



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka yang menjadi acuan dasar dalam penelitian ini bersumber dari penelitian sejenis terdahulu yang memiliki topik serta metode serupa dengan penelitian ini. Penelitian sejenis terdahulu dipergunakan peneliti untuk mengetahui fokus dan perbedaan penelitian yang dilakukan, serta sebagai landasan dalam merumuskan landasan teori hingga pembahasan penelitian. Topik-topik penelitian yang dijadikan sebagai acuan dasar oleh peneliti adalah penelitian seputar strategi *employee relations* yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau lembaga tertentu dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

Penelitian pertama adalah skripsi yang ditulis oleh Achmad Jefry Firdaus dari Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau pada tahun 2017 yang berjudul “Pengaruh Program *Employee Relations* terhadap Loyalitas Kerja Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau dan Kepulauan Riau”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh Program *Employee Relations* terhadap Loyalitas Kerja Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau dan Kepulauan Riau. Teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep *Public Relations* oleh Ivy Ledbetter Lee, konsep *employee relations* oleh Dan Lattimoren Otis Basikin, dan Elizabeth L., serta konsep loyalitas kerja oleh Hasibuan, Reichheld, dan Siswanto. Sedangkan metode yang digunakan adalah

kuantitatif. Hasil temuan penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara program *employee relations* terhadap loyalitas kerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau dan Kepulauan Riau. Selain itu, penelitian ini juga memaparkan bahwa besarnya pengaruh program *employee relations* terhadap loyalitas kerja pegawai berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi diperoleh interpretasinya sebesar 59,8% yang berarti memiliki pengaruh cukup kuat, sedangkan 40,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar program *employee relations*.

Perbedaan penelitian peneliti dengan penelitian terdahulu terletak pada objek penelitiannya. Penelitian tersebut memilih Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak sebagai objek penelitiannya, sedangkan penelitian ini memilih PT XYZ sebagai objek penelitian yang merupakan sebuah perusahaan di bidang *online* dan sebagian besar karyawannya adalah generasi milenial. Berdasarkan hasil dari penelitian tersebut yang menunjukkan bahwa sebagian besar loyalitas kerja pegawai dipengaruhi oleh program *employee relations*, maka penelitian ini ingin melanjutkan penelitian tersebut dengan mencari tahu bagaimana program-program *employee relations* serta strategi dan peran *employee relations* dalam meningkatkan loyalitas karyawan generasi milenial.

Selanjutnya adalah penelitian yang dibuat oleh Fitria Cholifah dari Universitas Muhammadiyah Surakarta berjudul “Strategi *Employee Relations* dalam Meningkatkan Loyalitas dan Motivasi Kerja Karyawan” pada tahun 2012. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi mengenai strategi *employee relations* yang diterapkan PT. Baja Kurnia dalam meningkatkan

loyalitas dan motivasi kerja karyawannya. Teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori komunikasi oleh Hovlan, teori komunikasi organisasi oleh Kochler, teori *public relations* oleh Rumanti, teori *internal and eksternal relations* oleh Lattimore, serta teori *employee relations* oleh Jefkins. Sedangkan metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang diteliti memiliki bagian pengembangan sumber daya manusia atau HRD yang memiliki sistem kerja sebagai Humas Internal serta berperan penting dalam penyusunan strategi-strategi dalam menjalankan *employee relations*. Perusahaan tersebut juga merumuskan sebuah strategi yang bernama “kebersamaan dan kesejahteraan karyawan” yang mengacu pada nilai-nilai kekeluargaan dan kesejahteraan kehidupan karyawan. Perbedaan penelitian peneliti dengan penelitian terdahulu terletak pada terdapat pada fokus penelitian, objek penelitian, dan perusahaan yang dipilih. Jika penelitian tersebut berfokus pada strategi *employee relations* dalam meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja karyawan, maka penelitian ini berfokus pada strategi *employee relations* dalam meningkatkan loyalitas karyawan generasi milenial pada perusahaan yang bergerak di bidang *online*. Melanjutkan penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini akan lebih spesifik untuk mengetahui bagaimana sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *online* melaksanakan strategi *employee relations* dalam meningkatkan loyalitas karyawan generasi milenial.

Tabel 2.1

Matriks Penelitian Terdahulu

No.	Pembanding	Penelitian Terdahulu 1	Penelitian Terdahulu 2	Penelitian Ini
1.	Judul	Pengaruh Program <i>Employee Relations</i> terhadap Loyalitas Kerja Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau dan Kepulauan Riau	Strategi <i>Employee Relations</i> dalam Meningkatkan Loyalitas dan Motivasi Kerja Karyawan	Pengaruh Kegiatan <i>Employee Relations</i> terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Milenial di PT XYZ
2.	Teori/Konsep	Teori <i>Public Relations</i> oleh Ivy Ledbetter Lee, <i>employee relations</i> oleh Dan Lattimore dan Otis Basikin, dan Elizabeth L., serta loyalitas kerja oleh Hasibuan, Reichheld, dan Siswanto	Teori komunikasi oleh Hovlan, teori komunikasi organisasi oleh Kochler, teori <i>public relations</i> oleh Rumanti, teori <i>internal and eksternal relations</i> oleh Lattimore, serta teori <i>employee relations</i> oleh Jeffkins.	Teori <i>Public Relations, corporate communication, internal relations, employee engagement, employee relations, loyalitas karyawan, dan generasi milenial.</i>
3.	Metode	Kuantitatif	Kualitatif	Kualitatif
4.	Hasil Penelitian	Terdapat pengaruh yang signifikan antara program <i>employee relations</i> terhadap loyalitas kerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau dan Kepulauan Riau.	perusahaan yang diteliti memiliki bagian pengembangan sumber daya manusia atau HRD yang memiliki sistem kerja sebagai Humas Internal serta berperan penting dalam penyusunan strategi-strategi dalam menjalankan <i>employee relations</i> .	
5.	Perbedaan	Perbedaan terletak pada objek penelitian yang dipilih, dimana penelitian ini tidak berfokus pada generasi milenial.	Perbedaan terletak pada fokus penelitian, objek penelitian, dan perusahaan yang dipilih.	

2.2 Konsep

2.2.1 *Corporate Communication*

Public Relation (PR) atau hubungan masyarakat merupakan pendahulu dari fungsi *Corporate Communication* (Komunikasi Korporat) yang tumbuh karena adanya berbagai kebutuhan. Walaupun perusahaan-perusahaan tidak memiliki strategi yang spesifik untuk sistem komunikasi, mereka harus sering merespons kepada publik internal dan eksternal. Hal ini dikarenakan oleh hukum-hukum baru yang memaksa perusahaan untuk berkomunikasi di banyak situasi yang dulunya mereka tidak terbiasa untuk melakukan hal tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan sumber daya manusia yang berdedikasi untuk mengatur sistem informasi di dalam sebuah perusahaan atau organisasi, yaitu *corporate communication* (Argenti, 2013, h. 48).

Kegiatan *employee relations* sangat erat kaitannya dalam pengaturan sistem informasi di dalam organisasi. Oleh karena itu perlu dipahami mengenai fungsi dari *corporate communication*. Menurut Argenti (2013, h. 50), fungsi *corporate communication* di beberapa tahun terakhir telah berkembang menjadi berfungsi untuk memenuhi permintaan dari perusahaan yang selalu berubah dan regulasi dari pemerintah. Argenti (2013, h. 50-51) juga memaparkan dengan jelas mengenai 30 tanggung jawab *corporate communication*, yaitu sebagai berikut:

Tanggung jawab yang dikategorikan sebagai aktivitas komunikasi eksternal mencakup:

- *Investor Relation*
- *Financial Communications*
- *Annual Report*
- *Corporate Website*
- *Corporate Advertising*
- Komunikasi Pemasaran
- *Executive Communications*
- *Community Relations*
- *Government Relations*
- *External Social Media*
- *External Social Media Monitoring*
- *Reputation Monitoring*

Tanggung jawab yang dikategorikan sebagai aktivitas komunikasi internal mencakup:

- *Employee Communication*
- *Corporate Intranet*
- *Internal Social Media*
- *Employee Surveys*
- *Leader / Manager Communications Training*

Tanggung jawab yang dikategorikan sebagai *miscellaneous*

communication activities mencakup:

- *Graphics or Creative Services*
- *Communications Measurement*
- *Corporate Social Responsibility – Reporting*
- *Corporate Social Responsibility – Programs*
- *Charitable Activity and Donations*
- *Corporate Sponsorship*
- *Communications Staff Development*

Dari pemaparan tersebut, dapat terlihat dengan jelas bahwa *employee communications* atau *employee relations* merupakan salah satu tanggung jawab dari seorang *public relations officer* atau *corporate communications officer* yang dikategorikan sebagai aktivitas komunikasi internal.

Menurut Cornelissen (2013, h. 3), seorang praktisi *corporate communication* memiliki tugas utama yaitu menjaga dan melindungi reputasi perusahaan. Cornelissen (2013, h. 5) juga menambahkan bahwa fungsi *corporate communication* harus dimulai dengan melihat organisasi atau perusahaan sebagai sebuah tubuh yang saling berhubungan ketika berkomunikasi dengan *stakeholders* internal dan eksternal. Dengan kata lain, *corporate communication* dapat didefinisikan sebagai fungsi manajemen yang bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengoordinasikan pekerjaan yang dilakukan oleh berbagai praktisi komunikasi di bidang yang berbeda-beda seperti *media*

relations, public affairs, dan internal communication.

Secara keseluruhan, definisi dari *corporate communication* adalah sebuah fungsi manajemen yang menawarkan kerangka kerja untuk koordinasi yang efektif untuk seluruh kegiatan komunikasi internal dan eksternal dengan tujuan untuk membangun dan menjaga / memelihara reputasi yang baik dengan kelompok *stakeholder* dimana organisasi atau perusahaan bergantung (Cornelissen, 2013, h. 5).

2.2.2 Internal Relations

Internal relations adalah bagian khusus yang membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dan saling bermanfaat antara manajer dan karyawan. Mereka merancang dan mengimplementasikan program komunikasi internal dengan tujuan agar karyawan tetap mendapatkan informasi *ter up to date* dan termotivasi dalam melakukan pekerjaan, sehingga terciptalah kultur organisasi yang baik (Cutlip, 2011, h. 11).

Argenti (2013, 177) menyebutnya sebagai *internal communication* yang dipahami sebagai salah satu cara terbaik untuk mengakses dan memahami perilaku karyawan terhadap sebuah perusahaan atau organisasi. Penilaian ini dapat dilakukan dengan melakukan *internal communication audit*, sehingga dapat diketahui bagaimana hubungan internal perusahaan secara jelas yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan.

Karyawan merupakan salah satu aspek yang sangat penting di dalam sebuah perusahaan. Jefkins (dikutip dalam Ruslan, 2012, h. 271) menyebutkan bahwa *internal relations* sama pentingnya dengan *external relations*. Jefkins mengumpamakannya seperti dua sisi mata uang yang memiliki arti sama dan saling terkait satu sama lain. Untuk meningkatkan efektivitas *internal relations*, diperlukan kombinasi antara:

- a. Sistem manajemen yang terbuka (*open management*).
- b. Kesadaran pihak manajemen tentang pentingnya memelihara komunikasi dua arah dengan para karyawan.
- c. Kemampuan manajer *public relations* yang memiliki keterampilan manajerial untuk mengelola media dan teknis komunikasinya.

Ruslan (2012, h. 273) membagi *internal relations* di dalam suatu perusahaan menjadi beberapa tingkatan, yaitu:

1. Hubungan dengan karyawan (*employee relations*), beserta keluarga karyawan.
2. Hubungan dengan pihak jajaran pimpinan dalam manajemen perusahaan (*management relations*), baik dalam level korporat atau pelaksanaan.
3. Hubungan dengan pemilik perusahaan atau pemegang saham (*stockholder relations*).

2.2.3 *Employee Engagement*

Konsep *employee engagement* didefinisikan sebagai kondisi positif yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan atas sikap dan perilaku karyawan yang melibatkan dirinya dengan kesadaran (baik secara fisik, perasaan, emosi, dan gairah) sehingga menunjang efektivitas peran dan kinerja mereka demi pencapaian sasaran perusahaan (Welch, 2011, h. 332).

Menurut Macey, Schnedider, Barbera, & Young (2011, h. 10-13), terdapat empat prinsip yang harus dipahami untuk menciptakan karyawan yang *engage*. Keempat prinsip tersebut antara lain:

1. *Employee have the capacity to engage*

Motivasi dan kompetensi dapat menjadi alasan seorang karyawan dapat memiliki keterikatan dengan perusahaan. Hal tersebut bisa dilakukan perusahaan dengan memberikan kontribusinya dalam informasi yang dibutuhkan karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya serta memberikan kesempatan mereka untuk belajar sehingga karyawan dapat mengembangkan rasa percaya dirinya.

Jadi, proses *engagement* membutuhkan lingkungan kerja yang memberikan peluang untuk berbagai informasi, kesempatan belajar, dan menjaga keseimbangan pada kehidupan personal karyawan.

2. *Employee have reason or motivation to engage*

Pekerjaan yang menarik dapat menstimulasi *engagement* karyawan. Pekerjaan yang menarik adalah pekerjaan yang menantang dan memberikan peluang untuk pengambilan keputusan mengenai hal apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya. Motivasi untuk terlibat juga bisa muncul dari perlakuan perusahaan kepada karyawannya. Oleh karena itu, prinsip pada faktor ini adalah *engagement* dapat terjadi ketika karyawan memiliki pekerjaan yang menarik dan sesuai dengan *value* mereka, serta karyawan diperlakukan dengan cara yang baik sehingga mereka akan cenderung membalas kebaikan tersebut.

3. *Employee have the freedom to engage*

Sikap inisiatif dan proaktif akan dilakukan oleh karyawan ketika mereka merasa aman dan nyaman untuk melakukannya. Dalam arti tindakan mereka tersebut harus didukung oleh perusahaan dan tidak berujung pada hukuman atas tindakan yang dilakukan. Hal ini bisa dijadikan sebagai sumber *engagement* yang cukup kuat. Oleh karena itu, perusahaan harus memperlakukan setiap karyawannya secara adil dan bisa membangun kepercayaan satu sama lain karena akan berdampak pada kepercayaan serta rasa aman karyawan.

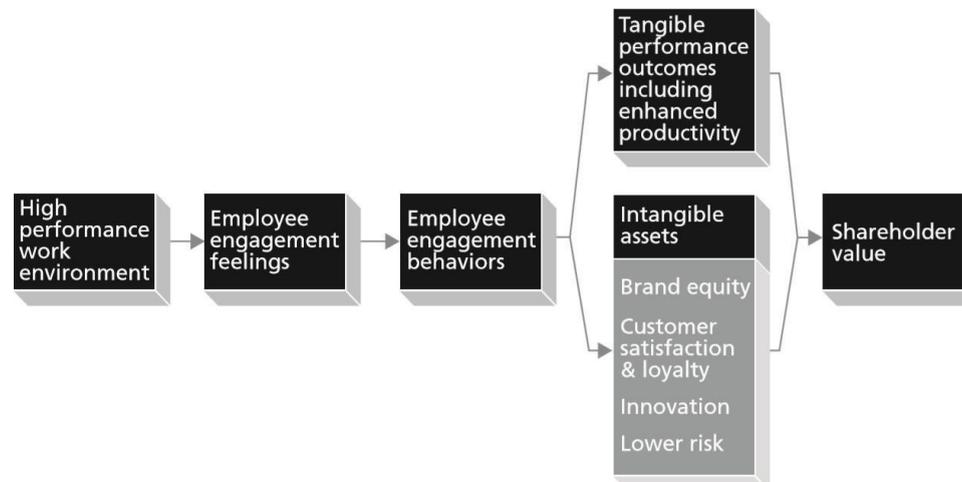
4. *Employee know how to engage*

Bentuk *engage* yang ditawarkan kepada karyawan sebaiknya bersifat spesifik. Contohnya, jika perusahaan memilih untuk menjadi yang terdepan dalam inovasi produk, maka hal yang dibutuhkan adalah karyawan yang *engage* dalam inovasi produk perusahaan. Di sisi lain, jika hal yang diinginkan perusahaan adalah menjadi yang terdepan dalam hal kualitas pelayanan, maka perusahaan membutuhkan karyawan yang *engage* dalam segi kesempurnaan dalam pelayanan.

Kesimpulannya, *engagement* dapat terjadi ketika adanya keselarasan antara tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan. Agar terjadi keselarasan, maka diperlukan budaya organisasi yang tepat dan terus diperkuat sehingga dapat terjadi *engagement strategic* yang kemudian membuat karyawan mengetahui prioritas strategi organisasi, mengapa, dan kapan organisasi dapat selaras dalam proses dan praktiknya dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Macey, Schnedider, Barbera, & Young, 2011, h. 15).

Macey, Schnedider, Barbera, & Young (2011, h. 8) memaparkan model keterikatan seorang karyawan dengan perusahaan seperti berikut:

Gambar 2.1 *Employee engagement value chain*



Sumber: Macey, Schnedider, Barbera, & Young (2011, h. 8)

High performance work environment adalah suatu lingkungan kerja yang memberikan berbagai fasilitas kemudahan dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk memiliki keterikatan dengan perusahaan. Menurut model ini, *engagement* memiliki dua faktor penting yaitu *feelings* (psikologi) dan *behaviors* (perilaku). Psikologis berkaitan dengan perasaan yang dimiliki oleh karyawan sehingga dapat fokus dan antusias ketika bekerja, sedangkan perilaku berkaitan dengan apa yang karyawan lakukan sehingga mereka dapat konsisten dalam bekerja. Proses *engagement* memberikan dampak *tangible* dan *intangible*. Dampak *tangible* berbentuk peningkatan kinerja perusahaan yang termasuk didalamnya adalah peningkatan produktivitas, sedangkan dampak *intangible* berupa *brand equity*, kepuasan dan loyalitas pelanggan, inovasi, serta menurunnya resiko perusahaan. Kedua dampak tersebut muncul karena karyawan telah berdedikasi untuk menciptakan nilai lebih bagi perusahaan, lebih konsisten dalam interaksinya dengan

stakeholders, dan lebih tidak berkeinginan untuk keluar dari perusahaan (Macey, Schnedider, Barbera, & Young, 2011, h. 9)

2.2.4 Employee Relations

Salah satu peran penting seorang *public relations* adalah mengatur dan menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan seluruh karyawannya. Hal ini disebut sebagai *employee relations* atau hubungan tenaga kerja. Memelihara hubungan dengan tenaga kerja sangatlah penting untuk mencapai kesuksesan sebuah perusahaan. Program *employee relations* yang tepat di dalam sebuah perusahaan atau organisasi dapat menjadi metode komunikasi yang memiliki kekuatan untuk mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kegiatan *employee relations* dalam suatu organisasi merupakan kegiatan metode komunikasi yang mengelola sumber daya manusia dan menciptakan hubungan baik antara pihak manajemen dengan para karyawannya yang pada akhirnya bermuara kepada peningkatan produktivitas atau kinerja karyawan dan organisasi (Ruslan, 2012, h. 271).

Menurut Ruslan (2012, h. 277-278), terdapat beberapa maksud dan tujuan dari kegiatan komunikasi hubungan publik internal yang dilakukan oleh *public relations* melalui program *employee relations*, yaitu:

1. Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan.
2. Menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen dengan para karyawannya.
3. Sarana saluran komunikasi untuk menjelaskan kebijakan, peraturan, dan ketatakerjaan sebuah organisasi atau perusahaan.
4. Menjadi media komunikasi internal bagi para karyawan untuk menyampaikan saran dan informasi kepada pihak manajemen atau pimpinan perusahaan.

Ruslan (2012, h. 278-279) juga menjelaskan beberapa bentuk kegiatan *employee relations*, yaitu:

1. Program pendidikan dan pelatihan

Melalui program pendidikan dan pelatihan, perusahaan berupaya dalam meningkatkan kinerja dan keterampilan (*skill*) karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam memberikan jasa pelayanannya.

2. Program motivasi kerja berprestasi

Sering disebut sebagai *Achievement Motivation Training*, dimana dalam pelatihan tersebut diharapkan dapat mempertemukan antara motivasi dan prestasi kerja serta disiplin karyawan dengan harapan-harapan atau kegiatan dari pihak perusahaan dalam mencapai produktivitas yang tinggi.

3. Program penghargaan

Program penghargaan yang dimaksudkan di sini adalah pemberian *reward* bagi para karyawan, baik prestasi yang telah dicapai oleh karyawan tersebut ataupun prestasi karena masa pengabdianya yang cukup lama dalam bekerja di perusahaan atau organisasi tersebut. Penghargaan yang diberikan ini akan menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan

4. Program acara khusus (*special event*)

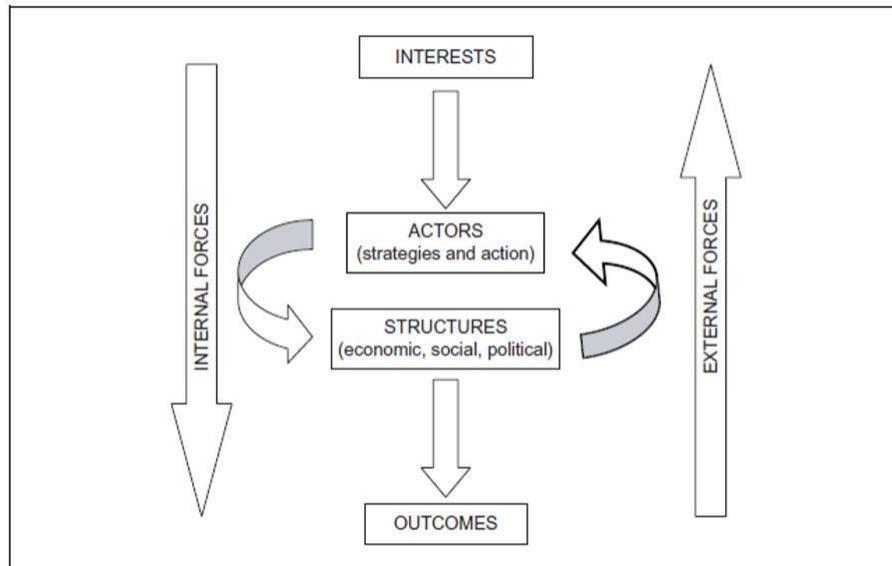
Program yang sengaja dibuat di luar bidang pekerjaan sehari-hari. Contohnya, perayaan hari ulang tahun perusahaan, kegiatan keagamaan, kegiatan olahraga, lomba, atau *outbond* bersama yang dihadiri oleh seluruh jajaran pimpinan hingga karyawan. Tujuannya adalah membangun rasa kebersamaan dan keakraban antara pimpinan dengan karyawan.

5. Program media komunikasi internal

Perusahaan biasanya juga menggunakan media komunikasi internal untuk memberikan informasi dan berita yang berkaitan dengan kegiatan antarkaryawan atau perusahaan dan pimpinan. Media komunikasi internal ini dapat berupa bulletin, *news release*, majalah dinding ataupun majalah perusahaan.

2.2.5 Employee Relations Framework

Gambar 2.2 Employee Relations Framework



Sumber: Blyton and Turnbull (2004, h. 18)

Model *employee relations* ini dikemukakan oleh Blyton dan Turnbull (2004, h. 18-20) yang menjelaskan bahwa ada beberapa elemen yang mempengaruhi kegiatan *employee relations*, seperti:

1. *Internal and external forces* adalah tekanan internal maupun eksternal yang mendorong manajemen untuk menyusun strategi dan aksi *employee relations*.
2. *Interest* adalah ketertarikan yang dimiliki oleh karyawan.
Menurut Blyton, ketertarikan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan pastinya berbeda.
3. *Actors* merupakan manajemen yang membuat strategi dan *action*, berdasarkan dengan ketertarikan yang dimiliki oleh karyawan.

4. *Structures* ikut mempengaruhi strategi *employee relations* yang akan dilaksanakan, mulai dari struktur ekonomi, sosial, politik, dan budaya.
5. *Outcomes* merupakan hasil yang didapatkan dari pertemuan antara strategi dan karyawan.

2.2.6 Loyalitas Karyawan

Dalam bekerja, karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja yang mendorong karyawan tersebut untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Menurut Utomo (dikutip dalam Tommy, 2010, h. 53), loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Hasibuan (2011, h. 95) menjelaskan bahwa loyalitas merupakan unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

Menurut Saydam (2010, h. 485), terdapat lima aspek yang dapat digunakan untuk menilai loyalitas seorang karyawan, yaitu:

1. Kesadaran

Sikap dimana karyawan menyadari bahwa mereka bukan hanya bekerja di perusahaan tempat mereka bekerja, namun mereka juga merupakan bagian inti dari perusahaan tersebut.

2. Ketaatan dan Kepatuhan

Yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan yang berlaku di sebuah perusahaan dan menaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang serta sanggup untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

3. Tanggung Jawab

Yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, mengutamakan kepentingan organisasi, serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.

4. Pengabdian

Sikap karyawan yang berbakti atau mengabdikan kepada perusahaan tempat mereka bekerja melalui pikiran dan tenaga.

5. Kesetiaan

Sikap karyawan yang memiliki keteguhan hati untuk tetap pada kondisi atau situasi tertentu atau tidak berpaling terhadap situasi maupun kondisi lain.

Salah satu aspek yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah motivasinya dalam bekerja. Menurut Wayne (2013, h. 119), motivasi

merujuk kepada kondisi dasar yang mendorong suatu tindakan. Motivasi seseorang yang sesungguhnya (usaha yang diarahkan terhadap suatu tujuan) mungkin merupakan suatu fungsi harapan (ekspektasinya) bahwa suatu investasi energi tertentu akan menghasilkan pencapaian tujuan tertentu. Wayne (2013, h. 118) juga memaparkan mengenai apa saja aspek yang dapat memotivasi pegawai sehingga akan meningkatkan loyalitas karyawan:

1. Pekerjaan yang menarik
2. Apresiasi penuh atas pekerjaan
3. Cocok dengan pekerjaan
4. Keamanan pekerjaan
5. Gaji yang baik
6. Promosi dan pertumbuhan dalam organisasi
7. Kondisi kerja yang baik
8. Loyalitas pribadi pada pegawai
9. Bantuan simpatik atas masalah pribadi
10. Disiplin yang bijaksana

Di samping itu, Saydam (2010, h. 395) menjelaskan bahwa untuk meningkatkan loyalitas karyawan, dapat dilihat terlebih dahulu beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya loyalitas itu sendiri, yaitu sebagai berikut:

1. Sistem kompensasi yang kurang menjamin ketenangan kerja

2. Waktu kerja kurang fleksibel
3. Rendahnya motivasi pegawai
4. Struktur organisasi yang kurang jelas sehingga tugas dan tanggung jawab juga kurang jelas
5. Rancangan pekerjaan kurang baik dirasa kurang menantang
6. Rendahnya kualitas manajemen yang terlibat dan kurangnya perhatian pada konsumen
7. Rendahnya kemampuan kerja atasan yang tidak mendukung berhasilnya kerja sama tim
8. Kurang terbukanya kesempatan untuk mengembangkan karir

Saydam (2010, h. 395) juga memaparkan hal-hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan, yaitu:

1. Menghargai karyawan

Dengan menghargai karyawan, dapat membuat mereka merasa dibutuhkan dan merasa nyaman berada di perusahaan tersebut. Jika karyawan tidak dihargai, mereka akan merasa tidak nyaman dan bahkan bisa mengundurkan diri dari pekerjaannya.

2. Memberikan hak-hak yang sepatutnya didapatkan oleh karyawan

Hak-hak yang dimaksudkan yaitu gaji, tunjangan kesehatan, fasilitas kerja, kesejahteraan keluarga, jaminan sosial tenaga kerja, keamanan, dan tunjangan hari raya. Dengan memberikan

hak-hak tersebut, membuat karyawan terpacu untuk bekerja lebih giat lagi karena merasa kebutuhannya terpenuhi.

3. Memberikan bonus

Dengan memberikan bonus, memacu karyawan untuk berlomba memberikan pekerjaan yang terbaik bagi perusahaan. Dengan bergitu diharapkan akan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

4. Membebaskan untuk kreativitas

Dengan membebaskan karyawan berkreativitas, karyawan tidak dituntut untuk bekerja dengan cara yang monoton. Mereka bisa memberi saran *out of the box* untuk pekerjaan, sehingga mereka tidak merasa bosan.

5. Menerapkan jenjang karier yang jelas

Hal ini dapat membuat karyawan semakin termotivasi dalam pekerjaannya. Mereka akan semakin semangat untuk memberikan hasil yang maksimal untuk perusahaan sehingga mereka juga dapat meraih jenjang karier yang mereka inginkan.

6. Promosi karyawan

Dengan mempromosikan karyawan, membuat mereka meningkat rasa kesetiaannya terhadap perusahaan. Adanya promosi karyawan ini pun akan membuat karyawan merasa bahwa mereka special dan memiliki kemampuan lebih yang diperlukan oleh perusahaan. Diharapkan ketika mereka

menerima promosi ini agar semakin merasa tertantang terhadap pekerjaan yang baru untuk memberikan hasil yang lebih lagi kepada perusahaan.

2.2.7 Strategi *Employee Relations* dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan

Menurut Ruslan (2010, h. 271), *employee relations* merupakan upaya untuk membina hubungan yang positif antarkaryawan dan antara karyawan dengan pimpinan atau sebaliknya, sehingga akan tumbuh budaya perusahaan yang mengacu pada disiplin dan motivasi kerja, profesionalisme yang tinggi, loyalitas karyawan, dan memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan yang baik. Ruslan (2010, h. 271) juga menambahkan bahwa *employee relations* adalah sebuah hubungan yang tidak dapat dilihat dalam pengertian sempit seperti hubungan industrial lainnya yang hanya menekankan pada unsur-unsur proses “produksi” dan “upah”, namun hubungan ini adalah hubungan yang lebih dalam karena dipengaruhi oleh komunikasi internal antarkaryawan lainnya, atau hubungan antara karyawan dengan manajemen yang efektif. Oleh karena itu, strategi *employee relations* yang dilaksanakan oleh perusahaan juga turut mempengaruhi loyalitas karyawan di perusahaan tersebut dan sistem komunikasi di dalamnya.

2.2.8 Generasi Milenial

Menurut Fromm *and* Garton (2013, h. 1), generasi milenial adalah mereka yang lahir pada tahun 1977 – 1995. Berbeda dengan generasi

sebelumnya yaitu generasi X (lahir pada tahun 1965 – 1976), generasi milenial cenderung menggunakan teknologi untuk berhubungan dengan lebih banyak orang, lebih sering, dan pada waktu yang bersamaan. Generasi milenial juga akan merasa ada yang kurang juga merekabelum meng-*update* aktivitas mereka di media sosial (Fromm *and* Garton, 2013, h. 11-12). Kecenderungan generasi milenial yang sangat memanfaatkan teknologi ini membuat mereka dapat dengan mudah memperoleh informasi dari berbagai sumber.

Perbedaan generasi milenial dengan generasi-generasi sebelumnya juga terletak pada pekerjaan yang dilakukannya. Saat generasi milenial mulai mengerjakan pekerjaan yang monoton, mereka secara natural akan langsung mencari sesuatu yang baru. Alanda (2016, dikutip dalam Sebastian, Amran dan Youthlab, 2016, h. 28) menjelaskan bahwa generasi milenial bukan tidak loyal, tetapi mereka akan loyal dengan tempat kerja saat menemukan sesuatu yang benar-benar mereka cari.

Generasi milenial memiliki rasa ingin mencoba berbagai hal, untuk itu asumsinya mereka akan membutuhkan banyak waktu di luar pekerjaannya. Jika hampir tiga perempat waktunya dihabiskan di tempat kerja, mereka tidak akan bisa menjajal hal baru ataupun hal yang mereka suka. Beberapa generasi milenial mengaku lebih memilih kehidupan pribadinya dibandingkan mengejar gaji yang besar, tapi menyita hampir seluruh waktu mereka. Kecuali untuk generasi milenial yang baru lulus, mereka masih menerima jam kerja yang panjang selama pekerjaan yang

mereka lakukan benar-benar berdampak dan banyak hal yang mereka pelajari. Lagi-lagi bukan semata kebutuhan barang atau uang, generasi milenial membutuhkan sesuatu yang membuat mereka lebih baik lagi (Sebastian, Amran dan Youthlab, 2016, h. 28).

Melalui berbagai pemaparan tersebut, peneliti melihat bahwa generasi milenial merupakan generasi yang mengikuti perkembangan teknologi, memiliki banyak relasi di platform digital, dengan mudah menggunakan teknologi untuk memudahkan hidup mereka, bekerja bukan berdasarkan gaji, menginginkan waktu yang fleksibel dalam bekerja, serta cenderung ingin mencoba hal baru di luar pekerjaannya yang monoton.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berikut ini adalah kerangka pemikiran yang digunakan untuk penelitian ini

Bagan 2.1 Kerangka Pemikiran

