



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, 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 TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Ada tiga penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam pembuatan penelitian ini. Penelitian terdahulu yang pertama adalah “Penerapan Kegiatan *Employee Relations* dalam Mendukung Iklim Komunikasi Internal (Studi pada Perusahaan Konsultan *Public Relations X*)”. Penelitian tersebut dilakukan oleh Yeni Indah Lestari dari Universitas Indonesia pada tahun 2012. Kesamaan yang ada antara penelitian Yeni Indah Lestari dan penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian yang sama, yaitu penelitian kualitatif deskriptif. Selain itu, dua penelitian ini juga sama-sama menggunakan wawancara sebagai teknik pengumpulan data agar dapat mendapatkan informasi yang lebih mendalam dan spesifik dari informan yang ada.

Berbeda dengan penelitian ini, penelitian Yeni Indah Lestari mempunyai fokus yang berbeda yaitu untuk meneliti penerapan kegiatan *employee relations* dalam mendukung iklim komunikasi internal. Hasil yang didapatkan dari penelitian Yeni Indah Lestari menunjukkan bahwa kegiatan *employee relations* dapat mendukung iklim komunikasi internal yang suportif. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya karakteristik saling mendukung, ada kepercayaan, keterbukaan, dan dukungan untuk mengembangkan kreativitas satu sama lain.

Penelitian terdahulu yang kedua adalah “Kegiatan *Employee Relations* dalam Meningkatkan Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada Pegawai Direktorat Perlindungan Sosial Korban Tindak Kekerasan dan Pekerja Migran (DPSKTK-PM) Pada Kementerian Sosial RI)”. Penelitian ini dilakukan oleh Agreini Dwi Erza dari Binus *University* pada tahun 2012. Penelitian Agreini Dwi Erza dan penelitian ini juga memiliki beberapa kesamaan, seperti sama-sama penelitian kualitatif deskriptif, dan sama-sama menggunakan wawancara sebagai salah satu teknik pengumpulan data. Namun berbeda dengan penelitian yang peneliti lakukan, penelitian Agreini Dwi Erza fokus pada kegiatan *employee relations* yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan.

Penelitian terdahulu yang ketiga adalah “Hubungan antara Tingkat Keterlibatan *Employee Relations* dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Grand Quality Hotel Yogyakarta”. Penelitian tersebut dilakukan oleh Angelina Josephine dari Universitas Atma Jaya pada tahun 2010. Berbeda dengan penelitian ini yang menggunakan jenis kualitatif, penelitian dari Angelina Josephine adalah penelitian kuantitatif dengan analisis koreasi parsial yang mempunyai tujuan untuk mencari tahu apakah ada hubungan antara tingkat keterlibatan *employee relations* dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Ternyata, hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan yang cukup kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja dalam diri seorang karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama	Yeni Indah Lestari	Agreini Dwi Erza	Angelina Josephine
Universitas	Universitas Indonesia	Binus University	Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Fakultas	Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Ekonomi dan Komunikasi	Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan	Ilmu Komunikasi	<i>Marketing Communications</i>	Ilmu Komunikasi
Tahun	2012	2012	2010
Judul	Penerapan Kegiatan <i>Employee Relations</i> Dalam Mendukung Iklim Komunikasi Internal (Studi pada Perusahaan Konsultan <i>Public Relations X</i>).	Kegiatan <i>Employee Relations</i> dalam Meningkatkan Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada Pegawai Direktorat Perlindungan Sosial Korban Tindak Kekerasan dan Pekerja Migran (DPSKTK-PM) Pada Kementerian Sosial RI)	Hubungan antara Tingkat Keterlibatan <i>Employee Relations</i> dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Grand Quality Hotel Yogyakarta
Metode Penelitian	Paradigma konstruktivis, pendekatan kualitatif dan bersifat deskriptif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data	Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, <i>indepth</i>	Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan survei, dan teknik analisis data

	menggunakan <i>indepth interview</i> dan studi dokumentasi.	<i>interview</i> dan kepustakaan.	yang menggunakan analisis korelasi parsial.
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perusahaan X melakukan program <i>employee relations</i> seperti program penghargaan, program pelatihan, acara khusus, rangsangan berbicara dengan kotak saran maupun online dan survei karyawan tahunan, konferensi karyawan, dan obrolan langsung. Kegiatan-kegiatan tersebut mampu mendukung iklim komunikasi internal yang suportif. Hal ini ditunjukkan dengan adanya karakteristik saling mendukung, adanya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa DPSKTK-PM Kemensos RI melakukan beberapa program <i>employee relations</i> seperti <i>case conference, capacity building</i> , pemantapan petugas, <i>special event (birthday celebrations)</i> , dan senam pagi. Dari seluruh aktivitas tersebut, dapat diketahui bahwa pemantapan petugas dianggap paling efektif untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan karena terdiri bukan hanya seminar untuk menambah ilmu, tapi juga dipadukan dengan kegiatan <i>outbond</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang tergolong cukup kuat antara tingkat keterlibatan dalam <i>employee relations</i> dengan tingkat kepuasan kerja karyawan (0,531). Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan dalam <i>employee relations</i> memiliki hubungan yang cukup kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja dalam diri seorang karyawan.

	kepercayaan, keterbukaan, partisipasi dalam pembuatan keputusan bersama, dan dukungan untuk mengembangkan kreativitas satu sama lain.	untuk mempererat hubungan dengan sesama karyawan.	
--	---	---	--

Sumber: Data olahan Penulis, 2018.

2.2 Teori dan Konsep yang Digunakan

2.2.1 *Human Relations Theory*

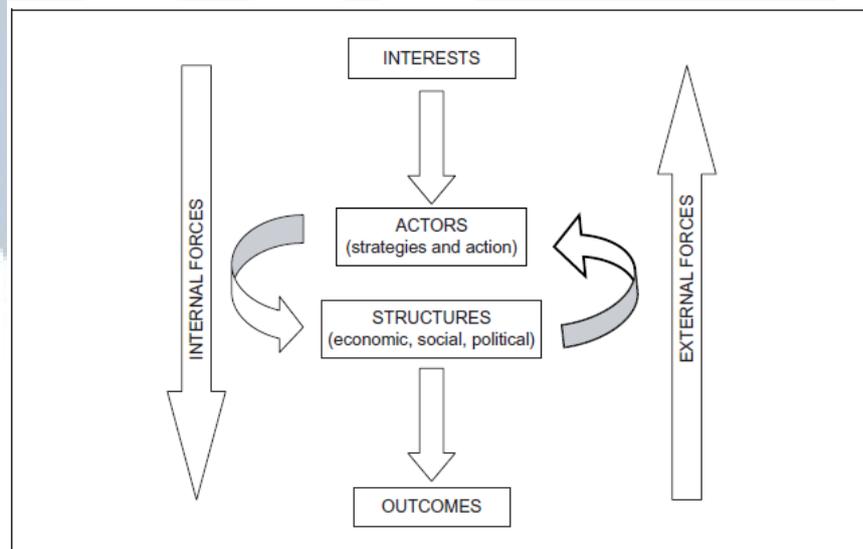
Teori hubungan manusia adalah teori yang diperkenalkan oleh Elton Mayo. Teori ini menjelaskan bahwa orang-orang dalam organisasi atau karyawan tidak lagi dilihat sebagai makhluk rasional yang bekerja hanya untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, karyawan dipandang sebagai makhluk yang memiliki perasaan, sentimen dan ketertarikan mereka masing-masing. Teori ini juga mengatakan bahwa kepuasan karyawan akan pekerjaan dan performa karyawan tidak berhubungan dengan faktor ekonomi, melainkan lebih bergantung pada kondisi pekerjaan, komunikasi, respon manajemen yang positif, serta dorongan dan semangat yang mereka dapatkan (Onday, 2016, h. 100).

Miller (2011, h. 40) juga menambahkan bahwa dalam teori hubungan manusia, interaksi sosial berperan besar dalam berjalannya kegiatan dalam

organisasi. Dalam teori ini diyakini bahwa peran komunikasi informal berperan penting dalam berjalannya organisasi.

2.2.2 *Employee Relations Framework*

Gambar 2.1 *Framework Employee Relations*



Sumber: Blyton dan Turnbull, 2004, h. 18

Framework ini dikemukakan oleh Blyton dan Turnbull (2004, h. 18-20) dan menjelaskan bahwa ada beberapa elemen yang berpengaruh dalam melakukan 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*. Ketertarikan yang dimiliki oleh karyawan menjadi dasar bagi aktor, dalam hal ini manajemen untuk membuat strategi dan *action*.
4. *Structures*. Strategi yang dibentuk dipengaruhi oleh struktur yang ada.
5. *Outcomes* adalah hasil yang didapatkan dari pertemuan antara strategi dan karyawan.

2.2.3 *Employee Relations*

Pembahasan mengenai *employee relations* tidak bisa terlepas dari konsep *PR*. Hal ini dikarenakan *employee relations* adalah salah satu komponen dalam *PR*. Menurut Mogel (2002, h. 14), *PR* mempunyai beberapa komponen penting, seperti (1) *Media Relations*, (2) *Employee Communications, Employee Relations, and Publications*, (3) *Speechwriting*, (4) *Public Affairs, Lobbying, Issues Management*, (5) *Public Interest, Public Service, Image, and Reputation Management*, (6) *Strategic Corporation PR and Integrated Communications*, (7) *Investor Relations and Financial PR*, (8) *Entertainment and Personal PR*, (9) *Health Care Marketing and Communications*, (10) *Crisis Communications, Crisis Management, Crisis Planning, and Crisis Recovery*, (11) *New Media and High Tech PR*.

Selain itu, *employee relations* juga terkait dengan *PR* karena mempunyai fokus utama untuk membahas tentang karyawan, yang termasuk dalam publik perusahaan. Menurut Soemirat dan Ardianto (2012, h. 16),

terdapat tujuh macam publik yang dapat dibedakan dalam ruang lingkup masing-masing dan dilihat dari kepentingannya. Publik tersebut adalah (1) Masyarakat di sekitarnya, (2) Karyawan perusahaan, (3) Pers, Radio, dan Televisi, (4) Konsumen dan Pemasok, (5) Investor, (6) Distributor, dan (7) Pemuka Pendapat.

Secara garis besar publik juga dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu publik internal dan eksternal. Karyawan termasuk ke dalam publik internal bersama dengan pemegang saham dan BOD. Sedangkan yang termasuk di dalam publik eksternal adalah publik yang tidak secara langsung terkait dengan organisasi atau perusahaan, seperti media, pemerintah, pelanggan, komunitas, dan pemasok (Ardianto, 2011, h. 115).

Menurut Ruslan (2010, h. 271), *employee relations* adalah upaya untuk membina hubungan yang positif antara karyawan dan antara karyawan dengan pimpinan atau sebaliknya, sehingga akan tumbuh budaya perusahaan yang mengacu pada disiplin dan motivasi kerja, profesionalisme yang tinggi, dan memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan yang baik. Ruslan 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 antar karyawan lainnya, atau hubungan antara karyawan dengan manajemen perusahaan yang efektif.

Effendy (2009, h. 145-148) mengatakan bahwa tentunya setiap karyawan satu dengan lainnya memiliki perbedaan baik dari segi lingkungan hidup, pengalaman, maupun pendidikan. Namun diantara perbedaan yang ada, mereka semua memiliki persamaan. Mereka sama-sama menghendaki:

1. Upah yang cukup.

Karyawan menginginkan upah yang cukup untuk memenuhi keperluan hidup mereka

2. Perlakuan yang adil

Karyawan ingin diperlakukan dengan adil dalam segala aspek, bukan hanya dalam hubungannya dengan upah

3. Ketenangan bekerja

Karyawan ingin mendapatkan jaminan yang membuat mereka tenang, seperti jaminan untuk keluarga ataupun jaminan di hari tua.

4. Perasaan diakui

Karyawan ingin diakui sebagai karyawan yang berharga dan anggota kelompok yang terhormat

5. Penghargaan hasil kerja

Karyawan ingin agar hasil karyanya dihargai walaupun sebenarnya adalah kewajiban mereka untuk bekerja segiat-giatnya.

6. Penyalur perasaan

Karyawan ingin agar mereka bisa menyalurkan perasaan dan pikiran mereka sehingga bisa terwujudnya komunikasi dua arah secara timbal balik.

Ruslan (2010, h. 282-283) membagi *employee relations* ke beberapa bentuk dan kegiatan, seperti:

1. Program pendidikan dan pelatihan

Program ini dilaksanakan oleh perusahaan, dalam upaya meningkatkan kinerja dan keterampilan karyawan dan kualitas maupun kuantitas pemberian jasa pelayanan dan sebagainya.

2. Program motivasi kerja berprestasi

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

3. Program penghargaan

Program ini dilakukan sebagai upaya dari pihak perusahaan untuk memberikan sesuatu penghargaan kepada karyawan, baik yang berprestasi dalam pekerjaan maupun yang sudah cukup lama mengabdikan dalam pekerjaannya. Penghargaan yang diberikan akan menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan.

4. Program acara khusus (*special event*)

Acara yang dirancang secara khusus di luar bidang pekerjaan sehari-hari, misalnya perayaan hari ulang tahun, acara olah raga, lomba, hingga piknik bersama yang dihadiri oleh pimpinan dan semua karyawan. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk menimbulkan rasa keakraban bersama diantara sesama karyawan dan pimpinan.

5. Program media komunikasi internal

Dengan membentuk media komunikasi internal melalui buletin, mading, dan majalah perusahaan yang berisikan pesan, informasi, dan berita yang berkaitan dengan kegiatan antar karyawan atau perusahaan dan pimpinan.

2.2.4 Internal Communications

Kegiatan *employee relations* bisa diwujudkan bila ada komunikasi internal yang berjalan dengan baik. Menurut Wursanto (2010, h. 154), komunikasi internal adalah suatu proses penyampaian informasi diantara warga perusahaan secara timbal balik dalam rangka mencapai suatu tujuan. Menurut Mulyana (2013, h. 83), komunikasi internal terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal, serta berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Sedangkan menurut Romli (2011, h. 6), komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi,

seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan ataupun antara sesama bawahan. Dari ketiga definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi maupun perusahaan yang bersifat formal maupun informal yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi maupun perusahaan.

Liam FitzPatrick (Miller, 2014, h. 274) mengatakan bahwa *internal communications* yang tadinya sering dianggap hanya sebagai faktor minor dalam bisnis, sekarang sedang mendapatkan banyak perhatian dari manajemen. Berbeda dengan 20 tahun lalu ketika hubungan manajer tingkat atas dengan karyawannya hanya sebatas kunjungan berkala dan beberapa pesan singkat saat liburan, sekarang para pemimpin diharapkan untuk bisa berbicara dan berhubungan sehari-hari dengan para karyawan.

Di dalam sebuah perusahaan yang pastinya terdapat banyak individu dengan tingkatan dan jabatan serta tugas yang berbeda, tentunya perusahaan harus mampu membina komunikasi internal dengan baik. Informasi dan kebijakan yang disampaikan oleh pihak manajemen harus dikomunikasikan kepada karyawan dengan cara yang mudah agar bisa diterima dengan mudah juga oleh karyawan dan menghasilkan pemahaman yang sama.

Selain penyampaian informasi yang dilakukan manajemen, karyawan juga menuntut adanya partisipasi dalam pembicaraan yang membawa pada perubahan organisasi. Argenti (2007, h. 138) mengatakan bahwa karyawan ingin diikut sertakan dalam komunikasi yang terjadi di luar peran kerja dan tanggungjawab pekerjaan mereka. Karyawan berharap agar manajemen bisa

meminta dan mendengarkan opini mereka serta memberikan umpan balik untuk kemudian menindaklanjutinya. Oleh karena itu, komunikasi internal harus berjalan dengan baik di sebuah perusahaan.

Ruslan (2010, h. 258) menjelaskan beberapa tujuan dilakukannya komunikasi internal. Tujuan tersebut adalah:

1. Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi perusahaan
2. Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen perusahaan dengan para karyawannya
3. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijaksanaan, peraturan, ketatakerjaan dalam sebuah organisasi perusahaan.
4. Sebagai media komunikasi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan, sumbang saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan.

Ruslan (2010, h. 271-272) juga mengatakan bahwa tujuan dari komunikasi internal tersebut akan terpenuhi dan komunikasi akan menjadi komunikasi yang efektif apabila:

1. *Open Management.*

Ada keterbukaan manajemen perusahaan terhadap karyawannya

2. *Mutual Appreciation*

Adanya rasa saling menghormati antara satu sama lain, baik yang bertindak sebagai pimpinan maupun karyawan demi terciptanya tujuan utama perusahaan

3. *Recognition*

Adanya kesadaran dan pengakuan dari perusahaan akan arti penting dari komunikasi dua arah dengan para karyawan.

Menurut Adler dan Elmhorst (2012, h. 14-20), setiap karyawan yang ada dalam perusahaan adalah bagian dari sebuah jaringan komunikasi yang dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Jaringan komunikasi formal adalah sistem komunikasi yang didesain oleh manajemen untuk menentukan siapa harus berkomunikasi dengan siapa agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Untuk menentukan alur komunikasi, manajemen membuat *organizational charts* yang bisa menyediakan alur jelas. Dengan adanya bagan organisasi, penugasan dapat terlihat dengan jelas.
2. Jaringan komunikasi informal adalah komunikasi yang terjadi berdasarkan hubungan pertemanan dan interpersonal. Hubungan informal ini dapat terbentuk karena adanya kesamaan ketertarikan akan suatu hal, misalkan sama-sama menyukai permainan basket atau membaca buku. Dengan adanya suatu persamaan akan memungkinkan untuk terjadinya

pertukaran informasi dibandingkan dengan mereka yang tidak mempunyai suatu persamaan. Hubungan pertemanan yang personal juga akan membentuk koneksi-koneksi yang berdampak pada bertambahnya frekuensi komunikasi.

Selain itu, Adler dan Elmhorst (2012, h. 14-20) juga menjelaskan bahwa masing-masing jaringan komunikasi mempunyai arah komunikasinya sendiri. Seperti dalam jaringan komunikasi formal terdapat:

1. *Downward Communication* adalah komunikasi yang terjadi ketika atasan memberikan pesan ke bawahan. Macam-macam pesannya adalah seperti instruksi pekerjaan, alasan pekerjaan, *feedback*, dan indoktrinasi.
2. *Upward Communication* adalah komunikasi yang terjadi dari bawahan ke atasan. Walaupun setiap organisasi mengakui bahwa mereka telah menjalankan *upward communication* namun kenyataannya masih banyak manajemen yang belum bersifat terbuka pada komunikasi ini karena menganggap bahwa mempertanyakan atasan akan sama saja seperti membunuh karir yang mereka miliki. Macam-macam pesan dalam komunikasi ini adalah tentang laporan ke atasan apa yang sedang mereka kerjakan, masalah apa yang belum terselesaikan, saran untuk perbaikan, dan apa yang karyawan rasakan tentang sesama ataupun mengenai pekerjaan.

3. *Horizontal Communication* adalah komunikasi yang terjadi antara karyawan yang mempunyai kekuatan atau kedudukan yang sama, seperti contohnya member dalam divisi atau departemen yang sama. Macam-macam pesan yang ada dalam komunikasi ini adalah seperti adanya pembagian tugas, pemecahan masalah, pembagian informasi, resolusi konflik dan membangun hubungan.

Adler dan Elmhorst (2012, h. 12) mengatakan bahwa komunikasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. Komunikasi lisan dianggap lebih efektif daripada komunikasi tertulis karena terjadi secara langsung dan melibatkan komunikasi nonverbal serta umpan balik. Ada keuntungan dari komunikasi lisan atau tatap muka, seperti:

- Kecepatan, tidak ada jeda antara transmisi pesan dan penerimanya
- Kendali yang diberikan pada sumber
- Memungkinkan umpan balik secara cepat
- Kualitas personal

Namun, juga ada kesulitan yang terjadi dalam melakukan komunikasi lisan seperti kurang produktif ketika terhambat oleh jarak dan waktu.

2. Komunikasi tertulis mempunyai keuntungan, yaitu sifatnya yang permanen. Kata-kata yang tertulis dalam kertas dapat menjadi referensi di masa mendatang.

2.2.5 Loyalitas

Dalam KBBI, loyalitas dapat diartikan sebagai kesetiaan. Selain itu, loyalitas juga dapat dilihat sebagai suatu kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya (Oei, 2010:190).

Menurut Sudimin (2003, h. 5), loyalitas berarti kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan organisasi dan menyimpan rahasia organisasi, serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan.

Prambudi (Utomo, 2002, h. 10) mengatakan, loyalitas karyawan pada zaman sekarang ini tidak bisa diukur hanya dari jangka waktu berapa lama karyawan itu bekerja pada suatu perusahaan. Selain jangka waktu, loyalitas karyawan telah sedikit bergeser ke arah yang lebih kualitatif, yaitu yang disebut sebagai komitmen. Komitmen dapat diartikan sebagai seberapa besar seseorang mencurahkan perhatian, pikiran dan dedikasinya bagi perusahaan selama dia bergabung di dalam perusahaan tersebut.

Dalam survei tentang loyalitas yang dikutip dari Drizin & Schneider (2004), menunjukkan bahwa faktor utama dalam pembentukan loyalitas karyawan adalah *fairness* yang mencakup keadilan dalam pengajian, penilaian

kinerja, dan dalam perumusan dan pengimplementasian kebijakan. Selain keadilan, komunikasi yang efektif juga menjadi faktor pembentuknya loyalitas karyawan.

Selain itu, loyalitas karyawan juga dapat dibentuk melalui hubungan baik antara atasan dan bawahan. Hubungan yang didasari oleh rasa saling percaya antara satu sama lain merupakan suatu hal yang bermakna bagi karyawan. Dengan adanya hubungan baik ini, karyawan tahu bahwa mereka diperlakukan bukan hanya sekedar sebagai “sumber daya”, namun lebih dari itu. Hal ini membuat karyawan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Selain dengan keadilan dan hubungan baik antara atasan dan bawahan, Porter dan Steers (2003) juga berpendapat bahwa loyalitas kerja akan tercipta bila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Selain itu, Steers dan Porter juga mengatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Faktor tersebut adalah:

1. Karakteristik pribadi

Beberapa hal yang termasuk dalam karakteristik pribadi meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian.

2. Karakteristik pekerjaan

Beberapa hal yang termasuk dalam karakteristik pekerjaan meliputi tantangan kerja, stres kerja, kesempatan untuk

berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas.

3. Karakteristik desain perusahaan

Beberapa hal yang termasuk dalam karakteristik desain perusahaan adalah sentralisasi, tingkat formalitas, dan tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan.

4. Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan

Beberapa hal yang termasuk dalam pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan adalah internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan tersebut meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, dan merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.

Jika ada faktor yang membuat karyawan menjadi loyal, pastinya juga akan ada faktor-faktor yang membuat karyawan memiliki tingkat loyalitas yang rendah pada perusahaan tempat mereka bekerja. Menurut Gozali (2005, h. 395), ada beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya loyalitas karyawan. Faktor tersebut adalah:

1. Sistem kompensasi yang kurang menjamin tenaga kerja
2. Waktu kerja yang tidak fleksibel
3. Rendahnya motivasi pegawai

4. Struktur organisasi yang kurang jelas sehingga tugas dan tanggung jawab kabur
5. Rancangan pekerjaan yang kurang menantang
6. Rendahnya kemampuan kerja atasan yang tidak mendukung berhasilnya kerja tim
7. Kurang terbuka kesempatan untuk mengembangkan karir

Selain itu, Gozali (2005, h. 485) juga menjelaskan beberapa unsur loyalitas. Unsur-unsur tersebut adalah:

1. Ketaatan dan kepatuhan, yaitu kesanggupan pegawai dalam menaati segala peraturan yang berlaku di perusahaan

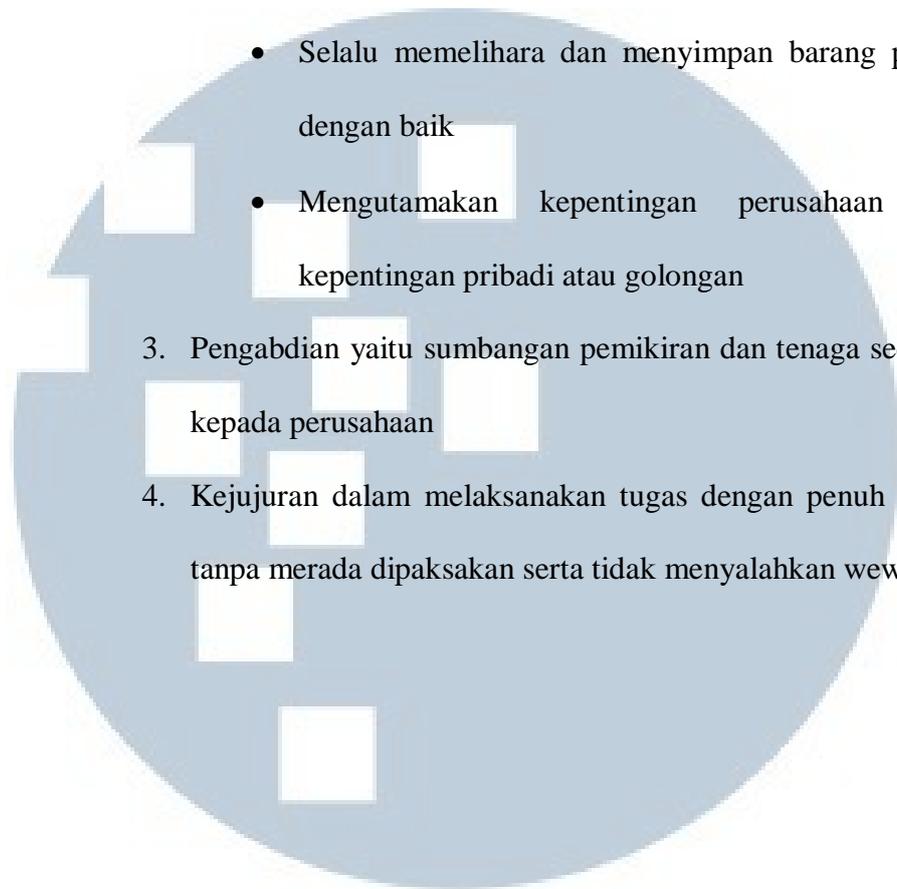
Ciri-ciri:

- Taat peraturan yang ditentukan
- Menaati perintah yang diberikan atasan
- Menaati jam kerja
- Memberikan pelayanan kepada masyarakat

2. Tanggungjawab yaitu kesanggupan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.

Ciri-ciri:

- Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu



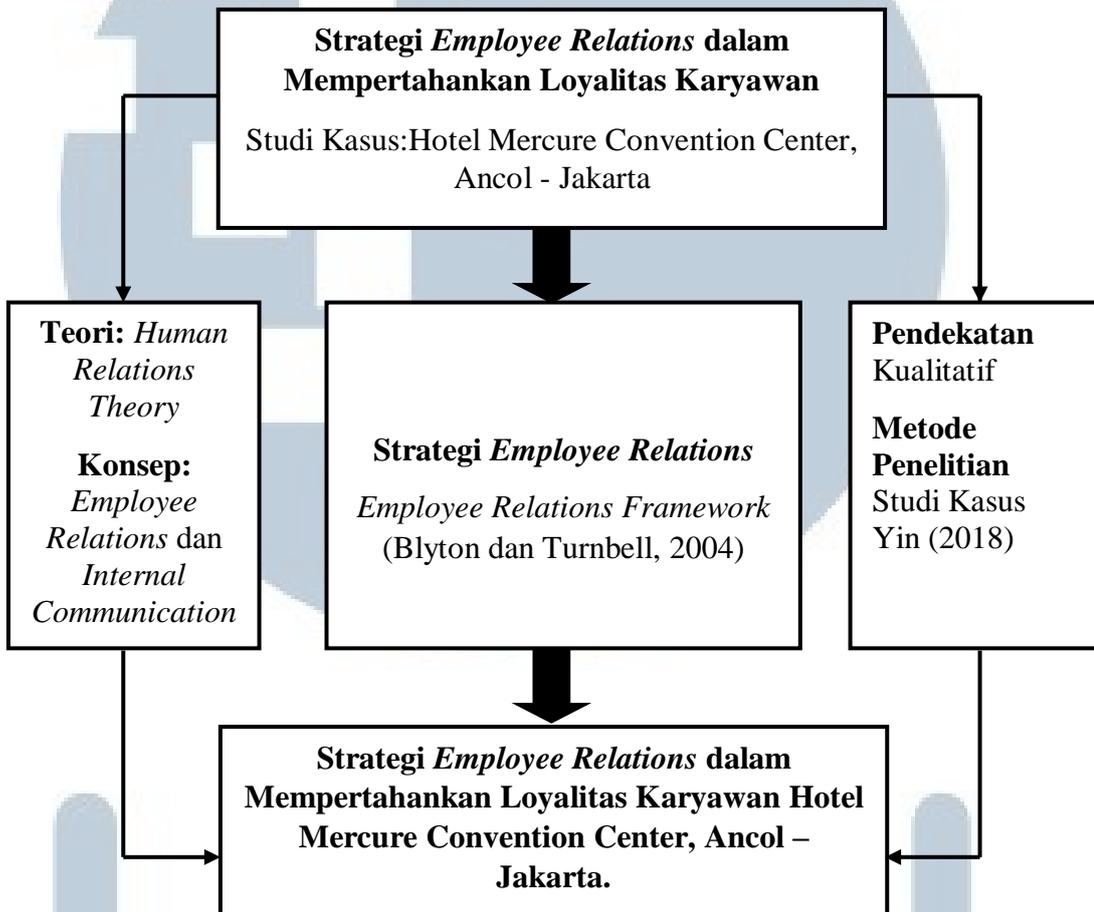
- Selalu memelihara dan menyimpan barang perusahaan dengan baik
 - Mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi atau golongan
3. Pengabdian yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan
 4. Kejujuran dalam melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merada dipaksakan serta tidak menyalahkkan wewenang.

UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.3 Kerangka Pemikiran

Bagan 2.1 Kerangka Pemikiran



Sumber: Data olahan Penulis, 2018

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA