

## LOYALITAS KARYAWAN PADA CV TRIJAYA MANUNGGAL

Michael Valentino dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* michaelvalentino1993@gmail.com ; harya@peter.petra.ac.id

**Abstrak** - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran loyalitas karyawan di CV Trijaya Manunggal dengan menggunakan 3 perspektif yaitu loyalitas karyawan kepada Organisasi, loyalitas karyawan kepada Pemimpin, loyalitas karyawan kepada Pekerjaan. Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan percetakan dan digital printing yaitu CV Trijaya Manunggal. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan jenis komparatif untuk membandingkan loyalitas karyawan berdasarkan aspek jenjang karir dan usia pada perusahaan ini, data yang diperoleh berupa hasil wawancara dengan 6 narasumber dari masing-masing usia dan jenjang karir dengan menggunakan metode wawancara semi terstruktur dan menggunakan model triangulasi sumber. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa Loyalitas Karyawan di dalam CV Trijaya Manunggal rata-rata memiliki loyalitas pada level sedang, hanya beberapa karyawan pada level tinggihan juga memiliki beberapa karyawan yang tergolong loyalitasnya rendah, masing-masing disebabkan oleh faktor-faktor yang ditimbulkan dari karyawannya sendiri maupun ditimbulkan oleh faktor-faktor eksternal.

**Kata Kunci** - Loyalitas, Loyalitas Karyawan

### I. PENDAHULUAN

Saat ini perusahaan sedang menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan, hal ini ditunjukkan dari kecenderungan karyawan meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja dalam masa kerja yang cukup singkat (Towers Watson, 2014; Khuong & Thien, 2013; Ding, H. Lu, Song, & Q. Lu, 2012). Sulitnya mempertahankan loyalitas kerja karyawan ditunjukkan dari survei yang dilakukan oleh *Towers Watson* dalam *Global Workforce Study (GWS)* terhadap 32.000 karyawan di seluruh dunia termasuk lebih dari 1000 karyawan di Indonesia dari berbagai level dan demografi. Survei ini menunjukkan bahwa sebanyak 66% karyawan di Indonesia cenderung meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja dalam kurun waktu dua tahun (Sindonews.com, 2014). Penelitian lainnya yang dilakukan oleh *Loan Le Limited Company* di *Ho Chi Minh City* (2013) juga menunjukkan rendahnya loyalitas karyawan saat ini. Hasil dari penelitian tersebut sebanyak 41% karyawan bekerja dibawah enam bulan. Sejalan dengan penelitian ini, *Labor Magazine* (2013) mengemukakan bahwa dari 445 karyawan sebanyak 39% karyawan mengundurkan diri dari perusahaan tempatnya berkerja dalam kurun waktu 1-2 tahun dan ada 26%

karyawan yang mengundurkan diri setelah 3 tahun bekerja (Khuong & Thien, 2013). Hasil yang menunjukkan ketidakloyalan karyawan ini membuat perusahaan berada di situasi yang sulit untuk mempertahankan efektivitas operasi harian dan efisiensi biaya karena perusahaan perlu melakukan training kembali pada karyawan baru dan mengeluarkan biaya tambahan untuk perekrutan karyawan baru (Lamalfa, 2007; Khuong & Thien, 2013).

Rangkayo mengatakan bahwa sepertiga atau lebih profit sebuah perusahaan dihasilkan oleh karyawan yang loyal sedangkan apabila perusahaan memiliki karyawan yang tidak loyal dalam artian bekerja setengah hati maka perusahaan akan mengalami kerugian sebesar 50% dari biaya gaji yang dikeluarkan. Nip-Nip mengatakan bahwa seorang karyawan yang loyal dan sudah berkomitmen akan rela berkorban demi perusahaannya yang diwujudkan dengan rela bekerja lembur, bekerja di luar tanggung jawabnya, berani berjuang dan rela tidak digaji ketika perusahaan sedang terpuruk. Loyalitas karyawan akan membentuk pelayanan konsumen yang maksimal sehingga loyalitas pelanggan juga akan kuat.

CV Trijaya Manunggal merupakan perusahaan yang bergerak di bidang printing. CV Trijaya Manunggal terletak di Jalan Pisang Kipas No. 68, Jatimulyo, Sukun, Malang, Jawa Timur. CV Trijaya Manunggal memiliki 38 orang karyawan. Perusahaan ini didirikan oleh Andi Halim pada tahun 1992. Karyawan di CV Trijaya Manunggal dapat dikatakan karyawan lama semua, yang memiliki lama bekerja 10 tahun ada sebanyak 10 orang, 12 tahun bekerja ada 6 orang, 15 tahun bekerja ada 4 orang, sejak awal perusahaan berdiri 5 orang. Latar pendidikan karyawan di CV Trijaya Manunggal paling tinggi adalah S-1 yang lainnya smk grafika sederajat.

Selama ini perusahaan telah berupaya untuk mempertahankan karyawan yang dimiliki. Salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menawarkan gaji terbaik dan berbagai tunjangan lainnya bagi karyawannya (Burton, 2012; Banks, 1997). Perusahaan cenderung melakukan upaya mempertahankan karyawan dengan cara finansial (Burton, 2012), padahal karyawan juga membutuhkan hal non-finansial untuk bersedia bertahan di sebuah perusahaan.

Melihat pentingnya loyalitas karyawan yaitu untuk mempertahankan efektivitas operasi perusahaan sekaligus memberikan kepuasan maksimal terhadap konsumen atas pekerjaan karyawan dan melihat fenomena di atas, maka

dirasa perlu untuk menjadikannya sebagai sebuah bahan penelitian. Penelitian ini akan melihat peran loyalitas kerja karyawan. Penelitian ini mengambil judul “Loyalitas Karyawan pada CV Trijaya Manunggal”.

Loyalitas karyawan adalah kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan yang ditunjukkan dengan komitmennya untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Loyalitas karyawan dapat dilihat dalam tiga kategori, yaitu Loyalitas karyawan terhadap organisasi, Loyalitas karyawan terhadap pemimpin dan Loyalitas Karyawan terhadap pekerjaan. Loyalitas akan dikategorikan dalam loyalitas rendah, sedang dan tinggi yang dilihat dari kelengkapan karyawan tersebut dalam memenuhi indikator masing-masing kategori dengan menggunakan *management grid*.

**Loyalitas Karyawan Terhadap Organisasi**

Loyalitas karyawan terhadap organisasi akan diidentifikasi melalui referensi empirik ada atau tidak melalui :

Karyawan percaya pada tujuan organisasi

Karyawan dikatakan percaya terhadap tujuan organisasi apabila karyawan bersedia untuk menerima tujuan yang ditetapkan tanpa ragu dan bekerja tanpa penolakan untuk mencapai tujuan tersebut (Budiman, 2015; Abdullah et al, 2009).

Karyawan memiliki profesionalisme

Karyawan dikatakan profesional apabila bersedia tetap tinggal ketika krisis, mau untuk melakukan pekerjaannya, menyebarkan informasi, menawarkan saran, memiliki sikap dan perilaku sesuai nilai perusahaan, visi dan tujuan, tidak keluar dari pekerjaan, mampu bekerja sama dalam tim (Hackett & Guinon, 1985; Scot & Taylor, 1985).

Karyawan memiliki kepatuhan terhadap peraturan organisasi

Karyawan dikatakan patuh terhadap peraturan organisasi apabila tidak absen, merasa puas dengan pekerjaan (Kim, Leong, Lee, 2005).

Karyawan berdedikasi tinggi terhadap organisasi

Karyawan dikatakan berdedikasi tinggi apabila mau mengorbankan tenaga, pikiran dan waktu untuk organisasi karyawan (Jun Cai & Shin, 2006).

**Loyalitas Karyawan Terhadap Pemimpin**

Loyalitas karyawan terhadap pemimpin akan diidentifikasi melalui referensi empirik ada atau tidak melalui :

Karyawan memiliki ketaatan terhadap pemimpin

Karyawan dikatakan taat apabila mengikuti arahan dan perintah dari pemimpin dan bersedia menjalankan perintah dengan baik (Wawa, 2012).

Karyawan tunduk terhadap pemimpin

Karyawan dikatakan tunduk apabila bersedia menjalankan kehendak pemimpin (Budiman, 2015).

Karyawan menghormati pemimpin.

Karyawan dikatakan memiliki rasa hormat terhadap pemimpin apabila mampu berpandangan positif terhadap pemimpin dan percaya serta setia sebagai bentuk loyalitas terhadap pemimpin (Sudarmawan, 2013).

**Loyalitas Karyawan Terhadap Pekerjaan**

Loyalitas karyawan terhadap pekerjaan akan diidentifikasi melalui referensi empirik ada atau tidak melalui :

Karyawan memiliki kreativitas dalam bekerja

Karyawan dikatakan kreatif apabila bersikap reaktif, memberikan masukan, saran untuk kebijakan organisasi, menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik (Patchen dalam Sutrisno, 2009).

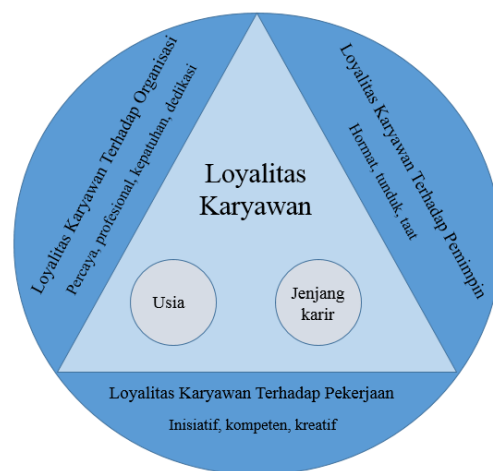
Karyawan berkompeten didalam pekerjaan dan tim

Karyawan tergolong berkompeten dalam tim apabila mampu bekerja sama dan membantu rekan kerja, mempunyai solidaritas yang tinggi terhadap kelompok kerja (Parvin, 2011).

Karyawan memiliki inisiatif dalam bekerja

Karyawan dikatakan inisiatif apabila bekerja tanpa terlebih dahulu ada instruksi, melakukan berbagai hal demi pekerjaan, mau melakukan pekerjaan yang diminta meskipun di luar jam kerja, mau untuk bekerja lembur, pekerja keras (Runtu, 2014).

Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian



**II. METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Peneliti menggunakan penelitian kualitatif

deskriptif karena peneliti dapat memahami secara mendalam tentang loyalitas karyawan di CV Trijaya Manunggal dengan menggunakan hasil dari wawancara di CV Trijaya Manunggal (Sugiyono, 2015; Moleong, 2007).

Penelitian ini menggunakan penelitian komparatif, karena peneliti dapat melihat serta membandingkan loyalitas yang ada di CV Trijaya Manunggal. Ada batasan-batasan dalam penelitian, penelitian ini dibatasi oleh bentuk loyalitas karyawan yang dilihat dari jenjang karir dan usia karyawan lalu dibedakan menjadi 3 perspektif yaitu loyalitas karyawan pada organisasi, pemimpin, pekerjaan pada CV Trijaya Manunggal, Bangun (2007).

Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* karena peneliti ingin mendapatkan data yang sesuai dari informan yang dianggap bersangkutan. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil transkrip wawancara dari *manager*, *supervisor*, dan karyawan. Sedangkan data sekunder yang digunakan adalah berupa data dokumentasi atau data laporan yang tersedia. Pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur untuk memperoleh informasi yang terkait dengan penelitian ini.

Dalam penelitian ini, uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Melalui triangulasi sumber diharapkan dapat memperlancar penelitian dengan data yang diperoleh dari sumber yang berbeda, tetapi memiliki informasi yang terkait dengan membandingkan hasil wawancara yang berasal dari ketiga narasumber, laporan, dan dokumen yang dimiliki CV Trijaya Manunggal (Sugiyono, 2015).

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### **Loyalitas Karyawan dalam CV Trijaya Manunggal**

Deskripsi loyalitas karyawan dibedakan menjadi 3 yaitu loyalitas karyawan terhadap organisasi, loyalitas karyawan terhadap pemimpin, loyalitas karyawan terhadap pekerjaan. Loyalitas karyawan dikelompokkan berdasarkan usia dan jenjang karir.

#### **Loyalitas Karyawan Terhadap Organisasi dalam CV Trijaya Manunggal**

##### **Karyawan Percaya pada Tujuan Organisasi**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2, mereka sangat baik dalam mengenal perusahaannya karena mereka telah bekerja setiap hari di perusahaan. Selain itu, perusahaan juga memperhatikan mereka dengan peduli pada kepentingan karyawan yang meminjam uang untuk keperluan anaknya ataupun memperhatikan karyawannya yang sakit dengan membiayai 50% dari total biaya.

Supervisor 1 berencana menjadi pimpinan bagian finishing untuk lima tahun ke depan yaitu tahun 2021 dengan menunjukkan kinerja yang baik. Supervisor 2 dan karyawan 2 akan bekerja semaksimal mungkin dan sebaik mungkin agar

dapat naik jabatan. 5 tahun lagi manajer 1 ingin menjadi pemimpin terbaik yang dimiliki perusahaan ini dimana ia mampu untuk menangani dan mengatur semua yang menjadi tanggung jawabnya. Manajer 2 akan dapat tumbuh dan berkembang dalam bidangnya saat ini dan 5 tahun ke depan ia akan mengembangkan perusahaan ini ke arah yang lebih baik sebagai seorang manajer. Dalam 5 tahun ke depan karyawan 1 ingin menjadi supervisor. Oleh karena itu, ia mempelajari dan memahami ruang lingkup kerja dan tanggung jawab posisi tersebut.

Mengenai kesiapan dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar, Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 menyatakan bahwa mereka siap untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 juga merasa aman dan percaya terhadap perusahaan karena supervisor 1 tidak pernah dikecewakan oleh perusahaan selama ini. Menurut supervisor 2 dan karyawan 2, perusahaan tidak pernah berbohong kepada karyawannya. Manajer 1 merasa aman dan percaya terhadap perusahaan karena selama ini ia selalu merasa puas dengan perusahaan. Manajer 2 merasa aman, nyaman dan percaya dengan perusahaan karena perusahaan selalu transparan.

Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 mengaku bahwa mereka telah memberikan pelayanan yang maksimal untuk perusahaan sebagaimana yang diungkapkan oleh supervisor 1 bahwa dengan pemberian pelayanan yang maksimal maka ia juga mendapatkan sesuatu yang maksimal yang dapat berupa penghargaan ataupun peningkatan jabatan. Manajer 1 menyatakan bahwa ia selalu berusaha untuk melayani secara maksimal agar semua berjalan dengan lancar dan tidak ada masalah.

Perintah yang diberikan perusahaan akan dilakukan oleh supervisor 1 dan karyawan 1 dengan sungguh-sungguh dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan dengan melakukan semua perintah yang diberikan. Supervisor 2, manajer 2 dan karyawan 2 melaksanakan perintah tersebut dengan baik demi kepentingan dan kemajuan perusahaan karena ketika perusahaan maju, karyawan akan makmur. Ketika perintah tersebut demi kepentingan perusahaan, namun bertentangan dengan prinsipnya, ketiganya mengatakan bahwa ketika hal tersebut benar-benar salah, mereka akan menolaknya secara tegas namun sopan. Ketika dikenakan sanksi atau bahkan dikeluarkan karena dianggap tidak totalitas dalam bekerja, ketiganya akan menerimanya, namun sebelumnya mereka akan menyampaikan pendapat mereka mengapa mereka menolak dan ketika perusahaan tetap tidak bisa menerimanya, mereka bersedia untuk dikenakan sanksi atau bahkan dikeluarkan karena bagi mereka, prinsip dan kebenaran lebih penting. Manajer 1 akan patuh dan bertanggung jawab atas perintah yang diberikan perusahaan.

Supervisor 1 dan karyawan 1 memiliki komitmen terhadap perusahaan dimana ia akan bekerja dengan menunjukkan hasil yang baik, serta peduli terhadap karyawan yang lain dan mau saling membantu. Supervisor 2 dan karyawan 2 berkomitmen untuk menjaga lingkungan kerja yang aman dan nyaman dan meningkatkan kinerja karyawan, demi kemajuan perusahaan yang menurutnya penting demi kemakmuran karyawan juga. Manajer 1 berkomitmen untuk selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk perusahaan serta membantu semua orang yang membutuhkan pertolongannya. Manajer 2 berkomitmen melakukan yang terbaik, membuat semua merasa nyaman dan meningkatkan kinerja karyawan sebaik mungkin demi kemajuan perusahaan.

Tujuan perusahaan menurut supervisor 1 dan karyawan 1 adalah menyelesaikan dan mengerjakan pekerjaan dengan baik dan memuaskan serta memakmurkan semua anggota. Tujuan perusahaan menurut supervisor 2, manajer 2 dan karyawan 2 yaitu melayani konsumen dengan baik dan mengembangkan perusahaan serta mensejahterakan semua anggota perusahaan. Sepengetahuan manajer 1, tujuan perusahaan adalah melakukan pekerjaan yang diberikan secara maksimal dan memakmurkan semua anggota perusahaan.

Mengenai kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan perusahaan, Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 mempercayainya dan menerimanya bahkan supervisor 1 mau berjuang untuk tujuan perusahaan sedangkan supervisor 2 dan karyawan 2 mau membantu mewujudkannya juga karena dengan terwujudnya tujuan tersebut maka mereka juga ikut merasakan hasilnya.

### **Karyawan Memiliki Profesionalisme**

Supervisor 1, manajer 1 dan karyawan 1 bersedia untuk menempatkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi karena menurut supervisor 1, manajer 1 dan karyawan 1, kepentingan perusahaan merupakan kepentingan supervisor 1, manajer 1 dan karyawan 1 juga. Supervisor 2, manajer 2 dan karyawan 2 bersedia untuk menempatkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi dengan melihat situasinya terlebih dahulu, dimana ketika memang diperlukan untuk mendahulukan perusahaan maka mereka akan mendahulukannya.

Ketika perusahaan membutuhkan supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 ketika keluarga mereka juga sedang membutuhkannya, maka mereka mendahulukan keluarganya kemudian mereka kembali ke perusahaan untuk menyelesaikan apa yang menjadi tugas mereka. Ketika mereka kembali namun sudah terlambat dan hal tersebut merugikan perusahaan, mereka meminta maaf dan bersedia melakukan apa yang dapat mereka lakukan untuk memperbaiki kesalahan mereka bahkan ketika dikenakan sanksi, mereka akan menerimanya.

Ketika perusahaan mengalami krisis dan tidak mampu membayar gaji supervisor 1 seperti biasanya, ia mendengarkan informasi dari atasan dan mengikuti saran dari atasan dimana ketika memungkinkan untuk bertahan maka ia tetap bertahan namun ketika tidak memungkinkan, ia pindah kerja. Supervisor 2 dan karyawan 2 menanyakan kepada atasan mengapa bisa terjadi krisis dan ketika perusahaan dapat menjanketikan serta memberikan kejelasan mengenai waktu ia menerima kompensasi yang diberikan maka ia bertahan. Ketika tidak ada kejelasan, mereka tetap bertahan sambil melihat seberapa lama krisis terjadi dan ketika krisis berlangsung dalam waktu yang lama serta mereka melihat bahwa tidak ada kemajuan yang berarti, maka mereka mengundurkan diri. Manajer 1 melihat situasi terlebih dahulu dimana ketika terdapat tanda-tanda perkembangan, maka ia tetap bertahan sementara waktu namun ketika tidak ada perkembangan sama sekali, maka ia mendiskusikannya dengan atasan. Manajer 2 tetap bertahan sekuatnya namun ketika situasi tidak mendukung, maka ia beralih ke perusahaan lain dengan memberikan penjelasan kepada atasannya terlebih dahulu. Karyawan 1 berkonsultasi dengan atasannya mengenai apa yang harus ia lakukan dan ketika memungkinkan untuk bertahan, ia bertahan namun ketika tidak memungkinkan, ia berpindah kerja.

### **Karyawan Patuh Terhadap Peraturan Organisasi**

Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 mengaku bahwa mereka jarang tidak masuk untuk bekerja dalam waktu 1 bulan. Supervisor 1 tidak masuk kerja hanya ketika ada halangan. Sebisa mungkin supervisor 2 dan karyawan 2 masuk kecuali ada alasan tertentu misalnya sakit atau kepentingan keluarga yang mendesak. Manajer 1 belum tentu tidak masuk kerja dalam jangka waktu 1 bulan. Sedangkan manajer 2 belum tentu tidak masuk kerja dalam jangka waktu 1 tahun. Karyawan 1 tidak masuk kerja hanya ketika ada urusan keluarga. Ketika mereka tidak masuk dan ada tugas yang tidak dapat ditunda dan harus diselesaikan saat itu juga, mereka akan berusaha mengerjakannya di rumah dan mengirimkan kepada atasan atau rekannya melalui email namun ketika tidak memungkinkan, mereka akan meminta tolong kepada rekannya yang mereka rasa mampu untuk menyelesaikan tugas tersebut untuk menyelesaikannya.

Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 belum pernah bolos bekerja karena bagi mereka lebih baik ijin daripada membolos. Alasan mereka ijin adalah karena kepentingan keluarga, sakit ataupun datang terlambat.

Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 belum pernah dan tidak pernah berpikir untuk keluar dari pekerjaan dengan alasan kenyamanan dan kesukaan bekerja di perusahaan ini.

Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya dimana supervisor 1 merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya karena suasananya tidak membuatnya menjadi terbebani untuk bekerja serta karyawan lainnya bersikap baik dan sudah dianggap seperti keluarganya sendiri. Supervisor 2, manajer 2 dan karyawan 2 sangat menyukai lingkungan kerjanya, ia memiliki atasan yang baik, serta teman kerja yang cocok.

Supervisor 1 lebih senang bekerja dalam tim karena semua pekerjaan dapat cepat selesai dan dengan adanya tim, tuntutan waktu tidak menjadi masalah. Supervisor 2 dan karyawan 2 lebih senang bekerja dengan tim, dimana pekerjaan akan terasa lebih ringan dan lebih cepat selesai ketika dilakukan bersama-sama, namun apabila diharuskan bekerja sendiri, ia juga menyanggupinya. Manajer 1 senang bekerja sendiri bila diperlukan karena ia tidak terlalu memerlukan dukungan setiap saat, namun ia lebih senang bekerja dalam kelompok karena dengan bekerja sama, hasilnya akan jauh lebih baik. Manajer 2 lebih senang untuk bekerja dalam tim karena pekerjaan akan terasa lebih ringan dan lebih cepat selesai. Karyawan 1 mengatakan bahwa meskipun sebenarnya lebih ringan ketika dikerjakan dalam tim, namun terkadang ia lebih senang bekerja sendiri.

### **Karyawan Berdedikasi Tinggi Terhadap Organisasi**

Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 bersedia untuk memberikan seluruh tanggung jawab, mengabdikan dan berkorban demi organisasi. Supervisor 1 bersedia untuk memberikan seluruh tanggung jawab, mengabdikan dan berkorban demi organisasi karena dengan adanya tanggung jawab serta pengorbanan maka perusahaan mendapatkan keuntungan dan ia juga dapat segera naik jabatan. Supervisor 2 dan karyawan 2 bersedia karena dengan adanya tanggung jawab penuh dan mau berkorban demi kepentingan pekerjaan, maka perusahaan dapat maju dan ia sebagai karyawan juga merasakan hasilnya. Manajer 1 dan karyawan 1 bersedia karena selama ini perusahaan telah berbuat baik kepadanya, sehingga wajar baginya untuk mengabdikan terhadap perusahaan ini. Manajer 2 bersedia karena pekerjaannya menuntutnya untuk bertanggung jawab terhadap perusahaan.

Ketika karena suatu masalah, mereka dipindahkan ke pekerjaan lain, mereka akan bertanya terlebih dahulu apa alasannya. Ketika pekerjaannya tidak benar, mereka akan meminta waktu terlebih dahulu untuk memperbaikinya, dan ketika tetap salah, mereka akan menerima ketika dialihkan ke pekerjaan lain selama masih di bidangnya. Namun ketika pekerjaan mereka benar dan tetap dipindahkan, mereka akan meminta alasan dimana ketika alasannya masuk akal, mereka akan menerimanya, namun ketika tidak masuk akal, mereka

akan menolaknya. Ketika saat mereka menolak dan mereka dikeluarkan, mereka akan menerimanya.

Kebersediaan mereka bukan karena tuntutan pekerjaan namun karena mereka merasa perusahaan ini sudah seperti perusahaannya sendiri sehingga mereka rela untuk melakukan apapun demi perusahaan ini.

### **Loyalitas Karyawan Terhadap Pemimpin Karyawan Taat Terhadap Perintah Pemimpin**

Menurut pemimpin supervisor 1, kedisiplinan dan keinginan supervisor 1 untuk bekerja sama dengan baik merupakan kelebihan utamanya. Pemimpin supervisor 2 mengatakan bahwa supervisor 2 cekatan dan mampu membagi waktu dengan baik sebagai kelebihan utamanya. Pemimpin manajer 1 memiliki pendapat yang sama dengan pemimpin supervisor 1 dimana manajer 1 disiplin dan dapat diajak bekerja sama. Manajer 2 dikatakan cepat tanggap, bijaksana dan mampu memimpin. Karyawan 1 pun dikatakan oleh atasannya bahwa ia disiplin dan dapat diajak bekerja sama dengan baik. Pemimpin karyawan 2 mengatakan bahwa karyawan 2 cekatan dan mampu membagi waktu dengan baik.

Masalah yang pernah dihadapi oleh supervisor 1 dengan pemimpinnya dahulu adalah ketika ia salah dalam mengerjakan sebuah pekerjaan dimana seharusnya pekerjaan yang lain terlebih dahulu yang harus dikerjakan akibat adanya kesalahan dalam koordinasi. Untuk itu, ia meminta maaf karena akibat kesalahannya, waktunya jadi terbuang, namun ia tetap bertanggung jawab dengan bekerja lembur agar semuanya selesai tepat waktu. Supervisor 2 pernah mengalami perbedaan pendapat dengan atasannya yang baiknya ia dapat mencari solusi yang terbaik. Manajer 1 pun mengalami hal yang sama dimana ia juga mengalami perbedaan pendapat yang menurutnya merupakan hal yang biasa karena interpretasi yang berbeda dan masalahnya selesai setelah diskusi. Manajer 2 pun pernah berdebat dengan atasannya karena berbeda pendapat namun dapat diselesaikan dengan baik. Karyawan 1 mengalami hal yang sama dengan supervisor 1 dimana ia pernah salah dalam mendahulukan pekerjaan sehingga waktunya terbuang, namun ia bertanggung jawab dengan lembur dan menyelesaikannya secara tepat waktu. Karyawan 2 pernah mengalami perbedaan pendapat dengan atasannya, namun dapat dicari solusinya.

Atasan Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti dan ketika masih ada informasi yang belum dimengerti, maka atasannya akan menjelaskan lagi setiap kali ditanya.

Perintah yang diberikan pemimpin dilaksanakan oleh supervisor 1 dan karyawan 1 dengan penuh tanggung jawab agar tidak terdapat kesalahan saat bekerja. Supervisor 2 dan karyawan 2 melaksanakan perintah yang diberikan pemimpin dengan senang hati dan bersungguh-sungguh serta tanggung

jawab terhadap tugas yang dikerjakannya. Kedua manajer melaksanakan perintah yang diberikan pemimpin dengan penuh tanggung jawab.

### **Karyawan Tunduk Terhadap Pemimpin**

Untuk menyenangkan pemimpinnya, supervisor 1 dan karyawan 1 menjalankan perintahnya dengan baik dan hormat serta sopan terhadap atasan. Dengan melakukan perintah maupun pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan menghasilkan pekerjaan yang benar, supervisor 2 dengan begitu dapat menyenangkan atasannya. Ketika diberikan perintah, manajer 1 langsung menjalankan perintahnya dan dikerjakan semaksimal mungkin. Manajer 2 melakukan perintah maupun pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan melakukan yang terbaik. Karyawan 2 melakukan perintah dan pekerjaan dengan sungguh-sungguh serta menghasilkan pekerjaan yang benar agar dapat menyenangkan atasannya.

Ketika pemimpin supervisor 1, manajer 1 dan karyawan 1 ingin mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak suka namun hal tersebut menyenangkan pemimpinnya, supervisor 1 dan karyawan 1 akan bertindak sesuai perintah yang diberikan dimana ketika perintah tersebut masih tergolong wajar, maka mereka akan menurutinya, namun ketika perintah tersebut tidak masuk akal, mereka akan menolaknya secara sopan. Berbeda dengan keduanya, manajer 1 akan langsung menolaknya secara sopan ketika diminta untuk melakukan sesuatu yang ia tidak suka meskipun hal tersebut menyenangkan pemimpinnya.

Ketika supervisor 2, manajer 2 dan karyawan 2 telah melakukan pekerjaan dengan benar namun pemimpin mereka tidak merasa puas, maka mereka akan bertanya kepada pemimpinnya mengenai kesalahan mereka dan mereka akan melakukan seperti yang pemimpinnya inginkan selama hal tersebut wajar dan memang benar.

Supervisor 1 yang telah menjalankan keinginan pemimpinnya, menerima pujian dari atasannya dan pada waktunya ia akan diangkat jabatannya.

### **Karyawan Menghormati Pemimpin**

Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 mengakui bahwa mereka merasa aman dan percaya terhadap pemimpinnya. Menurut supervisor 1, ia percaya terhadap atasannya karena atasannya baik dan mau saling membangun serta ketika terdapat masalah, akan dibicarakan dengan baik dan sopan. Supervisor 2 percaya dan merasa nyaman terhadap atasannya karena atasannya dapat diajak bekerja sama dan berkoordinasi dengan baik dan ramah. Manajer 1 percaya terhadap atasannya karena atasannya baik yang ketika ada waktu senggang, atasannya suka mendekati semua anggota perusahaan secara personal sehingga semua anggota perusahaan termasuk dirinya merasa nyaman. Manajer 2 percaya dan nyaman dengan atasannya karena

atasannya asyik untuk diajak bergaul. Karyawan 1 percaya karena atasannya baik dan mau saling membantu dimana ketika terjadi sesuatu maka mereka akan membicarakannya dengan baik dan sopan. Selama ini karyawan 2 percaya dan merasa nyaman terhadap atasannya karena atasannya dapat diajak kerja sama dan berkoordinasi dengan baik.

Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 menyatakan bahwa mereka loyal terhadap atasannya. Supervisor 1 dan karyawan 1 menyatakan bahwa ia loyal karena atasannya bersikap sangat baik terhadapnya sehingga sudah sewajarnya ketika ia berbuat baik dengan bersikap loyal terhadap atasannya. Alasan yang sama dikemukakan oleh supervisor 2, manajer 2 dan karyawan 2 yaitu atasannya baik terhadapnya. Manajer 1 loyal terhadap atasannya dengan sebisa mungkin tidak membantah keinginan atasannya.

Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 menyatakan kebersediaannya untuk mendukung pemimpinnya dalam keadaan apapun selama pemimpinnya berada pada sisi yang benar dan bahkan mereka akan membelanya semampunya namun mereka tidak akan mendukungnya ketika pemimpinnya salah karena mereka takut bahwa sesuatu yang salah itu akan merugikan perusahaan serta mereka akan menegur pemimpinnya dengan sopan.

Ketika pemimpin supervisor 1, manajer 1 dan karyawan 1 tidak terima ketika ditegur maka mereka akan meminta maaf terlebih dahulu dan kemudian mereka akan menjelaskan maksudnya secara perlahan dan sopan serta sebisa mungkin tidak terkesan menggurunya sehingga pemimpinnya dapat mengerti. Ketika pemimpin supervisor 2, manajer 2 dan karyawan 2 tidak terima ketika ditegur maka mereka akan menyampaikan pendapatnya agar pemimpinnya mengerti alasan mereka menolaknya. Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 pernah memberikan saran terhadap pemimpinnya. Supervisor 1 menyarankan agar pemimpinnya mau mendengar kritik dan saran dari anggota perusahaan tanpa merasa tersinggung. Supervisor 2 menyarankan pemimpinnya untuk lebih terbuka dalam menerima kritik dan saran dan tidak tersinggung terhadap apapun yang orang lain katakan. Manajer 1 menyarankan agar pemimpinnya tidak mudah tersinggung karena terkadang pemimpinnya suka tersinggung ketika pendapatnya terkesan disalahkan oleh salah satu anggota perusahaan. Manajer 2 menyarankan pemimpinnya untuk lebih terbuka dalam menerima kritik dan saran dan tidak tersinggung terhadap perkataan orang lain.

### **Loyalitas Karyawan Terhadap Pekerjaan**

#### **Karyawan Memiliki Kreativitas dalam Bekerja**

Ketika rekan supervisor 1 kesulitan dalam melakukan pekerjaannya, supervisor 1 mengarahkan dan memberikan

masukannya sebagaimana seharusnya dilakukan agar tidak terjadi kesalahan saat bekerja. Supervisor 2 membantu rekannya dalam menyelesaikan kesulitan tersebut semampunya dan ketika masalah tersebut tidak dapat diatasinya sendiri maka ia akan mengkoordinasikannya dengan atasannya untuk menemukan cara penyelesaian terbaik. Manajer 1 mengarahkan dan menjelaskan cara melakukan pekerjaan rekannya dan ketika diperlukan, ia akan memberikan contoh kepada rekannya. Manajer 2 membantu menyelesaikan kesulitan rekannya semampunya dimana ketika masalah rekannya tidak dapat diatasinya maka ia akan mendiskusikannya dengan atasannya. Karyawan 1 mengarahkan dan memberikan masukan kepada rekannya agar tidak salah. Karyawan 2 membantu menyelesaikan kesulitan tersebut dimana ketika masalah tersebut tidak dapat diatasinya maka ia akan mengkoordinasikannya dengan atasannya untuk menemukan cara penyelesaian terbaiknya.

### **Karyawan Berkompeten di dalam Pekerjaan dan Tim**

Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 dapat bekerja dalam tim dimana menurut mereka dengan adanya kerja sama dalam tim maka meringankan pekerjaan agar tidak terasa berat dan lebih mudah dan lebih cepat dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan.

Rekan kerja supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 yang membutuhkan bantuan, dibantu sebisanya dan penuh tanggung jawab. Rekan kerja yang tidak dapat diajak kerja sama, supervisor 1 menegurnya dengan memberikan pengertian secara sopan dimana mereka harus bisa saling membangun untuk kemajuan perusahaan. Supervisor 2 mengarahkan dengan baik dan berbicara secara baik-baik mengenai hal yang benar dan menanyakan alasannya mengapa tidak dapat diajak kerja sama dan memberikan pengertian bahwa dengan adanya kerja sama maka pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Manajer 1 menegurnya secara sopan dan mencari jalan keluarnya. Manajer 2 mengajaknya berbicara baik-baik secara personal dan menanyakan sikapnya serta memintanya supaya bisa bekerja sama dengan baik demi pekerjaan. Karyawan 1 menegurnya dengan memberikan pengertian secara sopan dan harus bisa saling membangun untuk kemajuan perusahaan juga. Karyawan 2 mengarahkan dengan baik dan berbicara baik-baik.

### **Karyawan Memiliki Inisiatif dalam Bekerja**

Ketika menghadapi masalah besar dalam pekerjaan, supervisor 1 mencari jalan keluar yang benar dan ketika masih tidak dapat menemukan jalan keluar terbaik maka ia meminta saran kepada atasannya. Supervisor 2 mencari solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut dan ketika masih tidak dapat menemukan solusi terbaik maka ia akan menanyakan kepada

atasannya. Manajer 1 mencari jalan keluarnya dimana ketika ia sudah merasa buntu, ia akan meminta bantuan kepada atasannya. Manajer 2 mencari solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut dan meminta bantuan kepada atasannya ketika belum menemukan solusi terbaik. Karyawan 1 mencari jalan keluarnya dan meminta saran kepada atasannya ketika ia masih tidak dapat menemukan jalan keluar terbaik. Karyawan 2 mencari solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut dan bertanya pada atasannya ketika ia tidak menemukan solusi terbaik.

Halangan tersulit yang supervisor 1 temukan pada pekerjaannya tidak ada yang terlalu sulit karena setiap ada masalah, ia selalu dapat mencari jalan keluar terbaik. Halangan tersulit supervisor 2 adalah waktu karena pada umumnya pekerjaannya dituntut cepat agar dapat memenuhi keinginan konsumen, sedangkan pekerjaannya bukan hanya dari 1 konsumen dan mesin yang dipakai terbatas. Manajer 1 sependapat dengan supervisor 1 dimana ia belum menemukan halangan tersulit karena semua masalah selalu bisa diselesaikan sampai tuntas. Begitu pula dengan karyawan 1. Manajer 2 sependapat dengan supervisor 2 dimana halangan tersulitnya adalah waktu karena ia dituntut bekerja secara cepat agar konsumen senang sedangkan mereka mengurus banyak konsumen dengan mesin yang terbatas sehingga mereka harus pandai mengatur waktu agar semua selesai pada waktunya. Karyawan 2 kesulitan dalam mengatur waktu dikarenakan pekerjaan yang banyak dengan tenggat waktu bersamaan.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, supervisor 2 menyampaikan kepada atasan untuk menambah mesin sesegera mungkin karena mesin yang tersedia terbatas. Manajer 2 menyampaikan kepada atasan untuk menambah mesin sesegera mungkin dan menyarakannya untuk menerima pekerja outsourcing ketika terdapat banyak pesanan pada saat yang bersamaan. Karyawan 2 mengatasi permasalahan tersebut dengan berbagi tugas dengan teman.

Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 bersedia untuk bekerja lembur selama diperlukan dan selama mereka tidak berhalangan untuk lembur. Ketika keluarga mereka tidak mengizinkan mereka untuk lembur, mereka memberikan pengertian kepada keluarganya bahwa pekerjaan yang mengharuskan mereka untuk lembur harus cepat diselesaikan agar tidak bermasalah di kemudian hari dan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, mereka diminta untuk lembur.

Ketika pekerjaan belum selesai namun waktu kerja telah berakhir, supervisor 1 akan menyelesaikannya dengan cara apapun termasuk lembur. Ketika pekerjaan harus terselesaikan, supervisor 2 lembur untuk menyelesaikannya. Manajer 1 menyelesaikannya di rumah ataupun lembur di kantor. Manajer 2 lembur demi menyelesaikan tugasnya dan ketika masih banyak, ia akan meminta tolong pada rekannya

untuk turut membantu ketika rekannya bersedia. Karyawan 1 menyelesaikannya bagaimanapun caranya termasuk lembur. Karyawan 2 meminta bantuan rekannya.

Supervisor 1, supervisor 2, manajer 1, manajer 2, karyawan 1 dan karyawan 2 yang diwawancarai mengatakan bahwa mereka mampu bekerja di bawah tekanan. Supervisor 1 mengatakan selama pekerjaannya masih bisa dikerjakan, ia akan mengerjakannya sesuai dengan kemampuannya. Supervisor 2 mengatakan bahwa ia selalu bekerja di bawah tekanan karena dikejar oleh banyak proyek pekerjaan yang memiliki banyak kesulitannya masing-masing, seperti dikejar waktu, memiliki runtutan yang panjang seperti membuat sesuatu yang memerlukan detail yang bagus dan itu membutuhkan keterampilan khusus dan banyak runtutan kerjanya yang bukan hanya dicetak dan langsung selesai. Manajer 1 menganggap bekerja di bawah tekanan sebagai tantangan namun ia percaya bahwa dengan adanya perencanaan dan pengelolaan yang sesuai, maka ia tidak akan terlalu panik atas tenggat waktu yang diberikan. Manajer 2 mengatakan bahwa ia harus bisa bekerja di bawah tekanan karena setiap pekerjaan selalu ada di bawah tekanan akibat banyak pekerjaan serta adanya proses pekerjaan yang panjang, namun setiap pekerjaan harus dilakukan semaksimal mungkin tanpa kesalahan. Karyawan 1 menyanggapi bekerja di bawah tekanan selama masih bisa dikerjakan sesuai dengan kemampuannya. Karyawan 2 selalu bekerja di bawah tekanan karena dikejar tenggat waktu dengan banyak pekerjaan.

### **Loyalitas Karyawan Berdasarkan Perbandingan Usia dan Jabatan**

Untuk mengetahui loyalitas karyawan pada tiga perspektif tersebut secara mendalam maka dibandingkan usia karyawan dengan dikategorikannya tua dan muda untuk melihat apakah loyalitas di CV Trijaya Manunggal hanya pada yang tua saja (Minjoon dan Shaohan Cai 2005) atau bahkan hanya pada yang muda, begitu juga dengan jabatan apakah loyalitas karyawan di CV Trijaya Manunggal hanya pada karyawan yang jabatannya tinggi seperti manajer, atau hanya pada karyawan yang jabatannya rendah seperti karyawan biasa (Agus Budiman. 2009).

Pak Rudi sebagai supervisor 1 dengan kategori usia muda dikatakan memiliki loyalitas tinggi karena dari 3 perspektif loyalitas yaitu loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan 5 indikator, loyalitas karyawan terhadap pemimpin dengan 3 indikator, loyalitas karyawan terhadap pekerjaan dengan 3 indikator, Pak Rudi tergolong baik di 3 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap organisasi, 2 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap pemimpin dan 3 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap pekerjaan. Dari 11 indikator yang ada, Pak Rudi sudah baik di 8 indikator dimana menunjukkan loyalitas yang sedang dari Pak Rudi. Perusahaan perlu untuk mempertahankan karyawan seperti ini karena dengan memiliki

loyalitas yang tinggi, karyawan dapat membawa pengaruh positif terhadap perusahaan.

Pak Gari sebagai supervisor 2 dengan kategori usia tua dikatakan memiliki loyalitas tinggi karena dari 3 perspektif loyalitas yaitu loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan 5 indikator, loyalitas karyawan terhadap pemimpin dengan 3 indikator, loyalitas karyawan terhadap pekerjaan dengan 3 indikator, Pak Gari tergolong baik di 2 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap organisasi, 3 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap pemimpin dan 3 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap pekerjaan. Dari 11 indikator yang ada, Pak Gari sudah baik di 8 indikator dimana menunjukkan loyalitas yang sedang dari Pak Gari. Perusahaan perlu untuk mempertahankan karyawan seperti ini karena dengan memiliki loyalitas yang tinggi, karyawan dapat membawa pengaruh positif terhadap perusahaan.

Pak Robert sebagai manajer 1 dengan kategori usia tua dikatakan memiliki loyalitas tinggi karena dari 3 perspektif loyalitas yaitu loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan 5 indikator, loyalitas karyawan terhadap pemimpin dengan 3 indikator, loyalitas karyawan terhadap pekerjaan dengan 3 indikator, Pak Robert tergolong baik di 3 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap organisasi, 3 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap pemimpin dan 3 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap pekerjaan. Dari 11 indikator yang ada, Pak Robert sudah baik di 9 indikator dimana menunjukkan loyalitas yang tinggi dari Pak Robert. Perusahaan perlu untuk mempertahankan karyawan seperti ini karena dengan memiliki loyalitas yang tinggi, karyawan dapat membawa pengaruh positif terhadap perusahaan. Pak Saiful sebagai manajer 2 dengan kategori usia muda dikatakan memiliki loyalitas tinggi karena dari 3 perspektif loyalitas yaitu loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan 5 indikator, loyalitas karyawan terhadap pemimpin dengan 3 indikator, loyalitas karyawan terhadap pekerjaan dengan 3 indikator, Pak Saiful tergolong baik di 3 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap organisasi, 2 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap pemimpin dan 3 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap pekerjaan. Dari 11 indikator yang ada, Pak Saiful sudah baik di 8 indikator dimana menunjukkan loyalitas yang tinggi dari Pak Saiful. Perusahaan perlu untuk mempertahankan karyawan seperti ini karena dengan memiliki loyalitas yang sedang, karyawan dapat membawa pengaruh positif terhadap perusahaan.

Pak Solikin sebagai karyawan 1 dengan kategori usia tua dikatakan memiliki loyalitas tinggi karena dari 3 perspektif loyalitas yaitu loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan 5 indikator, loyalitas karyawan terhadap pemimpin dengan 3 indikator, loyalitas karyawan terhadap pekerjaan dengan 3 indikator, Pak Solikin tergolong baik di 3 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap organisasi, 3 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap pemimpin dan 2 indikator dalam



loyalitas karyawan terhadap pekerjaan. Dari 11 indikator yang ada, Pak Solikin sudah baik di 8 indikator dimana menunjukkan loyalitas yang sedang dari Pak Solikin. Perusahaan perlu untuk mempertahankan karyawan seperti ini karena dengan memiliki loyalitas yang tinggi, karyawan dapat membawa pengaruh positif terhadap perusahaan.

Pak Riko sebagai karyawan 2 dengan kategori usia muda dikatakan memiliki loyalitas tinggi karena dari 3 perspektif loyalitas yaitu loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan 5 indikator, loyalitas karyawan terhadap pemimpin dengan 3 indikator, loyalitas karyawan terhadap pekerjaan dengan 3 indikator, Pak Riko tergolong baik di 3 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap organisasi, 2 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap pemimpin dan 2 indikator dalam loyalitas karyawan terhadap pekerjaan. Dari 11 indikator yang ada, Pak Riko sudah baik di 7 indikator dimana menunjukkan loyalitas yang rendah dari Pak Riko. Perusahaan perlu untuk mengajaknya berbicara agar mengetahui alasan rendahnya loyalitas yang dimiliki oleh karyawan seperti ini karena dengan memiliki loyalitas yang rendah, karyawan dapat membawa pengaruh negatif terhadap perusahaan

Sesuai dengan penjelasan loyalitas karyawan dilihat dari segi usia, hal tersebut berlaku juga bagi loyalitas karyawan dilihat dari segi jabatan dimana dibandingkan dengan manajer 2 yaitu Pak Saiful yang memiliki loyalitas rendah, Pak Robert sebagai manajer 1 dikatakan memiliki loyalitas yang lebih tinggi karena ia memenuhi 9 indikator dari 11 indikator dimana menunjukkan loyalitas yang tinggi dari Pak Robert sedangkan Pak Saiful hanya memenuhi 8 indikator dari 11 indikator dimana menunjukkan loyalitas yang lebih rendah atau dapat dikatakan sedang dari Pak Saiful. Hal ini disebabkan Pak Saiful belum terlalu lama bekerja di perusahaan. Perusahaan perlu mencari cara untuk meningkatkan loyalitas Pak Saiful.

Berbeda dengan manajer, kedua supervisor baik Pak Rudi sebagai supervisor 1 maupun Pak Gari sebagai supervisor 2, keduanya memiliki loyalitas yang sama-sama sedang dibandingkan jabatan lain baik manajer maupun karyawan. Keduanya memenuhi 8 indikator dari 11 indikator dimana menunjukkan loyalitas yang sedang.

Pak Solikin sebagai karyawan 1 dikatakan memiliki loyalitas yang lebih tinggi dibandingkan loyalitas Pak Riko sebagai karyawan 2 meskipun loyalitas Pak Solikin masih berada pada tingkat loyalitas sedang karena hanya memenuhi 8 indikator dari 11 indikator. Sedangkan Pak Riko berada pada tingkat loyalitas yang rendah dan dapat dikatakan sebagai karyawan yang paling tidak loyal terhadap perusahaan dibandingkan kedua supervisor, kedua manajer dan karyawan yang lebih tua darinya. Hal ini disebabkan minimnya masa kerja Pak Riko dibandingkan yang lainnya. Sebagai yang paling muda dan junior di perusahaan, loyalitas rendah yang dimilikinya dapat dikatakan wajar namun hal ini tidak dapat

dibiarkan begitu saja oleh perusahaan karena dapat berdampak buruk bagi perusahaan nantinya.

#### IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian maka loyalitas didalam perusahaan CV Trijaya Manunggal, karyawan memiliki loyalitas yang sudah baik dilihat dari 3 perspektif tersebut yaitu loyalitas karyawan pada organisasi, loyalitas karyawan pada pemimpin, dan loyalitas karyawan pada pekerjaan. Adanya suasana yang mau saling membantu satu dengan lainnya, mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi, bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mendapatkan hasil yang baik demi perusahaan, hormat satu dengan yang lain antar anggota perusahaan, mau mengerti bagaimana kondisi perusahaan, adanya kesadaran untuk menjaga lingkungan bekerja, namun pada karyawan yang usianya masih muda mereka memiliki loyalitas yang kurang baik yang disebabkan oleh lama bekerja di dalam perusahaan yang tergolong masih kurang lama dan usia yang masih muda sehingga masih belum menentukan dan menemukan ketetapan untuk bekerja.

#### Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka peneliti memberikan beberapa masukan dan saran yang dirasa dapat berguna bagi CV Trijaya Manunggal agar dapat mempertahankan, meningkatkan serta menumbuhkan loyalitas pada karyawan.

Perusahaan sebaiknya dapat lebih melakukan pendekatan pada karyawan yang memiliki usia muda namun loyalitasnya tergolong rendah, agar dapat menemukan solusi terbaik untuk karyawan tersebut.

Atasan juga perlu mengetahui betul apakah bawahannya ini memiliki posisi yang sesuai dengan keinginan serta dapat menjaga hubungan yang baik dengan bawahan untuk menciptakan suasana yang baik sehingga karyawan menjadi loyal terhadap atasan dan juga pekerjaannya.

Perusahaan juga sebaiknya memiliki rencana yang baik untuk karyawan yang tergolong usianya sudah tua tetapi memiliki loyalitas yang sedang bahkan rendah karena karyawan seperti ini membutuhkan ketegasan dalam menentukan sisa kariernya bekerja, diharapkan perusahaan dengan adanya membantu atau sedikit memberikan masukan kepada karyawan tersebut dapat meningkatkan loyalitas karyawan tersebut dan menghindari turnover yang dapat terjadi.

Perusahaan dan atasan juga sebaiknya bersikap yang sama terhadap semua karyawan untuk menghindari timbulnya rasa iri yang ujung-ujungnya akan merugikan perusahaan, agar karyawan merasa diperlakukan dengan adil dan semestinya sehingga dapat menumbuhkan dan memperkuat rasa loyal karyawan terhadap pemimpin, perusahaan, maupun pekerjaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, R.B, et al. (2009). The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business Management*, 4(10), pp. 152-157.
- Agus Budiman. 2009. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ekonomi Universitas Negeri Malang*. 1(2) : h:1.
- Banks, L. (1997). *Motivation in The Workplace: Inspiring Your Employees*. Retrieved March 18, 2016, from <http://www.trainingsolutions.com/pdf/motivating.pdf>
- Bungin, Burhan. (2008). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Burton, Kelli. (2012). *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving*. Retrieved March 20, 2016, from [https://spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd\\_thesis\\_2012\\_mgmt\\_burton.pdf](https://spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd_thesis_2012_mgmt_burton.pdf)
- Ding, D., Lu, H., Song, Y., Lu, Q. (2012, July). Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction. Retrieved March 4, 2016, from <http://dx.doi.org/10.4236/ib.2012.43026>.
- Hackett, R.D. dan Guinon, R.M. (1985). A Reevaluation of the Absenteeism - Job Satisfaction Relationship, *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 35, pp. 340-381.
- Jun, M., Cai, S., Shin, H. (2006). TQM Practice in Maquiladora: Antecedents of Employee Satisfaction and Loyalty. *Journal of Operations Management*, 24, pp. 791-812.
- Khuong, M. N., Tien, B. D. (2013). Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction - A study of banking sector in Ho Chi Minh City. *ISSN*, 1(4), 81-95. Retrieved March 3, 2016, from <http://www.ijcrar.com/vol-4/Mai%20Ngoc%20Khuong%20and%20Bui%20Diem%20Tien.pdf>
- Kim, W.G., Leong, J.K., Lee, Y. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. *Hospitality Management*, 24, pp. 171-193.
- Lamalfa, K., Wawa (2007). The Top 11 Ways to Increase Your Employee Loyalty Follow these and enjoy an immediate lift in your employee productivity, retention, and loyalty. Retrieved March 12, 2016, from <http://www.customerservicegroup.com/pdf/allegianceincreaseloyalty.pdf>
- Minjoon dan Shaohan Cai. 2005. Meningkatkan loyalitas karyawan (TQM praktek di maquiladora)". *Internasional Journal New Mexico State University USA*. 3(5) : h:2.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Parvin, M. (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113-121.
- Runtu, Julius. (2013). Whistleblowing Sebagai Ungkapan Loyalitas Karyawan: Peran Employability dan Keberanian Moral Karyawan, Makalah dalam Konferensi Nasional Ke-6 Fakultas Bisnis UKWMS.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Scot, K.D. dan Taylor, G.S. (1985). An Examination of Conflicting Findings on the Relationship between Job Satisfaction and Absenteeism. *Academy of Management Journal*, 28, pp. 599-612.
- Towers Watson. (2014). *Global Workforce Study At a Glance*. Retrieved March 5, 2016, from [https://www.towerswatson.com/assets/jls/2014\\_global\\_workforce\\_study\\_at\\_a\\_glance\\_emea.pdf](https://www.towerswatson.com/assets/jls/2014_global_workforce_study_at_a_glance_emea.pdf)