

Loyalty Is Dead. Here's What Actually Keeps Teams Together

Mindshift Weekly Insight | April 20, 2026



Discover more insights on:
mindshift.id/weekly-insight



mindshift.id



[mindshift_id](https://www.instagram.com/mindshift_id)



Mindshift Innovation

Mitos *Loyalty* yang Mahal Harganya



Leader sudah membangun tim yang solid. Mereka bayar kompetitif, memberi *benefit* yang layak, dan sesekali mengadakan *team outing*, yang harapannya mempererat hubungan. Tapi ada yang pergi. Dan yang lebih mengkhawatirkan: banyak yang tetap duduk di kursinya, tapi pikirannya sudah lama keluar.

Kita perlu bicara jujur soal sesuatu yang sudah terlalu lama dihindari di *boardroom*: *loyalty* karyawan, dalam definisi lamanya, sudah tidak relevan. Dan keputusan-keputusan bisnis yang masih dibangun di atas asumsi itu sedang merugikan organisasi lebih dari yang selama ini kita sadari.

Selama beberapa dekade, narasi yang dominan di dunia korporat adalah: karyawan yang loyal adalah aset. Mereka bertahan karena mereka mencintai perusahaan. Mereka berkorban karena mereka merasa memiliki. Mereka tidak akan kemana-mana karena mereka sudah invest secara emosional, sosial, bahkan identitas diri.

Narasi itu tidak sepenuhnya salah. Tapi ia berbahaya ketika dijadikan strategi. Karena kenyataannya, *loyalty* yang sejati dalam definisi "setia tanpa syarat", nyaris tidak pernah benar-benar ada. Yang ada adalah pertukaran. Karyawan memberikan waktu, energi, dan kontribusi terbaik mereka. Sebagai balasannya, mereka mengharapkan sesuatu: kompensasi yang adil, pertumbuhan yang nyata, lingkungan yang aman, dan pemimpin yang bisa dipercaya. Selama pertukaran itu terasa seimbang, mereka bertahan. Begitu tidak, mereka pergi, atau yang lebih berbahaya, mereka diam-diam menyerah.



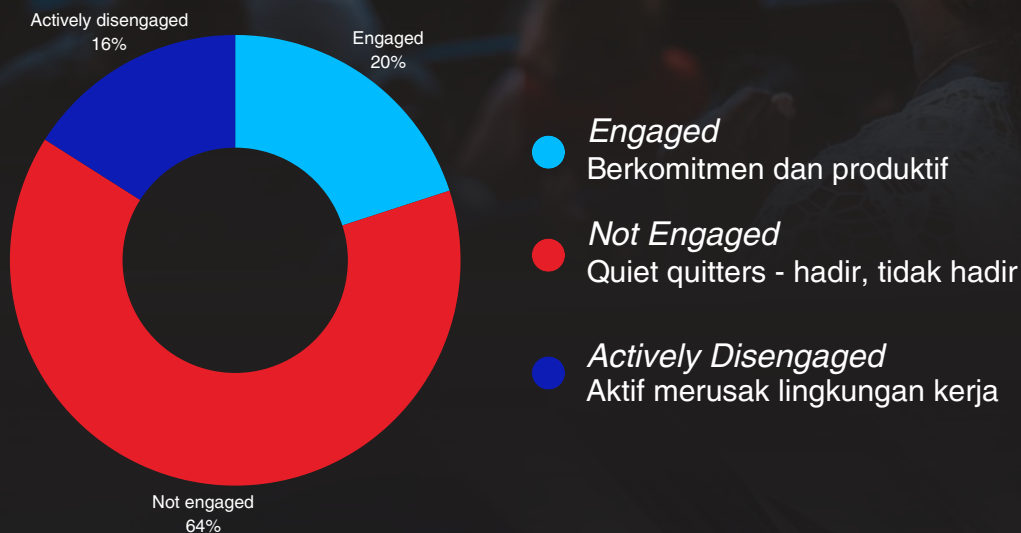
"Karyawan tidak meninggalkan perusahaan. Mereka meninggalkan pertukaran yang tidak lagi terasa adil."

Masalahnya, banyak pemimpin senior masih mengoperasikan asumsi lama: bahwa karyawan yang bertahan adalah karyawan yang loyal, dan karyawan yang loyal adalah karyawan yang bahagia dan produktif. Ini bukan hanya simplifikasi, ini menjadi kesalahan strategis yang mahal.

The Great Unbothered:

Silent Resignation yang Tidak Pernah Tercatat di HR

Ada fenomena yang jauh lebih merusak dari *Great Resignation* yang ramai diperbincangkan: **karyawan yang tidak pergi, tapi tidak lagi hadir**. Mereka datang tepat waktu, *meeting* selalu dihadiri, laporan selalu masuk. Tapi ada sesuatu yang hilang — inisiatif, antusiasme, keberanian untuk berpendapat ketika rapat membahas keputusan besar. Mereka sudah mengkalkulasi bahwa memberikan lebih tidak *'worth it'*. Dan kalkulasi itu, secara diam-diam, sedang menyebar ke seluruh tim.

**25%**

Engagement karyawan di Asia Tenggara

22%

Manager engagement turun dari 27% (drop terbesar sejak COVID)

70%

Variance engagement tim ditentukan oleh manajer langsung

source: Gallup State of the Global Workplace 2026

Banyak yang menyebut ini sebagai *"quiet quitting"*, tapi *framing* itu terlalu kasual. Ini adalah respons rasional terhadap lingkungan yang tidak memberikan sinyal bahwa kontribusi ekstra akan dihargai, atau bahkan diakui. Sebagai *decision maker*, pertanyaan yang lebih tepat tidak hanya 'kenapa mereka tidak *engaged*?' tapi **'apa yang membuat mereka punya alasan untuk *engaged*?'** Dan jawabannya jarang ditemukan di *policy document* atau *employee handbook*.

Tiga Hal yang Benar-Benar Menahan Tim — Bukan *Loyalty*

Jika bukan *loyalty*, lalu apa? Setelah berbagai penelitian tentang retensi dan *engagement*, ada tiga faktor yang secara konsisten muncul sebagai penentu seseorang memilih untuk tetap, dan lebih penting, memilih untuk memberikan yang terbaik.



Rasa Aman untuk Bersuara

Psychological safety bukan 'buzzword' HR. Ini adalah kondisi di mana seseorang merasa bahwa pendapatnya tidak akan digunakan melawan dirinya, bahwa mengakui kesalahan tidak otomatis merusak reputasi, bahwa mempertanyakan keputusan atasan adalah bagian dari budaya, bukan ancaman karir.

Tim yang punya *psychological safety* tinggi tidak selalu sepakat di setiap *meeting*. Justru sebaliknya, mereka berani tidak setuju, berani memberikan *feedback* yang tidak nyaman, dan berani mengangkat masalah sebelum menjadi krisis. Dan itu yang membuat mereka tidak tergantikan.



Pertumbuhan yang Terasa Nyata, Bukan Dijanjikan

'Di sini kamu bisa berkembang' adalah kalimat yang paling sering diucapkan dan paling sering tidak ditepati di dunia korporat. Karyawan, terutama yang terbaik, tidak butuh janji. Mereka butuh bukti: tantangan baru yang terasa relevan dengan ambisi mereka, akses ke mentor atau sponsor yang bisa membuka pintu, dan kejelasan tentang apa yang harus mereka capai untuk naik ke *level* berikutnya.

Pertumbuhan yang tidak terasa, yang hanya ada di atas kertas atau di percakapan *one-on-one* tanpa *follow-through* tidak akan menahan siapapun. Bahkan ia mendorong orang untuk mencari pertumbuhan itu di tempat lain.



Leader yang Bisa Dipercaya

Karyawan tidak butuh *leader* yang tidak pernah salah. Mereka butuh pemimpin yang konsisten antara apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan. Yang mengakui ketidakpastian ketika memang tidak tahu. *Trust* dibangun dari konsistensi kecil yang terakumulasi: apakah *leader* hadir ketika tim butuh, bukan hanya ketika ada yang bisa diakui? Apakah Anda memberikan *credit*, atau menerima *credit*?

Implikasi Strategis: Apa yang Harus Berubah di Level *Leader*?

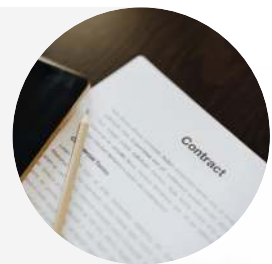
Sebagai *decision maker*, ada *gap* yang perlu dijembatani — antara apa yang Anda yakini membuat karyawan bertahan, dan apa yang sebenarnya mereka butuhkan.

Pertama, audit asumsi Anda. Jika Anda masih mengukur *engagement* lewat survei tahunan dan *retention rate*, Anda sedang melihat *lagging indicator* (data yang memberitahu apa yang sudah terjadi, bukan apa yang sedang terjadi). Tambahkan mekanisme untuk menangkap sinyal lebih awal: **percakapan informal, exit interview yang jujur** (bukan yang *ceremonial*), dan **keberanian untuk mendengar hal-hal yang tidak nyaman**.



Kedua, investasi di *first-line manager*. Mayoritas dari pengalaman karyawan sehari-hari ditentukan oleh hubungan mereka dengan *direct manager*, bukan dengan CEO, bukan dengan visi perusahaan. Apakah manajer-manajer di organisasi Anda punya **kapabilitas dan ruang untuk membangun kepercayaan dengan tim mereka**? Atau mereka terlalu sibuk *surviving* dalam sistem yang menghukum *vulnerability*?

Ketiga, jadilah eksplisit tentang pertukaran. Jangan biarkan karyawan menebak-nebak apa yang mereka dapatkan dan apa yang diharapkan dari mereka. Semakin jelas **kontrak psikologis (bukan hanya legal)** antara organisasi dan individu, **semakin sedikit ruang untuk kekecewaan yang menumpuk diam-diam**.



Apakah tim kita benar-benar aman untuk bersuara?

Sebelum mengaudit sistem, mulailah dari satu pertanyaan yang lebih mendasar: seberapa aman tim untuk gagal, bertanya, dan berbeda pendapat? Edmondson mengembangkan 7 indikator ini sebagai refleksi bagi para *leaders*.

- ☒ Kesalahan tidak serta-merta dijadikan bahan penilaian terhadap seseorang
- ☒ Setiap individu dapat menyampaikan masalah dan isu sulit tanpa rasa takut
- ☒ Menerima perbedaan cara kerja, pendapat, latar belakang
- ☒ Mengambil risiko di lingkungan kerja terasa aman untuk dilakukan
- ☒ Meminta bantuan kepada sesama anggota tim bukan hal yang canggung
- ☒ Tidak ada anggota tim yang sengaja melemahkan upaya orang lain
- ☒ Bekerja di tim ini, keahlian dan bakat unik saya benar-benar dilihat dan dimanfaatkan

source: Harvard Business Review, 2023

Kita telah terlalu lama membangun strategi retensi di atas fondasi yang salah, mengejar angka *turnover*, menggelar survei tahunan, dan menyebut hasilnya sebagai "*engagement score*." Tapi data yang sesungguhnya berbicara lebih keras: lebih dari 70% tenaga kerja global tidak memberikan yang terbaik dari mereka, dan biaya yang ditanggung bukan hanya finansial, ia mengikis kemampuan organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan bertahan di tengah ketidakpastian. Bagi para *decision maker*, ini jadi pertanyaan kejujuran: apakah sistem yang Anda bangun **mendorong orang untuk bersuara, atau melatih mereka untuk diam?**

Jawabannya tidak ditemukan di townhall atau di slide *culture deck*. Ia ditemukan di percakapan kecil sehari-hari ketika seseorang memilih untuk mengangkat masalah sebelum menjadi krisis, ketika manajer merespons keberanian dengan rasa ingin tahu bukan defensi, ketika kontrak psikologis antara organisasi dan individu diucapkan dengan jelas, bukan dibiarkan ditebak. *Psychological safety* menjadi infrastruktur yang menentukan apakah sebuah tim mampu mengeluarkan kemampuan terbaiknya, **atau hanya menampilkan versi aman dari diri mereka.** Dan membangunnya dimulai dari satu pilihan sederhana yang harus Anda buat setiap hari: **menjadi pemimpin yang aman untuk didekati.**

References

- Gallo, A., 2023. What Is Psychological Safety? Harvard Business Review, 15 February 2023. [with input from Prof. Amy C. Edmondson, Harvard Business School]. Available at: <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety>
- Gallup, 2026. State of the Global Workplace 2026: Employee Engagement Data & Trends. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Clifton, J., 2023. Why the World Can't Quit Quiet Quitting. Gallup Workplace, 2023. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/507650/why-world-quit-quiet-quitting.aspx>
- Buie, M., 2026. The Fear Factor: Why Quiet Quitting and Job Hugging Signal a Crisis of Psychological Safety. CEOWORLD Magazine, 4 April 2026. Available at: <https://ceoworld.biz/2026/04/04/the-fear-factor-why-quiet-quitting-and-job-hugging-signal-a-crisis-of-psychological-safety/>
- Edmondson, A.C., 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), pp.350–383. Available at: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf
- Founder Reports, 2025. Quiet Quitting Statistics: Scope, Cost, and Driving Forces. Available at: <https://founderreports.com/quiet-quitting-statistics/>



Discover more insights on
leadership, innovation, and change
management with **Mindshift Weekly
Insight** by Mindshift Innovation