responden diminta untuk meyakini derajat kesetujuan yang dimulai dari jawaban sangat tidak setuju (skor=1) sampai dengan sangat setuju (skor=5) terhadap sejumlah item pertanyaan yang berhubungan dengan variabel penelitian. Sebelum angket digunakan sebagai instrumen penelitian, terlebih dahulu dilakukan ujicoba terhadap sampel kecil (30 responden) untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen.
2. *Interview* (wawancara), data juga dikumpulkan melalui hasil wawancara dengan pimpinan dan staf perusahaan.

Hasil Uji Validitas Variabel *Work Life Balance*.

3. Hasil uji validitas terhadap 30 orang responden, untuk mengukur variabel
4. *Work Life Balance* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.

Hasil Uji Validitas Variabel *Work Life Balance (WLB)*

Indikator	Koefisien korelasi	<i>P-Value</i>	Keterangan
WLB 1	.873**	.000	<i>Valid</i>
WLB 2	.885**	.000	<i>Valid</i>
WLB 3	.788**	.000	<i>Valid</i>
WLB 4	.797**	.000	<i>Valid</i>

5. Keterangan: **) Signifikan pada taraf 0,5 %

6. Berdasarkan Tabel 3.4. di atas terlihat bahwa semua indikator pada variabel *work life balance* memiliki *p-value* yang lebih kecil dari 0,05, artinya semua indikator pembentuk variabel *work life balance* dapat digunakan sebagai alat ukur yang valid sebagai instrumen penelitian.

Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Hasil uji reliabilitas pada masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.

Hasil uji Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	Indikator	Cronbach Alpha	Keterangan
1.	<i>Work Life Balance</i>	4	.908	<i>Reliabel</i>
2	<i>Attracting and retaining Talent</i>	8	.820	<i>Reliabel</i>

Teknik Analisis

Teknik analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan model persamaan struktural (*Structural Equation Model – SEM*), alat analisis Amos.

III. Hasil Penelitian dan Pembahasan

a. Profil Responden

Tabel 5.
Karakteristik Responden berdasarkan usia

Usia	Jumlah karyawan	Persentase
25-30	24	11
31-35	44	20
36-40	44	20
41-45	42	19,5
46-50	40	17,9
51-55	25	11,9
56-60	2	0,8
Total	221	

Sumber : data olahan angket talenta Perusahaan IT 2016

Tabel 6.
Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin talenta di Perusahaan IT tahun 2016

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	181	82
Perempuan	40	18
Total	221	100

Tabel 7.
Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir talenta di Perusahaan IT thn 2016

Jenjang pendidikan	Jumlah	Persentase
D3	22	10,1
S1	156	70,6
S2	43	19,3
S3	-	-
Total	221	100

Tabel 8.

Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan karyawan bertalenta di Perusahaan IT tahun 2016

Status perkawinan	Jumlah	Persentase
Kawin	200	90,4
Belum kawin/cerai	21	9,6
Total	221	100

Deskripsi Hasil Penelitian

1. Variabel *Work Life Balance*

Jawaban responden mengenai *work life balance* dihitung dengan SPSS versi 22

Tabel 9.

Tanggapan responden pada variabel *Work Life Balance*

No	Indikator	1	2	3	4	5	Skor	Max	Capaian	Gap
1	Beban pekerjaan tidak selalu mengganggu kehidupan pribadi saya.	15	39	69	72	26	718	1105	65 %	35 %
	Kehidupan pribadi tidak selalu mengganggu pekerjaan.	30	30	50	71	40	1024	1105	93 %	7 %
3	Kehidupan pribadi dapat meningkatkan performa saya dalam dunia kerja.	7	13	55	81	65	847	1105	77 %	23 %
	Pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan	7	14	53	81	66	848	1105	77 %	23 %

pribadi saya.

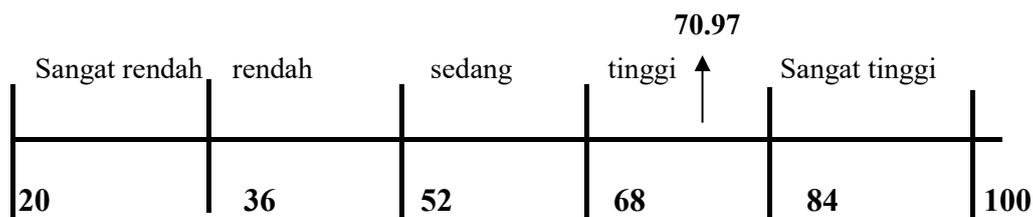
Jumlah	3137	4420	71 %	29 %
--------	------	------	------	------

Sumber : Pengolahan data questioner

Hasil pengolahan data menunjukkan item pernyataan nomor satu memiliki *gap* terbesar yaitu sebesar 35%, yang berarti *WIPL (Work Interference With Personal Life)* merupakan skor yang paling rendah pada indikator beban pekerjaan tidak selalu mengganggu kehidupan pribadi talenta. Hal tersebut dapat dimaknai bahwa beban pekerjaan, mengganggu kehidupan pribadi talenta. Dalam hal ini, perusahaan harus turut berperan dalam menjaga agar terdapat keseimbangan antar pekerjaan dengan kehidupan pribadi talenta.

Item pernyataan nomor dua merupakan *gap* terkecil yaitu 7% yang berarti variabel *PLIW (Personal Life Interference With Work)* adalah yang paling tinggi, yang menunjukkan bahwa kehidupan pribadi talent tidak mengganggu pekerjaannya.

Selanjutnya hasil pengolahan data pada tabel 4.11 dapat di interpretasikan melalui tabel skala penafsiran persentase jawaban responden yang dipaparkan ke dalam gambar garis kontinum sebagai berikut :



Gambar 2. Garis Kontinum Variabel *Work Life Balance*

Gambar 4.1. menunjukkan bahwa rata-rata persepsi responden terhadap variabel *work life balance* mencapai 71 %, artinya bahwa *work life balance* yang terjadi di perusahaan termasuk dalam katagori tinggi.

Hasil perhitungan pada variabel *Work Life balance* dengan jumlah skor 3137, kemudian dibandingkan dengan skor ideal yakni sebesar 4420 yang diperoleh dari hasil perhitungan ($221 \times 4 \times 5 = 4420$) dan jika dipersentasikan menjadi 70, 97%. Hasil perbandingan skor variabel *Work Life Balance* ini, berada pada kriteria baik, hal ini disebabkan karena skor variabel ini terletak pada interval 68-84 %. Ini berarti variabel *Work Life Balance* berada pada katagori tinggi.

Tabel 10.

Tanggapan responden pada variabel *attracting and retaining talent*

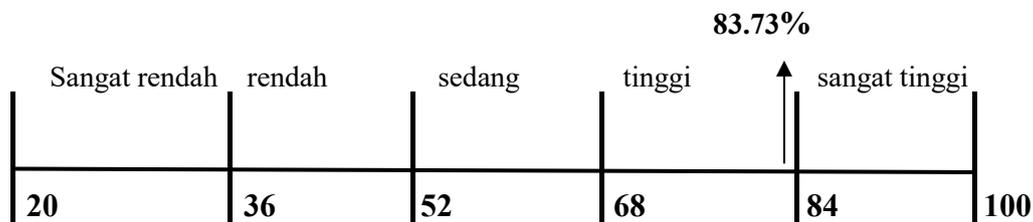
No	Indikator	1	2	3	4	5	Skor	Max	Capaian	Gap
1	Saya merasa nyaman bekerja di perusahaan ini, karena perusahaan mengandalkan kemampuan yang saya miliki.	1	3	36	111	70	909	1105	78 %	22 %
2	Saya mampu berkomunikasi secara efektif kepada pelanggan dengan memanfaatkan media komunikasi yang disediakan perusahaan.	1	3	41	123	53	887	1105	78 %	22 %
3	Peran saya dibutuhkan tidak hanya sebatas pekerjaan rutin, tetapi sampai dengan <i>project base work</i> .	1	3	31	114	72	916	1105	79 %	21 %
4	Bekerja dalam tim multidisiplin pada <i>project base</i> lebih menantang dalam pengembangan diri berinovasi.	2	2	31	101	85	928	1105	80 %	20 %
5	Saya lebih tertarik bekerja sesuai <i>passion</i> dari pada menjalankan rutinitas pekerjaan yang tidak saya sukai walaupun memiliki karir jangka panjang.	0	4	56	102	59	879	1105	80 %	20 %
6	Saya lebih menyukai bekerja dalam tim multidisiplin pada <i>project base</i> dari pada bekerja sendiri	2	17	77	83	42	809	1105	69 %	31 %
7	Saya tidak berpuas diri, atas capaian hasil pekerjaan, melainkan akan terus belajar dan mengembangkan kompetensi, agar dapat menghasilkan kinerja	1	6	52	104	58	875	1105	75 %	25 %

yang lebih baik.

	Perusahaan tidak lagi sekedar mengandalkan kemampuan,									
8	tetapi mengharapkan saya memiliki inisiatif dalam menjalankan pekerjaan.	0	1	15	89	116	983	1105	83 %	17 %
	Saya memiliki inisiatif yang									
9	dapat diterima dan dijalankan oleh perusahaan.	0	0	39	115	67	912	1105	81 %	19 %
							8098	9945	67 %	23 %

Hasil pengolahan data menunjukkan item pernyataan nomor satu memiliki *gap* terbesar yaitu sebesar 28%, yang berarti *employability* merupakan aspek yang paling rendah yang menunjukkan bahwa *employability* adalah yang paling buruk dan tidak mempengaruhi talenta. Item pernyataan nomor delapan merupakan *gap* terkecil yaitu 11% yang berarti variabel *enterprise* adalah yang paling baik dan harus terus dipertahankan.

Selanjutnya hasil pengolahan data pada tabel 4.6 dapat diinterpretasikan melalui tabel skala penafsiran persentase jawaban responden yang dipaparkan ke dalam gambar garis kontinum sebagai berikut :



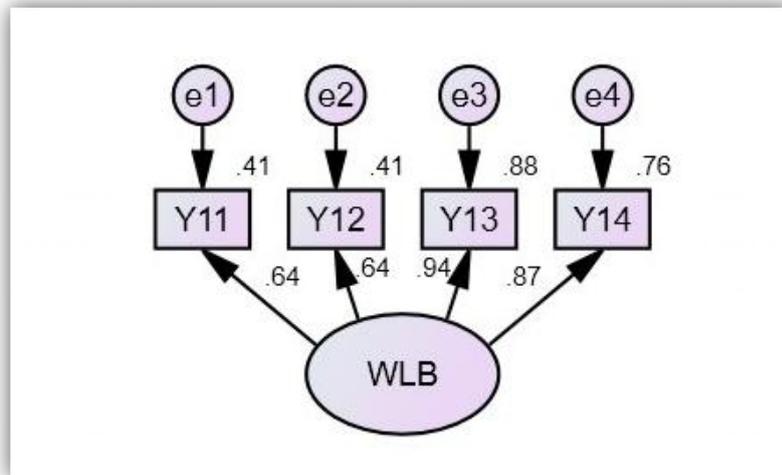
Gambar 3. Garis Kontinum Variabel *Attracting and Retaining Talent*

Gambar 4.2. menunjukkan bahwa rata-rata persepsi responden terhadap *attracting and retaining talent* mencapai 81 %, artinya bahwa *attracting and retaining talent* yang terjadi di perusahaan termasuk dalam katagori tinggi.

Hasil perhitungan pada variabel *attracting and retaining talent* dengan jumlah skor 4804, kemudian dibandingkan dengan skor ideal yakni sebesar 8098 yang diperoleh dari hasil perhitungan ($221 \times 9 \times 5 = 9945$) dan jika dipersentasikan menjadi 81 %. Hasil perbandingan skor variabel *attracting and retaining talent* ini, berada pada katagori tinggi, hal ini disebabkan karena skor variabel ini terletak pada interval 68-84 %. Ini berarti variabel *attracting ann retaining talent* berada pada katagori tinggi.

Pembentukan Model Variabel WLB Akhir
Analisis Pembentukan Model Variabel WLB Akhir

Hasil pembentukan model akhir dari WLB adalah sebagai berikut :



Gambar 4. Hasil Pembentukan Model CFA-WLB Akhir

Berdasarkan gambar 4.3, nilai factor loading untuk variabel WLB adalah WLB 1 = 0,64, WLB2 = 0,64, WLB3 = 0,94 dan WLB4 = 0,87.

Dari nilai factor loading tersebut, maka nilai loading factor terendah adalah WLB1 dan WLB2 yaitu sebesar 0,64. Untuk itu, maka perusahaan harus benar-benar memperhatikan WIPL (Work Interference with Personal Life) yaitu sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu dan PLIW (Personal Life Interference with Work) yaitu sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupannya. Meskipun karyawan bertalenta dengan suka rela melakukan pekerjaan secara overtime, namun perusahaan harus melakukan berbagai cara agar karyawan yang bertalenta tetap dapat sering bertemu keluarga sehingga kehidupannya pribadi tidak terganggu, antara lain dengan melakukan working remote dll, demikian pula sebaliknya, perusahaan harus benar-benar memperhatikan kesejahteraan keluarga karyawan, memenuhi segala kebutuhannya, sehingga pekerjaan karyawan bertalenta tidak terganggu.

Uji Validitas Dan Reliabilitas Model WLB Akhir

Berdasarkan gambar model CFA-WLB Akhir, terlihat bahwa semua indikator memiliki faktor loading yang lebih besar dari 0,5 ($\lambda > 0,5$), artinya bahwa semua indikator menunjukkan *valid*. Sedangkan nilai reliabilitasnya dapat dilihat seperti tabel berikut :

Tabel 11.
Hasil Uji Validitas Pada Masing-Masing Indikator Dan Uji Reliabilitas Pada Variabel WLB Akhir

Indikator	(λ)	λ^2	$e=1-\lambda^2$	$CR \geq 0,7$	$VE \geq 0,5$	Keterangan
Y11	0.702	0.49	0.51			Valid
Y12	<u>0.702</u>	0.49	0.51			Valid
Y13	0.907	0.82	0.18			Valid
Y14	0.871	0.76	0.24			Valid
	3.182	2.57	1.43	0.9	0.6	Reliabel

Sumber : hasil olah data dengan AMOS 20

Dari analisis model WLB akhir dengan 4 indikator (Y11, Y12, Y13 dan Y14), dapat dinyatakan semua indikator **sudah valid** karena semua indikator memiliki nilai faktor loading lebih dari 0,5. Dilihat dari kriteria reliabilitas menunjukkan bahwa variabel WLB dengan 4 indikator **sudah reliabel**, karena nilai $CR = 0,9$ yang berarti sudah lebih besar dari 0,7 dan nilai $VE = 0,6$ yang berarti sudah memenuhi syarat $VE \geq 0,5$. Hal ini berarti bahwa indikator-indikator yang dirumuskan dalam model pengukuran variabel WLB akhir **sudah valid dan reliabel**.

1. Nilai Statistic Dari *Goodness Of Fit* (GOF) Model Variabel WLB Akhir.

Untuk melihat kecocokan suatu model apakah fit atau tidak dapat dilihat dari nilai statistic *Goodness of Fit* (GOF) dengan kriteria Chi-square, RMSEA, AGFI, GFI dan CFI. Hasil uji kecocokan *Goodness of Fit* pada model akhir WLB diperoleh hasil seperti pada tabel 4.21.

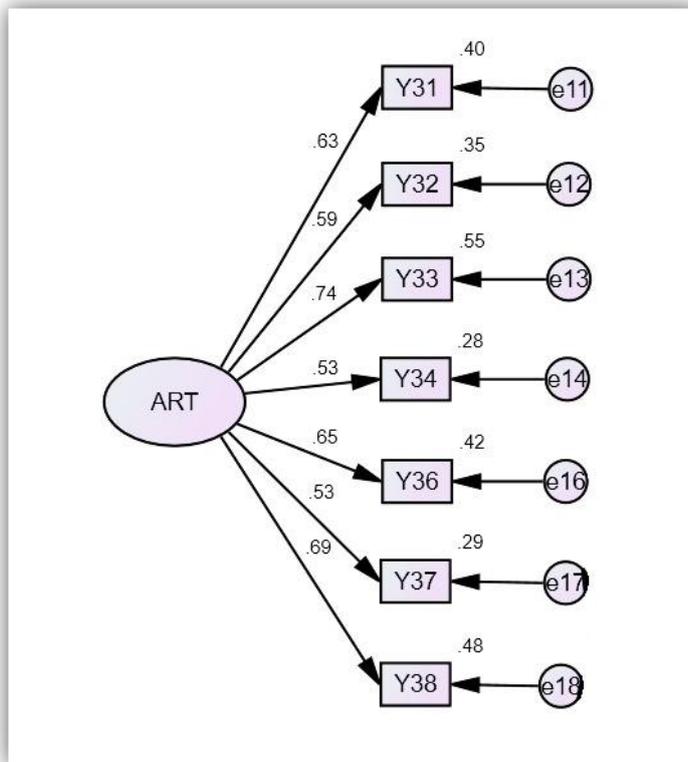
Tabel 12.
Hasil Uji GOF Pada Model WLB Akhir

No	Kriteria	Nilai Batas	Hasil	Kesimpulan
1	X^2 -chi square, Significance probability	$p\text{-value} \geq 0,05$		Fit
2	GFI	$> 0,90$	0,998	Fit
3	AGFI	$> 0,90$	0,982	Fit
4	CFI	$> 0,95$	1,000	Fit
5	TLI atau NFI	$> 0,95$	1,002	Fit
6	RMR	$\leq 0,10$	0,005	Fit
7	RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Fit

Sumber : hasil olah data dengan AMOS 20

Dari tabel 4.8. dapat dilihat bahwa semua kriteria *statistic goodness of fit* (GOF) seperti *chi-square*, GFI, AGFI, CFI, TLI, RMR dan RMSEA, sudah memenuhi kriteria model yang baik (fit). Hal ini berarti bahwa model CFA WLB akhir (gbr. 4.3) dengan 4 indikator (Y11,Y12, Y13 dan Y14) adalah model yang **sudah fit**, sehingga indikator-indikator tersebut dapat dijadikan sebagai model pengukuran pada pembentukan *full model*.

Hasil pembentukan model CFA-ART akhir adalah sebagai berikut :



Gambar 5. Hasil Pembentukan Model Untuk CFA ART Akhir

Dari gambar 4.4, nilai *loading factor* untuk variabel ART adalah ART1 = 0,63, ART2 = 0,59, ART3 = 0,74, ART4 = 0,53, ART5 = 0,65, ART6 = 0,53, ART7 = 0,69. Dari nilai *loading factor* tersebut, maka nilai *loading factor* terendah adalah ART4 dan ART7 yaitu sebesar 0,53. Untuk itu, maka perusahaan harus benar-benar memperhatikan *cross functional work* dan *lifelong learning*.

Uji validitas ART dilakukan berdasarkan nilai estimasi atau *loading factor* dari masing-masing indikator. Dalam uji validitas konstruk ada dua kriteria yang harus dipenuhi, yaitu secara statistik signifikan dan nilai *loading factor* nya lebih besar atau sama dengan 0,5 ($\lambda \geq 0,5$). Berdasarkan hasil model CFA-ART akhir, diperoleh nilai *loading factor* untuk variabel *Attracting and Retaining Talent* (ART). Dari model tersebut, terlihat semua indikator yang memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator pembentuk variabel *Attracting and Retaining Talent* sudah valid.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program AMOS 20 maka diperoleh hasil pengujian validitas dan reabilitas indikator ART sebagai berikut :

Tabel 13.
Nilai-nilai Estimasi Parameter (λ) Dan Hasil Pengujian Masing-Masing Indikator Pada Variabel ART Akhir

	REGRESSION WEIGHTS	STANDARDIZE D RW (λ)	S.E.	C.R.	P
Y31 <--- ART	1.00	0.65			
Y32 <--- ART	0.95	0.60	0.13	7.37	***
Y33 <--- ART	1.11	0.67	0.14	8.24	***
Y34 <--- ART	0.86	0.52	0.14	6.33	***
Y36 <--- ART	0.87	0.49	0.15	5.85	***
Y37 <--- ART	0.82	0.59	0.12	6.82	***
Y38 <--- ART	1.07	0.74	0.13	8.10	***

Sumber : hasil olah data dengan AMOS 20

Berdasarkan hasil analisis di atas, maka dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang dirumuskan pada model CFA-ART akhir yang terbentuk dari 8 indikator, sudah **valid**. Hal ini dapat terlihat pada masing-masing indikator sudah memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,5 ($\lambda < 0,5$).

Uji reliabilitas variabel ART akhir dilakukan dengan perhitungan reliabilitas konsruk atau *Construct Reliability* (CR) dan *Variance Extract* (VE) dengan kriteria suatu instrument atau variabel dinyatakan memiliki Reliabilitas yang baik jika $CR \geq 0,7$ dan $VE \geq 5$, jika nilai CR antara 0,6-0,7 reliabilitasnya masih dapat diterima, asalkan indikator-indikatornya memiliki validitas yang baik (Hair, et.al, 2014).

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program AMOS dan rumus di atas, maka diperoleh hasil pengujian validitas dan reabilitas indikator *Attracting and Retaining Talent* akhir sebagai berikut :

Tabel 14.
Hasil Uji Validitas Pada Masing-Masing Indikator Dan Uji Reliabilitas Pada Variabel ART Akhir.

Indikator	Λ	λ^2	$e=1-\lambda^2$	CR $\geq 0,7$	VE $\geq 0,5$	Keterangan
Y31	0.631	0.40	0.60			Valid
Y32	0.593	0.35	0.65			Valid
Y33	0.741	0.55	0.45			Valid
Y34	0.53	0.28	0.72			Valid

Y36	0.652	0.43	0.57			Valid
Y37	0.535	0.29	0.71			Valid
Y38	0.694	0.48	0.52			Valid
				0.8	0.5	
	4.376	2.77	4.23			Reliabel

Dilihat dari kriteria reliabilitas menunjukkan bahwa variabel ART akhir dengan 8 indikator **sudah reliabel**, karena nilai VE lebih dari 0,5 (VE= 0,5), nilai CR juga sudah lebih besar dari 0,7 (CR=0,8). Hal ini berarti bahwa indikator-indikator yang dirumuskan dalam model pengukuran **variabel ART akhir sudah valid dan reliabel**.

Untuk melihat kecocokan suatu model apakah fit atau tidak dapat dilihat dari nilai-nilai statistik *Goodness of fit (GOF)* dengan kriteria *Chi-square*, RMSEA, AGFI, GFI dan CFI. Hasil uji kecocokan *Goodness of fit* pada model ART akhir ini diperoleh hasil seperti pada table berikut :

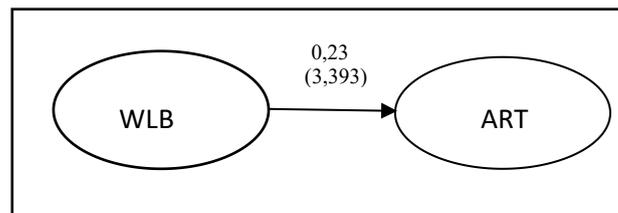
Tabel 15.
Hasil Uji Goodness of Fit (GOF) Pada Model ART Akhir

No	Kriteria	Nilai Batas	Hasil	Kesimpulan
1	X^2 -chi square, Significance probability	$p\text{-value} \geq 0,05$	0,30	Fit
2	GFI	> 0,90	0,971	Fit
3	AGFI	> 0,90	0,931	Fit
4	CFI	> 0,95	0,975	Fit
5	TLI atau NFI	> 0,95	0,956	Fit
6	RMR	$\leq 0,10$	0,024	Fit
7	RMSEA	$\leq 0,08$	0,064	Fit

Dari tabel 4.11. dapat dilihat bahwa semua kriteria *statistic goodness of fit (GOF)* seperti *chi-square*, GFI, AGFI, CFI, TLI, RMR dan RMSEA, sudah memenuhi kriteria model yang baik (fit). Hal ini berarti bahwa model CFA ART akhir (gambar 4.4) dengan 7 indikator (Y31,Y32..... Y38) adalah model yang **sudah fit**, sehingga indikator-indikator tersebut dapat dijadikan sebagai model pengukuran pada pembentukan *full model*.

Tabel 16.
Hasil Pengujian Hubungan Antar Variabel Laten.

<i>Attracting and Retaining Talent</i>	←---	<i>Work Life Balance</i>	0,23	0,044	3,393	Signifikan
--	------	--------------------------	------	-------	-------	------------



Gambar 6. Hasil Analisis Model *Work Life Balance (WLB)* Terhadap *Attracting And Retaining Talent (ART)*

Work life balance berpengaruh positif terhadap *attracting and retaining talent* karyawan sebesar 0,23 dan secara statistik signifikan pada taraf nyata 5 % karena diperoleh t-hitung 3,393 yang lebih besar dari 1,96. Artinya bahwa semakin tinggi *work life balance*, maka *attracting and retaining talent* karyawan semakin tinggi.

Pengaruh WLB Terhadap *Attracting And Retaining Talent*

Secara statistik dapat dinyatakan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara WLB dengan *attracting and retaining talent*. Artinya bahwa semakin tinggi WLB yang dilakukan perusahaan, maka *attracting and retaining talent* karyawan juga semakin baik. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, antara lain : WLB telah diidentifikasi sebagai hal penting untuk mempertahankan staf, terutama staf berbakat. (Deery et al., 2015). Imbalan *non financial* yang dapat mempengaruhi *attracting and retaining talent*, al : pembelajaran, pengembangan karir dan WLB (*Work Life Balance*). WLB dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan (Chan & Mai, 2015). Retensi karyawan dipengaruhi oleh suasana sosial, konten pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja (Vos & Meganck, 2009). WLB muncul menjadi salah satu variabel kunci ketika masalah manajemen penempatan dan penyimpanan karyawan (Deery et al., 2015). Bekerja lebih sedikit jam, membantu karyawan mencapai keseimbangan kehidupan (*WLB*) yang lebih baik, tetapi tidak meningkatkan kepuasan karir mereka, dan mempengaruhi niat mereka untuk berhenti atau meninggalkan perusahaan (Hartwell, 2010).

TEMUAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, diperoleh dua temuan penting sebagai berikut :

1. Nilai *loading factor* yang paling tinggi dari *Work Life Balance (WLB)* adalah WLB3 yaitu PLEW (*personal life enhancement of work*), sejauhmana kehidupan pribadi dapat meningkatkan performa dalam dunia kerja.

2. Nilai *loading factor* yang paling tinggi dari *attracting and retaining talent* (ART) adalah ART3 yaitu *roles*. Karyawan memahami bahwa peran pekerjaan mereka lebih luas daripada batas pernyataan tugas saja. Oleh sebab itu, perusahaan harus melibatkan karyawan bertalenta di berbagai bidang pekerjaan, sehingga karyawan bertalenta berperan penting serta merasa dibutuhkan dan diakui keberadaannya.

Simpulan dan rekomendasi

a. Simpulan

Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *work life balance* dengan *attracting and retaining talent* di Perusahaan IT. Artinya, bahwa semakin tinggi *work life balance* yang dilakukan perusahaan, maka *attracting and retaining talent* juga akan semakin baik. Untuk itu, perusahaan harus berupaya keras memenuhi aspek-aspek yang berkaitan dengan *work life balance*, agar kehidupan pribadi dan keluarga talenta tidak terganggu dan karyawan bertalenta betah bekerja diperusahaan.

b. Rekomendasi

1. Jika ingin meningkatkan *Attracting and retaining*, maka tingkatkan *Work Life Balance*.
2. Jika ingin meningkatkan *Work Life Balance*, maka tingkatkan *PLEW (personal life enhancement of work)*, sejauhmana kehidupan pribadi dapat meningkatkan performa dalam dunia kerja.
3. Jika ingin meningkatkan *attracting and retaining talent*, maka tingkatkan pengakuan dan penghargaan atas peran (*roles*).