
Faktor yang mempengaruhi retensi karyawan milenial pada saat pandemi Covid-19: Kasus pada sebuah perusahaan BUMN di Indonesia

JBB
11, 1

49

Eko Supriyadi*, Dian Prasetya Ningrum, Eka Dewi Kurniawatiningsih, Farhan Bihal, Rezha Pahleviando, Indria Handoko

Sekolah Bisnis dan Ekonomi, Universitas Prasetya Mulya, Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia

Received 8 Maret 2021
Revised 8 Juni 2021
Accepted 10 Juni 2021

JEL Classification:
D22, D23, J53

DOI:
10.14414/jbb.v11i1.2572

ABSTRACT

Employee turnover is one of the key factors that affect a company's expenses such as the increased cost of hiring and training the new employees. During Covid-19 pandemic – where companies are facing not only health crisis but also economic and social crises – the issue of turnover rate becomes more critical. This study attempts to examine the factors that can influence the employee retention during the Covid-19 pandemic. In particular, the research focuses on millennial employees in one state-owned company in Indonesia. Unlike other companies, this has a low turnover rate before and during the pandemic. This study is exploratory in nature, using in-depth interviews and focus group discussions to 13 employees from different positions. This study tries to find out the factors that make the millennial employees keep staying even when the company was in a difficult situation. The findings suggest both extrinsic and intrinsic factors have affected them to stay with the company. The extrinsic factors were job security, compensation, work environment, promotion, training, limited opportunities to work in other company, and chances to own a house at a young age. The intrinsic factors were job challenges, work-life balance, job satisfaction, recognition, as well as gratitude and pride. This research contributes to build a better understanding on how to retain millennial employees, particularly in the Covid-19 pandemic.

ABSTRAK

Turnover karyawan adalah salah satu faktor kunci yang sangat berpengaruh terhadap pengeluaran perusahaan, antara lain dapat mengakibatkan peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Selama pandemi Covid-19, dimana perusahaan menghadapi bukan saja krisis kesehatan, namun juga krisis ekonomi dan sosial, maka issue angka turnover menjadi sangat penting. Penelitian ini memberikan perspektif dari karyawan milenial di sebuah perusahaan BUMN yang memiliki angka turnover rendah sebelum maupun ketika pandemi ini, tidak seperti umumnya perusahaan lain yang angka turnover cenderung meningkat. Penelitian ini menggunakan metode 'indepth interview' dan 'focus group discussion' kepada 13 karyawan dari berbagai posisi. Penelitian ini bertujuan mendapatkan faktor-faktor yang membuat karyawan milenial memilih tidak pindah dari perusahaan ini meskipun perusahaan dalam situasi yang sulit. Hasil penelitian ini faktor ekstrinsik dan intrinsik yang menyebabkan retensi karyawan. Faktor ekstrinsik yang diperoleh yaitu keamanan masa depan kerja, kompensasi, lingkungan kerja, promosi, pelatihan, peluang kerja yang kecil di perusahaan lain dan kesempatan memiliki rumah di usia muda. Sedangkan faktor intrinsik yang diperoleh adalah tantangan, keseimbangan kerja, kepuasan, pengakuan prestasi serta rasa syukur dan bangga. Penelitian ini berkontribusi untuk membangun pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana cara meretensi karyawan milenial, khususnya dalam situasi pandemi Covid-19 ini.

Keyword:

Employee Turnover, Employee Retention, Job Security, Job Satisfaction, Millennials.

Journal of
Business and Banking

ISSN 2088-7841

Volume 11 Number 1
Mei - Oktober 2021

pp. 49-71

© STIE Perbanas Press
2021

1. PENDAHULUAN

Bagi perusahaan sekarang, mereka makin sulit untuk mempertahankan karyawan yang bernilai bakat (*talent*), khususnya di lingkungan bisnis yang makin kompetitif (Kotze *et al.*, 2020). Jika karyawan berpindah ke perusahaan lain, maka salah satu kerugian perusahaan adalah bertambahnya biaya untuk merekrut karyawan baru. Lebih dari itu, *turnover* menjadi sebuah ancaman bagi efektifitas organisasi karena kehilangan karyawan yang berpengalaman berarti juga menambah biaya bagi perusahaan (Ozkanet *al.*, 2021). *Burnout* dan beban kerja yang tinggi juga diidentifikasi tidak hanya sebagai *trigger*, namun juga sebagai konsekuensi *turnover* (Hewkoet *al.*, 2021). Misalnya saja, jika dirujuk pada hasil analisis Gallup yang dimuat dalam *integrity-indonesia.com*(2018), dinyatakan bahwa tingkat *turnover*, secara umum, yang ideal adalah 10% per tahun. Namun, persentase yang ideal bisa berbeda antara satu industri dengan industri yang lain atau satu perusahaan dengan perusahaan yang lain.

Perusahaan besar saat ini memiliki tantangan dalam mempertahankan para karyawannya, terutama untuk karyawan yang menjadi modal keunggulan bersaing perusahaan yang sebagian besar diisi oleh karyawan dari generasi milenial. Mulyatiet *al.* (2019) mengatakan, bahwa angkatan kerja generasi milenial akan mendominasi dunia kerja hingga mencapai 75%. Namun, ada kecenderungan komitmen generasimilenial yang dinilai kurang terhadap perusahaan menyebabkan potensi *turnover* menjadi tinggi.

Studi kasus penelitian ini dilakukan di perusahaan BUMN di Indonesia dengan jumlah karyawan lebih dari 2.000 orang. Jumlah, lebih dari 80%-nya adalah karyawan generasi milenial. Sesuatu yang menarik adalah, bahwa perusahaan ini berbeda dengan perusahaan lain pada umumnya. Perusahaan BUMN ini, dari tahun ke tahun, memiliki tingkat *turnover* yang rendah, hanya berkisar 3% hingga 5%. Misalnya, pada saat pandemi Covid-19 terjadi, tingkat *turnover-nya* rendah dan tidak berubah. Hal ini menjadi keuntungan tersendiri bagi perusahaan karena perusahaan tidak kehilangan karyawan yang sudah berpengalaman (*talent*) yang menunjang daya saing perusahaan. Selain itu, rendahnya tingkat *turnover* membuat perusahaan terhindar dari biaya yang besar misalnya untuk *recruitment*, *training*, biaya ketika *training*, biaya orientasi dan biaya penempatan karyawan baru. Belum lagi biaya misalnya jika terjadi *loss productivity*, penurunan mutu, dan ketidakpuasan konsumen jika terjadi.

Sejak munculnya pandemi Covid-19 di kota Wuhan, Provinsi Hubei, China, pada akhir 2019, pandemi ini akhirnya menyebar ke seluruh dunia (WHO, 2020). Kemudian, *World Health Organization* (WHO) mengumumkan virus Corona sebagai pandemi pada 11 Maret 2020 (Djalanteet *al.*, 2020). Kasus pertama Covid-19 di Indonesia diumumkan oleh Presiden pada awal Maret 2020 (Kompas, 2020). Akhirnya, luasnya penyebaran Covid-19 di Indonesia menuntut respon yang cepat dan tepat dari pemerintah, tidak hanya di sektor kesehatan tetapi juga di sektor lain seperti tenaga kerja, lingkungan, dan manufaktur (Barneveld *et al.*, 2020). Situasi krisis ini berdampak pula pada sektor lain secara masif,

tidak terkecuali perusahaan BUMN dalam penelitian ini juga mengalami penurunan *revenue* yang diperkirakan sebesar 25%-50%, dan penurunan *profit* diperkirakan lebih dari 75% dibanding pada 2019.

Situasi perusahaan seperti ini akan banyak berimplikasi pada niat kerja karyawan di perusahaan. Bagi karyawan milenial yang mempunyai banyak kesempatan dan peluang, situasi perusahaan yang kurang baik ini bisa saja mengurangi motivasi kerja mereka dan bahkan menimbulkan niat pindah ke perusahaan lain yang lebih sehat. Namun, pada kenyataannya, sebagian besar karyawan milenial di perusahaan ini memutuskan untuk tetap bertahan. Fenomena rendahnya tingkat *turnover* di masa pandemi Covid-19 ini menarik untuk diteliti lebih lanjut sehingga dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan milenial memiliki retensi yang tinggi pada perusahaan.

2. RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Karakteristik Generasi Milenial

Studi ini berfokus pada karyawan generasi milenial. Secara umum, pembabakan generasi didasarkan pada kesamaan akan kepemilikan pengalaman, umur, dan hidup pada periode sejarah yang sama (Costanza dan Finkelstein, 2015; Lucas *et al.*, 2016). Generasi milenial termasuk orang yang lahir antara 1980 dan 2000 (Bolton *et al.*, 2013; Cekada, 2012; T.J.Smith & Nichols, 2015; Yap & Badri, 2020). Beberapa studi yang sudah dilakukan misalnya oleh Dechawatanapaisal (2019) dan Yap & Badri (2020) menunjukkan bahwa generasi milenial ini telah mengubah tempat kerja selama kurang lebih satu dekade terakhir. Mereka muncul dengan sikap baru dan karakteristik mencolok yang mempengaruhi perilaku organisasi. Mereka mulai menjadi profesional yang lebih muda dan berpangkat lebih tinggi dan memainkan peran penting dalam organisasi.

Berdasarkan riset Pyöriä *et al.* (2017), terhadap mahasiswa di Finlandia, ditemukan bahwa milenial memiliki dua sudut pandang, yaitu orientasi bekerja yang didasarkan pada keseimbangan kehidupan pribadi-keluarga dan kesiapan untuk berpindah pekerjaan dalam satu bidang yang sejenis atau berlainan. Dari kedua tinjauan tersebut, ditemukan indikasi bahwa generasi milenial cenderung lebih mudah berpindah industri walaupun tetap dengan pertimbangan benefit dan kompensasi yang diterima. Namun, mereka juga fleksibel dengan peluang untuk meningkatkan keterampilan kerja. Menurut riset tersebut, hal ini banyak disebabkan oleh kondisi mereka yang suah sangat familiar dengan dunia bisnis. Di samping itu, mereka juga memiliki kompetensi di bidang informasi dan teknologi yang lebih baik dibanding generasi X sebelumnya dan juga kebiasaan penggunaan media sosial.

Penelitian yang dilakukan oleh Kessler (2016), menunjukkan bahwa karyawan milenial yang berganti pekerjaan rata-rata 9 kali sebelum usia mereka 50 tahun, dan jarang berada di posisi yang sama lebih dari 24 bulan (Kessler, 2016). Mereka menjadi mudah merasa bosan sehingga mereka sangat memerlukan umpan balik dan stimulus kerja yang konstan. Selain itu, mereka juga memiliki ekspektasi yang tinggi untuk diri mereka sendiri, dan lebih suka bekerja dalam tim daripada sebagai individu. Mereka memiliki reputasi positif untuk energi, motivasi, dan keterampilan mereka, tetapi sering kali dikritikk karena memiliki rentang perhatian yang pendek dan komitmen yang kurang terhadap organisasi

tempat mereka bekerja. Seperti dianjurkan oleh Buchko (2016), supaya efektif, maka pemberian *feedback* kepada generasi milenial perlu lebih konsisten dan terus menerus. Selain itu, perusahaan perlu memberikan generasi milenial agar mereka merasakan suatu keuntungan bagi mereka saat ini atau di masa depan. Manager harus cukup tegas untuk memastikan karyawan (milenial) untuk mengerti kekhawatiran ini. Manager juga harus peka terhadap fakta bahwa banyak milenial yang sulit menerima *feedback*. Dengan nilai dan karakteristik ini, pemberi kerja perlu menyadari persepsi dan sikap karyawan yang berkaitan dengan masalah retensi dalam organisasi (Dechawatanapaisal, 2019).

Faktor-faktor yang Memengaruhi Retensi Karyawan

Faktor kekuatan norma dan nilai adalah paling sesuai dan paling sering digunakan untuk mempertahankan karyawan dibandingkan dengan insentif dan paksaan, meskipun tidak digunakan secara terpisah (Tlaisset *et al.*, 2017). Herzberg (1966) membagi 2 faktor motivasi yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor *motivator* (intrinsik) dan *hygiene* (ekstrinsik). Selain teori Herzberg tersebut, penelitian ini juga menggunakan model Etzioni (1975) untuk mengidentifikasi faktor ketergantungan dari organisasi kepada karyawan potensial yang memberi kontribusi pada kesuksesan perusahaan.

Faktor Intrinsik ('motivator')

Herzberg *et al.* (1959) meneliti motivasi karyawan dan menemukan bahwa gaji tidak berkontribusi terhadap kepuasan karyawan, tetapi gaji yang rendah berkaitan erat dengan penyebab ketidakpuasan karyawan. Untuk itu, Herzberg *et al.* (1959) mengusulkan untuk memperkaya dan memenuhi kebutuhan karyawan akan kesempatan untuk memperoleh pengakuan, tanggungjawab, pencapaian, dan pertumbuhan. Ini merupakan cara yang paling efektif dalam memotivasi karyawannya. Faktor motivasi dapat menciptakan kepuasan kerja dan menetapkan niat karyawan untuk tetap bekerja di organisasi. Menurut Herzberg *et al.* (1959), seperti dikutip oleh Dasgupta *et al.* (2014), dalam studinya terhadap akuntan dan insinyur, disebutkan bahwa kepuasan kerja intrinsik merupakan kesempatan untuk mendapatkan pertumbuhan, lingkungan kerja yang menantang, pengakuan, dan tanggungjawab. Pekerjaan yang kurang menantang dan kurang bermakna terbukti mengurangi motivasi karyawan dan kepuasan kerja (Herzberg *et al.*, 1959). Ini juga berlaku bagi karyawan milenial (Nguyen, 2020).

Faktor Ekstrinsik ('hygiene')

Herzberg *et al.* (1959) menyatakan, bahwa pengertian ketidakpuasan kerja bukanlah lawan dari pengertian kepuasan bekerja. Ketidakpuasan kerja bersifat ekstrinsik dan termasuk faktor seperti kebijakan perusahaan, kondisi lingkungan kerja, keamanan pekerjaan, dan status perusahaan. Faktor ekstrinsik ini didefinisikan sebagai kondisi fisik pekerjaan dan tidak terciptanya kondisi yang menyebabkan ketidakpuasan kerja (Dasgupta *et al.*, 2014).

Model Kepatuhan Etzioni (1975)

Sebagian strategi dari bagian SDM muncul dari keinginan untuk melakukan kontrol atas orang dan sumber daya dari investasi yang

sudah dikeluarkan untuk merekrut para pekerja yang diharapkan. Dengan demikian, mereka dapat memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Para peneliti juga setuju, bahwa strategi retensi dapat berbeda, tergantung dari grup yang ditargetkan (Lepak and Snell, 2002). Menurut Model Etzioni (1975), organisasi diklasifikasikan menurut tipe kekuatan yang mereka gunakannya untuk mengarahkan sikap dan kebiasaan serta menghasilkan keterlibatan pekerjanya. Etzioni (1975) membagi organisasi menjadi 3 tipe yaitu:

Utilitarian

Perusahaan swasta, bersama dengan serikat pekerja dan berbagai badan pemerintah, dicirikan sebagai organisasi utilitarian yang menggunakan penghargaan ekstrinsik atau remunerasi untuk mengontrol perilaku karyawan (Etzioni, 1975). Adapun retensi melalui kekuatan remuneratif atau insentif dapat didasarkan pada motivasi ekonomi melalui insentif di tempat kerja seperti gaji, tunjangan, prospek karir, opsi saham, dana pensiun, dan insentif di luar pekerjaan, seperti cuti panjang dan keamanan kerja (Mitchell *et al.*, 2001).

Normatif

Organisasi juga dapat menggunakan kekuatan normatif, misalnya mereka mengontrol perilaku karyawannya melalui alokasi penghargaan intrinsik. Alokasi ini berupa misalnya pekerjaan yang menarik, yang diidentifikasi karena tujuan dan kontribusi kepada masyarakat (Etzioni, 1975). Pendekatan ini bertumpu pada kemampuan organisasi untuk memanipulasi penghargaan simbolis dan tercermin melalui sikap, tindakan, dan ritual organisasi yang bisa menumbuhkan harga diri dari para pekerjanya.

Koersif

Kekuatan koersif dilakukan dengan menggunakan kekuatan dan ketakutan untuk mengontrol peserta dalam organisasi seperti penjara dan militer (Etzioni, 1975). Pendekatan kekuasaan ini menghasilkan reaksi karyawan yang berbeda. Untuk menjelaskan konsep ini lebih lanjut, bahwa penggunaan kekuasaan utilitarian ini biasanya menghasilkan keterlibatan kalkulatif untuk memaksimalkan keuntungan pribadi. Penggunaan kekuatan normatif akan menghasilkan keterlibatan moral, sementara penggunaan kekuasaan koersif akan mendorong permusuhan dan mengasingkan keterlibatan karyawan (Etzioni, 1975).

Faktor ekstrinsik dan instruksi dari teori motivasi Herzberg (1966) serta faktor kepatuhan normatif dan utilitarian dari model kepatuhan Etzioni (1975) tersebut digunakan dalam penelitian ini untuk menjadi rujukan hasil penelitian tentang faktor-faktor retensi karyawan milenial di perusahaan BUMN. Adapun faktor kekuatan koersif kurang relevan diterapkan pada konteks Indonesia, karena sumber daya manusia masih relatif mudah untuk diganti dan dalam mengontrol organisasi cenderung bersifat demokratis dan tidak otoriter. Untuk itu faktor kekuatan kepatuhan koersif ini tidak ditinjau dalam penelitian ini.

3. METODE PENELITIAN

Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini bersifat eksploratif dengan menggunakan metode

studikasukasualitatif. Metode ini dipilih mengingat fenomena mengenai tingkat *turnover* milenial di perusahaan BUMN pada masa pandemi Covid-19 ini masih bersifat baru (*nascent*) (Teti *et al.*, 2020). Hasil dari penelitian dapat memberikan pemahaman yang lebih baik untuk kasus yang terkini dengan pertanyaan tentang bagaimana dan mengapa serta menunjukkan hubungan baru antarfenomena (Edmondson & McManus, 2007). Adapun jenis data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah: data primer dan data sekunder. Data primer dimaksudkan sebagai data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data, antara lain mengenai alasan yang membuat karyawan tetap bekerja di perusahaan ini. Data diambil dari wawancara mendalam dan *focus group discussion* (FGD) langsung pada beberapa nara sumber yang dipilih dengan latar belakang yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen. Untuk data sekunder, penelitian ini menggunakan dokumen *annual report* dan *website* perusahaan.

Penelitian ini dilaksanakan di salah satu perusahaan BUMN, yaitu perusahaan BUMN di bidang properti, berkantor pusat di Jakarta dengan proporsi karyawan yang mayoritas generasi milenial. Pemilihan perusahaan berdasarkan pertimbangan dan fakta, bahwa perusahaan ini memiliki angka *turnover* yang lebih rendah, yaitu berkisar antara 3%-5% setiap tahunnya jika dibandingkan rata-rata tingkat *turnover* perusahaan lain. Penelitian ini dilaksanakan dengan *in-depth interview* secara daring kepada 9 (sembilan) orang narasumber karyawan milenial yang terdiri dari 5 orang perempuan dan 4 orang laki-laki yang menempati posisi staf, *manager* dan *general manager*. Penelitian ini juga mengadakan FGD secara daring kepada 4 orang narasumber karyawan milenial yang dibagi menjadi 2 group yang terdiri dari 3 orang perempuan dan 1 orang laki-laki. Pelaksanaan FGD dimoderatori oleh antara 1 atau 2 orang Peneliti.

Pemilihan Narasumber

Pemilihan narasumber adalah pengambilan sampel tertentu yang bertujuan untuk mewakili dampak kritis terhadap studi kasus. Pengambilan sampel dengan pertimbangan tersebut diharapkan dapat menghasilkan informasi yang terbaik dan berdampak pada pengembangan pengetahuan (Palinkas *et al.*, 2013). Narasumber dipilih secara teliti dari berbagai level jabatan sebanyak 13 orang yang terdiri atas 2 orang dari level Staf, 4 orang dari level Officer, dan 7 orang dari level Managerial (*Assistant Manager*, *Manager* dan *General Manager*). Narasumber yang dipilih seluruhnya dari generasi milenial dengan usia di bawah 39 tahun dengan masa kerja minimal 3 tahun. Nara sumber yang dipilih juga berasal dari kantor Perusahaan BUMN yang ditinjau dari beberapa wilayah di Jabodetabek, Bandung hingga Makassar. Pemilihan nara sumber yang berasal dari berbagai posisi, masa kerja, jenis kelamin, hingga kantor wilayah tugas ini diharapkan akan mewakili dampak kritis terhadap studi kasus sehingga didapatkan insight yang lengkap dan mewakili keseluruhan karyawan milenial. Adapun daftar narasumber yang telah diwawancarai dan mengikuti FGD seperti pada Tabel 1.

Tabel 1
Daftar Narasumber *In-depth Interview* dan FGD

ID	Jenis Kelamin	Umur	Posisi	Masa Kerja (tahun)	Cabang
P1	Perempuan	32 tahun	Staf	6tahun	Jakarta
P2	Perempuan	28 tahun	Staf	6tahun	Depok
P3	Perempuan	26 tahun	Staf	3tahun	Jakarta
P4	Perempuan	37 tahun	Manager	8tahun	Jakarta
P5	Perempuan	32 tahun	Manager	7tahun	Tangerang
P6	Perempuan	30 tahun	Manager	7tahun	Jakarta
P7	Perempuan	29 tahun	Manager	6tahun	Bandung
P8	Perempuan	36 tahun	GM	10tahun	Jakarta
L1	Laki-laki	29 tahun	Staf	6tahun	Jakarta
L2	Laki-laki	29 tahun	Staf	5tahun	Makassar
L3	Laki-laki	29 tahun	Staf	5tahun	Jakarta
L4	Laki-laki	31 tahun	Manager	7tahun	Jakarta
L5	Laki-laki	31 tahun	Manager	7tahun	Jakarta

Sumber: Data Diolah

Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 2 macam metode sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara yang dilakukan bersifat semi-terstruktur dengan beberapa pertanyaan utama yang ditanyakan kepada nara sumber dan beberapa pertanyaan tambahan (*probing*) sehingga data yang diperoleh dapat merepresentasikan faktor-faktor yang menjadi amatan yaitu retensi karyawan (RK). Wawancara yang telah diadakan berlangsung antara 60 sampai dengan 120 menit dan diadakan secara *online* atau daring. Proses wawancara direkam dan dilakukan transkrip sisecara *verbatim*. Kemudian, peneliti menganalisis hasil interview melalui data *coding* atau melakukan pengkodean terhadap kata atau frasa atau kalimat menjadi kategori-kategori. Seluruh wawancara dilakukan dalam Bahasa Indonesia. Sebelum proses wawancara dilaksanakan, peneliti menjelaskan naraa sumber tentang tujuan penelitian, materi penelitian, dan jaminan kerahasiaannya. Pengumpulan data dari wawancara dihentikan setelah *saturated* dan respon yang diterima berupa pengulangan (Fontaine *et al.*, 2013). Sebagian besar wawancara dilakukan oleh 1 sampai 2 orang peneliti untuk mengembangkan triangulasi penelitian (Tlaisset *al.*, 2017).

Untuk memastikan kehandalan studi kasus, jika peneliti lain yang mengadakan wawancara sudah mengikuti prosedur yang sama dan melakukan studi kasus yang sama, peneliti selanjutnya harus sampai pada hasil dan simpulan yang sama (Yin, 2009). Tujuan reliabilitas adalah meminimalkan kesalahan dan bias dalam suatu penelitian. Dengan demikian, sesuai saran Yin (1989), peneliti mendokumentasikan prosedur yang digunakan dalam studi kasus dan pada saat wawancara.

Pertanyaan yang diberikan kepada narasumber yaitu; siapa namanara sumber, berapa usia nara sumber, berapa lama bekerja

di perusahaan, apa unit kerja nara sumber, apa yang membuat nara sumber tidak berpikir untuk pindah ke perusahaan lain. Kemudian, bagaimanapendapat nara sumber tentang kompensasi dan benefit yang diterimadari perusahaan, kesempatan berkarir atau peluang promosi di perusahaan, kepemimpinan di perusahaan, pemberdayaan di perusahaan, pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, apa kelebihan bekerja di Perusahaan BUMN, apakah situasi bisnis yang turun dan adanya pandemi berpengaruh terhadap situasi kerja.

b. *Focus Group Discussion (FGD)*

Irwanto (2006: 1-2) mendefinisikan FGD sebagai suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok'. FGD bertujuan untuk menggali dan memperoleh beragam informasi tentang masalah atau topik tertentu yang dipandang secara berbedabeda dengan penjelasan yang berbeda pula dari beberapa orang. Keunggulan penggunaan metode FGD adalah memberikan data yang lebih kaya dan memberikan nilai tambah pada data yang tidak diperoleh ketika menggunakan metode pengumpulan data lainnya, terutama dalam penelitian kuantitatif (Lehoux, Poland & Daudelin, 2006).

FGD pada penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan *insight* dari narasumber yang seangkatan masa rekrut mennya mengenai faktor apa yang menyebabkan narasumber bertahan di perusahaan ini sampai saat ini. Di samping itu, ini terkait juga kelebihan dan kekurangan yang dirasakan selama bekerja di perusahaan. FGD berlangsung setelah peneliti melakukan beberapa wawancara sebelumnya guna mendapatkan informasi per hal faktor-faktor yang menjadi amatan. Dengan FGD ini, diharapkan terjadi triangulasi sebagai strategi penelitian kualitatif untuk menguji validitas melalui konvergensi informasi dari berbagai sumber (Patton, 1999). Proses ini berguna untuk mengkonfirmasi pendapat dari beberapa narasumber yang berjumlah 4 orang karyawan milenial yaitu FGD pertama dengan nara sumber ID S2 dan S3 dengan masa kerja 6 tahun serta FGD kedua dengan nara sumber ID M3 dan M4 dengan masa kerja 7 tahun.

Setiap pelaksanaan FGD dilakukan dengan 1 orang moderator dari Peneliti. Metode ini memiliki karakteristik utama yaitu menggunakan data interaksi yang dihasilkan dari diskusi di antara para nara sumber sehingga setiap nara sumber saling melengkapi dan memperkuat data yang diberikan. FGD yang telah diadakan berlangsung antara 60 sampai dengan 120 menit dan diadakan secara online atau daring. Proses FGD direkam dan ditranskrip secara *verbatim*. Kemudian, peneliti melakukan data coding terhadap kata atau frasa dan kalimat menjadi kategori-kategori yang mengarah ke tujuan penelitian.

Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif dengan data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dikumpulkan, diklasifikasikan, dianalisis, dan diinterpretasikan secara objektif sehingga dapat memberikan informasi dan gambaran mengenai topik yang akan dibahas.

Analisis data mengacu pada rerangka teori motivasi Herzberg (1966) dan model kepatuhan Etzioni (1975) untuk membuat *top-level coding*. Dengan adanya *top-level coding* ini, maka penelitian ini dapat mengidentifikasi dan mengelompokkan *phrase* atau kelompok kata yang sesuai dengan tujuan penelitian untuk dapat diproses lebih lanjut menjadi simpulan penelitian. Selain itu, juga peneliti juga melakukan *emerging coding* di dalam proses analisisnya. Misalnya, analisis yang bersifat *underlying code*, yaitu cara untuk mengidentifikasi perasaan yang lebih mendalam dari karyawan dengan melihat aspek emosional, humor, kontradiksi, dan budaya.

4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Selama wawancara dilakukan, narasumber merespon dengan baik dan bersedia berbagi pengalaman, pengetahuan, dan perasaan yang membuat mereka masih bertahan di perusahaan ini. Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui metode wawancara dan *focus group discussion* (FGD), ditemukan beberapa faktor yang sering muncul dalam pembahasan, adapun faktor – faktor tersebut adalah sebagai berikut:

Faktor ekstrinsik yang membuat karyawan memiliki retensi yang tinggi di perusahaan

***Job Security* (keamanan pekerjaan) terkait Pandemi Covid-19**

Batasan *job security* dalam penelitian ini adalah keamanan pekerjaan terkait keberlangsungan perusahaan, Misalnya, dapatkah perusahaan melewati masa sulit akibat pandemi Covid-19 ini atau tidak, sehingga menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan atau pindah ke perusahaan lain. Berdasarkan hasil interview yang dilakukan, ketertarikan untuk bekerja di perusahaan ini disampaikan oleh beberapa narasumber sebagai berikut:

*"He'e ... apalagi kan dengan kondisi yang saat ini lagi pandemieeee ... kemudian iklim usaha juga gak terlalu bagus, eee ... mungkin sih memang ini ya apa ... perusahaan sih diramalkan sih enggak terlalu sustain ya, Cuma kalo saya sih masa iya kayak P** ajah belum dibubar-bubarin, perusahaan ini jauh lebih bagus dari P**, halo ... (tertawa) uda gak mungkin bubarlah perusahaan ini." (P4)*

*"Ya gimana ya yang kena dampak kan bukan kita doing sekarang apalagi Proyek *** kan uda mulai pengurangan". (L1)*

"...Babak belur nya memang sih, tapi karena ini kebetulan dalam masa pandemi juga ya ..masa pandemic kalau terbersi titu memang ada, itumungkin hamper semua orang lah ada terbersit untuk pindah mencari yang lebih baik...".(P3)

Pada masa pandemi Covid-19 ini, *job security* menjadi salah satu faktor penting bagi karyawan milenial karena beberapa perusahaan telah memasuki mode *survival* melalui pengurangan jumlah karyawan. Hal yang sama juga terjadi di perusahaan ini di mana di salah satu proyeknya sudah mulai melakukan pengurangan karyawan. Namun, keyakinan bahwa perusahaan dapat mengatasi masa sulit ini membuat karyawan masih tetap bertahan.

Kompensasi dan Benefit

Sebagian besar narasumber menyatakan, bahwa kesejahteraan yang diberikan perusahaan melalui gaji dan bonus dirasakan cukup atau sesuai dengan beban pekerjaan serta dapat menunjang kesejahteraan karyawan. Selain gaji, perusahaan juga memberikan *reward* terhadap kinerja karyawan dalam bentuk bonus tahunan, walaupun nominalnya masih dirasa lebih kecil jika dibandingkan dengan perusahaan lain. Beberapa pendapat narasumber yang mendukung ini antara lain:

"...ini pendapat pribadiku sebagai karyawati di Perusahaan, kompensasi di Perusahaan menurut kusih cukup, terbilang cukup, tapi jika dibandingkan dengan BUMN lain atau perusahaan lain itu terbilang kecil...". (P1)

"...remunerasi yang kita dapatkan itu sebenarnya bias dikata cukup, bisadikatan cukupya, tergantung bagaimana kita menjalani...". (P8)

Selain pernyataan di atas, terdapat beberapa narasumber yang menyatakan ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterima, terutama ketika dibandingkan dengan kondisi di perusahaan lain.

"Ya..jauh, hahahaha, jauh. Tapi gw pikir-pikir, ya cukup sih, sesuai sama kerjaan, bukannya kurang bersyukur atau gimana, ya emang kerjanya kayak gitu, ya gaji segitu wajar, apagw yang kurang bekerja keras atau gimana,...". (L3)

"Kalau di sini itu kompetitif, Cuma yaitu rewardnya yang masih kuranggitu. Jadi, mungkin sebagian besar pegawainya itu berpikir untuk usahalagi atau apa gitu." (P5)

"... Nah, terus eeenggak, kalian itu bukan BUMN kecil, cuma, di tingkat di atasnya, di tingkat bonus sama tingkat pengembangan karier aja yang masih kurang, begitu." (P3)

Lingkungan Kerja

Mayoritas nara sumber menganggap bahwa lingkungan kerja di perusahaan ini sangat menyenangkan. Namun, pendapat lain mengatakan bahwa lingkungan kerja di perusahaan terlalu nyaman sehingga tidak cocok untuk bagi karyawan yang kompetitif dan suka tantangan. Beberapa pernyataan nara sumber yang terkait lingkungan kerja ini adalah sebagai berikut:

*"... di (proyek) B** itu untuk lingkungan kerjanya kekeluargaannya sangat erat lah, jadi selama ini aja, selama corona di Makassar itu, kita makan siang gak pernah di luar, karena ibu-ibunya pada masak. Daripadananti makan di luar kena virus , ... faktor yang paling kuat masih stay itu sih lingkungan kerja. Ya, karena lingkungan kerja di sini, orangnya yabaik semua, welcome, terus kalau misalnya kayak lagi ada kesulitan atauapa itu nanti mereka bantu ...". (L2)*

"...sesuai dengan budaya-budaya ahlakya, harmonis kolaboratif, ya terimplementasi semua lah di Perusahaan Alhamdulillah...". (P7)

Namun, kondisi lingkungan kerja yang kondusif ternyata memberii mplikasi yang sebaliknya untuk sebagian kecil nara sumber.

"di sini fleksibel, eee ... kekeluargaan kemudian saling mengerti, tapi memang persahabatannya sangat kuat sehingga kadang me ... melupakan esensi kerja itu sendiri (tersenyum)." (P4)

**JBB
11, 1**

"Eee ... lingkungan kerja di perusahaan ini, itu bagaimana kita menyikapi aja gitu ya. Secara umum nggak enak, karena jikaka mu punya passion tinggi, nggak bisa di sini. Semua orang itu berkataaaa gak penting itu, aaag itu, seharusnya kita nunggu dong blablablag itu ya, jadi gimana sih, kan jadi gemes gitu lo, iya gak sih. Nah, tapi ya tergantung, kalo aku selalu memutar sudut pandang, aserti lah aku tuh, ga ikut, bukan follower." (P8)

59

Peluang Promosi

Terkait hal peluang promosi, beberapa nara sumber memberikan pendapat yang beragam. Pendapa mengenai peluang promosi menghasilkan berbagai pendapat berbeda. Sebagian narasumber mengatakan, bahwa peluang promosi di perusahaan kurang baik atau kurang memuaskan, baik secara eksplisit maupun implisit. Hal ini ditunjukkan pada beberapa pernyataan berikut ini:

"Oh, promosi jabatan, ya kalau promosi jabatan, ya... gitudeh, hahahaha". (L3)

"Perusahaan juga tidak melakukan promosi secara terjadwal sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan dan disosialisasikan ke karyawan kan harusnya kan (suara kurang jelas) agenda yang terjadwal terkait jenjang promosi atau jenjang karir karyawan yang ada di (suara kurang jelas) menurut aku timeline itu tidak dijalankan dengan baikgitu". (P1)

Pendapat nara sumber yang lain mengatakan bahwa peluang promosi di perusahaan cukup baik. Pernyataan tersebut antara lain:

*"... jadi kalau sekarang kaya Bu L***, mas F****, udah jadi GM kan berarti kan bisa ini kan bisa buka jalan buat temen-temen batch....". (L1)*

"...kalau menurutku di jenjang di kantor pusatnya yang lebih banyak seperti itu. Tapi, kalau di lokasi project sih enggak...". (P3)

Sisanya, nara sumber mengatakan bahwa peluang promosi di perusahaan ini besar dan terbuka lebar. Pernyataan tersebut antara lain:

"...peluang promosi sih cukup tinggi di sini karena, satu gap generationnya cukupj auh, eee ... selain gap generation yang cukup jauh, ehm ... ya di sini banyak orang-orang yang pintar ya jadiee ... cepet bangetkalo masuk golongan orang-orang yang pintar pasti cepet naik, kalo gak pintarnya gak naiknya. Sepertinya, ehm ... di sini gap generasinya jauh tapi perekrutan terhadap SDM yang baru-baru itu sangat cukupmempertahakaneee ... sangat cukup memperhatikaneee ... kualitas dan bobot sehingga peluang yang muda-muda untuk menduduki tinggi itu lebih cepat. ". (P4)

"...Kalau promosi sih sebenarnya bagusnya di BUMN ini ya, bagus nyaterbuka peluang sih buat temen-temen milenial sih sebetulnya, mungkinbeda dengan kayak di lingkungan kerja di PNS- PNS gitu ya, yang masih ada budaya yang naik lebih dulu itu yang senior - senior, jadi mengedepankan senioritas gitu. Tapi klo di BUMN ini itu terbuka peluang samasebetulnya baik itu yang

masih senior maupun junior selama memang kapasitas dan kapabilitasnya itu memadai lah tentunya pelaksanaan promosinya harus disesuaikan dengan pencapaian kinerjanya sih sebetulnya itu, di SDM sih sudah dilakukan penilaian secara berkala itu, jadi artinya untuk milenial bagus lah, kانسnya cukup tinggi.” (L4)

Beberapa pendapat yang beragam tersebut berasal dari level jabatan yang berbeda yaitu *Staff*, *Manager* dan *General Manager*. Hal ini menunjukkan pemilihan narasumber penelitian dari beberapa level yang berbeda menghasilkan temuan yang mewakili pendapat masing-masing level sehingga simpulan yang diperolehakan lebih komprehensif.

Pelatihan dan Pengembangan

Batasan untuk faktor pelatihan dan pengembangan dalam penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang berguna untuk meningkatkan *skill* dan kompetensi karyawan. Dari hasil *interview* didapatkan, bahwa sebagian besar narasumber karyawan milenial ini sangat antusias dengan program pelatihan dan pengembangan yang ada di perusahaan.

“...training development di BUMN ini, emm, menurut saya SDM sekarang tuh bagus sih, karena kita bisa memilih training sendiri, mau yang sertifikasi, mau yang ee training biasa mereka SDM initu, menyerahkan keputusan itu tu ke individunya, ke karyawannya langsung gitu, menurutku sih bagus..” (P1)

“...nah mungkin lebih ke kalau bisati app pelatihan itu kita diaktifkan untuk kita karena itu kan untuk pengembangan, selain untuk diri kita sendiri nanti di kita kan juga mempengaruhi kinerja juga kan. Kinerja kan jatuhnya ke kinerja perusahaan gitu lho. Kenapa sih harus dibatasi 1 orang aja, kalau ngak ya..” (P3)

“...maksudnya terdevelopnya masih setengah gitu oh, kayak misalnya kita punya pelatihan... ada PETA kan, Perusahaan Training Agenda, nah di PETA itu ada pelatihan-pelatihan yang di offerkan oleh para vendor-vendor, mulai dari penjualan, pemasaran, arsitek, wah banyak banget. Tapi, di Perusahaan ini, kalau kita gak sadar pelatihan, yakita gak pelatihan-pelatihan...” (L1)

Dari beberapa pernyataan narasumber di atas terlihat antusiasme yang besar daripada karyawan milenial terhadap program pelatihan dan pengembangan perusahaan, walaupun pelatihan yang diadakan belum berkelanjutan dan belum terprogram dengan baik.

Peluang Kerja yang Kecil karena Situasi Pandemi

Beberapa narasumber mengatakan, bahwa pada situasi pandemi saat ini, peluang mencari pekerjaan di perusahaan lain sangat sulit sehingga mereka lebih merasakan pasrah. Hal ini terutama peluang untuk *professional hire* lebih kecil lagi dibandingkan *fresh graduate*. Beberapa petikan pendapat ini adalah sebagai berikut:

“...secara garis besar, ya daripada mengeluh, ya udah pasrah menerima (suara kurang jelas) kondisi sekarang, mungkin beda kalau ngomong setaun lalu atau mungkin gak ada pandemic karena kalo sekarang keadannya kaya

gini ya mau ga mau ya gimana lagi...” (L1)

**JBB
11, 1**

“He’e ... apalagi. kan dengan kondisi yang saat ini. lagi pandemi eee ... kemudian iklim usaha juga gak terlalu bagus, eee...” (P4)

“...tapi karena ini kebetulan dalam masa pandemi juga ya ... masa pandemi kalau terbersit itu memang ada, itu mungkin hampir semua orang lah ada terbersit untuk pindah mencari yang lebih baik. Nah, cuma untuk sampai saat ini saya sih kebetulan, eeh...aku juga lebih milih-milih lagi karena dulu kan ini ibaratnya jadi pembelajaran kita ya, karena aku... akupun masuk sini tu fresh graduate...”(P3)

61

Kesempatan Memiliki Rumah di Usia Muda dan Angsuran Kredit

Kebanggaan memiliki rumah sendiri di usia muda menjadi daya tarik bagi sebagian karyawan milenial karena tidak banyak karyawan seusia mereka yang memiliki rumah sendiri. Di perusahaan BUMN yang ditinjau ini menyediakan fasilitas kredit bagi karyawan yang ingin membeli rumah dari produk perusahaan dengan sistem potong gaji. Fasilitas ini menjadikan karyawan merasa lebih senang di perusahaan. Selain itu, juga ada tambahan kewajiban pembayaran angsuran rumah yang menjadikan karyawan harus tetap bekerja di perusahaan ini.

“...Oh ada, ada ada, tunjangan rumah itu sih, rumah tuh tunjangan rumah dinas ya? Bahasanya apa sih lupa. 2 tahun pertama ada tunjangan buat kontrak rumah lah waktu pertama kali pindah...”. (L5)

“Kalau untuk... bisa bertahan disini, faktor pertama sih.. Ee karena... apa tuh... males untuk ee.... Mulai dari awal lagi, karena kan harus cari kerja lagi, kalau misalnya BUMN kan harus mulai dari 0 lagi. Terus faktor kedua itu ya pasti karena sudah ada tanggung jawab berupa cicilan rumah, di Palangkaraya, disewain sekarang,... rumah subsidi, rumah pertama kan, 15 tahun. Ini mau jalan udah 4 tahun 10 bulan, Sudah ada yang kelihatan...”. (L2)

“...kalo di-‘compare’ sama awal pertama masuk ya compare sama temen kampus yang sama-sama kerja di Jakarta, kita pendapatan di posisi berapa, paling kayak gitu, kalo sekarang udah berkeluarga, udah punya rumah, di compare sama tetangga kaya gimana...”. (L2)

Faktor Motivasi Intrinsik yang Membuat Karyawan Milenial Bertahan di Perusahaan

Tantangan Pekerjaan

Para narasumber mengungkapkan, bahwa tantangan pekerjaan di perusahaan sangat besar. Faktor ini yang menyebabkan mereka bersemangat dan termotivasi untuk bekerja. Beberapa pernyataan narasumber terkait hal ini adalah sebagai berikut:

“Jadi kalo misalnya dalam urusan kepuasan kerja ya, kepuasan pekerjaan itu sih saya..ee betah sih betah karena tantangannya luar biasa di sini”. (P3)

“...namanya baru implementasi, masih banyak yang harus improve-lah. Itu kan tantangan,...terutama juga temen-temennya di Perusahaan itu kan

masih banyak juga yang beda generasilah sama kita, yang megang komputer masih bingung lah, nah itu gimana kita nge treat mereka harus pake, ...". (L5)

"Di perusahaan itu, data itu, terutama data-data lama itu kadang tidak terdokumentasikan, nah itu yang jadi tantangan kita, gimana caranya bisa nyajiin data sebaik-baiknya... jadi tantangan kita salah satu implementasi ERP di Perusahaan...". (L4)

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas, terlihat bahwa narasumber menganggap bahwa mereka tertantang dengan pekerjaannya. Secara umum, narasumber menganggap mereka memiliki tantangan antara lain: adanya penggunaan sistem/teknologi baru (contohnya ERP), tantangan generasi milenial *vs* generasi sebelumnya, dan tantangan memperoleh kesempatan yang sama bagi karyawan wanita dibandingkan karyawan laki-laki.

Work Life Balance (Keseimbangan Waktu antara Pekerjaan dan Pribadi dan Keluarga)

Keseimbangan waktu antara kepentingan pekerjaan dan pribadi atau keluarga dalam penelitian ini berdasarkan pendapat dan perasaan yang dirasakan oleh karyawan. Oleh sebab itu, ini membuat karyawan tidak pindah ke perusahaan lain. Beberapa petikan pendapat narasumber seperti tersebut di bawah ini.

"...masih bisa jalan, jadi pas saya di rumah, masih bisa ikut kegiatan, masih bisa ikut organisasi, karena di rumah itu masih bisa ikut organisasi kepemudaan di kampung, masih bisa ikut,... jadi setelah selesai di kantor, lewat jam 5 itu malem saya masih bisa ikut kegiatan sabtu minggu...". (P2)

"Saya berapa kali pengen cabut ya,... tapi ehm...segala sesuatu itu kan bisa ditukar ya, kalau di Perusahaan ini mungkin sangat jauh lebih ... lebih fleksibel, saya mendapatkan engagement dari sisi, satu waktu kemudian juga fleksibilitas kerja yang mungkin tidak akan saya dapatkan ke industri yang lain". (P4)

"...jadi intinya work life balance itu di BUMN ini, menurutku sih emm, balance sih, karena kalo mau tenggo ya bisa tenggo, kerjaan masih bisa diselesain besok, bukan yang ngepush, harus saat itu juga selesai, jadi ya itu sih...". (P1)

Sebagian besar karyawan milenial menyatakan salah satu yang membuat mereka kerasan di perusahaan ini adalah adanya *work life balance* atau keseimbangan waktu atau fleksibilitas antara kepentingan pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau keluarga. Perusahaan terlihat lebih menerapkan tanggung jawab pribadi terhadap pekerjaan masing-masing karyawan atau tidak terlalu menekan (*low-pressure*).

Keterlibatan dalam Pekerjaan dan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah perasaan terpenuhi antara keinginan dan kenyataan yang dirasakan oleh para karyawan atas keterlibatan dan kontribusinya terhadap pekerjaan. Misalnya, jika karyawan merasa bahwa keterlibatan dan kontribusinya besar terhadap pekerjaan dan dihargai oleh perusahaan, maka mereka

akan merasakan kepuasan kerja. Mayoritas karyawan puas akan pencapaiannya di perusahaan, sebagaimana tersebut di bawah ini:

**JBB
11, 1**

"Iya, lebih baik kita merencanakan yang tidak terlalu tinggi, tapi pencapaian kita bisa lebih mengunggulinya. seperti itu...kebetulan,...berbagi lah kayak gitu dan ke mana-mana lah ibaratnya kayak ada travelingnya lah ya. Nah itu jadi salah satu kenapa sih kok betah gitu... karena kan ee..mau nggak mau kepuasan kerja itu kan ee berpengaruh positif banget ya sama kinerja karyawannya ya...". (P3)

63

"...ekstra effort, waktu, effort, buat kontribusi ke perusahaan juga kan alhamdulillah uda banyak temen-temen manager juga kebetulan milenial semua jadi gak ada gap antara bawahan atasan gitu, gak terlalu tinggi lah...". (L2)

"...bukan pressure sih Mbak,... ya kan kita diberi tanggung jawab nih, suruh ngawal... yang gedanya aja ya, EOV sama ERP, nah ini pastikan orang pertama yang dicari kalau ada apa-apa kan saya atau tim saya, kayak gitu sih... pembagian tanggung jawabnya jelas, kalau di tempat sekarang". (L4)

Sebagian besar karyawan menyatakan puas dalam bekerja. Sebagian juga mengatakan keterlibatan semua bagian dan saling membantu untuk menciptakan kinerja perusahaan yang lebih baik.

Pengakuan terhadap Prestasi

Batasan pengakuan dalam penelitian ini adalah pengakuan terhadap prestasi individu karyawan. Untuk faktor ini, pendapat narasumber sebagian besar mengungkapkan bahwa faktor pengakuan di perusahaan sudah cukup baik. Seperti pernyataan berikut ini:

"Tapi kalau untuk atasan sih sampai saat ini masih sejalanlah ya gitu, masih support." (P3)

"...menurutku sih memang harus ada perbaikan sih dan yang aku tau sih direksi juga concern kayak gitu-gitu walaupun kondisinya belum memungkinkan sekarang, artinya aku sih berdoanya suatu saat kayak gitu-gitu bisa diperbaiki." (P8)

Sementara sebagian kecil narasumber menyebutkan hal yang kontradiktif atau berlawanan dengan pengakuan atas pekerjaannya.

"...menurutku kurang memperhatikan ya, ketika seorang karyawan itu berhasil membuat suatu gebrakan... lebih ke prestasi, berprestasi mungkin ada ide atau inovasi yang dia berhasil wujudkan misalnya untuk perusahaan ini, itu tu kurang dihargain, karena apa, yang pertama adalah penilaian prestasi itu berdasarkan dari kerja tim dan mungkin yang dilihat pun atasannya, jadi menurut aku pribadi sih, kurang diapresiasi sih di Perusahaan itu." (P1)

Penghargaan dari perusahaan yang sesuai dengan preferensi karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan, serta kesesuaian antara *reward* yang diharapkan dengan yang diberikan perusahaan akan mengarah kepada kepuasan kerja.

Pergantian atasan terhadap tanggung jawab karyawan di pekerjaan

Dalam wawancara yang telah dilakukan, adanya pergantian *Board of*

Director (BOD) di Perusahaan BUMN ini akan serta merta mengubah Standard Operation Procedures (SOP) secara nasional mulai dari tingkatan yang paling dasar. Narasumber menjabarkan tanggung jawab pekerjaan mereka akan berganti (rolling) jika terjadi pergantian BOD seperti muncul dalam petikan dibawah ini.

"... itu bener-bener ganti SOP total nasional, sampai ada ke-chaos-an saat itu, ya memang penyesuaian ya, penyesuaian tuh,...lebih ganti lagi, restrukturisasi organisasi, gak main-main. jadi, memang setiap kali leader ganti, akan merubah sistem dan tatanan pola kerjanya diganti, itu sih, untungnya perusahaan banyak yang muda-muda ya, maksudnya penyesuaiannya agak cepet...nyesuaiin nya tuh dari akar banget gitu, dari sistem manajemennya dari SOP ganti, struktur, jadi kayak mulai dari 0 ya pak, yang kemarin dilupakan, ... (jobdesc nya ganti gak?) ganti dong, hahahaha..." (P7)

"...ehhmmm gimana ya,... baru belakangan ini juga sih cuman kalau melihat pergantian ya belum habis periode ini udah 2x berarti kemungkinan memang gak perform ya maksudnya asumsinya begitu aja mudahnya, 2x di ganti dalam satu periode menurut gw itu udah nunjukin lah klo ga perform...". (L5)

Sebagian merespon negatif terhadap pergantian BOD dalam satu periode (1 tahun). Namun, hal ini tidak berdampak langsung terhadap retensi karyawan.

Perasaan Bersyukur dan Bangga Bisa Bekerja di Perusahaan Ini

Sebagian narasumber mengatakan rasa besyukurnya dapat bekerja di salah satu perusahaan Negara (BUMN). Mereka menganggap bahwa tidak semua orang memiliki kesempatan tersebut. Faktor ini menjadi salah satu yang menyebabkan karyawan milenial bertahan di perusahaan ini. Pendapat ini di sampaikan dalam petikan di bawah ini:

"...apalagi (suara kurang jelas) berkeluarga istilahnya mau gak mau ya harus kerja, patut di syukuri sekarang bisa bekerja di perusahaan yang orang lain juga banyak yang belum berkesempatan gabung di perusahaan (suara kurang jelas)...". (L1)

Faktor rasa syukur dan bangga dari dalam diri karyawan dapat bekerja di perusahaan BUMN ini cukup dapat dimaklumi karena untuk dapat bekejaan di perusahaan ini mereka melewati proses yang tidak mudah dan tidak semua orang mendapat kesempatan tersebut.

PEMBAHASAN

Pengambilan studi kasus penelitian pada sebuah perusahaan BUMN ini tidak didasarkan pada sektor properti perusahaan. Namun, ini lebih didasarkan pada ketertarikan terhadap angka *turnover* yang rendah di tempat kerja salah satu peneliti yang berkisar antara 3%-5% per tahun walaupun dalam situasi pandemi dan kondisi internal perusahaan yang sedang kurang baik. Sesuatu yang menarik adalah, bahwa dari jumlah karyawan lebih dari 2.000 orang yang tersebar di beberapa kota di seluruh Indonesia itu, lebih dari 80%-nya adalah karyawan generasi milenial. Fenomena ini sangat berbeda dibandingkan perusahaan-perusahaan

lain yang terdampak pandemi yang menunjukkan naiknya angka *turnover* karyawan dengan komposisi karyawan milenial tidak sebanyak perusahaan BUMN ini.

JBB
11, 1

Penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya. Studi yang dilakukan oleh Kessler (2016), misalnya, mengatakan bahwa milenial akan berganti pekerjaan rata-rata 9 kali sebelum usia mereka 50 tahun dan jarang berada di posisi yang sama lebih dari 24 bulan. Kessler (2016) juga mengatakan, bahwa mereka menjadi mudah bosan sehingga mereka membutuhkan umpan balik dan stimulus kerja yang konstan. Berdasarkan data masa kerja 13 narasumber pada penelitian ini, terlihat bahwa hanya 1 orang yang masa kerjanya 3 tahun, selebihnya lebih dari 5 tahun, bahkan 10 tahun. Hal ini menunjukkan tingkat retensi karyawan milenial di perusahaan yang sedang kami teliti ini sangat tinggi.

65

Herzberg *et al.* (1959) menyebutkan, bahwa ketidakpuasan kerja yang bersifat ekstrinsik ditimbulkan oleh beberapa faktor seperti kebijakan perusahaan, kondisi lingkungan kerja, keamanan pekerjaan, dan faktor gaji yang rendah. Adapun Etzioni (1975) menyatakan, bahwa faktor ekstrinsik ini termasuk kepatuhan utilitarian di mana kontrol perilaku karyawan dan retensi dilakukan melalui kekuatan remunerasi atau insentif. Teori ini diperjelas lagi oleh Mitchell *et al.* (2001) seperti gaji, tunjangan, prospek karir, opsi saham, dana pensiun, dan insenti diluar pekerjaan seperti cuti panjang.

Menurut Tlaiss *et al.* (2017) faktor kekuatan norma dan nilai paling sesuai dan paling sering digunakan untuk meretensi karyawan dibandingkan insentif dan paksaan. Dalam teori motivasi Herzberg, faktor kekuatan normal dan nilai ini termasuk dalam faktor intrinsik; sedangkan menurut model kepatuhan Etzioni (1975) termasuk ke dalam kepatuhan normatif yang bertujuan menumbuhkan rasa percaya diri dan harga diri para karyawannya sehingga karyawan merasa dihargai dan betah bekerja di perusahaan. Selain itu, kebutuhan karyawan akan kesempatan untuk memperoleh pengakuan, tanggung jawab, pencapaian, dan pertumbuhan adalah cara paling efektif dalam memotivasi karyawan, menciptakan kepuasan dan niat bekerja di perusahaan.

Dalam penelitian ini, diperoleh hasil faktor ekstrinsik utilitarian yang membuat karyawan bertahan di perusahaan BUMN ini yaitu; adanya keamanan kerja (*job security*), adanya kompensasi dan benefit yang baik, lingkungan kerja yang nyaman, adanya peluang promosi atau karir, adanya pelatihan dan pengembangan, peluang kerja yang kecil karena situasi pandemi Covid-19, dan adanya kesempatan memiliki rumah melalui kredit yang difasilitasi oleh perusahaan. Jika hasil penelitian ini dibandingkan dengan teori motivasi Herzberg dan model kepatuhan Etzioni (1975) yang diperjelas lagi oleh Mitchell *et al.* (2001), maka terdapat kesamaan faktor yang menyebabkan karyawan bertahan yaitu adanya keamanan kerja (*job security*), kompensasi berupa gaji dan benefit yang baik, kondisi lingkungan kerja yang nyaman, dan adanya peluang promosi atau karir yang baik.

Kemudian, faktor kebijakan perusahaan dalam teori Herzberg masih terlalu umum sehingga kurang terlalu menonjol dari hasil interview karena hampir semua faktor yang menyebabkan retensi di atas adalah hasil kebijakan perusahaan. Sementara itu, faktor dana pensiun dan cuti

panjang dari hasil interview tidak muncul. Hal ini dapat dikarenakan karyawan menganggap bahwa fasilitas tersebut sudah menjadi kewajiban semua perusahaan untuk mengikutsertakan karyawannya dalam program dana pensiun melalui BPJS Ketenagakerjaan (Adella, 2020), serta mekanisme cuti panjang atau cuti besar sudah ditentukan oleh Dinas Tenaga Kerja yang wajib diikuti oleh perusahaan (Adieb, 2021).

Faktor opsi saham bagi karyawan, dalam teori Herzberg, tidak muncul dalam interview atau mungkin juga tidak terdapat dalam kebijakan perusahaan BUMN. Namun, penelitian ini juga menghasilkan temuan baru yaitu adanya pelatihan dan pengembangan bagi karyawan, peluang kerja yang kecil karena situasi pandemi Covid-19 serta adanya kesempatan memiliki rumah bagi karyawan dengan syarat-syarat tertentu melalui skema kredit yang difasilitasi oleh perusahaan. Seperti disampaikan dalam penelitian Webb (2020), yang mengatakan pengurangan ekstrim dalam pekerjaan tahun 2020 akibat pandemi covid 19 dan tingginya ketidakpastian masa depan akibat pandemi secara fundamental telah mengubah keseimbangan biaya dan *benefit* yang terlibat dalam pekerjaan informal.

Penelitian ini juga menemukan, bahwa faktor instrinsik normatif pada teori motivasi Herzberg sama dengan model kepatuhan Etzioni (1975), yaitu adanya tantangan pekerjaan, keseimbangan antara pekerjaan dan pribadi/keluarga (*work life balance*), keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan kepuasan kerja, pengakuan terhadap prestasi karyawan, serta adanya rasa syukur dan bangga bisa bekerja di perusahaan BUMN ini. Hasil penelitian ini tidak mendapatkan faktor pertumbuhan seperti terdapat dalam teori motivasi Herzberg. Namun, penelitian ini juga menghasilkan faktor instrinsik normative yang baru yaitu adanya rasa syukur dan bangga pada karyawan milenial dengan kesempatan bekerja di perusahaan ini. Temuan ini memberikan kontribusi untuk memperkuat beberapa penelitian sebelumnya mengenai faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan milenial (antara lain Nguyen, 2020; Yap & Badri, 2020; Kessler, 2016), khususnya pada situasi krisis seperti pandemi Covid-19 ini.

Menurut Al-sharafi, Hassan & Alam (2018), retensi karyawan dapat makin menguatkan dan meningkatkan motivasi untuk bekerja. Motivasi ini kemudian dibagi menjadi 2 faktor yang berbeda, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Kedua faktor motivasi ini sangat penting dan efektif. Dhanya dan Prashath (2019), juga mengatakan, bahwa motivasi adalah kekuatan pendorong yang memungkinkan pegawai menjadi reaktif, efisien, dan produktif. Motivasi yang tinggi akan memaksimalkan potensi dan level kepuasan pegawai, akan meningkatkan *value* perusahaan dan produktifitas. Penelitian ini menunjukkan banyaknya kesamaan faktor yang menyebabkan terjadinya retensi karyawan pada suatu perusahaan dan penelitian Hasan & Alam (2018), dan Dhanya dan Prashath (2019), tersebut menunjukkan, bahwa teori motivasi Herzberg (1959) dan model kepatuhan Etzioni (1975), masih relevan digunakan dalam mempertahankan karyawan untuk terus bekerja di perusahaan.

5. SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, DAN KETERBATASAN

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan, bahwa tingginya tingkat retensi karyawan di salah satu perusahaan BUMN ini dapat

disebabkan oleh faktor ekstrinsik utilitarian dan faktor intrinsik normatif. Dari faktor ekstrinsik, yaitu adanya keyakinan karyawan milenial akan masa depan perusahaan (*job security*) dalam melewati krisis akibat pandemi Covid-19 ini, kompensasi dan benefit yang baik, lingkungan kerja yang kondusif, adanya peluang promosi dan karir yang baik, adanya pelatihan dan pengembangan keahlian karyawan, peluang kerja yang kecil di perusahaan lain akibat pandemi, serta adanya kesempatan memiliki rumah di usia muda menjadi faktor ekstrinsik utilitarian yang membuat karyawan betah bekerja di perusahaan BUMN ini. Adapun faktor intrinsik normatif yang diperoleh dari penelitian ini adalah adanya tantangan pekerjaan yang besar, adanya *work-life balance*, kepuasan kerja serta pengakuan atas prestasi yang dirasakan masih baik serta adanya rasa berterima kasih atau bersyukur dan bangga bisa bekerja di perusahaan BUMN ini. Ini juga menjadi penting bagi karyawan generasi milenial untuk tetap bertahan.

Apabila dibandingkan dengan rata-rata tingginya tingkat retensi karyawan milenial pada umumnya industri, maka penelitian ini menunjukkan adanya fenomena, bahwa tidak semua karyawan milenial cenderung untuk mudah berpindah pekerjaan. Temuan ini berkontribusi untuk melengkapi beberapa penelitian sebelumnya (antara lain Kessler, 2016 dan Pyöriä *et al.*, 2017) yang beragumen, bahwa karyawan generasi milenial, pada umumnya, mudah bosan dan cenderung suka berpindah-pindah pekerjaan. Studi ini menemukan, bahwa faktor-faktor retensi berimplikasi pada kecenderungan karyawan generasi milenial yang seharusnya memiliki kesempatan luas untuk berkarir di perusahaan lain yang lebih baik. Namun, mereka memutuskan sikap tetap bertahan di perusahaan ini.

Dari hasil interview juga diperoleh implikasi lain, bahwa pada kondisi pandemi Covid-19 yang menyebabkan kondisi perusahaan kurang baik menyebabkan program-program retensi yang tidak dapat dijalankan. Misalnya, benefit yang berkurang, promosi yang ditunda, maupun pelatihan dan pengembangan karyawan yang ditunda perlu di sosialisasikan dengan baik sampai kondisi perusahaan normal kembali pulih. Pada kasus Perusahaan BUMN yang diteliti ini, rata-rata karyawan milenial dapat menyadari dan memaklumi kondisi ini. Untuk mencegah terjadinya gap pemahaman antara *management* perusahaan dan karyawan, penelitian ini juga menunjukkan perlunya pendekatan atau komunikasi yang baik antara manajemen dengan seluruh karyawan.

Adanya pendapat sebagian kecil karyawan yang kontradiktif tentang nominal bonus yang kecil, lingkungan kerja yang kurang memacu kompetisi dan kurangnya penghargaan atas prestasi individu dapat menjadi pertimbangan *management* untuk mengkaji kembali kebijakan-kebijakan pada periode yang akan datang serta memberikan pemahaman kepada karyawan agar tidak menurunkan motivasi kerja. Tlaiss *et al.* (2017) menyebutkan bahwa salah satu pendekatan untuk mencapai pemahaman yang lebih baik tentang nilai-nilai adalah melalui meminta umpan balik dari karyawan terkait pentingnya pelatihan, paket gaji dan tunjangan yang kompetitif, keterlibatan karyawan, untuk menemukan cara mengurangi niat mereka meninggalkan perusahaan.

Dalam penelitian ini, ditemukan *insight* baru dari penelitian sebelumnya (contohnya Tlaiss *et al.*, 2017; Nguyen, 2020) dengan teori

motivasi Herzberg *et al.* (1959) dan model kepatuhan Etzioni (1975). *Insight* baru ini adalah faktor ekstrinsik utilitarian peluang kerja yang kecil di perusahaan lain karena dampak dari pandemi Covid-19 sehingga karyawan enggan mengundurkan diri dan adanya kesempatan memiliki rumah di usia muda dengan fasilitas kredit dari perusahaan. Adapun faktor intrinsik normatif yang baru ditemukan pada penelitian ini adalah adanya rasa syukur dan bangga bahwa mereka dapat bekerja di perusahaan ini, sehingga dapat menyebabkan karyawan enggan mencari pekerjaan lain.

Faktor-faktor retensi di atas dapat menjadi rujukan penting bagi perusahaan untuk menciptakan program retensi karyawan yang tepat. Program tersebut, khususnya pada masa pandemi Covid-19 ini, yaitu faktor-faktor yang terlihat lebih *holistic*. Tidak ada satu faktor yang lebih penting dari faktor yang lain. Perusahaan dapat memilih faktor retensi yang paling efektif sesuai dengan sumber daya masing-masing perusahaan agar berhasil menjaga para karyawan terbaiknya (*talent*) terutama generasi milenial agar tidak pindah ke perusahaan lain, serta agar perusahaan terhindar dari biaya rekrutmen yang besar dan hilangnya keunggulan bersaing (*competitive advantages*) perusahaan.

Beberapa keterbatasan penelitian ini di antaranya, yaitu studi kasus tunggal yang mengeksplorasi faktor-faktor yang menjadi penyebab karyawan tetap bertahan di Perusahaan. Oleh sebab itu, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi atau memberikan gambaran umum terhadap semua perusahaan BUMN. Saran untuk penelitian yang akan datang adalah untuk meninjau lebih jauh tentang efek ekonomi atau biaya yang dibutuhkan perusahaan jika menggunakan faktor-faktor untuk meretensi karyawan yang mungkin berbeda di setiap perusahaan. Jika dampak biaya yang dikeluarkan lebih besar dari manfaat menahan karyawan maka faktor-faktor ini menjadi kurang relevan. Penelitian berikutnya juga perlu dilakukan dari sisi perusahaan untuk melihat program-program yang dilakukan untuk meretensi karyawan agar diperoleh gambaran lengkap dari kedua sisi. Penelitian ini dapat dilanjutkan dengan pendekatan kuantitatif, antara lain menggunakan skala untuk mengukur retensi karyawan dan bagaimana pengaruhnya pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasilnya dapat berupa model untuk dikembangkan sebagai suatu studi yang lebih luas sehingga dapat dibuktikan secara lebih umum.

DAFTAR RUJUKAN

- Adella, 2020, 'Apakah perusahaan wajib mendaftarkan BPJS Ketenagakerjaan untuk karyawannya?' *www.izin.co.id*, dilihat 13 Juli 2021, <https://izin.co.id/indonesia-business-tips/2020/04/27/bpjs-ketenagakerjaan-karyawan/>.
- Adieb, M 2021, 'Bagaimana aturan cuti besar dalam Undang-Undang?', *www.glints.com*, dilihat 13 Juli 2021, <<https://glints.com/id/lowongan/cuti-besar/#.YO0aEegzbDc>>.

Al-sharafi, H., Hassan, M. E. M, & Alam, S.S, 2018, The effect of training and career development on Employees retention, A study on Telecommunication Organizations in Yemen, *The Journal of Social Sciences Research*, 420-430, <https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.420.430>.

**JBB
11, 1**

Bucko, A.A & Anderson, E & Bucko, K.J, 2016, 'Giving negative feedback to millennials, how can Managers criticize the 'most prize' generation', *Emerald Group Publishing Limited*, Vol.39 No.6, pp.692-705.

69

Bamigboye, O.B. & Aderibigbe, N.A. 2004, 'Personnel motivation and job performance in some selected publishing houses in Ibadan', *Journal of Library and Information Science*, Vol.1, No. 2, pp. 73-82.

Barneveld, K., *et al.* 2020, 'The Covid 19 pandemic: lessons on building more equal and sustainable societies', *The economic and labour relations review*, Vol.31 No. 2, pp. 133.

Costanza, D. P & Finkelstein, Lisa. M 2015, 'Generationally based differences in the workplace: Is there a there there', *Published online by Cambridge University, Industrial and Organizational Psychology*, Volume 8, Issue 3, pp. 308 - 323.

Dasgupta, S. A., Suar, D., & Singh, S 2014, 'Managerial communication practices and employees attitudes and behaviours: A qualitative study'. *Corporate Communications: An International Journal*, 19, 287-302.

Dechawatanapaisal, Decha 2019, 'Millennials intention to stay and word-of-mouth referrals'; *A Journal of EBHRM 8,1, Chulalongkorn Business School, Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand.*

Dhanya, M. R., & Prashath, R.T 2019, A study on drivers of Employee Engagement and Employee Retention in health sector, Tiruchirappali Corporation, *Journal of the Gujarat Research Society*, 21(7), 222-233.

Djalante, R., Lassa, J., Setiamarga, D., Sudjatma, A., Indrawan, M., Haryanto, B., Mahfud, C., Sinapoy, M.S., Djalante, S., Rafliana, I., Gunawan, L.A., Surtiari, G.A.K. and Warsilah, H., 2020, 'Review and analysis of current responses to COVID-19 in Indonesia: period of January-March 2020', *Progress in Disaster Science*, Vol. 6, pp. 1-9.

Edmondson, Amy C and McManus, Stacy E, 2007, 'Methodological Fit in Management Field Research', *Academy of Management Review*, Journal Vol 32, No.4, 1155-1179.

Etzioni, A, 1975, 'A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates', *Revised and enlarged ed., Free Press, London.*

Fontaine, R., Letaifa, S.B. and Herda, D. 2013, 'An interview study to understand the reasons clients change audit firms and the client's perceived value of the audit service', *Current Issues in Auditing*, Vol. 7 No. 1, pp. A1-A14.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, 1959, 'The motivation to work'. *New York, NY: Wiley.*

- Herzberg, F. I., 1966, 'Work and nature of man'. *New York: Thomas Y. Crowell*.
- Hewko, Sarah dan Oyeseun, Amirah dan Clow, Samantha dan VanLeeuwen, Charlene, 2021, 'High turnover in clinic diestetics: a qualitative analysis', *BMC Health Service Research, Canada*.
- Integrity, 2108, 'Turn over rate is not good enough, know 'who's resign from your company, integrity-indonesia', dilihat pada 11 Juli 2021, <https://www.integrity-indonesia.com/blog/2018/03/15/turnover-rate-not-good-enough-know-whos-resign-company/>.
- Irwanto, 2007, 'Focus Group Discussion: Sebuah Pengantar Praktis'. *Jakarta: Yayasan Obor Indonesia*.
- Kessler, A.N, 2016, 'Retaining the Nonretainable: a Correlation Exploration of Work Centrality and Turnover among the Millennial Workforce'.
- Kompas (2020), 'Fakta lengkap kasus pertama Virus Corona di Indonesia, (The comprehensive facts of the first case of corona virus in Indonesia)', available at: <https://bit.ly/3jpol0J>, diakses pada 12 juli 2021.
- Kotze, D. M dan Mouton, J & Barkhuizen, N & De Jager, H, 2020, 'Talent retention of educators in selected private schools', *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*. Vol 12, No 2, 2020 ISSN: 1309-8063 (Online).
- Lehoux P., Poland B. & Daudelin, G. 2006, 'Focus group research and the patient's view', *Social Science and Medicine*, 63: 2091-2104.
- Lepak, D.P. and Snell, S.A., 2002, 'Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations', *Journal of Management*, Vol. 28 No. 4, pp. 517-543.
- Lucas, K., D'Enbeau, S., & Heiden, E. P, 2016, 'Generational growing pains as resistance to feminine gendering of organization? An archival analysis of human resource management discourses', *Journal of Management Inquiry*, 25, 322-337.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C. and Lee, T.W. 2001, 'How to keep your best employees: developing an effective retention policy', *The Academy of Management Executive*, Vol. 15 No. 4, pp. 96-108.
- Mulyati, Rina dan Suhariadi, Fendy, 2019, 'Model Work Engagement Angkatan Kerja Generasi Milennial dengan meaningful work sebagai Mediator', *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 5(1):34. DOI: 10.22146/gamajop.47964.
- Nguyen, N.T., 2020. 'How to Motivate Employees? Special Case of Millennial Generation in Vietnam', *Journal of Southwest Jiaotong University*, Vol. 55, No. 2.
- Ozkan, H. A, 2021, 'A meta-analysis of the variables related to turnover intention among IT personel', *Istanbul Gedik University, Istanbul, Turkey, Emerald publishing limited 0368-492X*.

-
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K, 2013, 'Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research', *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, no. 42, pp. 533-544.
- Patton & Quinn, M, 1999, 'Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis', *Health services research* 34.5 Pt 2: 1189
- Pyöriä, P., Ojala. S., Saari, T., and Järvinen, K-M., 2017, 'The Millennial Generation: A New Breed of Labour?', *SAGE Open January-March 2017*, pp 1-14.
- Smith, T. J., & Nichols, T, 2015, 'Understanding the millennial generation', *Journal of Business Diversity*, 15, 39-47.
- Teti, M., Schatz, E & Liebenberg, L, 2020, 'Methods in the Time of COVID-19: The Vital Role of Qualitative Inquiries', *International Journal of Qualitative Methods*. doi: 10.1177/1609406920920962.
- Tlaiss, A.H, Martin P, Hofaidhllaoui, 2017, 'Talent Retention, Evidence from a multinational firm in France', *Journal Employee Retentions*, Vol. 39, No.4, 2017, pp. 426-445.
- Webb, A., McQuaid, R. & Rand, S. 2020, 'Employment in the informal economy: implications of the Covid 19 pandemic', *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol 40 No.9/10, pp. 1005-1019.
- World Health Organization (WHO), 2020, "WHO Coronavirus Disease (COVID-19) dashboard", available at: <https://covid19.who.int/> (accessed 10 June 2020).
- Yap, W. M., & Zainal Badri, S. K. 2020, What Makes Millennials Happy in their Workplace?, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 25, No.1. <https://doi.org/10.21315/aamj2020.25.1.6>
- Yin, R.K, 1989, 'Case Study Research: Design and Methods, 2nd ed., Applied Social Methods Research Series', *Sage Publications, Thousand Oaks, CA*.

***Koresponden Penulis**

Penulis dapat dikontak pada e-mail: ekosupriyadi81@gmail.com