

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Loyalitas Karyawan

Dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Utomo (Tommy *dkk.*, 2010) 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. Menurut Reichheld, semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Begitu pula sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi.

Dalam jurnal Maharani *dkk.*, Loyalitas berasal dari kata loyal yang berarti setia. Loyalitas dalam organisasi dapat diartikan sebagai kesetiaan seorang karyawan terhadap organisasi. Menurut Sudimin (2003), 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.

Sedangkan loyal menurut Siagian (2005), Suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain.

Menurut Robbins (2003), Loyalitas adalah keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain. Fletcher merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan.

Menurut Hasibuan (2011), Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Menurut Meyer dan Herscovits, loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya.

Menurut Pambudi, di masa lalu atau masa sebelumnya, loyalitas para karyawan hanya diukur dari jangka waktu lamanya karyawan tersebut bekerja bagi sebuah organisasi. Namun saat ini, ukuran loyalitas para karyawan telah sedikit bergeser ke arah yang lebih kualitatif, yaitu yang disebut sebagai komitmen. Komitmen itu sendiri dapat diartikan sebagai seberapa besar seseorang mencurahkan perhatian, pikiran dan dedikasinya bagi organisasi selama dia bergabung di dalam organisasi tersebut.

Jadi, di sini loyalitas para karyawan bukan hanya sekedar kesetiaan fisik atau keberadaannya di dalam organisasi, namun termasuk pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tercurah sepenuhnya kepada organisasi. Saat ini loyalitas para karyawan bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya sebagai karyawan yang sesuai dengan uraian-uraian tugasnya atau disebut juga dengan *job description*, melainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik dari organisasi.

Selanjutnya Steers & Porter (dalam Dewi & Endang) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor :

1. *karakteristik pribadi*, meliputi : usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian;

2. *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/organisasi*, yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan;
4. *Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan/organisasi*, yaitu internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan tersebut meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap di atas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup organisasi, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh organisasi baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan organisasi sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga Soegandhi (2013) menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi : adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja upah yang diterima, karakteristik pribadi

individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain organisasi dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu.

Shih (2001) bahwa ukuran loyalitas adalah lamanya mereka bertahan dalam perusahaan. Untuk mempertahankan karyawan, perusahaan melakukan *Employee Retention Program* (ERP). Sayangnya ERP sering disalahpahami semata-mata pada kebutuhan fisik karyawan seperti pemberian gaji dan tunjangan, *golden handcuff*, program kepemilikan saham, dan sebagainya. Padahal selain kebutuhan fisik seorang karyawan memiliki tiga kebutuhan lainnya yaitu kebutuhan sosial emosional, kebutuhan mental/intelektual, dan kebutuhan spiritual. Setiap orang pada dasarnya memiliki tiga kebutuhan tersebut, tetapi dengan kadar yang berbeda-beda.

Lebih lanjut, terdapat beberapa ciri karyawan yang memiliki loyalitas yang rendah diantaranya karena sifat karakternya (bawaan), kekecewaan karyawan, dan sikap atasan, serta perasaan negatif, seperti ingin meninggalkan organisasi, merasa bekerja di instansi/organisasi lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat, dan menyesali bergabung dengan organisasi. Adapun karakteristik karyawan yang menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, diantaranya adalah : bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, merasa bangga atas prestasi yang dicapai organisasi, merasa terinspirasi, bersedia

mengorbankan kepentingan pribadi, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan.

B. Indikator Loyalitas Karyawan

Menurut Runtu (2014) Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi. Apabila organisasi menginginkan seorang karyawan yang loyal, organisasi harus mengupayakan agar karyawan menjadi bagian dari organisasi yang merupakan tingkatan lebih tinggi. Dengan demikian karyawan tersebut sungguh merasa bahwa “suka-duka” organisasi adalah “suka-duka”-nya juga. Oleh karena itu loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standard, memiliki perilaku altruis, serta adanya hubungan timbal balik di mana loyalitas karyawan harus diimbangi oleh loyalitas organisasi terhadap karyawan.

Ada 16 indikator yang dapat dipakai untuk mengidentifikasi loyalitas karyawan sebagaimana dikemukakan Powers (dalam Runtu, 2014), yaitu:

1. Tetap bertahan dalam organisasi.
2. Bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. Menjaga rahasia bisnis perusahaan.

4. Mempromosikan organisasinya kepada pelanggan dan masyarakat umum.
5. Menaati peraturan tanpa perlu pengawasan yang ketat.
6. Mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.
7. Tidak bergosip, berbohong atau mencuri.
8. Membeli dan menggunakan produk perusahaan.
9. Ikut berkontribusi dalam kegiatan social organisasi.
10. Menawarkan saran-saran untuk perbaikan.
11. Mau berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan aksidental organisasi.
12. Mau mengikuti arahan atau instruksi.
13. Merawat properti organisasi dan atau tidak memboroskannya.
14. Bekerja secara aman.
15. Tidak mengakali aturan organisasi termasuk ijin sakit.
16. Mau bekerja sama dan membantu rekan kerja.

Pambudi (dalam Tommy *dkk.*, 2010) juga menambahkan bahwa lima 5 faktor yang menjadi tolok ukur sumber daya manusia yang mempunyai loyalitas atau komitmen, yaitu:

1. Karyawan tersebut berada di organisasi tertentu;
2. Karyawan tersebut mengenal seluk beluk bisnis perusahaannya maupun para pelanggannya dengan baik.

3. Karyawan tersebut turut berperan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan bagi perusahaannya;
4. Karyawan tersebut merupakan aset tak berwujud yang tidak dapat ditiru oleh para pesaing;
5. Karyawan tersebut mempromosikan organisasinya, baik dari sudut produk, layanan, sebagai tempat kerja yang ideal maupun keunggulan kinerja dan masa depan yang lebih baik.

C. Aspek – Aspek Loyalitas

Loyalitas kerja karyawan tidak terbentuk begitu saja dalam organisasi, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja karyawan. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen organisasi yang berkaitan dengan karyawan maupun organisasi. Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (dalam Soegandhi dkk. 2013), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain. :

1. *Taat pada peraturan.* Setiap kebijakan yang diterapkan dalam organisasi untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen organisasi ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan

kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern.

2. *Tanggung jawab pada perusahaan/organisasi.* Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.
3. *Kemauan untuk bekerja sama.* Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
4. *Rasa memiliki,* adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap organisasi sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan organisasi.
5. *Hubungan antar pribadi,* karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang

harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

6. *Kesukaan terhadap pekerjaan*, organisasi harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

D. Faktor-faktor Timbulnya Loyalitas Karyawan

Salah satu survey tentang loyalitas yang dikutip Drizin & Schneider (dalam Runtu, 2014) menunjukkan bahwa pendorong utama untuk loyalitas karyawan adalah *fairness*. Hal itu mencakup: fair dalam penggajian, fair dalam penilaian kinerja, dan fair dalam perumusan dan pengimplementasian kebijakan. Sedangkan Mc Quiness (dalam Runtu, 2014) mengemukakan bahwa komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi akan berdampak pada loyalitas karyawan. Peran komunikasi dalam meningkatkan loyalitas karyawan ini didukung oleh Smith & Rupp (dalam Runtu, 2014).

Antoncic & Antoncic (dalam Runtu, 2014) Menyatakan bahwa penurunan loyalitas umumnya disebabkan oleh ketidakpercayaan terhadap keputusan dan kebijakan organisasi, buruknya komunikasi

dan aliran informasi internal, serta gaya kepemimpinan dalam organisasi. Oleh karena itu, menurut Cunha (dalam Runtu, 2014) loyalitas harus dibangun antara lain melalui pengelolaan struktur, budaya, dan kepemimpinan dalam organisasi. McGuinness (dalam Runtu, 2014) menyatakan bahwa meningkatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi efektif dan terbuka, pengembangan saling percaya, pengembangan karir, serta penggajian berdasarkan produktivitas, dan fleksibilitas tunjangan dapat menimbulkan loyalitas pada karyawan.

Loyalitas karyawan juga dapat dibangun melalui hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Membangun hubungan saling percaya satu sama lain merupakan satu bentuk kompensasi yang sangat bermakna bagi karyawan. Karyawan harus tahu bahwa atasan mereka memperlakukan mereka sebagai pribadi tidak sekedar “sumber daya” sebelum mereka termotivasi untuk memberi yang terbaik bagi organisasi, Boltax (dalam Runtu, 2014). Loyalitas karyawan itu ada dalam satu organisasi apabila karyawan percaya bahwa dalam tujuan organisasi, karyawan dapat mencapai tujuan mereka.

E. Loyalitas Karyawan dan Organisasi

Budiman (2009) Loyalitas berasal dari kata dasar “loyal” yang berarti setia atau patuh, loyalitas berarti mengikuti dengan patuh dan

setia terhadap seseorang atau system/peraturan. Istilah loyalitas ini sering didefinisikan bahwa seseorang akan disebut loyal atau memiliki loyalitas yang tinggi jika mau mengikuti apa yang diperintahkan. Organisasi atau pengusaha mengartikan loyalitas adalah suatu kesetiaan karyawannya kepada perusahaannya. Dalam perkembangannya, arti kata loyalitas sering dimanfaatkan oleh organisasi untuk memanfaatkan karyawan semaksimal mungkin tanpa memperhatikan kebutuhan karyawannya.

Organisasi atau pelaku organisasi melakukannya karena meyakini bahwa karyawan tidak memiliki posisi tawar yang seimbang. Dalam hal ini, organisasi tadi menganggap hubungannya dengan karyawan tidak sebagai partner, tetapi sebagai majikan dan pegawai, yang memberi upah dan yang meminta upah. Sebuah paradigma yang masih tersisa dari era perbudakan.

Organisasi pun akan dengan mudah memberi label “tidak loyal” kepada karyawannya jika karyawannya tersebut tidak mengikuti apa yang diperintahkan oleh organisasi, misalnya tidak mau kerja lembur atau tidak mengikuti suatu kegiatan yang diminta oleh organisasi meski pekerjaan/kegiatan tersebut diluar jam kerja.

Kadang, arti kata ” organisasi”-pun sering diganti maknanya, dengan ”pengambil keputusan” organisasi yang sejatinya adalah

seorang karyawan di organisasi tersebut. Karyawan yang kebetulan menjadi penentu kebijakan perusahaan ini seringkali memanfaatkan posisinya untuk kepentingan lain (baca:diri sendiri) sehingga banyaknya kepentingan dalam menentukan kata”loyal atau tidak loyal” sangat besar pengaruhnya. Dalam pengamatan saya, para pemangku kebijakan organisasi ini adalah karyawan pada level manajerial, Supervisor/Manager di bagiannya, atau seorang HRD Manager misalnya.

Loyalitas menurut karyawan atau para professional adalah kesetiaan pada pekerjaan atau profesi. Sementara organisasi hanya dipandang sebagai tempat bekerja, dan kewajiban karyawan hanyalah bekerja dan mengikuti peraturan yang berlaku di organisasi tersebut, dan tentu saja harus mendapatkan hak-nya sesuai kesepakatan.

Jika ada kewajiban lain yang harus dilakukan dan diluar kesepakatan, maka harus ada kompensasi atau benefit tambahan, misalnya jika harus bekerja lembur maka harus mendapatkan upah tambahan. Dari sudut pandang ini, karyawan berharap mereka dianggap sebagai partner oleh organisasi dan bersama dengan stake holder/pemilik kepentingan lainnya (customer, supplier, pemegang saham, lingkungan dan masyarakat sekitar) dianggap sama dan penting.

Karyawan hanya akan loyal terhadap organisasi tempatnya bekerja jika menemukan kenyamanan dan rasa aman. Dia merasa nyaman dengan lingkungannya, dengan sikap atasan atau rekan kerjanya, merasa aman dengan masa depannya, karir dan pekerjaannya. Rasa nyaman ini dengan sendirinya akan menumbuhkan kedekatan, kebahagiaan dan rasa memiliki. Sementara bekerja dan memiliki pekerjaan adalah salah satu cara untuk mendapatkan rasa aman. Jika kedua hal tersebut ada, maka dengan sendirinya loyalitas karyawan akan meningkat.

Kedua pemahaman arti kata loyalitas tersebut tentu saja berbeda dan bersebrangan. Organisasi, termasuk juga karyawan pengambil kebijakan organisasi yang (merasa) mewakili organisasi, memahami loyalitas adalah kepatuhan pada organisasi (atasan, peraturan) tanpa syarat. Sementara karyawan memahami arti kata loyalitas sebagai kesetiaan terhadap profesi dan pekerjaan, bukan pada atasan atau organisasi.

F. Keterlibatan Loyalitas Karyawan Terhadap Organisasi

Loyalitas karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dengan pekerjaannya, mempersiapkan kerja sebagai sesuatu yang penting bagi pengembangan *self-esteem*-nya. Dengan demikian, diduga bahwa karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi akan

menunjukkan kinerja (*kualitas performance*) yang berbeda dengan mereka yang keterlibatannya rendah.

Patchen (dalam Sutrisno, 2010) memandang bahwa karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi tersebut menunjukkan: (a) motivasi kerja yang tinggi, (b) mempunyai solidaritas yang tinggi terhadap kelompok kerja atau organisasi, dan (c) rasa bangga dengan pekerjaannya. Maka kualitas kekaryaannya dilihat dan sejauh mana seorang karyawan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap peningkatan efisiensi, dimana eksistensi kerja tersebut adalah menyangkut pendapatan perusahaan, penurunan biaya produksi, perluasan pasar, berkurangnya keluhan konsumen, menurunnya absensi dan pemutusan kerja.

Pengalaman menunjukkan bahwa baik manajemen maupun para karyawan sendiri menyadari bahwa pemeliharaan hubungan yang serasi antara organisasi dengan para anggotanya bukan hanya merupakan tanggung jawab manajemen. Para karyawan pun diharapkan turut terlibat secara aktif. Siagian (2005) menyebutkan berbagai literatur tentang pendorong keterlibatan karyawan yang loyal terhadap organisasi memberi petunjuk bahwa terdapat enam pendekatan, yaitu:

1. *Gugus kendali mutu*. Para pakar manajemen memperkenalkan dalam praktek konsep ini berarti dibentuknya kelompok-kelompok kecil (gugus) pekerja yang bertemu secara berkala

dibawah pimpinan seseorang untuk mengidentifikasi dan memecahkan sendiri masalah-masalah yang dihadapi oleh gugus tersebut dalam pelaksanaan pekerjaannya.

2. *Pengembangan tim.* Dalam kehidupan kekaryaan modern dewasa ini semakin disadari bahwa terdapat interelasi dan interdependensi antara satu tugas dengan tugas lainnya. Berarti sukar membayangkan adanya tugas yang dapat diselesaikan secara tuntas hanya oleh seseorang, terutama apabila tugas tersebut bersifat pemecahan masalah. Konsekuensinya ialah keharusan bekerja dalam satu tim. Berdasarkan kenyataan bahwa suatu masalah terpecahkan dengan lebih baik apabila pemecahannya dipikirkan oleh suatu kelompok dibandingkan dengan apabila dikerjakan sendiri oleh seseorang, pembinaan tim dipandang sebagai salah satu kegiatan manajemen yang penting dalam rangka peningkatan mutu keterlibatan karyawan. Sasarannya bukan hanya peningkatan kemampuan memecahkan masalah, akan tetapi juga untuk memupuk rasa kebersamaan antara para anggota kelompok kerja dan kesetiaan karyawan pada pekerjaannya.

3. *System sosio-teknikal.* Merupakan upaya memadukan struktur tugas, kelompok kerja, dan teknologi yang dibawa ke lingkungan pekerjaan. Sasaran perpaduan ini adalah pemeliharaan hubungan karyawan sekaligus mengurangi

kebosanan yang mudah timbul apabila seseorang melakukan kegiatan yang sangat rutin dan repetitive. Salah satu teknik yang sudah dikembangkan adalah ergonomika.

4. *Ergonomika*. Yang pertama kali dikembangkan di Jerman (Barat) adalah suatu studi yang mempelajari hubungan antara ciri fisik seorang pekerja dan tuntutan tugasnya. Sasaran studi itu ialah mengurangi ketegangan fisik dan mental dalam rangka peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja seseorang.
5. *Keputusan bersama*. Sesungguhnya konsep ini didasarkan pada prinsip yang sangat sederhana, yaitu para karyawan perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut nasib dan pekerjaan mereka. Para pekerja atau wakilnya secara formal diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan itu, seperti misalnya dalam hal menutup suatu pabrik, melakukan pemutusan hubungan kerja dan keputusan-keputusan lain yang menyangkut nasib para pekerja.
6. *Kelompok kerja yang otonom*. Yang dimaksud ialah terbentuknya kelompok-kelompok kerja tanpa pimpinan yang ditunjuk dan diangkat oleh organisasi. Artinya kelompok-kelompok kerja sendirilah yang memutuskan antara mereka sendiri berbagai hal yang secara tradisional ditangani oleh penyelia. Sebagai contoh penentuan tugas harian, penggunaan rotasi pekerjaan orientasi pegawai baru, program pelatihan dan

jadwal produksi. Bahkan ada kalanya kelompok kerja juga yang menangani rekrutmen dan seleksi pegawai baru. Malahan ada organisasi yang sudah menyerahkan wewenang pengenaan sanksi disipliner kepada kelompok kerja yang otonom tersebut.

G. Membangun Kesetiaan Melalui Sosialisasi

Gibson (1996) Di tahun-tahun terakhir ini, banyak organisasi yang merasa semakin sulit untuk mendapatkan kesetiaan dan keikatan dari para manajernya. Untuk berbagai alasan yang jelas, organisasi menilai kesetiaan dan keikatan para karyawan: karyawan semaca itu bekerja lebih keras dan mencapai sukses lebih besar daripada mereka yang tidak setia dan tidak punya ikatan. Akan tetapi, organisasi tidak bergantung semata-mata pada kesetiaan; ia harus mensosialisasikan karyawan baru sehingga mereka setia. Proses sosialisasi yang mendukung dan menghargai kesetiaan dapat terwujud dalam banyak bentuk dan mencakup berbagai praktik khusus organisasi.

Salah satu bentuk sosialisasi yang sangat efektif melibatkan empat unsur pokok :

1. Organisasi mendorong para karyawan untuk setia dengan memberikan imbalan.
2. Organisasi mempengaruhi karyawan agar tetap setia melalui bujukan, dan bukan paksaan.

3. Organisasi mengalihkan para karyawan dari nilai dan tujuan mereka menuju nilai-nilai dan tujuan organisasi.
4. Organisasi membentuk penampilan bahwa individu boleh melakukan pilihan bebas pada saat pengangkatan dalam dan tetap bekerja.

Organisasi melakukan bentuk sosialisasi ini dengan hanya mempekerjakan orang-orang yang kelihatan cenderung melihat nilai-nilai dan tujuan organisasi. Jika individu semacam itu sudah dipekerjakan maka dia akan mendapatkan kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berstatus tinggi, menantang, bertanggung jawab, dan diperkaya. Jika hasil kerjanya memuaskan maka ia diberi imbalan tinggi melalui kompensasi keuangan, ditambah dengan kondisi dan gairah kerja.

Melalui proses ini organisasi berusaha menimbulkan tingkat kesetiaan yang tinggi. Dalam kenyataan para karyawan merasa wajib untuk setia pada organisasi yang sudah bermurah hati semacam itu.

Tujuan sistem status dan pekerjaan yang diperkaya adalah untuk senantiasa memperkuat nilai kesetiaan. Orang-orang yang berada pada tingkat hierarki status lebih rendah harus menegaskan kembali mereka sebagai syarat untuk maju. Pekerjaan yang diperkaya dan tanggung jawab yang melekat padanya sedemikian menuntut dan menyita waktu sehingga para karyawan jarang dapat melihat hal-hal di

luar itu. Siste imbalan (reward system) merupakan hadia bagi kerja keras mereka. Sebagai konsekuensi dari praktek ini, para individu akan menjadi keryawan yang setia. Sebagai imbalan bagi semua kemaslahatan bekerja ini, mereka akan bersedia untuk menagguhkan kata putus mereka, dan menerima kata putus organisasi.

H. Kerangka Teoritik

Tercapainya tujuan organisasi terletak pada karyawan yang merupakan pelaksana atau yang menjalankan operasional organisasi. Menurut Reichheld, semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Begitu pula sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi. Loyalitas karyawan dipengaruhi oleh 4 faktor karakteristik, yaitu karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain perusahaan/organisasi, dan karakteristik pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan/organisasi. Berikut ini dapat digambarkan kerangka teori yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis pada

penelitian ini. Melalui perspektif teoritik inilah peneliti secara konsisten.

Kerangka teoritik dasar pemikiran penelitian

