

MENGUNGKAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN GAJI DI BAWAH STANDAR MINIMUM

Jessica Andria dan Rooswanti Putri

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

nonnjesse@gmail.com ; rooswanti.putri@gmail.com

Abstrak-Penelitian bertujuan untuk mengetahui bagaimana terbentuknya loyalitas karyawan CV X. Obyek penelitian ini adalah CV X di Pasuruan. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa loyalitas karyawan terbentuk dari kepribadian dan kenyamanan sosial. Kepribadian yang membentuk loyalitas karyawan di CV. X adalah kepribadian *nriman* dan kepribadian *minder*. Kenyamanan sosial yang membentuk loyalitas adalah bos yang mengambil hati dan teman solider.

Kata kunci : Gaji, kepribadian, loyalitas, kepribadian *nriman*, kepribadian *minder*, bos yang mengambil hati, teman yang solider

PENDAHULUAN

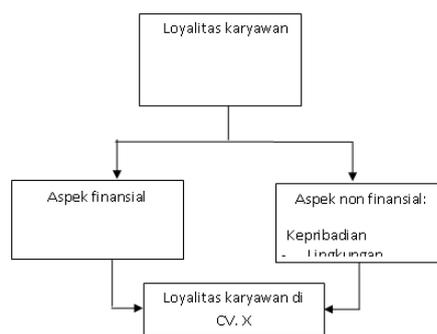
Survei mengenai loyalitas karyawan pernah dilakukan oleh JobStreet dan JobsDB tahun 2017 terhadap 50.000 responden di Indonesia, Filipina, Hong Kong, Thailand, Singapura, Malaysia, dan Vietnam. Temuan hasil survei menunjukkan bahwa loyalitas karyawan di Asia Tenggara dipengaruhi oleh gaji, ketika gaji yang diterima karyawan tidak sesuai dengan harapan menyebabkan karyawan tidak loyal terhadap perusahaan (Herlinda, 2012). Survei lainnya dilakukan oleh Paychex dengan temuan bahwa alasan utama karyawan mengundurkan diri dari pekerjaan adalah masalah gaji (Usihana, 2016). Survei Majalah Forbes tahun 2017 dengan temuan relatif sama bahwa faktor gaji menyebabkan karyawan keluar pekerjaan (Ristianto, 2017). Temuan survei lembaga Dale Carnegie tahun 2017 memosisikan gaji sebagai faktor utama yang menyebabkan karyawan keluar kerja (Triwijanarko, 2017). Berdasarkan temuan-temuan survei tersebut, umumnya adalah loyalitas karyawan ditentukan oleh gaji. Fenomena tersebut tidak hanya ditemukan dari satu survei, artinya hasil tersebut berlaku secara umum di berbagai tempat di mana survei dilakukan. Gaji menentukan tinggi rendahnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan dengan loyalitas rendah cenderung meninggalkan perusahaan (*turnover*) sehingga merugikan perusahaan karena perusahaan harus merekrut ulang karyawan untuk menggantikannya (Iqbal, Tufail, & Lodhi, 2015). Dampak negatif *turnover* karyawan menyebabkan perusahaan berusaha untuk mempertahankan karyawan yang dimiliki khususnya karyawan yang memiliki kompetensi tinggi (Mustapha & Daud, 2013). Keberhasilan perusahaan meningkatkan loyalitas karyawan akan menurunkan kecenderungan karyawan melakukan *turnover*. Loyalitas yang tinggi menunjukkan karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan. Kenyamanan dalam bekerja mendorong karyawan tidak ingin meninggalkan perusahaan (Long, Ajagbe, Nor, & Suleiman, 2012).

Fenomena di CV X yang menarik adalah karyawan tetap loyal (tingkat *turnover* karyawan 0% selama 5 tahun terakhir, yaitu sejak 2013 hingga 2017) meskipun digaji di bawah UMR. Kondisi ini berbeda dengan fenomena sumber daya manusia secara umum yaitu karyawan cenderung keluar dari pekerjaan jika gaji yang diberikan rendah. CV X adalah perusahaan manufaktur yang mempekerjakan karyawan sebanyak 82 orang untuk keseluruhan bagian. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), gaji/upah adalah balas jasa yang diterima

pekerja dalam bentuk uang berdasarkan waktu tertentu. Berdasarkan pengertian gaji tersebut, bisa dinyatakan bahwa istilah upah dan gaji adalah sama. Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Timur No 75 Tahun 2017, upah minimum untuk kota Pasuruan tahun 2018 adalah Rp 2.067.612,56 (Jajeli, Detik.com, 2018). Pada Tabel 1.2 tampak bahwa sebagian besar gaji karyawan di CV X berada di bawah UMR kota Pasuruan. CV X juga tidak memiliki standar baku mengenai rentang kenaikan gaji karyawan sehingga tidak ada peraturan yang menyebutkan bahwa gaji karyawan akan mengalami kenaikan dalam rentang waktu tertentu. Karyawan yang loyal penting bagi perusahaan. Karyawan merupakan *human capital resources* yang berperan penting dalam pengelolaan berbagai sumber daya perusahaan dan mendukung keberhasilan perusahaan (Barney, 1991). Peran penting karyawan bagi perusahaan menyebabkan perusahaan perlu meningkatkan loyalitas karyawan (Wan, 2017). Loyalitas karyawan dinyatakan oleh Iqbal, Tufail, dan Lodhi (2015) sebagai “*being committed to the success of the organization and believing that working for this organization is their best option*”. Karyawan yang loyal pada perusahaan adalah karyawan yang memiliki komitmen untuk ikut menyukseskan perusahaan dan keputusan untuk tetap bekerja di perusahaan (tidak keluar kerja) adalah keputusan yang dinilai terbaik. Karyawan yang loyal adalah karyawan yang masih tetap bertahan bekerja di perusahaan (Prabhakar, 2016).

Fenomena di CV X di mana karyawan loyal meskipun gaji, bonus, insentif di bawah UMR merupakan fenomena menarik untuk diteliti. Pada umumnya karyawan loyal disebabkan oleh gaji di atas standar. Dalam rangka memperoleh pengetahuan mengenai terbentuknya loyalitas karyawan di CV X, disusun penelitian yang berjudul “Mengungkap Loyalitas Karyawan dengan Gaji di Bawah Standar Minimum”

Kerangka Penelitian



Gambar 2.2. Kerangka konseptual

Sumber: Wan (2006); Kullab dan Kassim (2017); Bejtkovský (2016); Greene, Walls, dan Schrest (1994); Abdullah, Omar, dan Rashid (2013); Anjali dan Anand (2014); Klopotan, Buntak, dan Drozdek (2016)

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif *single case study*. Pendekatan *single case study* untuk menyusun proposisi mengenai fenomena yang

belum banyak dieksplor. *Single case study* merupakan tahapan pengembangan konsep dan teori baru yang merupakan pendekatan sistematis yang menyeimbangkan kebutuhan untuk mengembangkan konsep baru secara induktif sekaligus memenuhi standar ketelitian tinggi (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

Teknik Pengumpulan Data

1. *In-depth Interview* (wawancara mendalam)
2. Wawancara ini merupakan proses menggali informasi dari informan penelitian dengan jalan memberikan sejumlah pertanyaan-pertanyaan kepada informan sehingga informan mengungkapkan berbagai informasi sesuai dengan pertanyaan yang diajukan. Semua informasi dari informan direkap dengan menggunakan alat perekam elektronik untuk memastikan tidak ada jawaban informan yang terlewatkan.
3. *Penelusuran Dokumen Arsip*
Penelusuran dokumen arsip dilakukan untuk mengetahui data-data demografis karyawan, sejarah perusahaan, dan informasi-informasi lain yang dibutuhkan dalam penelitian.

Teknik Analisis Data

1. *Open Coding*
Pengkodean terbuka merupakan bagian analisis yang berhubungan khususnya dengan penamaan dan pengkategorian fenomena melalui pengujian data secara teliti. Selama proses pengodean terbuka, data dipecah ke dalam bagian-bagian yang terpisah, diuji secara cermat dibandingkan untuk persamaan dan perbedaannya dan pertanyaan-pertanyaan diajukan tentang fenomena sebagaimana tercermin dalam data.
2. *Axial Coding*
Pengodean berporos merupakan pelacakan hubungan diantara elemen-elemen data yang terkodekan. Pengodean berporos umumnya lebih terfokus dan diarahkan pada menemukan dan mengembangkan setiap kategori (fenomena) dalam istilah kondisi kausal yang menyebabkan munculnya lokasi dimensional khusus dari fenomena ini dalam istilah properties, konteks, strategi tindakan/interaksional yang digunakan untuk menangani, mersepon fenomena berdasarkan konteks tersebut dan konsekuensi-konsekuensi dari setiap tindakan yang diambil.
3. *Selective Coding*
Pengodean selektif merupakan proses mengintegrasikan dan menyaring kategori sehingga semua kategori yang dikembangkan dan mencoba variasi terbanyak dari pola perilaku.

Uji Keabsahan Data (Trustworthiness)

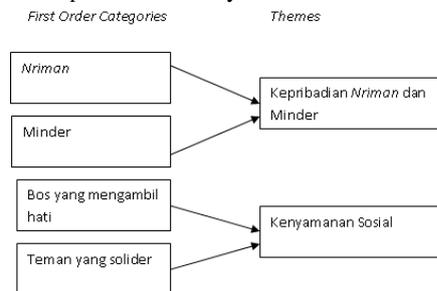
Menurut Shah dan Corley (2006) *trustworthiness* dicapai melalui empat cara, yaitu: *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. Pencapaian tingkat *credibility* dilakukan dengan tiga jenis *triangulasi* yaitu: *triangulasi triangulasi metode*, *triangulasi sumber data*, *triangulasi teori*. Pencapaian tingkat *transferability* dilakukan dengan analisis konsep dan kategori yang muncul dari hasil analisis transkrip *interview*, *field notes*, dan dokumen arsip dieksplor ke file *spreadsheet*. Pencapaian tingkat *dependability* dilakukan dengan pengumpulan data dilakukan hingga mencapai kondisi *saturation* sehingga akan menghasilkan kategori yang konsisten. Pencapaian tingkat *confirmability* dilakukan dengan menggunakan *field notes*, rekaman, dan penyusunan transkrip wawancara untuk menghindari bias dan *influence* dari peneliti

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Analisis Themes

Berdasarkan hasil *first order category* sesuai dengan tanggapan informan penelitian sesuai dengan kutipan wawancara di atas, maka ditentukan *themes* dari setiap *first*

order category. *First order category* dari hasil wawancara diperoleh empat *first order category* yaitu: kepribadian nriman, kepribadian minder, bos yang mengambil hati, dan teman solider. Berdasarkan empat *first order category* tersebut maka bisa disimpulkan dalam dua *themes*, yaitu: kepribadian nriman dan kepribadian minder masuk kelompok kepribadian (kepribadian nriman dan kepribadian minder), dan *first order*: bos yang mengambil hati dan teman solider masuk dalam kelompok *themes*: kenyamanan sosial.



Gambar 4.2. *First order Category* dan *Themes*
Sumber: Temuan Wawancara

Berdasarkan tanggapan informan penelitian, diperoleh empat kata kunci (*first order categories*) yaitu: nriman, minder, bos yang mengambil hati, dan teman yang solider. Berdasarkan empat *first order categories* ditemukan dua *themes* yaitu kepribadian karena nriman dan minder menggambarkan tipikal sebuah kepribadian. Sedangkan bos yang mengambil hati dan teman yang solider berhubungan dengan kondisi hubungan dengan pimpinan dan sesama karyawan sehingga *themes* yang didapatkan adalah kenyamanan sosial.

Tabel 4.2
First Order Category Kepribadian Nriman dan Minder

<i>First order Category</i>	Kutipan Wawancara
Nriman	Selain kuwi, kan biyen waktu lagek masuk dikasih penjelasan mbak... ketentuan, bayarane, dan lainnya. Aku setuju, yo wes mbak.. dilakoni wae (karyawan 1)
	"Hmm.. Lek misal e diomong sebanding opo gak yo mungkin sek wurung lah yo. Mungkin lek gaji e sek ditambahi maneh mungkin baru iso sebanding. Mungkin lek gajine dimundakno 1,8 opo 1,7 ngono baru sebanding lah" (karyawan 1)
	"Lek diomong cukup yo dicukup-cukupno mbak. Gak, lek kebutuhane kadang yo mepet-mepet, kadang yo kurang. Misale kurang ngono yo nyilih-nyilih nang konco sisan" (karyawan 1)
	"Hahaha.. yo gak mbak lek seng sampe soro koyok ngono. Mangan e yo sek enak kok, ora seng sampe susah banget. Sek iso diomong layak lah urip e" (karyawan 1)
	"Kalo dibilang cocok ya gak cocok mbak ya. Soal e saya kerjanya keras banget, dari pagi sampe sore, ya to. Tapi ya wes, ya mau gimana lagi, gak ada perusahaan lain, pabrik lain yang nerima, gak ada kok, adane ndek sini ya wes dijalani lah mbak pokok e" (karyawan 2)
	"Kalo aku dewe sih mbak, aku nggak seneng sih mbanding-mbandingin gaji sama orang lain, soal e dari pada nanti iri ta yak apa, wes mending yang adane iniwes dijalani ae pokok e lah" (karyawan 2)
	"Ya dibilang cukup asline yo nggak mbak. Cuma ya mau gimana lagi, adane kerjaan ini. ya dicukup-cukupin pokok e lah" (karyawan 2)
	Wes kesepakatan biyen mbak waktu mlebu kerjo pertama, aku nrimo kabeh ketentuan pabrik terus nek aku metu berarti nglanggar kesepakatan (karyawan 3)
	"Pokok e opo seng wes tak trimo sak iki yo wes tak sukuri wae" (karyawan 3)
	"Yo lek diomong cukup yo cukup, lek diomong ora cukup yo ra cukup mbak. Tergantung tukune opo ae" (karyawan 3)

First order Category	Kutipan Wawancara
Minder	“Aku lulusan SMP mbak. Kapanane aku digowo koncoku merene, dikenali karo bosen, akhire aku disuruh mlebu kerjo sisan. Yo syukur Alhamdulillah mbak. Wes onok rejekine wong” (karyawan 3)
	“Yo mbien pernah awal-awal tok ngono mbandingno. Mek e lek saiki yo wes di syukuri ae lah mbak. Entok sak piro yo wes disyukuri. Timbangno gak enek kerjoan mbak” (karyawan 1)
	Nek aku metu sak iki aku yo rumongso durung oleh pengalaman mbak... (karyawan 2)

Sumber: Hasil Wawancara

1. *Nriman*

Kepribadian *nriman* cocok dengan komponen dari *personality trait* yang menjelaskan bahwa karakteristik seseorang memiliki toleransi tinggi terhadap lingkungan (Abdullah, Omar, dan Rashid). *Agreeableness* juga menunjukkan kemampuan karyawan untuk bisa saling bekerjasama dengan karyawan lainnya. Hasil wawancara dengan informan penelitian satu menunjukkan bahwa informan merasa setuju dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama manajemen perusahaan ketika mulai masuk kerja. Informan menerima besaran gaji yang diberikan sehingga informan merasa tidak layak untuk memprotes besaran gaji yang diterima sekarang. Informan satu menyatakan bahwa gaji yang diterima sebenarnya tidak sebanding dengan beban kerja, dan diharuskan untuk pandai mengatur pendapatan agar bisa memenuhi kebutuhan hidup pokok. Wawancara dengan informan penelitian dua juga menggambarkan bahwa informan memenuhi kepribadian *nriman*. Informan dua merasa bahwa beban kerja masih lebih berat dibandingkan dengan gaji yang diterima. Informan dua menyatakan memulai pekerjaan dari pagi sampai sore dan dibandingkan dengan besaran gaji yang diterima belum memadai. Informan dua memiliki pertimbangan bahwa kesempatan yang didapatkan selama ini untuk tetap bekerja adalah di CV X sehingga memutuskan untuk tetap bekerja di CV X selama ini. Kutipan dengan informan penelitian dua menunjukkan bahwa informan memiliki karakter toleransi tinggi khususnya toleransi terhadap keadaan dan kesempatan yang diterimanya. Hasil wawancara dengan informan penelitian tiga juga menunjukkan kondisi yang sama, di mana informan penelitian tersebut berusaha untuk bisa memberikan rasa toleransi terhadap keadaan yang dialaminya. Informan penelitian tiga berusaha untuk tidak membandingkan gaji yang diterima dengan yang diterima karyawan lainnya untuk tetap mampu merasa nyaman kehidupan informan. Perilaku informan tersebut menunjukkan bahwa informan memiliki kepribadian *nriman* dengan tetap mampu menerima keadaannya dengan besaran gaji yang diterima.

2. *Minder*

Kepribadian *minder* menjelaskan kondisi perasaan yang merasa kurang percaya diri, cemas, ragu-ragu, maupun merasa pesimis. Kepribadian yang *minder* cenderung menghindari risiko dan tidak menyukai tantangan dan berusaha untuk menjalani aktivitas secara teratur yang terkesan monoton. Kepribadian *minder* cenderung ingin mempertahankan sesuatu yang telah didapatkan dibandingkan harus bersaing untuk mendapatkan sesuatu yang baru. Hasil wawancara dengan informan satu menunjukkan bahwa informan memiliki kepribadian *minder*. Hasil wawancara dengan informan penelitian menunjukkan bahwa informan merasa pesimis untuk bisa bekerja di perusahaan lainnya, dan perasaan pesimis tersebut menyebabkan karyawan bisa menerima gaji yang diberikan oleh perusahaan. Hasil wawancara dengan informan penelitian dua yang

menunjukkan kepribadian *minder* dari pernyataan bahwa informan merasa belum memiliki pengalaman yang cukup jika harus keluar dari pekerjaan. Pernyataan ini menunjukkan rasa kecemasan karena ketika informan memutuskan untuk keluar kerja dengan kondisi sekarang maka informan merasa pesimis bisa mendapatkan pekerjaan lainnya yang diinginkan. Kondisi ini menyebabkan informan dua masih tetap bekerja di perusahaan. Informan penelitian tiga menjelaskan bahwa informan merasa rendah diri karena hanya lulusan SMP dan bisa diterima bekerja di CV. X sehingga menyebabkan informan merasa bersyukur. Perasaan rendah diri tersebut ternyata memiliki dampak terhadap perasaan bersyukur pada diri karyawan dan kondisi tersebut yang menyebabkan karyawan merasa bisa menerima dan bahkan merasa bersyukur masih tetap bekerja di perusahaan dan mendapatkan gaji.

Tabel 4.3

First Order Category Kenyamanan Sosial

First order Category	Kutipan Wawancara
Bos yang mengambil hati	“Hmm.. Bos e apik kok lek misal e nang karyawan-karyawan kayak aku ngene iki sek dihargai. Kadang sek ditek i duek gae tuku rokok, tuku ngombe-ombean, ngombe koyok kuku bima, koyok ngono-ngono kae” (karyawan 1)
	“ Kalo bosku iku, anu mbak, yak apa ya, dia menunjang lah. Menunjang semua karyawan e. Jadi aku kalo ada apa-apa gitu langsung ditanyain, “kamu kenapa kok gini?”, trus kalau kita gak cuti, aku gak cuti gitu, biasane ditambahin gajiku mbak. Lumayan lah mbak, ditambah-tambahin gaji bisa buat nabung buat nikah” (karyawan 2)
	“Iya, perhatian banget lah pokok e mbak. Gak pernah aku biasa e nemu bos yang kayak gini di perusahaan-perusahaan sebelumnya” (karyawan 2)
	“kalo aku sih sekarang gak pingin sih mbak keluar dari perusahaan ini. soal e bos e juga baik, orang-orangnya enak. Ya meskipun ada yang sedikit lah yang iri, sirik gitu. Cuma wes dijalani lah mbak” (karyawan 2)
	“Lek jareku sih apik mbak wong e. Wong e (pimpinan) iku enakan” (karyawan 3)
Teman yang solider	“Lek konco-konco nang kene wong apik-apik kabeh sih mbak. Ora enek seng aneh-aneh ngono kui” (karyawan 1)
	“Temen kerja ndek sini ya rata-rata baik sih mbakn sama aku ya enak, dibuat temenan ya enak” (karyawan 2)
	Ya, wenak mbak. Wah biasane pulang kerja gitu capek-capek diajak cangkruk bareng, wenak mbak” (karyawan 2)
	“ya yang baik jauh lebih banyak mbak, jadi aku masih ngerasa nyaman lah disini lah. Soal e masih banyaknya yang baik dari pada yang jahat” (karyawan 2)

Sumber: Hasil wawancara

1. *Bos yang Mengambil Hati*

Bos dalam penelitian ini adalah pemilik dari perusahaan. Berdasarkan pada kutipan hasil wawancara dengan informan penelitian bisa dijelaskan bahwa bos yang mengambil hati ditunjukkan dari kebaikan hati dan kedermawanan pimpinan kepada karyawan. Pimpinan dinilai oleh informan sering memberikan insentif yang tidak terkait dengan prestasi kerja, dan hal ini menunjukkan kesan dermawan. Pimpinan juga ditunjukkan dari sikap yang responsif terhadap masalah. Hasil wawancara dengan informan penelitian satu, dijelaskan bahwa kebaikan hati dari pimpinan ditunjukkan dari kedermawanan pimpinan. Pemberian uang tambahan di luar pekerjaan menunjukkan bahwa pimpinan baik hati kepada informan. Perilaku yang ditunjukkan pimpinan tersebut menggambarkan jiwa sosial yang tinggi terhadap karyawan. Hasil wawancara dengan informan penelitian dua

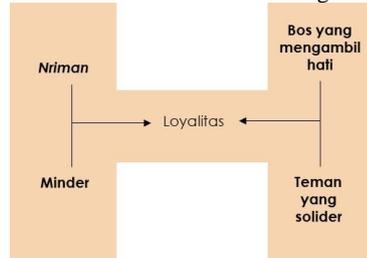
menunjukkan bahwa pimpinan memiliki perilaku yang baik. Kebaikan pimpinan ditunjukkan dari sikap yang responsif terhadap berbagai masalah yang dihadapi oleh karyawan. Pimpinan dinilai peka terhadap masalah yang dihadapi karyawan sehingga selalu berkeinginan untuk ikut membantu menyelesaikan masalah karyawan. Penilaian informan tiga terhadap kebaikan hati pimpinan ditunjukkan dari hubungan yang harmonis antara informan dan pimpinan. Informan menilai bahwa pimpinan menganggap karyawan sebagai rekan sehingga pimpinan juga meluangkan waktu untuk bersama karyawan membahas berbagai hal, sehingga informan menilai pimpinan memiliki perilaku yang interaktif dan ramah kepada informan.

2. Teman yang Solider

Teman yang solider menggambarkan karakter teman kerja yang merasa senasib dengan karyawan. Teman yang solider menggambarkan teman yang selalu membantu karyawan dan ikut menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh seorang karyawan. Teman yang solider menggambarkan teman kerja yang setia kepada karyawan dan tidak meninggalkan karyawan ketika karyawan berada dalam sebuah masalah. Hasil wawancara dengan informan satu menunjukkan bahwa informan menilai bahwa hubungan dengan sesama karyawan relatif terjaga, artinya antar karyawan bisa saling menghargai dan menghormati. Informan menilai bahwa tidak ada karyawan yang berperilaku aneh-aneh (perilaku menyimpang), artinya hubungan antar karyawan masih terjalin dengan baik. Hasil wawancara dengan informan penelitian dua juga menunjukkan bahwa teman kerja bisa saling mengisi sehingga karyawan merasa akrab untuk berinteraksi dengan karyawan lain. Rekan kerja dinilai oleh informan dua mampu membuat informan merasa lebih santai dalam menghadapi berbagai masalah termasuk masalah pekerjaan karena rekan kerja bisa diajak saling ngobrol mengenai berbagai masalah.

Model Terbentuknya Loyalitas Karyawan

Triangulasi data menjelaskan pengujian validitas jawaban informan. Berdasarkan *first order* dan *themes* yang ditemukan dari hasil wawancara bisa dibangun empat proposisi.



Gambar 4.3. Model Pembentukan Loyalitas Karyawan

Proposisi 1 (P1) = terbentuknya loyalitas karyawan dimulai dari kepribadian

Proposisi 2 (P2) = terbentuknya loyalitas karyawan didukung dengan kenyamanan sosial yaitu bos yang mengambil hati dan teman yang solider

**Pembahasan
Terbentuknya Loyalitas Karyawan Dimulai dari Kepribadian**

Kepribadian menurut KBBI merupakan sifat hakiki yang tercermin pada sikap seseorang atau suatu bangsa yang membedakannya dari orang atau bangsa lain. Pervin, Cervone, dan John (2005) dalam Pratama, Pali, Nurcahyo (2017) menjelaskan bahwa kepribadian adalah suatu karakteristik abadi yang menggambarkan perilaku individu. Sebagai karakteristik abadi yang ada di internal individu, kepribadian menjadi dasar pijak individu memulai suatu tindakan. Kepribadian memengaruhi sikap dan perilaku seseorang khususnya ketika

menghadapi masalah atau obyek tertentu. Kepribadian yang ditemukan pada karyawan CV X yang memengaruhi loyalitas karyawan adalah *nriman* dan *minder*.

Kepribadian *Nriman* Membentuk Loyalitas Karyawan

Konsep "*nriman*" merupakan salah satu filosofi orang Jawa yang mengagungkan filosofi "*nrimo ing pandum*". Filosofi ini sangat kuat dipegang oleh karyawan dari suku Jawa khususnya di lingkungan abdi dalem keraton. Abdi dalem adalah karyawan yang bekerja dengan fokus mengabdikan diri sepenuhnya terhadap kraton dan sultan (raja atau pimpinan). Hasil penelitian Susila dan Abidin (2016) menjelaskan bahwa *nrimo* merupakan sebuah sikap hidup orang Jawa, di mana karyawan (abdi dalem) menerima dengan senang dan mensyukuri pendapatan yang diberikan pada karyawan meskipun besarnya tidak seberapa, dan orientasi karyawan dengan filosofi *nrimo* adalah kehidupan yang tenang dan bahagia.

Menurut Nurhayati (2016) dijelaskan bahwa filosofi *nrimo* dalam masyarakat Jawa masih sangat kuat. *Nrimo* identik dengan jiwa kesederhanaan dengan unsur kekuatan atau ketabahan hati, penguasaan diri dalam menghadapi perjuangan hidup dengan segala kesulitan. Kepribadian *nriman* yang ditemukan pada karyawan yang bekerja di CV X merupakan salah satu filosofi masyarakat Jawa yang mengutamakan rasa bersyukur atas rezeki yang diterima dengan berusaha menghindari berbagai konflik, baik konflik fisik maupun konflik psikologis. Karyawan dengan kepribadian *nriman* cenderung memiliki pandangan bahwa pendapatan yang diterima dari perusahaan adalah rezeki untuk dirinya dan untuk tetap mempertahankan rezeki tersebut menyebabkan karyawan tetap bertahan untuk bekerja di perusahaan.

Karyawan yang *nriman* terhadap gaji yang diterima bisa diartikan karyawan merasa puas terhadap gaji tersebut karena ketika karyawan masih merasa puas berarti karyawan cenderung bersikap *nriman*. Sikap *nriman* terhadap gaji terbukti secara empiris menyebabkan karyawan tidak ingin keluar dari perusahaan artinya karyawan memutuskan untuk bertahan. Karyawan yang bertahan untuk tetap bekerja di perusahaan merupakan bagian dari indikator loyalitas. Penelitian yang dilakukan oleh Singh dan Loncar (2010) membuktikan bahwa kepuasan terhadap gaji menyebabkan karyawan memutuskan untuk tetap bertahan di perusahaan. Dukungan terhadap temuan penelitian ini juga ditunjukkan dari penelitian Pranata dan Sutanto (2010) bahwa ketika karyawan merasa puas terhadap gaji dengan menerima gaji tersebut (*nrimo*) berdampak negatif terhadap *voluntary turnover*, artinya ketika karyawan bersikap *nrimo* terhadap gaji yang diberikan oleh perusahaan menyebabkan semakin rendahnya keinginan karyawan untuk keluar pekerjaan.

Temuan penelitian yang mendukung hasil penelitian *minder* dinyatakan oleh Juhdi, Pa'Wan, Othman, dan Moksni (2010) bahwa faktor yang memengaruhi karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan (bertahan di perusahaan) maupun keluar dari perusahaan adalah *external employability*. Menurut Juhdi, et al. (2010), "*External employability refers to the ability and willingness to switch to a similar or another job in another firm*". *External employability* adalah kemampuan dan kemauan untuk berpindah ke pekerjaan lain maupun ke perusahaan lainnya. Ketika karyawan merasa *minder* dengan kesempatan untuk bekerja di luar perusahaan menyebabkan karyawan memutuskan untuk tetap tinggal di perusahaan (tidak keluar dari perusahaan).

Perasaan *minder* identik dengan efikasi diri yang rendah, sebagaimana dijelaskan oleh Bandura (1997) dalam Tarigan (2011) bahwa efikasi diri adalah evaluasi individu tentang kemampuan dalam mengorganisir dan melaksanakan tindakan guna mencapai performa tertentu, dan perilaku individu dapat diprediksikan berdasar keyakinan individu atas kemampuan yang dimilikinya. Karyawan yang merasa *minder* untuk mendaatkan pekerjaan baru seandainya keluar dari perusahaan menunjukkan bahwa tingkat efikasi diri karyawan adalah

rendah karena karyawan merasa tidak mampu mendapatkan pekerjaan baru ketika memutuskan untuk keluar dari pekerjaan yang sekarang.

Namun penelitian yang dilakukan oleh Tarigan (2011) mengenai pengaruh efikasi diri terhadap keinginan keluar pekerjaan menunjukkan bahwa efikasi diri tidak terbukti mempengaruhi keinginan keluar dari pekerjaan pada karyawan bagian produksi di PT. Marumitsu Indonesia. Temuan penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sekarang yang menjelaskan bahwa perasaan minder memengaruhi karyawan loyal pada perusahaan artinya ketika karyawan merasa minder jika harus bersaing untuk mendapatkan pekerjaan baru menyebabkan karyawan memutuskan untuk bertahan bekerja di perusahaan. Perbedaan ini dapat disebabkan karena kondisi lingkungan kerja yang berbeda dan kondisi fasilitas yang berbeda.

Berdasarkan analisis hasil survei yang dilakukan oleh sebuah situs pencari kerja (JobsDB) tahun 2018 didapatkan temuan bahwa karyawan yang memutuskan untuk keluar dari pekerjaan menghadapi risiko untuk mendapatkan pekerjaan baru, sehingga keputusan untuk tetap bertahan di perusahaan memberikan rasa aman karena karyawan masih tetap mendapatkan penghasilan dari pekerjaan yang dilakukan (Pindah Kerja Atau Tidak? Realita, Risiko, Dan Keuntungan Menjadi 'Kutu Loncat', dbs.com, 2018). Keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari pekerjaan terkait dengan pertimbangan kemampuan mendapatkan pekerjaan baru, artinya ketika karyawan merasa pesimis (minder) menghadapi tantangan tersebut maka bertahan di perusahaan yang sekarang memberikan rasa aman kepada karyawan. Untuk itu, perasaan minder untuk mendapatkan pekerjaan baru ketika karyawan memutuskan keluar dari pekerjaan menyebabkan karyawan memilih untuk tetap bertahan bekerja di perusahaan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan merasa minder dengan kemampuan yang dimiliki untuk bersaing di luar perusahaan guna mendapatkan pekerjaan. Perasaan minder tersebut menyebabkan karyawan memutuskan untuk tetap bertahan di perusahaan karena karyawan merasa tidak yakin akan mendapatkan pekerjaan lain di luar perusahaan dengan kemampuan yang dimiliki.

Terbentuknya Loyalitas Karyawan Didukung dengan Kenyamanan Sosial yaitu Bos yang Mengambil Hati dan Teman yang Solider

Kenyamanan sosial menjelaskan mengenai perasaan nyaman pada diri karyawan berada di lingkungan pekerjaan, merasa nyaman di lingkungan karyawan lainnya, dan merasa nyaman dengan atasan. Berdasarkan hasil wawancara, kenyamanan sosial karyawan ditentukan oleh bos yang mengambil hati dan teman yang solider.

Bos yang Mengambil Hati Membentuk Loyalitas Karyawan

Anjali dan Anand (2014) menjelaskan bahwa supervisor (pimpinan) memiliki peran yang kuat untuk membangun loyalitas karyawan. Pimpinan yang sifatnya mendukung, ikut membantu karyawan dalam menghadapi berbagai masalah membuat karyawan merasa kerassan bekerja di perusahaan. Dampak positif dari hal tersebut adalah karyawan tetap bertahan di perusahaan. Pimpinan yang memiliki sikap yang baik kepada karyawan dengan memperhatikan kehidupan karyawan dan ikut membantu semua masalah karyawan menyebabkan karyawan merasa diperhatikan dan diperlakukan dengan baik oleh pimpinan, dan kondisi ini menyebabkan karyawan memutuskan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Berdasarkan penuturan seorang praktisi bisnis (Kristian Hardianto) dalam majalah Kompas Online, 19 Oktober 2012 menjelaskan bahwa pimpinan yang memahami cara mengelola sumber daya manusianya dengan baik dan benar, akan bertindak lebih tepat sehingga karyawan mendapatkan apresiasi dan perlakuan tepat akan memberikan imbalan berupa loyalitas (Loyalitas Karyawan Bergantung pada Pimpinan, Kompas

Online, 2012). Pimpinan yang memahami cara memperlakukan karyawan mendorong karyawan merasa senang, artinya seorang pimpinan yang baik hati kepada karyawan dengan mampu memahami kebutuhan dan keinginan karyawan menyebabkan karyawan merasa nyaman dan senang untuk tetap bekerja di perusahaan sehingga bisa meningkatkan loyalitas karyawan.

Peran pimpinan yang baik hati terhadap loyalitas karyawan juga diperoleh dari studi yang dilakukan oleh Institute of Naval Medicine tahun 2018 dengan temuan bahwa kepemimpinan yang buruk berpengaruh besar pada tingkat keluar masuk karyawan. Berdasarkan hasil studi tersebut, dianjurkan bahwa menganjurkan pada para pemimpin perusahaan untuk lebih memilih menerapkan disiplin dan komitmen yang bijak dibandingkan dengan tuntutan kerja tinggi serta tidak masuk akal. Peneliti juga menambahkan bahwa loyalitas karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kerja dan sifat pemimpin (Pemimpin dan Loyalitas, chillaworld.com, 2018). Data ini mengesankan bahwa pimpinan yang bersikap bijak dan baik hati kepada karyawan mendorong karyawan untuk tetap loyal pada perusahaan.

Teman yang Solider Membentuk Loyalitas Karyawan

Temuan penelitian yang mendukung hasil penelitian ini oleh Klopotan, Buntak, dan Droždek (2016) bahwa loyalitas karyawan di perusahaan dipengaruhi oleh rekan kerja yang mendukung karyawan. Rekan kerja yang memiliki kepedulian terhadap karyawan menjadi pendukung karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Rekan kerja yang solider atau setia kawan menyebabkan karyawan merasa menjadi bagian dari keseluruhan karyawan di perusahaan dan kondisi ini menyebabkan karyawan merasa nyaman untuk tetap bekerja di perusahaan.

Hasil penelitian sekarang juga menunjukkan fenomena yang relatif sama yaitu teman yang solider menyebabkan karyawan bertahan di perusahaan. Karyawan yang solider menyebabkan karyawan merasa tidak sendiri ketika menghadapi berbagai masalah. Rekan kerja yang merasa senasib di perusahaan yang saling mendukung mendorong karyawan untuk tidak keluar dari pekerjaan karena karyawan merasa memiliki ikatan emosional dengan karyawan lainnya yang lebih kuat.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh sebuah lembaga survei yaitu Gallup pada tahun 2014 mendapatkan temuan bahwa sebanyak 70 persen karyawan terlepas apapun jenis pekerjaan mereka, memiliki kepuasan kerja yang besar saat didorong oleh persahabatan yang hebat di tempat kerja (Angraini, 2018). Menurut Dr. Michael Houseman (Direktur Analytics Gallup) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki sahabat di tempat kerja cenderung lebih produktif, selain itu, jika kita memiliki teman di tempat kerja, kita akan lebih mungkin untuk bertahan di pekerjaan itu. Berdasarkan pada data tersebut bisa dijelaskan bahwa rekan kerja yang baik hati dan setia kawan sehingga tercipta sebuah persahabatan mendorong karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Hal ini disebabkan karena kesetiakawanan yang ditunjukkan oleh rekan kerja mendorong karyawan untuk mencari kesamaan karakteristik sehingga bisa tetap bersama dan salah satu kesamaan karakteristik tersebut adalah sama-sama bekerja pada perusahaan yang sama, sehingga rekan kerja mendorong loyalitas karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Kepribadian *nriman* membentuk loyalitas karyawan karena dengan kepribadian *nriman* menyebabkan karyawan merasa bahwa gaji yang diterima dari perusahaan adalah bagian dari rezekinya yang layak disyukuri. Kepribadian *nriman* menyebabkan karyawan tidak merasa ada keluhan dari gaji yang diterima dan karyawan cenderung menyesuaikan pemenuhan kebutuhannya berdasarkan gaji yang diterimanya. Kondisi ini menyebabkan tidak adanya tuntutan

dari karyawan untuk keluar dari pekerjaan karena masalah gaji.

2. Kepribadian minder membentuk loyalitas karena kepribadian minder cenderung bersikap pesimis jika keluar dari perusahaan apakah mendapatkan pekerjaan baru. Kepribadian minder cenderung memilih sikap yang tidak berisiko dengan tetap bertahan bekerja di perusahaan karena jika karyawan keluar dari pekerjaan maka hal tersebut berisiko karena karyawan merasa tidak yakin mendapatkan pekerjaan yang baru.
3. Bos yang mengambil hati mampu membentuk loyalitas karyawan karena bos yang mengambil hati menyebabkan karyawan merasa diperhatikan oleh pimpinan. Bos yang mengambil hati memiliki kepedulian terhadap nasib karyawan sehingga bos yang mengambil hati menyebabkan karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga menyebabkan karyawan tetap bertahan bekerja di perusahaan.
4. Teman yang solid membentuk loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di CV. X. Teman yang solid bisa menjadi tempat untuk saling berbagi dan berkeluh kesah dan selalu mendukung karyawan dan hal ini yang menyebabkan karyawan tetap loyal untuk tetap bekerja di perusahaan.

Saran

1. Dalam merekrut karyawan baru, sebaiknya manajer perusahaan mengutamakan pada kemampuan karyawan dalam bekerja dan kemampuan dalam bekerja sama. Meskipun calon karyawan memiliki kepribadian yang pesimis menghadapi perubahan tetapi ketika karyawan tersebut memang terbukti mampu bekerja dengan baik berdasarkan hasil seleksi kompetensi kereja maka kepribadian yang pesimis (minder) tersebut bisa diabaikan artinya karyawan tersebut tetap bisa diterima oleh perusahaan karena berdasarkan kenyatannya ternyata kepribadian yang minder bisa mendorong karyawan untuk tetap bertahan bekerja di perusahaan.
2. Sebaiknya manajer terus membangun kepribadian *nriman* pada karyawan karena kepribadian *nriman* bisa membentuk loyalitas. Cara untuk membentuk kepribadian *nriman* antara lain: dengan menjelaskan berbagai keterbatasan perusahaan sehingga belum mampu memberikan upah yang tinggi kepada karyawan. Komunikasi yang baik dengan karyawan mengenai hal tersebut akan membangun kesadaran bagi karyawan untuk tidak menuntut gaji yang tinggi kepada perusahaan.
3. Saran untuk penelitian yang akan datang bahwa penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang bergerak di industri plastik. Perusahaan ini menggaji karyawan di bawah UMR. Diperlukan penelitian selanjutnya di perusahaan lain dengan tema yang sama khususnya untuk perusahaan dengan gaji karyawan di bawah UMR sehingga hasil penelitian tersebut bisa dibandingkan untuk mendapatkan temuan penelitian yang lebih komprehensif mengenai faktor yang membentuk loyalitas

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, I., Omar, R. & Rashid, Y. (2013). Effect of personality on organizational commitment and employees' performance: Empirical evidence from banking sector of pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research* 18(6), 759-766

Anjali, K. T. & Anand, D. (2014). Impact of supervisor support on employee loyalty – a study of IT companies in india. *International Journal of Management, IT and Engineering* 4(7), 397 – 410

Anggraini, A. P/. (2018). Sadarilah, betapa penting jalin hubungan baik dengan rekan kerja. Retrieved From File: <https://www.google.co.id/amp/s/amp.kompas.com/lifestyle/read/2018/03/29/200000920/sadarilah-betapa-penting-jalin-hubungan-baik-dengan-rekan-kerja>

Klopotan, I., Buntak, K. & Droždek, I. (2016). Parameters influencing employee loyalty. 1st International conference on Qulaity of Life June 2016 Center for Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1), 99-120

Gioia, D.A., Corley, K.G. & Hamilton, A.L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods* 16(1), 15-31

Herlinda, W.D. (2017). Gaji dan bonus, faktor utama penentu loyalitas karyawan di asia. Retrieved from file: <https://www.google.co.id/amp/m.bisnis.com/amp/read/20170418/56/646013/gaji-danbonus-faktor-utama-penentu-loyalitas-karyawan-di-asia>

Iqbal, A., Tufail, M.S., & Lodhi, R.N. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in pakistani organizations. *Global Journal Of Human Resource Management* 3(1), 1-11.

Juhdi, N., Pa'Wan, F., Othman, N. A. & Moksini, H. (2011). Factors influencing internal and external employability of employees. *Business and Economics Journal* 2010(11), 1 – 10.

Long, C.S., Ajagbe, M.A., Nor, K.M. & Suleiman, E.S. (2012). The approaches to increase employees' loyalty: A review on employees' turnover models. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(10), 282-291

Mustapha, M. & Daud, N. (2013). Perceived performance appraisal effectiveness and turnover intention of knowledge workers: A conceptual model. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business* 5(7), 11-38

Nurhayati, A. (2016). *Membangun dari keterpenclan*. Jakarta: Daulat Press

Sutanto, E.M. & Patty, F.M. (2014). Persepsi akan gaji, motivasi kerja, dan kinerja karyawan PT. Amita Bara Sejahtera. *Journal of Business and Banking* 4(1), 1-14

Pratama, D. A., Pali, M. & Nurcahyo, F. A. (2012). Pengaruh kepribadian berdasarkan the big five personality terhadap kepuasan kerja karyawan hotel. *Jurnal Gema Aktualitas* 1(1), 57 – 67.

Ristianto, W. (2017). Gaji Besar = Loyalitas Karyawan?. <https://www.pcpplus.co.id/2017/03/enterprise-dan-korporasi/gaji-besar-loyalitikaryawan/>

Singh, P. & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Industrial Relations* 65(3), 470-490

Susila, P. G. & Abidin, Z. (2016). Pengalaman menjadi abdidalem punikawan keraton ngayogyakarta hadiningkrat: Studi kualitatif dengan interpretative phenomenological analysis. *Jurnal Empati* 5(1), 106 - 112

Tarigan, M. (2011). Efikasi diri dalam hubungannya dengan niat karyawan untuk berpindah kerja. *Media Riset Bisnis & Manajemen* 11(1), 50 – 70.

Triwijanarko, R. (2017). Hanya 25% Karyawan Millennials yang Loyal dengan Kantornya. <http://marketeers.com/karyawan-milenial-yang-loyal/>

Usihana. (2016). Gaji Kurang Masih Jadi Alasan Utama Karyawan Pindah Kerja. <https://lifestyle.kompas.com/read/2016/08/29/110200620/Gaji.Kurang.Masih.Jadi.Alasan.Utama.Karyawan.Pindah.Kerja..>

Wan, H.L. (2017). Employee loyalty at the workplace: The impact of japanese style of human resource management. *International Journal of Applied HRM* 3(1), 1-17

Kullab, M.A.M. & Kassim, R.M. (2017). Determinants of working environment, employee loyalty and employee turnover of ICT-SME industry. *World Journal of Research and Review* 5(5), 06-08

Greene, W.E. Walls, G.D. & Schrest, L.J. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing* 8(4), 5-13