

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Di dalam penelitian terdahulu peneliti melihat *state of the art* dengan perbandingan dan referensi dari 3 jurnal nasional. Dalam melaksanakan penelitian, topik peneliti dengan judul “Strategi *Employee Relations* dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Milenial di Masa Pandemi (Studi Kasus Shopee Indonesia)” dilihat menarik bagi peneliti untuk diteliti lebih dalam untuk mengetahui strategi hubungan karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Penelitian pertama yang diambil berjudul “Efektivitas Program *Employee Relations* Terhadap motivasi Kerja karyawan PT Adira Dinamika Multifinance”. Penelitian ini disusun oleh Intan Leliana dan Devy Kussanti dari program Ilmu Komunikasi Universitas Sarana Informatika, di tahun 2018 dalam jurnal Ilmu Komunikasi Vol 18 No.2. Penelitian ini memfokuskan pada efektivitas *employee relations* melalui kegiatan *employee gathering* yang dilakukan selama 2 hari. Penelitian fokus terhadap bagaimana PT Adira Dinamika Multifinance membangun motivasi kerja dengan program *employee relations* yang direncanakan dengan acara *gathering*. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan menganalisis dan menelaah berbagai sumber informasi yang didapatkan secara langsung

maupun tidak langsung menggunakan konsep *employee relations*. Sumber data observasi tidak begitu didapatkan oleh peneliti karena terkendala dengan jarak lokasi.

Hasil dari penelitian ini adalah kegiatan *employee gathering* yang dilakukan memberikan hasil dan dampak dari tujuan perusahaan untuk mendekatkan karyawannya dengan atasan dan sesama karyawan, dampak diadakannya kegiatan ini tercipta efektifitas waktu dan loyalitas di dalam diri karyawan, di mana karyawan cenderung lebih semangat bekerja dengan datang ke kantor lebih awal dan juga dikatakan tidak ada karyawan terkesan malas dengan datang ke kantor lebih awal. Suasana kantor lebih terlihat hangat dan bahagia. Perusahaan juga memberi pernyataan bahwa kegiatan ini berdampak pada cara karyawan bekerja dan akan mengembangkan program ini kembali.

Perbedaan penelitian, penelitian ini hanya fokus ke dalam efektifitas program *employee relations*, selain itu kegiatan program yang diteliti hanya *employee gathering* yang terjadi hanya 2 hari, berbeda dengan peneliti dengan program yang beragam. Peneliti ini tidak bisa melihat observasi secara langsung dan hasil data primer secara mumpuni. Penelitian ini juga hanya membahas program *employee gathering*, berbeda dengan penelitian peneliti program yang diadakan sangat beragam. penelitian ini membahas dan mengaitkan konsep *public relations* dengan *employee relations*, dan tidak

mengaitkan dengan saluran media komunikasi internal perusahaan dan karyawan milenial.

Selanjutnya Penelitian kedua diambil dari jurnal Ilmu Komunikasi Volume 5 No. 2 tahun 2017 dengan judul “Penerapan Program *Employee Relations* Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Di PT. PLN (PERSERO)” yang disusun oleh Kartika dan Anindito dari program Ilmu Komunikasi Universitas Paramadina. Penelitian ini memfokuskan pada cakupan sejumlah konsep hubungan karyawan, mengenai penerapan program *employee relations*, hubungan masyarakat, dan motivasi kerja karyawan. Metode yang digunakan penelitian ini adalah kualitatif dengan menjabarkan kondisi objek yang alamiah. Paradigma post-positivisme digunakan peneliti sebagai pandangan mendasar.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa humas PT PLN (PERSERO) PUSLITBANG mengaplikasikan empat proses strategi humas secara menyeluruh pertama dengan penyelesaian masalah, kedua dengan menetapkan program hubungan karyawan, ketiga melakukan tindakan komunikasi dengan memberikan dan menerapkan program kegiatan dan keempat melakukan evaluasi atas kegiatan yang diterapkan oleh program *employee relations*. hasil pelaksanaan program hubungan karyawan yang dibangun sudah baik, muncul *team building* dan timbul motivasi dalam diri karyawan yang mendukung kerja yang produktivitas. Perbedaan penelitian,

penelitian ini tidak mengaitkan dengan saluran media komunikasi internal perusahaan dan karyawan milenial. Penelitian ini juga mengaitkan konsep *public relations* kedalam *employee relation*.

Terakhir penelitian diambil dari jurnal Ilmu Komunikasi Volume 9 No. 2 pada tahun 2018 dengan judul “Program *Employee Relations* PT Citra International Underwrites (CIU Insurance) Dalam Upaya meningkatkan Motivasi Kerja” yang disusun oleh Gan Giantika dari Universitas Bina Sarana Informatika Jakarta. Penelitian ini memfokuskan pada cakupan konsep program hubungan karyawan, dalam melambungkan motivasi kerja karyawan yang didasari oleh peningkatan hubungan antar karyawan. Jenis penelitian yang digunakan metode studi kasus dengan kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara, dokumentasi, studi pustaka, dan observasi. Penelitian mengaplikasikan teknik analisis data domain untuk melihat bayangan kolektif.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pemahaman dan pengertian dengan atasan, bawahan maupun sesama karyawan perlu dijalin dan dikembangkan. Dengan relasi yang harmonis antar karyawan maka pengorganisasian perusahaan akan berjalan dengan lancar. Hasil Program *Employee Relations* yang terjalin agar relasi komunikasi dengan teman sepekerja berhasil ditingkatkan dengan adanya kegiatan *family gathering* yang kembali meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Perbedaan yang terjadi peneliti fokus menggunakan analisis domain dengan menggunakan analisis SWOT kekuatan (*Strenghts*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Selain itu penelitian tidak mengaitkan dengan saluran media komunikasi internal perusahaan dan karyawan milenial. Penelitian ini juga hanya fokus pada satu program yaitu program *family gathering*.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Perbandingan	Penelitian Terdahulu I	Penelitian Terdahulu II	Penelitian Terdahulu III
1	Judul Penelitian	Efektifitas Program <i>Employee Relations</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Adira Dinamika Multifinance	Penerapan Program <i>Employee Relations</i> Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Di PT. PLN (PERSERO)	Program <i>Employee Relations</i> PT Citra International Underwriters (CIU Insurance) Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja
2	Tujuan Penelitian	Untuk melihat dampak upaya <i>employee relations</i> dalam mengadakan kegiatan <i>employee gathering</i> , untuk meningkatkan	Untuk mengetahui proses yang dilakukan humas PLN PUSLITBANG dengan program <i>employee relations</i> yang direncanakan dalam proses	Untuk mengetahui apakah program <i>family gathering</i> di PT Citra International Underwriters (CIU Insurance) meningkatkan motivasi kerja karyawan yang sebelumnya kurang adanya,

		motivasi kinerja karyawan	empat penerapan secara berangsur	komunikasi, kerjasama, dan rasa kekeluargaan
3	Teori/Konsep	<i>Public Relations, Employee Relations, dan Motivasi Kerja</i>	<i>Human Relations, Employee Relations dan Motivasi Kerja.</i>	<i>Employee Relations dan Motivasi Kerja</i>
4	Metode Penelitian	Kualitatif, deskriptif	Kualitatif, deskriptif	Kualitatif, deskriptif
5	Hasil Penelitian	Kegiatan <i>employee gathering</i> yang berjalan memberikan dampak suasana kantor yang lebih ceria, hangat, membangun efektivitas kerja karena karyawan lebih semangat datang ke kantor.	Penerapan program <i>employee relations dengan 4 langkah strategi public relations</i> , berhasil mendefinisikan masalah untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan	Kegiatan <i>family gathering</i> berhasil membangun hubungan antara pimpinan dengan karyawan dengan adanya saling memahami satu sama lain dengan sesama karyawan sehingga meningkatkan motivasi kerja.

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2021

2.2 Teori dan Konsep yang Digunakan

2.2.1 Teori *Human Relations*

Teori *human relations* diambil dari Elton Mayo, yang terkenal dengan penelitiannya bernama *Hawthornw effect*, ia meneliti pekerja di Hawthorne di tahun 1924 dan 1932, ia mengatakan bahwa perhatian perusahaan akan mempengaruhi perubahan perilaku dan sikap karyawan. Kedua ia menyimpulkan produktivitas akan meningkat jika karyawan melakukan interaksi di dalam pekerjaan (Pace & Faules, 2013, p. 59). Mayo menunjukkan pentingnya komunikasi dalam interaksi penyelia, pentingnya hubungan sebaya, dan pentingnya organisasi informal. Kesimpulan yang ditemukan Mayo dikatakan sangat luar biasa dijamannya bahwa hubungan memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap kualitas kinerja organisasi (Wrench & Punyanunt-Carter, 2012, p. 124).

Ketika melihat gagasan *human relations*, Miles yang merupakan profesor yang meneliti mengenai sumber daya manusia mengatakan yang paling penting dalam tujuan *human relations* adalah membuat pekerja merasa memiliki sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri, dan dengan demikian hasil dari pekerjaan karyawan akan menimbulkan kepentingan yang menghasilkan keseluruhan upaya organisasi (Wrench & Punyanunt-Carter, 2012, p. 120). Ruslan juga mengatakan di dalam *human relations* kuncinya adalah bagaimana metode komunikasi dapat membangkitkan motivasi terkait kerjasama,

disiplin, etika profesi, produktivitas dan kepuasan antar karyawan (Ruslan 2014, p. 87).

2.2.2 Internal Communications

Hasil studi global menunjukkan bahwa komunikasi internal dan keterlibatan karyawan menjadi salah satu masalah utama yang menjadi perhatian para pemimpin di seluruh dunia menurut penelitian Zerfass dkk, 2014 dalam (Welch, 2015). Menurut Shanon Weaver komunikasi terdiri dari sumber informasi, sinyal yang diberikan melalui pesan, saluran untuk menyalurkan komunikasi dan terakhir tujuan pesan untuk sampai kepada penerima yang dituju (Morissan, 2010, p. 42).

Dalam pemilihan saluran komunikasi efektif, sebuah organisasi memiliki saluran komunikasi internal untuk berbagi ide tentang masalah pekerjaan yang diilustrasikan bahwa perusahaan membutuhkan orang untuk mendukung suatu gagasan. Maka dari itu, perusahaan harus memiliki mekanisme untuk melibatkan karyawan dalam percakapan komunikasi internal dan membantu merancang solusi menurut Quirke, 1995 dalam (Yeomans & Tench 2017, p. 299) membaginya dalam:

- a. *Push* informasi, menyebarkan informasi seperti berita di dalam perusahaan mengenai perubahan kebijakan dan prosedur internal perusahaan.
- b. *Pull* informasi, mengizinkan karyawan untuk menarik informasi saat mereka membutuhkan.

- c. *Understanding*, karyawan membutuhkan informasi yang detail dan langsung dari perusahaan sehingga tidak ada kesalahpahaman dalam mengartikan informasi.
- d. *Community*, dengan mengadakan komunitas, membantu karyawan merasakan bahwa mereka adalah penting dan keluarga bagi perusahaan. Dari kegiatan ini karyawan bisa mencari dukungan atau mendapatkan wawasan dari rekan kerja.
- e. *Debate*, memasukkan permasalahan dengan menyerahkan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan sehingga karyawan berkontribusi dalam pemberian solusi.

Tabel 2.2 Saluran Komunikasi Internal Umum dan Penggunaannya

PURPOSE	COMMON CHANNELS OR MEDIA
PUSH	<ul style="list-style-type: none"> • Staff Emails • News pages on internet • Newsletters or magazines • Internal TV • Noticeboards or digital displays • Memos left on desk • SMS or text messaging
PULL	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Video content on intranet • “Change Champions” – Well Briefed Colleagues who have a deep understanding of issues or events
UNDERSTANDING	<ul style="list-style-type: none"> • Team meetings • Training • Face to face events (e.g., lunch, internal activities)
COMMUNITY	<ul style="list-style-type: none"> • Internal news • Events
DEBATE	<ul style="list-style-type: none"> • On-line forums or face to face events (webinar, conferences or focus group)

Sumber: (Yeomans & Tench , 2017, p. 301)

Dalam komunikasi internal, seorang pimpinan komunikasi bertanggung jawab untuk mempromosikan sinergi maupun informasi

kepada karyawan dengan terbuka, tidak setiap tim ilmu komunikasi memiliki peran seperti ini tetapi, jika dilakukan kemungkinan saluran tertentu akan didedikasikan untuk membantu perusahaan dan karyawan berbagi ide tentang masalah pekerjaan (Yeomans & Tench, 2017, p. 289). Fulk dan Steinfield mengatakan komunikasi yang efektif di dalam perusahaan menerapkan teknologi informasi dalam organisasi (Pace & Faules, 2013, p. 230). Terkait dengan organisasi, perusahaan memastikan organisasi memenuhi kewajiban untuk berbicara dengan karyawan dan menciptakan organisasi yang sukses, Adapun fungsi komunikasi internal menurut FitzPatrick dalam (Yeomans & Tench, 2017, p. 289) adalah:

- a. Mendukung perubahan besar.
- b. Mempromosikan kolaborasi dan rasa kebersamaan di tempat kerja.
- c. Mempromosikan advokasi eksternal, meminta karyawan untuk memberitahu dunia luar mengenai organisasi mereka.
- d. Mendorong karyawan yang baik untuk tetap tinggal.
- e. Memastikan karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari perusahaan dan mengetahui bagaimana mencapainya.

Dilihat dari fungsi internal, organisasi memfokuskan komunikasi internal sebagai pencapaian tujuan bersama dalam organisasi (Broom & Sha, 2013, p. 221). Komunikasi internal juga ditujukan untuk membuat karyawan mengerti mengenai budaya dan nilai perusahaan,

selain itu tetap membuat karyawan terinformasi, dan sebagai cara perusahaan untuk mengetahui saran dan masukan karyawan untuk perkembangan perusahaan (2013, p. 221). Yeomans mengatakan jika sistem komunikasi simetris dua arah diadopsi maka tercipta hubungan yang terbuka, saling percaya, dan kredibel dengan karyawan maupun kelompok strategis yang akan mengikuti (Yeomans & Tench, 2017, p. 288). Komunikasi internal timbal balik yang dilakukan dapat melalui beberapa jalur dalam Ruslan (2014, p. 276), yaitu:

a. Komunikasi arus ke bawah

Komunikasi yang dilakukan dari atasan ke bawahan, biasa berupa instruksi, perintah pimpinan, informasi untuk menginformasikan suatu teknis dalam pekerjaan, bisa dalam bentuk lisan dan tulisan.

b. Komunikasi arus ke atas

Komunikasi dari pihak bawahan ke atasan, yang bertujuan untuk menkonfirmasi pekerjaan, memberitahu progres pekerjaan ke atasan, maupun sumbang saran.

c. Komunikasi sejajar

Komunikasi yang dilakukan antar karyawan untuk menginformasi pekerjaan yang menyangkut kegiatan, pelatihan, biasanya dipakai dalam media komunikasi internal.

Romli mengatakan dalam jalur komunikasi sendiri dibagi menjadi dua yaitu dalam formal dan informal namun kedua hal ini tidak dapat terpisahkan dan selalu ada didalam organisasi (Romli, 2014, p.

188). Adapun komunikasi interpersonal yang perlu dipadukan dengan perusahaan internal dalam hasil pelaksanaan pekerjaannya (Ruslan, 2014, p. 272) yaitu:

- a. Sistem manajemen terbuka untuk karyawan.
- b. Pemimpin dan karyawan saling menghormati dan menghargai.
- c. Manajemen menyadari pentingnya menjaga komunikasi timbal balik dengan karyawan.
- d. Kemampuan tenaga humas tidak hanya harus memiliki keterampilan dan pengetahuan manajemen yang kaya sebagai mediator, persuasi, dan komunikator, tetapi harus juga didukung oleh perencanaan acara khusus dan media konferensi sebagai media komunikasi internal.

2.2.3 *Employee Relations*

Hubungan karyawan dapat ditafsirkan sebagai relasi yang terjalin dari anggota di dalam organisasi yang bekerja di perusahaan dan menurut Frank Jefkins hubungan yang terjalin di dalam perusahaan sama pentingnya merupakan sesuatu yang harus diperhatikan, karena kedua bentuk ini diibaratkan sebagai dua sisi mata uang, dengan arti yang sama dan berkesinambungan erat satu sama lain (Ruslan, 2014, p. 271). Hubungan masyarakat di dalam perusahaan mempunyai beberapa tingkatan menurut Ruslan (2014, p. 273) yaitu:

- a. Hubungan dengan karyawan (*Employee Relations*).

- b. Hubungan dengan perusahaan (Management Relations).
- c. Hubungan dengan *stakeholders* (Stockholder Relations).

Dalam bekerja, setiap karyawan memiliki perbedaan yang cukup terlihat, seperti pangkat, umur, pengalaman, pendidikan, keahlian dan sebagainya. Namun, pada dasarnya dalam Ruslan (2014, p. 274) mereka memiliki prinsip dan keinginan yang sama seperti:

- a. Upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup.
- b. Mendapatkan perlakuan yang adil untuk berkarir dan mendapatkan kesempatan untuk meraih prestasi.
- c. Suasana kerja yang mendukung serta mendapatkan apresiasi dari pimpinan.
- d. Keinginan dan perasaan yang diakui oleh rekan kerja, baik sesama rekan kerja maupun atasan.

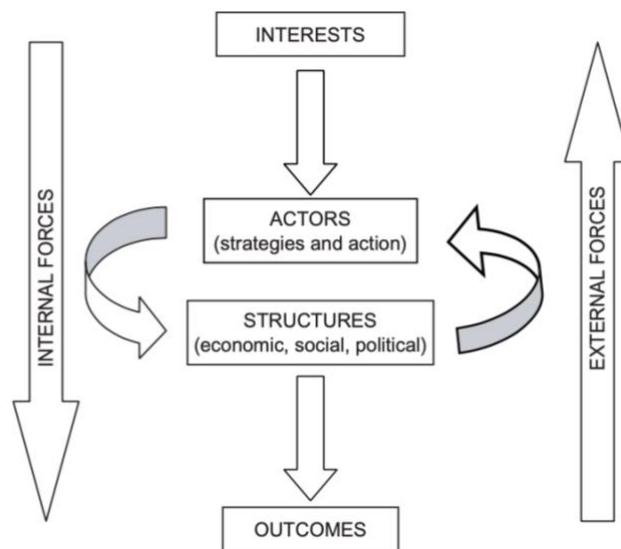
2.2.3.1 Kerangka *Employee Relations*

Dalam mengevaluasi perubahan dan kelanjutan di dalam *employee relations*, Blyton and turnbull membuat kerangka *employee relations* di dalam organisasi. Hyaman, 1992 dalam (Blyton & Turnbull, 2004, p. 26) mengatakan sistem hubungan di dalam perusahaan menyiratkan integrasi fungsional dari komponen institusinya, yang harus di perhatikan stabilitasnya.

Blyton memberi penjelasan jika produktivitas tetap sama tetapi karyawan kurang terlibat dalam keputusan akan

memengaruhi kehidupan kerja mereka yang pada akhirnya memengaruhi kepuasan kerja dan rasa komitmen mereka terhadap organisasi (Blyton & Turnbull, 2004, p. 18).

Gambar 2.1 Kerangka *Employee Relations*



Sumber: Blyton & Turnbull (2004, p. 18)

Model hubungan karyawan dikemukakan oleh Blyton dan Turnbull (2004, p. 18-20), yang menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi aktivitas hubungan karyawan, seperti:

- a. Internal dan Eksternal, yang mendorong manajemen untuk merumuskan strategi dan tindakan untuk menciptakan hubungan karyawan.
- b. *Interest*, seringkali ketertarikan diasumsikan dari pada diinvestigasi, setiap karyawan memiliki minat yang berbeda-beda.

- c. *Actors*, yang didalamnya terdapat strategi dan tindakan sebagai penggerak untuk mendukung hubungan dengan berbagai pihak internal manajemen yang merumuskan strategi dan tindakan berdasarkan kepentingan karyawan.
- d. *Structures*, akan mempengaruhi strategi hubungan pegawai yang akan dilaksanakan, mulai dari struktur ekonomi, politik, sosial dan budaya.
- e. *Outcomes* adalah hasil yang diperoleh dari interaksi antara pihak utama dan karyawan yang mungkin awalnya tidak merefleksikan ketertarikan dan perhatian. Disini keinginan mempengaruhi perubahan yang memungkinkan termotivasi secara internal.

2.2.4 Strategi *Employee Relations* dalam Meningkatkan Motivasi Kerja

Dikatakan bahwa dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawai, dalam penerapan rencana *employee relations* program yang tepat di dalam organisasi adalah sarana teknis kegiatan metode komunikasi yang memiliki kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia dan lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Ruslan, 2014, p. 272). Peningkatan produktivitas tidak hanya dianggap sebagai hasil kerja keras pekerja, tetapi juga terkait dengan prestasi dan motivasi pekerja yang mau bekerja dengan penuh semangat, memiliki rasa

bangga, memiliki disiplin, dan mampu berprestasi secara efektif dan efisien (Ruslan, 2014, p. 272).

Menurut Luadahn dalam (Amelia, 2018, p. 73) taktik operasional *employee relations* adalah dengan menyelenggarakan kegiatan perusahaan yang membangun hubungan antar karyawan ataupun hubungan komunitas dan membentuk resolusi terhadap saran dari karyawan. *Employee relations* merupakan hasil dari program hubungan masyarakat yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh karyawan, strategi ini merupakan bagian dari pemecahan masalah dan proses perubahan organisasi manajemen ilmiah (Amelia, 2018, p. 73).

Selain itu, menurut Ruslan (2014, p. 278), kegiatan hubungan karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dilakukan dalam berbagai kegiatan dan rencana, seperti:

a. Program pelatihan dan pendidikan

Perusahaan mengadakan program ini untuk mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan/*skills* karyawan. Dengan memberi jasa pelatihan yang diberikan langsung kepada karyawan.

b. Program motivasi kerja berprestasi

achievement motivation training merupakan salah satu program yang dikenal, diharapkan dengan diadakannya program ini dapat mempertemukan etos kerja dan motivasi

karyawan dan harapan dari perusahaan agar pihak karyawan bisa mencapai produktivitas.

c. Program penghargaan

Apresiasi yang diberikan sebagai upaya pimpinan untuk memberikan penghargaan dari perusahaan kepada karyawan, baik yang mengabdikan lama dengan perusahaan maupun penghargaan atas *achievement* yang dicapai.

d. Program acara khusus (special event)

Program ini sengaja diselenggarakan di luar bidang pekerjaan, seperti memasuki awal tahun baru perusahaan mendukung tim untuk mengadakan acara internal, agar pimpinan dan karyawan bisa bermain bersama. Kegiatan ini bertujuan untuk menambahkan kedekatan bersama yang kuat antara pimpinan maupun karyawan.

e. Program media komunikasi internal

Merupakan media komunikasi internal perusahaan dengan membahas berita yang mengenai informasi internal perusahaan. Hal ini dilakukan dengan mengadakan kegiatan perusahaan seperti pertemuan dengan pimpinan dan karyawan.

2.2.5 Motivasi Kerja

Menurut R. Wayne Pace dan Faules, motivasi didefinisikan sebagai alasan individu untuk senantiasa mencurahkan tenaganya bagi

suatu pekerjaan (Pace, & Faules, 2013, p. 113). Semakin besar energi yang dicurahkan untuk bekerja, individu tersebut diasumsikan oleh lingkungannya sebagai pribadi yang termotivasi.

Dalam Teori motivasi kerja ERG (keberadaan, keterhubungan, dan perkembangan) teori ini dikemukakan oleh Alderfer pada tahun 1972 dalam Pace & Faules (2013, p. 139), Alderfer menekankan bahwa kebutuhan yang dipenuhi merupakan dasar bagi motivasi yang meningkat. Selain itu teori ERG merupakan penghalusan dari teori Maslow yang mengabaikan gagasan tentang hierarki dimana teori ERG berpendapat bahwa suatu kebutuhan yang terpenuhi dapat terus berlangsung karena memotivasi tindakan seseorang (Pace & Faules, 2013, p. 139) seperti:

- a. Kebutuhan *existence*, merupakan keinginan dasar (physical needs) dalam diri seperti rasa lapar, rasa haus dan kebutuhan material seperti gaji dan suasana kerja yang nyaman.
- b. Kebutuhan *relatedness*, merupakan keinginan untuk bisa berhubungan dan diterima orang lain seperti berhubungan dengan anggota keluarga dan karyawan tempat kerja.
- c. Kebutuhan *Growth*, merupakan keinginan untuk meningkatkan potensi diri dan produktivitas dengan mengikuti berbagai macam kegiatan untuk meningkatkan pengembangan diri.

Selain itu dalam teori kesehatan-motivator dijelaskan sebagai salah satu faktor yang menunjang motivasi kerja karyawan, teori ini

dicetus oleh Herzberg, 1966 dalam (Pace & Faules, 2013, p. 123) dikatakan bahwa untuk tetap memiliki pegawai atau memelihara kesehatan manajer harus memusatkan perhatian pada faktor kesehatan karyawan. Namun, jika ingin membuat karyawan bekerja lebih keras manajer harus memusatkan perhatian kepada motivasi kerja maka dari itu, program yang dibuat untuk memotivasi pegawai merupakan hal penting yang disebut dengan motivasi melalui pekerjaan itu sendiri (Pace & Faules, 2013, p. 123).

Teori motivasi intrinsik yang dikatakan merupakan teori populer, teori ini menyoroti tiga komponen penting yang diperlukan untuk membuat pekerja tertarik menurut Daniel Pink dalam (Yeomans & Tench, 2017, p. 291). Motivasi ini berasal dari keinginan individu untuk menentukan nasib sendiri, yaitu:

- a. Otonomi: dorongan untuk bertanggung jawab atas hidup kita sendiri.
- b. Penguasaan: keinginan untuk terus meningkatkan cara kita melakukan sesuatu yang kita pedulikan.
- c. Tujuan: dorongan untuk memiliki alasan yang lebih besar untuk melakukan apa yang kita lakukan.

Keller mengatakan dalam Imbalan untuk membangkitkan motivasi, perusahaan dapat memenuhi kebutuhan batin karyawan secara intrinsik contohnya memberikan pujian, penghargaan dan memberikan lebih banyak tanggung jawab/peluang yang lebih

menantang (Keller, 2014, p. 15). Selain itu Imbalan dalam meningkatkan motivasi ekstrinsik adalah memenuhi kebutuhan dalam bentuk benda atau objek eksternal untuk menunjukkan pencapaian mereka seperti penghargaan moneter, kartu hadiah, plakat, gelar, sertifikat, dan sebagainya (Keller, 2014, p. 15).

Menurut Keller, manajemen harus mengingat bahwa penghargaan ekstrinsik hanya memenuhi satu aspek kebutuhan motivasi karyawan, untuk menciptakan motivasi yang optimal, penghargaan ekstrinsik harus dikombinasikan dengan penghargaan intrinsik (Keller, 2014, p. 15).

2.2.6 Generasi Milenial

Dalam buku Sujansky & Ferry-Reed (2009, p. 7) yang membahas mengenai bagaimana menjaga milenial di perusahaan mengatakan milenial mencari kehidupan dengan memuaskan diri melalui pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka bertanggung jawab dan berdedikasi serta mengharapkan jadwal kerja yang fleksibel. Milenial juga membutuhkan *feedback* dalam bekerja untuk mendorong motivasi kerja mereka karena milenial diasumsikan selalu ingin memberikan apa yang diinginkan manajer, ketika tidak mendapatkannya dengan cepat, mereka dikatakan tidak sabar dan mungkin agresif mencarinya, bagi milenial tidak mendapat berita adalah berita buruk (Sujansky & Ferry-Reed 2009, p.14).

Peluang untuk belajar dan tumbuh di tempat kerja sangat penting bagi milenial, mereka ingin berbicara dengan manajer mereka dan tidak selalu hanya tentang pekerjaan menurut report (Gallup, 2016). Berdasarkan hasil penelitian, milenial juga memiliki 5 kekuatan yaitu berprestasi, rasa empati, mau belajar, bisa beradaptasi dan memiliki tanggung jawab. Namun empati dan adaptasi merupakan keunikan milenial yang paling menonjol dibandingkan dengan generasi lainnya. (Gallup, 2016).

Menurut *Indonesia Gen Z And Millennial Report 2020*, mengatakan bahwa sebanyak 88,4% milenial terkoneksi dengan internet dan selebihnya fokus terhadap media konvensional yang ikut berpengaruh dalam pekerjaan. Dalam report (Gallup, 2016) preferensi *online* milenial telah memberi tahu tim komunikasi karyawan, pimpinan, manajer, serta departemen sumber daya manusia bahwa cara paling efektif untuk menarik perhatian karyawan adalah melalui saluran digital. Gallup juga mengatakan bahwa 87% dari milenial setuju bahwa pertumbuhan dan pengembangan diri profesional dalam karir merupakan salah satu hal penting bagi milenial dalam bekerja (Gallup, 2016).

2.3 Alur Penelitian

Bagan 2.1 Alur Penelitian



Sumber: Data Olahan Peneliti, 2021