

## PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN PINDAH KERJA PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL DI JAKARTA

**Lupita Novisari & Rayini Dahesihsari**

Fakultas Psikologi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta, Indonesia  
*Corresponding Author:* lupita\_novisari@yahoo.com; ray.dahesihsari@atmajaya.ac.id

### *Abstract*

*Millenials generation is the generation that grow up during the development of the Internet. One of the millenial generation phenomenon is the high turnover in the workplace. This is difficult to understand and to predict by management. As a result, organizations are overwhelmed to deal with this, and recruitment cost is increased to get a new employee again. Therefore, it is important to understand the decision-making process of millenials employees for changing jobs. This study aimed to explore the decision-making turnover process of millenials employees in Jakarta. The method used is qualitative with data collection techniques using interviews with five participants, consisted of three women and two men, aged 16-36 years old and have a minimum educational background of bachelor's degree and work in Jakarta. Other criteria of participants is that they have moved to different workplace at least 2 times with an average length of work a maximum of 3 years. Results from this study was that every participant has a unique dynamic and different from each other, but there were the same distinctive characteristics of the millenials generation in taking decisions and customization. They knew what they want, and they expressed it to the management. The availability of job offers is among the meaningful factor to consider during the decision-making process.*

**Keywords:** *Millenials Generation, Decision making process model, Turnover*

### PENDAHULUAN

Organisasi mengalami tantangan untuk mempertahankan sumber daya manusia terbaik yang mereka miliki terutama pada kalangan karyawan muda yang baru memasuki dunia kerja saat ini. Banyak generasi karyawan muda yang baru mulai memasuki dunia kerja. Angka karyawan muda ini akan terus bertambah memasuki dunia kerja di kemudian hari. Generasi karyawan muda yang baru memasuki dunia kerja saat ini seringkali disebut dengan generasi Y (Siregar, t.th) atau generasi milenial (PricewaterhouseCooper, 2013).

Penelitian ini lebih lanjut menyebut generasi karyawan muda yang baru

memasuki dunia kerja dengan generasi milenial. Hal ini dikarenakan istilah generasi berarti melakukan pengelompokan seseorang pada kelompok masyarakat berdasarkan waktu kelahiran, serta situasi unik yang memengaruhi perkembangan nilai, sikap, dan perilaku mereka (Mujtaba, Manyak, Murphy, & Sungkhawan, 2010; Zemke, Raines, & Flipczak, 2000). Situasi yang dihadapi generasi karyawan yang memasuki dunia kerja, yaitu bertumbuh di perkembangan teknologi terutama internet (Tapscott, 2009). Karyawan muda di Jakarta dapat digolongkan masuk di dalam generasi ini karena fasihnya generasi ini akan internet. Hal ini terlihat dari angka pengguna internet di Indonesia, terutama di Jakarta

yang termasuk tinggi. Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet di Indonesia (2020) menyatakan bahwa jumlah pengguna internet mencapai 142 juta di Indonesia, dengan dominasi Pulau Jawa terutama DKI Jakarta.

Fenomena yang terjadi pada generasi milenial adalah senang melakukan pindah kerja. Fenomena ini disebut dengan 'kutu loncat', *grasshopper* (Yuliawan & Himam, 2007), atau *job hopper* (Zimmerman, 2009). Organisasi PricewaterhouseCoopers (PWC) menyatakan bahwa fenomena kutu loncat ini terjadi semakin banyak pada generasi milenial. PricewaterhouseCooper (2013) melakukan penelitian terhadap 44,000 karyawannya yang merupakan generasi milenial dan bukan generasi milenial dengan tahapan karir yang sama. Hasilnya ditemukan bahwa 38% generasi milenial memang lebih memilih untuk tidak bertahan kerja di tempat yang sama lebih dari 9 tahun berbeda dengan generasi lainnya yang bukan termasuk generasi milenial. Survei yang dilakukan *The Kelly Global Workforce Index* (2011) pada 97.000 karyawan di 30 negara (termasuk Indonesia) juga menemukan bahwa lebih dari 58% generasi milenial mempertimbangkan untuk pindah atau keluar pekerjaan setelah 5 tahun. *The Kelly Global Workforce Index* (2013) kembali melakukan survei kepada 122.000 di 31 negara termasuk Indonesia. Hasilnya adalah 43% responden berulang kali berpikir untuk keluar dan 55% di antaranya yang senang dengan pekerjaannya tetap mencari pekerjaan alternatif secara aktif. Survei yang dilakukan *The Kelly Global Workforce Index* (2013) juga menemukan bahwa 74% karyawan merasa lebih tidak setia dengan pekerjaannya dibandingkan tahun sebelumnya.

Rata-rata lama kerja generasi milenial juga lebih pendek dibandingkan karyawan muda pada generasi sebelumnya. Sebelumnya, rata-rata masa kerja individu di suatu perusahaan yang sama adalah sekitar 5 tahun, tetapi sekarang kurang dari tiga tahun dan empat bulan sudah melakukan pindah kerja (McCrindle, 2013).

Keluarnya karyawan dari organisasi menyebabkan kerugian bagi organisasi. Organisasi perlu mengeluarkan usaha baik dalam bentuk tenaga maupun materi untuk mendapatkan karyawan baru yang berkualitas. Organisasi perlu mengeluarkan biaya untuk memasang iklan, wawancara masuk kerja, tes kerja, dan beberapa biaya lainnya termasuk pelatihan untuk kembali mengajarkan karyawan baru (Whitaker, 2010). Mathis dan Jackson (2003) menyatakan bahwa pada organisasi tertentu, karyawan yang keluar perlu diwawancara sehingga ada berbagai biaya yang keluar ketika ada karyawan yang mengundurkan diri. Bliss (dalam Aamodt, 2010) menyatakan bahwa total biaya yang dikeluarkan mencapai kurang lebih 150% dari gaji karyawan sebelumnya. Kerugian yang dialami organisasi tidak hanya meliputi biaya, tapi juga gangguan produktivas (Staw, 1980). Pekerjaan dalam suatu organisasi saling berhubungan sehingga ada satu bagian yang hilang dapat membuat terjadinya perubahan dan perlu adaptasi kembali.

Aamodt (2010) menyatakan bahwa salah satu cara untuk dapat mempertahankan karyawan adalah dengan memahami proses pengambilan keputusan mereka untuk pindah kerja. Perilaku keluar kerja perlu dilihat sebagai suatu hal yang tidak instan tetapi melalui proses yang panjang dan membutuhkan waktu (Aamodt, 2010). Aamodt (2010)

menambahkan bahwa dengan memahami proses pengambilan keputusan maka organisasi dapat mengetahui alasan serta penyebab karyawan melakukan pindah kerja sehingga organisasi dapat melakukan tindakan untuk mencegah berulangnya perilaku pindah kerja tersebut. Namun, kemampuan untuk memahami proses pengambilan keputusan ini menjadi sulit bagi organisasi. Hal ini dikarenakan generasi milenial memiliki karakteristik yang unik berbeda dengan generasi yang sudah memasuki dunia kerja sebelumnya (Tapscott, 2009; Sujansky & Ferri-Reed, 2009; Alsop, 2008; Zemke, Raines, & Flipczak, 2000).

Tapscott (2009) menyatakan bahwa generasi milenial lahir dalam situasi teknologi yang berkembang dengan sangat pesat, yakni kemajuan digital dan internet. Penelitian yang dilakukan Tapscott (2009) pada 6000 orang yang tumbuh dalam lingkungan digital di seluruh dunia menemukan karakteristik unik yang mereka miliki. Hasilnya adalah generasi milenial memiliki delapan karakteristik utama, yaitu kebebasan, *customization*, penyelidikan, integritas, kolaborasi, hiburan, kecepatan, dan inovasi.

Proses pengambilan keputusan untuk pindah kerja bukan proses yang instan tapi melalui pertimbangan yang matang dan bisa memakan waktu antara 6 sampai 12 bulan (Mobley, 2011). Salah satu teori yang membahas proses pengambilan keputusan pindah kerja secara komprehensif adalah Mobley (1977). Teori Mobley (1977) dikenal dengan *turnover process model* menyatakan bahwa individu akan melakukan evaluasi terkait dengan pekerjaan pada awalnya. Individu akan merasa ketidakpuasan akan pekerjaannya yang kemudian mendorong dirinya mencari alternatif kerja. Alternatif tersebut

dievaluasi dan dibandingkan dengan pekerjaan yang sedang dijalani. Akhirnya, individu akan memutuskan untuk keluar atau tetap tinggal bekerja di perusahaannya. Titik berat dalam teori ini adalah adanya rasa tidak puas pada pekerjaan yang dijalani.

Review beberapa studi tentang pindah kerja dilakukan. Penelitian sebelumnya berusaha mengkaji faktor yang berhubungan dengan intensi individu melakukan pindah kerja. Hasilnya ditemukan bahwa ketidakpuasan memiliki hubungan dan pengaruh pada intensi orang melakukan pindah kerja (Novianti, 2011; Sijabat, 2011). Tetapi, fokus pada penelitian tersebut adalah hal-hal yang berhubungan atau berpengaruh pada intensi individu untuk berpindah kerja sehingga tidak dilakukan pada orang yang sudah pindah kerja. Mereka memiliki landasan penelitian Mobley (dalam Sijabat, 2011) bahwa individu yang memiliki intensi pindah kerja maka akan melakukan tahapan untuk pindah kerja.

Penelitian akan individu yang berpindah kerja setidaknya satu kali dilakukan oleh Supriyanto dan Santoso (2005). Penelitian ini membahas proses pengambilan keputusan untuk pindah kerja di Jakarta. Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan berusia 20-44 tahun. Metode penelitian yang digunakan adalah *mixed method*, yaitu penggabungan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner kepada 40 orang dan kualitatif kepada 3 orang. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan kepada partisipan yang lahir pada tahun 1960an dan 1970an, tidak termasuk dalam generasi milenial. Hasil penelitiannya adalah proses pertimbangan yang dilakukan seseorang untuk pindah kerja

terkadang tidak selalu rasional, tidak mengikuti tahapan dari Mobley. Hasil lainnya ditemukan bahwa faktor tingkat pendidikan dan jenis kelamin juga berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan seseorang. Pendidikan minimal diploma dan berjenis kelamin perempuan lebih berpikir secara rasional daripada lulusan SMA dan pria.

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan proses pengambilan keputusan pindah kerja pada karyawan generasi milenial di Jakarta.

## METODE

### *Partisipan Penelitian*

Partisipan dalam penelitian ini dipilih dengan teknik *non-random*, yaitu tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel penelitian (Kumar, 1999). Tipe *non-random* yang digunakan peneliti adalah dengan teknik *purposive sampling*, teknik ini mempertimbangkan pemilihan pada sampel yang dapat memberikan informasi terbanyak sesuai tujuan penelitian yang dilaksanakan (Patton, 2002). Tipe *purposive sampling* yang digunakan peneliti adalah *typical case sampling*, yaitu strategi pengambilan sampel dengan tujuan mendapatkan data dari informan yang berada pada kategori tertentu (Patton, 2002). Tipe ini dipilih karena peneliti ingin mendapatkan data mengenai proses pengambilan putusan pada kategori tertentu, yaitu generasi milenial yang sering melakukan pindah kerja. Oleh karena itu, karakteristik partisipan dalam penelitian ini adalah berada dalam usia generasi milenial, memiliki pendidikan terakhir minimal Strata 1, bekerja di Jakarta, serta telah

pindah kerja setidaknya 2 kali dengan rata-rata lama kerja maksimal 3 tahun. Partisipan yang ada dalam penelitian ini berjumlah lima orang, yaitu dua orang berjenis kelamin laki-laki dan tiga orang berjenis kelamin perempuan.

### *Metode Pengumpulan dan Analisis Data*

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengambilan data berupa wawancara. Tipe wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur dengan pedoman wawancara. Pedoman wawancara didasari dengan kerangka berpikir proses pengambilan keputusan untuk pindah kerja (Mobley, 1977) tetapi peneliti memiliki asumsi bahwa proses pengambilan keputusan generasi milenial memiliki kekhasan yang mungkin berbeda dengan teori yang ada, maka peneliti memberi ruang cukup besar agar partisipan dapat memberikan informasi akan hal-hal yang mungkin ada di luar teori.

Metode analisis yang digunakan mengacu pada metode analisis tematik (*thematic analysis*). Metode ini memberikan dekripsi terhadap fenomena, kajian terhadap tema-tema yang muncul dan interpretasi (Poerwandari, 2013). Penelitian ini lebih menekankan pada analisis induktif. Artinya, analisis dimulai dari hal-hal yang khusus, yang akan memunculkan tema-tema, kategori-kategori, dan pola hubungan di antara kategori-kategori (Patton, 2002), yang didasarkan pada kerangka teori proses pengambilan keputusan dan generasi milenial. Metode ini memungkinkan peneliti menemukan tema-tema unik, yang bisa jadi berbeda dengan model teoritik yang ada.

**HASIL**

Berikut ini dipaparkan hasil penelitian berupa gambaran umum partisipan penelitian dan gambaran proses pengambilan keputusan pindah kerja antar partisipan penelitian. Sebagai catatan, semua nama dan nama perusahaan dalam deskripsi ini merupakan samaran.

Tabel 1  
*Gambaran Umum Partisipan Penelitian*

Identitas	Partisipan				
	1	2	3	4	5
<b>Nama (samaran)</b>	Rosa	Lisa	Sisi	Adrian	Ronald
<b>Usia</b>	26 tahun	25 tahun	26 tahun	27 tahun	30 tahun
<b>Jenis Kelamin</b>	Perempuan	Perempuan	Perempuan	Laki-laki	Laki-laki
<b>Pendidikan</b>	S1	S1	S1	S2	S1
<b>Agama</b>	Kristen	Budha	Budha	Kristen	Katolik
<b>Suku Bangsa</b>	Tionghoa	Tionghoa	Tionghoa	Tionghoa	Tionghoa
<b>Status Pernikahan</b>	Belum menikah	Belum menikah	Belum menikah	Belum menikah	Belum menikah
<b>Pengalaman Pindah kerja</b>	2 kali	2 kali	3 kali	3 kali	2 kali
<b>Rata-rata lama bekerja</b>	1-2 tahun	1-2 tahun	Kurang dari satu tahun	1-2 tahun	1-3 tahun
<b>Rata-rata lama berpikir untuk pindah/keluar</b>	6-7 bulan	1 minggu dan 1 tahun	3-7 hari	1-6 bulan	4-6 bulan
<b>Area Pekerjaan Terakhir</b>	<i>Finance Consultant</i>	<i>ETL Developer</i>	<i>Junior Design Interior</i>	<i>Account Manager</i>	<i>Senior Sales Engineer</i>

*Gambaran Proses Pengambilan Keputusan Pindah Kerja*

Berikut ini akan dijelaskan tema-tema yang muncul dalam proses pengambilan keputusan untuk pindah kerja karyawan generasi milenial di Jakarta. Tema yang ada berdasar kerangka teori dari Mobley (1977) serta analisis inter dan intra partisipan dalam penelitian ini. Kelima partisipan menggunakan proses pengambilan keputusan berbeda-beda

tergantung situasi serta sumber daya yang ditemuinya.

*Evaluasi Pekerjaan: Secara Mandiri dan dengan Bantuan Orang Lain*

Semua partisipan dalam penelitian ini melakukan evaluasi akan pekerjaannya sebelum memutuskan untuk pindah. Namun, terdapat perbedaan faktor yang dievaluasi dan pendorong melakukan evaluasi. Teori Mobley (1977) sebelumnya

tidak membahas pendorong orang melakukan evaluasi kerja. Ada partisipan yang melakukan evaluasi karena keinginan sendiri, berdasarkan situasi dan kepribadian yang dimilikinya. Ada juga partisipan yang baru melakukan evaluasi karena didorong oleh orang lain, seperti mendapat masukan dari teman dan orangtua.

*“...nah jadinya saya melihat ada oportunitas yang bagus itu di food and customer care. Nah pernah kan di PVC dan rubber kan. Menurut saya itu tidak terlalu bagus di bidang customer care dan food....”*

(Adrian)

Adrian merupakan salah satu partisipan yang melakukan evaluasi karena keinginan pribadi. Hal yang dievaluasi adalah industri dari pekerjaannya. Ia menilai peluang industri yang memiliki jenjang karir di masa depan. Hal ini sesuai dengan karakteristik generasi milenial yang menyukai kebebasan untuk memilih karirnya sendiri.

*“... Aku cerita sama dia terus dia bilang, iya tuh bener juga omongan nyokap lu. Lu kerja jauh banget, pulang malam terus kerjanya juga penyakit-penyakit gitu ya. Istilahnya, maksudnya gimana tuh. Terus ya gue mikir lagi, iya juga ya. Ada 2 opini lah, second opinion gitu yang ngomong kayak gitu. Gue mikir oh iya juga sih ya ...”* (Rosa)

Berbeda dengan Adrian yang melakukan evaluasi secara mandiri, seperti kutipan yang ada, Rosa baru melakukan evaluasi setelah mendapatkan masukan dari orang terdekatnya, yaitu orangtua dan teman. Pada awalnya Rosa tidak berpikir untuk melakukan evaluasi, dirinya fokus bekerja dan menyukai apa yang dikerjakannya. Setelah ada pendapat dari sekeliling, Rosa baru melakukan

evaluasi dan berpikir hal yang kurang baik dari pekerjaannya.

*Ketidakpuasan Kerja: Ada Keinginan untuk Berdiskusi*

Setelah mengevaluasi pekerjaannya, ditemukan bahwa ada hal kurang baik dari pekerjaan yang dijalani. Perasaan tidak puas ini dirasakan semua partisipan, tetapi ada yang menunjukkan dan ada yang tidak menunjukkan ketidakpuasan tersebut dalam bentuk perilaku. Mobley (1977) menyatakan bahwa perasaan tidak puas akan ditunjukkan dengan perilaku menyimpang yang merugikan perusahaan (*withdrawal behavior*), seperti suka membolos dan sebagainya. Ada partisipan seperti yang dikemukakan oleh Mobley, tetapi ada beberapa partisipan yang lebih memilih untuk mengutarakan ketidakpuasannya kepada pihak manajemen.

Mengutarakan ketidakpuasan ini menjadi kesempatan bagi partisipan dan pihak organisasi untuk berdialog dan menemukan jalan tengah. Hal ini dikemukakan oleh Adrian yang berusaha mengutarakan keinginannya tetapi tidak dapat ditindaklanjuti oleh pihak manajemen. Hal ini membuat dirinya memiliki pemikiran pindah kerja. Berbeda dengan Adrian yang langsung mengutarakan ketidakpuasannya, Lisa dan Ronald juga bersedia berdialog tetapi mereka tidak akan mengutarakan ketidakpuasannya terlebih dahulu. Mereka akan bicara jika ada yang menanyakan dan bersedia mendengarkan keluh kesah mereka.

*“...karena ada beberapa aspirasi dan concern saya, saya coba ngobrol ke management dan management tidak bisa mengakomodasi apa yang saya mau, yaudah saya pindah..”* (Adrian)

Perilaku partisipan sesuai dengan karakteristik generasi milenial yang dinyatakan Tapscott, yaitu kolaborasi dan *customization*. Mereka menginginkan kolaborasi untuk mencapai tujuan, dalam hal ini keinginan mereka. Karakteristik *customization* terlihat dari partisipan berusaha membuat keadaan menjadi seperti keinginannya, ketika tidak sesuai keinginan maka akan membuat perasaan tidak puas.

#### *Pemikiran untuk Keluar: Tawaran Pekerjaan yang Lebih Baik*

Partisipan yang merasa tidak puas akan pekerjaannya memiliki pemikiran untuk keluar atau mencari pekerjaan alternatif. Mereka mulai berpikir untuk meninggalkan pekerjaan ketika dirasa pekerjaan yang dijalani membuat diri mereka tidak puas. Proses ini tidak selalu terjadi ketika mereka tidak puas akan pekerjaannya, tetapi bisa karena ada tawaran yang lebih menarik seperti yang dialami Ronald, Adrian, dan Lisa. Lisa mendapatkan tawaran pekerjaan dari teman dan atasannya. Berbeda dengan Lisa, Ronald dan Adrian mendapatkan tawaran dari *headhunter*.

Ronald dan Adrian menyatakan bahwa pada awalnya mereka ditawarkan oleh *headhunter* untuk masuk ke sebuah perusahaan. *Headhunter* adalah penghubung antara mereka dengan organisasi yang ingin mereka masuki. Ronald dan Adrian juga menyatakan bahwa *headhunter* terkadang memberikan kesempatan yang jarang ditemui. Pada umumnya untuk posisi yang cukup tinggi dan membutuhkan orang berkualitas organisasi kesulitan untuk mencari dan tidak banyak orang berkualitas yang melamar pekerjaan. Oleh karena itu

*headhunter* membantu calon karyawan dan organisasi untuk bertemu.

Adrian dan Ronald bercerita bahwa mereka mendapatkan tawaran dari *headhunter*. Setelah itu, mereka dihubungi dan diajak bertemu sambil diberikan penawaran dengan diberitahu latar belakang organisasi dan kompensasi serta fasilitas yang akan didapatkan di organisasi baru.

“...Aku ga pengen pindah sebenarnya, tapi ya itu tadi, akhirnya Febuari aku mikir untuk cari yang lebih baik. Ada concern yang aku mau dari segi salary nya, ya tapi aku terimakasih sama management PT Empat ga kasih concern aku, karena kalau mereka kasih aku ga mungkin bisa dapet yang PT Lima ini gitu...” (Adrian)

#### *Pertimbangan Mencari Alternatif dan Dampak Meninggalkan Pekerjaan*

Pertimbangan untuk keluar dari pekerjaan membawa partisipan dalam pemikiran untuk mencari pekerjaan alternatif serta mempertimbangkan dampak jika meninggalkan dan tidak meninggalkan pekerjaan. Tetapi, tidak semua partisipan melakukan tahap ini dalam proses pengambilan keputusan untuk pindah kerja. Hal ini dikarenakan karakter mereka yang dengan cepat melakukan pengambilan keputusan. Sisi mengalami ketidakpuasan akan pekerjaannya kemudian timbul pemikiran untuk pindah kerja dan langsung keluar kerja tanpa berpikir untuk mencari alternatif. Sisi lebih cepat melakukan pindah kerja dibanding yang lain karena Sisi memiliki pekerjaan sampingan sehingga ia tetap memiliki penghasilan ketika keluar.

Rosa, Lisa, Adrian, dan Ronald tidak ingin keluar kerja tanpa mendapatkan alternatif pekerjaan dikarenakan mereka

tidak ingin tidak memiliki penghasilan. Ronald berkata ia pernah keluar dengan pemikiran sudah diterima tapi ternyata seleksi kerja yang dijalani belum selesai. Ia terpaksa menganggur selama 2 bulan dan tidak memiliki penghasilan. Oleh karena itu, ia tidak ingin lagi meninggalkan pekerjaan tanpa mendapatkan alternatif. Rosa bahkan sempat melakukan dua pekerjaan sekaligus untuk menyakinkan dirinya sebelum keluar dari pekerjaan sebelumnya sebagai *merchandiser*.

Hal lain yang dipertimbangkan saat ingin keluar adalah waktu untuk keluar. Ronald menyatakan bahwa dia memikirkan dampak keluar dalam waktu yang cepat, yaitu pandangan yang tidak baik dari orang lain. Pandangan orang bisa saja menjadi negatif meskipun ada alasan ketika keluar.

*“Kalau terlalu cepat juga enggak bagus. Orang kan ngeliatnya enggak enak. Kalau satu tahun kan setidaknya udah okelah uda bertahan satu tahun. dengan alasan. Sebenarnya ada alasan Cuma kalau kecepatan ya enggak bagus.”* (Ronald)

Lisa memiliki pertimbangan lain saat ingin keluar. Ia juga memikirkan perusahaan yang akan ditinggalkan. Hal ini dikarenakan ia memiliki kekaguman dan ikatan kepada pemilik perusahaan. Lisa memikirkan kondisi perusahaan jika ia meninggalkan perusahaan. Selain itu, saat di pekerjaan pertama juga ia merasa berat untuk keluar karena mendapatkan pekerjaan dari saudara dan ada rasa tidak enak dengan saudaranya.

*“...Cuma gue pikir kalau gue tinggal sekarang kasihan sama Bos Rico. Gue enggak kasihan sih sama Tyas. Bodoh amat. Kasihan sama Bos Rico. Maksudnya dia udah capai-capai dapat proyek ini*

*terus musti ada orang kalau gue tiba-tiba keluar kan susah kan. Gue mikir gitu...”*

(Lisa)

Berikut ini kutipan yang dikatakan Lisa mengenai tempat kerjanya yang pertama.

*“...Gue kan bilang, gue udah bilang gue bosan nih. Yauda lu sini aja. Cuma gue enggak enak sama saudara gue kan. Masa baru kerja 3 bulan udah resign. Gue pikir yaudah gue kerja dulu setahun baru gue resign...”* (Lisa)

#### *Pemikiran Mencari Alternatif*

Partisipan yang memutuskan untuk mencari alternatif mulai memikirkan karakteristik dari alternatif pekerjaan yang perlu dicari. Hal yang dipertimbangkan untuk mencari alternatif antara lain lingkup pekerjaan serta fasilitas dan kompensasi yang bisa didapatkan. Lisa dan Rosa memikirkan bidang pekerjaan yang perlu dicari karena belum mengetahui minat pekerjaan mereka. Banyak hal yang menjadi pertimbangan dan membuat mereka ragu. Hal ini dikarenakan adanya ketidakcocokan minat Lisa dengan latar belakang pendidikannya. Berbeda dengan Rosa yang sebenarnya senang bekerja dengan bidang kuliahnya, tapi ia merasa jika bekerja di bidang kimia, maka ia tidak bisa mendapatkan banyak uang.

*“Karena gue bingung mau nyari apa. Gue ya kan mikirnya kalau keluar dari Gama enggak mau di IT lagi. itu yang bikin susah...”* (Lisa)

*“...Tapi ya rata-rata kalau memang lu pertahanin bidang lu sulit untuk dapat jabatan lebih tinggi...”* (Rosa)

Sisi juga baru mempertimbangkan karakteristik pekerjaan yang diinginkan ketika ia mau masuk ke pekerjaan ketiga



dan keempat. Ia baru memikirkan alternatif yang perlu dicari dengan serius. Hal ini dikarenakan pekerjaan pertama dan kedua merupakan tawaran dari teman dan Sisi memiliki tujuan untuk menambah pengalaman sehingga tidak banyak yang dipikirkannya.

#### *Pencarian Pekerjaan Alternatif: Internet*

Setelah mengetahui karakteristik pekerjaan alternatif yang ingin dicari, partisipan mencari alternatif pekerjaan. Pada tahap ini terlihat beberapa karakteristik generasi milenial yang sesuai dengan partisipan dalam penelitian. Semua partisipan terbiasa menggunakan internet untuk mencari pekerjaan. Internet tidak hanya digunakan untuk kegiatan sehari-hari, termasuk juga mencari tahu akan lowongan pekerjaan. Karakteristik lain yang terlihat adalah adanya kolaborasi dalam mencari pekerjaan, yaitu meminta bantuan teman dan kompetitor perusahaan untuk mencapai tujuan dirinya, dalam hal ini mendapatkan pekerjaan.

#### *Evaluasi Pekerjaan Alternatif*

Saat mendapat tawaran ataupun ingin mendaftar alternatif pekerjaan, semua partisipan mengevaluasi terlebih dahulu pekerjaan tersebut. Mereka akan melihat kelebihan dan kekurangan pekerjaan tersebut. Mobley menyatakan bahwa orang akan melakukan tahap ini tetapi tidak dikemukakan hal yang dievaluasi. Penelitian ini menemukan bahwa generasi milenial melakukan evaluasi mengenai nama perusahaan, fasilitas yang dapat diberikan perusahaan, serta bentuk pekerjaan yang nantinya perlu dilakukan dengan melihat minat dan kemampuan mereka. Tahapan ini dilakukan partisipan dan sesuai dengan karakteristik generasi milenial, yaitu penyelidikan. Perbedaan yang ada

penyelidikan yang dilakukan akan pekerjaan tidak hanya melalui internet tapi juga bertanya pada teman maupun pada orang yang menawarkan pekerjaan.

*"... Sebelumnya juga uda dioffer sama Tetapek (nama samaran), udah ketemu direktur nya juga, koko dioffer posisi Project Sales Manager gitu tapi ya terlalu berisiko, bukan kimia lagi, udah deh jangan dulu deh. Harus plannngnya harus bagus gitu."*  
(Adrian)

#### *Membandingkan Pekerjaan Alternatif dengan Pekerjaan Sekarang*

Semua partisipan mengaku bahwa mereka cenderung membandingkan alternatif dengan pekerjaan saat ini. Jika dirasa hasil evaluasi akan alternatif memiliki kelebihan dan lebih terjamin maka mereka akan masuk ke tahap berikutnya. Tetapi jika tidak mereka akan tetap mencari alternatif lainnya atau tetap bekerja di perusahaan saat ini.

#### *Mendapat Pekerjaan Alternatif*

Tahap ini merupakan tahap yang sebelumnya tidak dibahas dalam teori Mobley. Rosa, Adrian, Lisa, dan Ronald setelah melakukan perbandingan dan mendapatkan pekerjaan alternatif baru memasuki tahap berikutnya, yaitu pindah kerja. Ronald sempat tidak melewati tahap ini tapi sudah keluar dari perusahaannya karena ia mengira sudah mendapatkan pekerjaan alternatif. Ronald saat itu sudah sampai tahap negosiasi gaji. Ronald berpikir sudah tinggal selangkah lagi dirinya mendapatkan pekerjaan alternatif. Kejadian tersebut membuatnya belajar untuk lebih dahulu mendapatkan pekerjaan alternatif dengan pasti baru keluar. Rosa, Adrian, dan Lisa melakukan hal yang

sama. Ketika mereka sudah benar-benar diterima di pekerjaan alternatif baru mengurus perpindahan. Jika belum mendapat pekerjaan alternatif maka mereka akan bertahan kerja.

*"...Cuman enggak tahu mau ke mana jadi ya jalanin aja. Sampai akhirnya 1,5 tahun teman gue narik gue keluar..."* (Lisa)

#### *Makna Melakukan Pindah Kerja*

Perilaku pindah kerja diakui partisipan sebagai hal yang positif dan negatif. Pindah kerja dimaknai sebagai perilaku yang perlu dilakukan untuk menemukan jati diri dan minat. Selain itu, pindah kerja juga dilihat sebagai hal yang positif jika seseorang ingin mengalami peningkatan karir dan penghasilan. Tetapi, menjadi hal yang negatif karena membuat orang menjadi tidak stabil dan lelah. Lisa menyatakan bahwa perilaku pindah kerja lebih dari dua kali merupakan hal yang wajar. Hal ini dikarenakan ia memiliki teman yang pindah kerja lebih sering dibandingkan dengan dirinya.

*"...Teman-teman gue bahkan ada yang pindah kerja lebih banyak lagi..."* (Lisa)

Adrian menganggap bahwa sering melakukan pindah kerja sama dengan melakukan pencarian jati diri. Adrian mengetahui minatnya dengan melakukan pindah kerja. Ia mencoba pekerjaan yang ingin digeluti dan ketika tidak cocok dirinya akan keluar. Adrian juga mengaku bahwa sering pindah kerja tidak akan dapat dilakukannya di masa depan, saat dirinya membangun rumah tangga. Oleh karena itu, pindah kerja menjadi hal yang wajar dan baik untuk mendapatkan keamanan di masa depan

*"...Jadi menurut saya pindah-pindah itu wajar karena apalagi untuk usia yang*

*Lupita bilang generasi Y, dari usia range nya saya ga tau secara teori Psikologinya, namun usia dari usia 22-25 sampai usia mau married usia 27-28, bahwa kita harus settle untuk karir dan job sebelum kita married dan punya keluarga. Nah nanti kalau sudah married punya istri dan anak bahwa kita udah punya tanggung jawab kita udah settle gitu. Dan pencarian saya ya ketemu di sini, di bidang fragrance. Even kalau saya pindah pun akan ke bagian fragrance juga..."* (Adrian)

Rosa dan Ronald memandang pindah kerja sebagai peluang untuk mendapatkan peningkatan. Keduanya memandang perpindahan perlu dilakukan untuk mendapatkan karir, penghasilan, dan fasilitas yang lebih baik. Adrian juga mengemukakan pendapat yang sama. Selain menemukan jati diri, ia juga melakukan pindah kerja untuk mengalami peningkatan dalam hal karir, penghasilan, dan fasilitas. Dengan kata lain, peningkatan untuk merasakan keamanan di masa depan.

*"Sebenarnya sih gue ga ngerasa kalau ini pindah-pindah kerja ya. Toh, gue mencari yang lebih baik dan gue pindah memang untuk dapatin yang lebih baik. Gue stay malah kayak yang tadi gue bilang enggak bisa dapatin yang gue mau. Jadi ya menurut gue ini sah-sah aja."* (Rosa)

Berbeda dengan empat partisipan yang memandang melakukan pindah kerja lebih dari dua kali merupakan suatu hal yang baik, Sisi memandang ada makna negatif dari sering melakukan pindah kerja. Sisi mengakui bahwa pindah kerja membuat dirinya mengalami peningkatan terutama dalam hal penghasilan. Tetapi, sering pindah kerja juga membuat dirinya lelah. Selain itu, sering pindah kerja juga membuat Sisi tidak memiliki kestabilan dalam bekerja.

*“...Tapi enggak enakny tuh enggak bisa stabil. Kalau lihat orang yang kerjanya udah lama kan kayaknya udah nyaman tuh kerjanya. Kayaknya udah betah gitu di situ. Ibarat orang duduk pantatnya udah nempel enggak mau bangun gitu. Enaklah udah nyaman. Ya pengen juga tuh setahun dapat THR. Iya. Bete gue.”* (Sisi)

### KESIMPULAN

Berdasarkan penjabaran hasil penelitian, ditemukan bahwa terdapat tahapan proses pengambilan keputusan untuk pindah kerja pada setiap individu dalam generasi milenial yang mungkin berbeda-beda. Tetapi, ada kesamaan terhadap mereka, yaitu adanya evaluasi dan perasaan tidak puas yang membawa mereka kepada pemikiran untuk keluar. Evaluasi yang dilakukan membuat setiap individu melihat hal yang kurang baik dari pekerjaannya dan membuat mereka tidak puas. Proses evaluasi ini mungkin tidak dilakukan ketika partisipan mengalami kejadian tidak terduga, seperti sakit.

Proses pengambilan keputusan untuk pindah kerja yang berbeda disebabkan oleh variabel individu seperti yang dinyatakan Mobley (2011). Variabel individu ada yang terkait dengan pekerjaan dan ada yang tidak. Variabel yang terkait dengan pekerjaan adalah kepuasan, nilai dan harapan kerja. Nilai dan harapan partisipan dalam bekerja ditemukan berbeda-beda sehingga proses pengambilan keputusan yang dilakukan juga berbeda. Faktor yang dievaluasi sehingga menimbulkan rasa tidak puas juga berbeda-beda. Jennings dan Stuart (1998) juga menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan merupakan proses kognitif yang dimiliki setiap individu dan

melihat mereka sebagai personal yang unik. Hal serupa ditemukan oleh Supriyanto dan Santoso (2005). Individu-individu yang berbeda sampai pada hasil keputusan yang sama (pindah kerja) melalui tahapan kognitif yang berbeda dengan menggunakan proses-proses psikologis yang berbeda pula. Bukti yang ada menunjukkan bahwa terdapat lebih dari satu jalur (*path*) atau tipe dalam proses pengambilan keputusan pindah kerja. dengan cepat memutuskan keluar. Hal ini sesuai dengan teori *unfolding model* yang dinyatakan Lee dan Mitchell (1994).

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, peneliti mengemukakan beberapa saran metodologis terkait penelitian sejenis di kemudian hari. Pertama, mengingat tanpa direncanakan semua partisipan dalam penelitian ini memiliki latar belakang etnis tionghoa, bisa jadi latar belakang etnis tersebut juga memengaruhi proses pengambilan keputusan pindah kerja tersebut. Untuk itu perlu juga dilakukan penelitian gambaran proses pengambilan untuk pindah kerja pada generasi milenial dengan partisipan yang berasal dari suku bangsa lain yang lebih beragam. Selain itu, penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan panduan wawancara yang lebih terarah untuk menggambarkan proses pengambilan keputusan untuk pindah kerja agar mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai tahapan pengambilan keputusan untuk melakukan pindah kerja dan tidak melebar ke alasan partisipan melakukan pindah kerja. Kedua hal ini perlu diperhatikan untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif sehingga dapat menjadi acuan untuk mengembangkan program

yang tepat di perusahaan untuk mempertahankan karyawan generasi milenial yang potensial.

Hasil analisis data juga menghasilkan sejumlah saran praktis yang ditujukan baik kepada organisasi maupun kepada karyawan generasi milenial. Pada organisasi disarankan untuk memfasilitasi karakteristik karyawan generasi milenial yang memiliki inisiatif untuk menyampaikan pendapatnya. Salah satunya dengan membuat divisi internal yang bertugas memperhatikan kesejahteraan karyawan atau membuat forum sehingga karyawan memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat dan aspirasinya. Organisasi juga diharapkan memberikan tanggapan akan aspirasi yang disampaikan dan jika belum bisa memenuhi maka dapat mengkomunikasi serta mendiskusikannya dengan karyawan tersebut. Selain itu, sebaiknya organisasi membuat perjanjian kerja di atas kertas yang ditandatangani kedua belah pihak sehingga ketika ada masalah mengenai kesepakatan kerja dapat dilihat dalam kertas tersebut. Perjanjian kerja ini juga dapat membuat kedua belah pihak mempunyai ekspektasi yang sama akan pekerjaan yang akan dijalani. Sedangkan saran bagi karyawan milenial adalah mencari tahu akan minat pekerjaannya dengan mengikuti seminar atau magang ketika kuliah sehingga pindah kerja tidak lagi dijadikan kesempatan untuk mencoba-coba berbagai pekerjaan yang ingin dilakukan. Selain itu, generasi milenial dapat juga mencari tahu terlebih dahulu dengan seksama akan pekerjaan yang akan diterima. Hal ini dilakukan guna mendapatkan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan harapan mereka. Generasi milenial juga diharapkan bersedia terbuka dan berdiskusi dengan pihak perusahaan

akan aspirasi dan ketidakpuasannya. Mereka sebaiknya difasilitasi untuk terlibat mencari solusi bersama dengan tidak hanya memikirkan dari sudut pandangnya tapi juga dari perspektif organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/organizational psychology: an applied approach* (6<sup>th</sup> ed.). California: Wadsworth Publishing Company.
- Alsop, R. (2008). *The reophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2012). Profil pengguna internet Indonesia 2012. Diakses pada 8 Januari 2014 dari [shorturl.at/kmDLS](http://shorturl.at/kmDLS)
- Dunamis Organization Services. (2013, 25 November). 37% karyawan di Indonesia adalah generasi Y, sudah siapkah organisasi anda?. Diakses pada 27 Maret 2014 dari [dunamis.co.id/index.php/knowledge/details/press/155](http://dunamis.co.id/index.php/knowledge/details/press/155).
- Kumar, R. (1999). *Research methodology, a step by step guide for beginners*. London: SAGE
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2013). *Human resource management* (13<sup>th</sup> ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- McCrindle, M. (2013). *Gen Y at Work: Rewarding the Global Generation*. Diakses pada 12 April 2014 dari [blog.mccrindle.com.au/the-mccrindle-blog/gen-y-at-work-rewarding-the-global-generation](http://blog.mccrindle.com.au/the-mccrindle-blog/gen-y-at-work-rewarding-the-global-generation)

- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W. H. (2011). Pergantian karyawan: sebab akibat dan pengendaliannya. Jakarta: Penerbit PPM.
- Mujtaba, B. G., Manyak, T., Murphy, E. F., & Sungkhawan, J. (2010). Cross-cultural value differences of working adult Gen X and Gen Y respondents in Thailand. *International Journal of Management and Business*, 1 (1), 36-62.
- Novianti, K. (2011). Pengaruh *job embeddedness* terhadap turnover intention karyawan di PT. Drei Indonesia. [Skripsi]. Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Poerwandari, E. K. (2013). Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia (Cet. Ke-5). Depok: LPSP3 UI.
- PricewaterhouseCompany. (2013). *PwC's NextGen: A global generational study*. Diakses pada 27 Maret 2014 dari [pwc.com/us/en/people-management/publications/nextgen-global-generational-study.jhtml](http://pwc.com/us/en/people-management/publications/nextgen-global-generational-study.jhtml)
- Sijabat, J. (2011). Analisis keinginan untuk pindah: Studi empiris pada KAP besar di Jakarta yang berafiliasi dengan KAP asing (the big four). *Jurnal Akuntansi Bisnis*, IX, (18), 95-109.
- Siregar, D. D. (t.th). *Gaya kepemimpinan "fit & match" untuk generasi Y*. Diakses pada 20 November 2013 dari [ppm-manajemen.ac.id/gaya-kepemimpinan-fit-match-untuk-generasi-y/](http://ppm-manajemen.ac.id/gaya-kepemimpinan-fit-match-untuk-generasi-y/)
- Staw, B. (1980). The consequences of turnover. *Journal Occupational Behavior*. 1 (4), 253-273.
- Sujansky, J. G., & Ferri-Reed, J. (2009). *Keeping the millenials: Why companies are losing billions in turnover to this generation – and what to do about it*. Canada: John Wiley & Sons.
- Supriyanto, & Santoso, G. A. (2005). Pengambilan putusan pindah kerja (studi deskriptif proses pengambilan putusan karyawan yang pernah pindah kerja). *Anima, Indonesian psychological journal*, 20(4), 365-379.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital*. New York: McGraw Hill.
- The Kelly Global Workforce Index. (2011). *Drivers of career choice and career progression: The evolving workforce*. Diakses pada 19 November 2013 dari [kellyocg.com/Knowledge/Kelly\\_Global\\_Workforce\\_Index/Drivers\\_of\\_Career\\_Choice\\_and\\_Progression/](http://kellyocg.com/Knowledge/Kelly_Global_Workforce_Index/Drivers_of_Career_Choice_and_Progression/)
- The Kelly Global Workforce Index. (2013). *Employee engagement and retention*. Diakses pada 16 Desember 2014 dari [shorturl.at/xJN68](http://shorturl.at/xJN68)
- Whitaker, B. (2010). *Driver turnover: costs, causes, and solutions*. [Makalah, tidak diterbitkan].
- Yuliawan, T. P., & Himam, F. (2007). The grasshopper phenomenon: Studi kasus terhadap profesional yang sering berpindah-pindah pekerjaan. *Jurnal Psikologi*, 34, (1), 76-88.

Zemke, R., Raines, C., & Flipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York: AMA Publications.

Zimmerman, E. (2009). *How to overcome a job-hopping history*. Diakses pada 28 Februari 2014 dari [nytimes.com/2009/02/01/jobs/01career.html?\\_r=0](http://nytimes.com/2009/02/01/jobs/01career.html?_r=0)