

KETERIKATAN KARYAWAN MILENIAL INDONESIA DI PT X

TESIS



Oleh :

Devina

8081801003

Pembimbing Utama:

Sapta Dwikardana, Ph.D

Ko-Pembimbing:

Angela Teressia, S.IP., M.M.

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS
SEKOLAH PASCA SARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
FEBRUARI 2022**

HALAMAN PERSETUJUAN
KETERIKATAN KARYAWAN MILENIAL INDONESIA DI PT X



Oleh :

Devina

8081801003

Persetujuan untuk Sidang Tesis pada Hari/Tanggal:

Sabtu, 12 Februari 2022

Pembimbing Utama:



Sapta Dwikardana, Ph.D

Ko-Pembimbing:



Angela Teressia, S.IP., M.M.

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCA SARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
FEBRUARI 2022

PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut:

Nama : Devina
Nomor Pokok Mahasiswa : 8081801003
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bisnis
Program Pascasarjana
Universitas Katolik Parahyangan

Menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

“Keterikatan Karyawan Milenial Indonesia di PT X”

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan Pembimbing, dan sayatidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala resiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung

Tanggal : 14 Februari 2022


71779AJX101600702
Devina

KETERIKATAN KARYAWAN MILENIAL INDONESIA DI PT X

Devina (8081801003)

Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung, Indonesia
cecilia.devina.santoso@gmail.com

Abstrak

Akhir-akhir ini jumlah karyawan milenial di tempat kerja terus bertambah dan segera akan mendominasi tenaga kerja. Dahulu perusahaan-perusahaan berhasil mendoktrin prinsip mereka terhadap karyawan. Akan tetapi milenial yang memiliki karakter yang berbeda, lebih memilih untuk meninggalkan perusahaan, yang mengakibatkan tingginya tingkat *turnover*. Tujuan dari penelitian ini untuk mengeksplorasi karakteristik dan kebutuhan milenial Indonesia di tempat kerja yang dapat berkontribusi bagi keterikatan mereka serta dapat mengurangi *turnover*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mewawancarai delapan narasumber yang minimal telah bekerja selama 3 bulan di PT X. Hasil penelitian menunjukkan kebutuhan karyawan milenial di tempat kerja adalah dibimbing, kerja dalam tim, fleksibilitas waktu, manajemen makro, menjalin relasi dan kompensasi yang adil.

Kata kunci: Milenial, karakteristik milenial, kebutuhan milenial, keterikatan, turnover

INDONESIAN MILLENNIAL EMPLOYEE ENGAGEMENT AT PT X

Devina (8081801003)

**Master of Business Administration, Post-Graduate Program, Parahyangan Catholic University,
Bandung, Indonesia**

cecilia.devina.santoso@gmail.com

Abstract

Recently the number of Millennials in the workplace is growing and soon projected to dominate the workforce. In the past, the companies succeeded in forcing their workforce to follow their principles. However, most of Millennials who have distinctive characteristics chose to leave the companies instead of being forced, which resulted in high turnover. The objective of this study is to explore Indonesian Millennials' characteristics and needs in the workplace that could contribute to their engagement and also could help to reduce turnover. This study used qualitative approach by interviewed eight participants who work at least 3 months at PT X. The result showed Indonesian Millennials' characteristics are in line with their needs, which are being coached, teamwork, flexibility in hour, macro managing, develop relationship and fair compensation.

Keywords: Millennials, Millennials' characteristics, Millennials' needs, engagement, turnover

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas anugerah dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “KETERIKATAN KARYAWAN MILENIAL INDONESIA DI PT X”. Penulis menyadari tanpa adanya bantuan, saran, serta bimbingan dari berbagai pihak, maka tesis ini tidak dapat diselesaikan. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Sapta Dwikardana, Ph.D dan Ibu Angela Teressia, S.IP., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan memberikan bantuan selama membimbing penulis dalam menyusun tesis,
 2. Ibu Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., M.M., M.Phil. dan Ibu Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si. selaku dosen penguji yang senantiasa memberikan masukan yang membangun dalam penulisan tesis,
 3. 温尚荣 yang selalu memberi dukungan, semangat, dan doa kepada penulis,
 4. Teman-teman penulis yang turut membantu dan memberikan dukungan selama penulisan tesis,
 5. Seluruh responden yang rela meluangkan waktunya untuk mendukung penelitian ini.
- Penulis menyadari adanya kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu penulis terbuka terhadap masukan dan kritik yang membangun untuk mendukung tesis ini menjadi lebih baik. Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 12 Februari 2022

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	<i>i</i>
DAFTAR ISI	<i>ii</i>
DAFTAR TABEL	<i>v</i>
DAFTAR GAMBAR	<i>vi</i>
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	3
1.3 Pembatasan Penelitian	6
1.4 Rumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian	7
1.6 Kegunaan Penelitian	7
1.6.1 Kegunaan Teoritis.....	7
1.6.2 Kegunaan Praktis	8
1.7 Kerangka Pemikiran	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Karyawan (Employee)	13
2.2 Teori Generasi	17
2.2.1 Kelompok Generasi	18
2.2.2 Kesenjangan Generasi (Generation Gap)	30
2.2.3 Milenial.....	31
2.3 Penelitian Terdahulu	47
BAB 3 METODE PENELITIAN	58
3.1 Jenis Penelitian.....	58
3.2 Metode Penelitian	59
3.3 Informan Penelitian.....	60
3.4 Metode Pengumpulan Data	62

3.5 Operasional Variabel.....	62
3.6 Metode Analisis Data.....	67
3.6.1 Kondensasi Data	67
3.6.2 Penyajian Data.....	68
3.6.3 Penarikan & Verifikasi Kesimpulan	68
3.7 Uji Keabsahan Data	68
3.7.1 Credibility.....	68
3.7.2 Dependability	69
3.7.3 Transferability	70
3.7.4 Confirmability	70
3.7.5 Triangulasi	70
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	72
4.1 Profil Narasumber	72
4.2 Hasil Wawancara Mengenai Karakteristik Karyawan Milenial di PT X	76
4.2.1 Persepsi Karyawan Milenial Mengenai Stereotype Karyawan Milenial	76
4.2.2 Karakteristik Karyawan Milenial	79
4.3 Hasil Wawancara Mengenai Keterikatan Karyawan Milenial di PT X.....	81
4.3.1 Rasa Keterikatan Karyawan Milenial di PT X.....	81
4.3.2 Penyebab Keterikatan Karyawan di PT X.....	84
4.4 Hasil Wawancara Kebutuhan Karyawan Milenial di PT X	89
4.4.1 Pandangan Karyawan Milenial Terkait Kebutuhan Karyawan Milenial di Tempat Kerja.....	89
4.4.2 Kebutuhan Karyawan Milenial di Tempat Kerja yang Tidak Terpenuhi	92
4.2 Pembahasan	96
BAB 5 KESIMPULAN	119
5.1 Kesimpulan.....	119
5.2 Saran	120
5.2.1 Saran Bagi Perusahaan	120
5.2.1.1 Saran Terkait Karakteristik Karyawan Milenial.....	120
5.2.1.2 Saran Terkait Keterikatan Karyawan Milenial	120

5.2.1.3 Saran Terkait Kebutuhan Karyawan Milenial.....	120
5.2.2 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya	123
DAFTAR PUSTAKA.....	124
LAMPIRAN.....	133

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan (Staff) di PT X.....	3
Tabel 1.3 Masa Kerja Karyawan (Staff) di PT X (2018).....	4
Tabel 1.4 Masa Kerja Karyawan (Staff) di PT X (2019).....	5
Tabel 2.1 Gap Generasi (Harber, 2011).....	30
Tabel 2.2 Penelitian terdahulu.....	57
Tabel 3.1 Operasional Variable.....	67
Tabel 4.1 Profil Narasumber.....	74
Tabel 4.2 Stereotype Negatif Karakter Karyawan Milenial di PT X.....	99
Tabel 4.3 Karakter Karyawan Milenial di PT X.....	104
Tabel 4.5 Keterikatan Karyawan Milenial di PT X.....	109
Tabel 4.5 Kebutuhan Karyawan Milenial dalam Organisasi.....	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran	10
Gambar 2.1 Komponen dari Keterikatan Karyawan	16

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menurut Howe & Strauss (2000) Generasi Y atau Milenial lahir pada tahun 1981-2000. Milenial merupakan tenaga kerja baru yang akan mendominasi dan mengambil alih organisasi. Menurut Biro Pusat Statistik Indonesia tahun 2018 jumlah dari milenial Indonesia kurang lebih 85,743,500 orang (31.80%). Sangat disayangkan, menurut penelitian-penelitian yang diadakan di Indonesia, intensi *turnover* pada karyawan milenial cukup tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Dale Carnegie di Indonesia pada tahun 2016 menemukan bahwa 25% karyawan milenial terikat sepenuhnya dengan perusahaan, 66% terikat sebagian dan 9% merasa tidak terikat. Penelitian lain yang dilakukan oleh Michael Page Indonesia pada tahun 2015 menemukan sebanyak 72% milenial tertarik untuk mengganti pekerjaan setelah 12 bulan. Lie & Andreani (2017) menyatakan 65,8% karyawan milenial Indonesia memilih untuk meninggalkan perusahaan mereka setelah bekerja selama 12 bulan. Friani & Mulyani (2018) juga menyatakan bahwa tingkat *turnover* pada milenial Indonesia cukup tinggi. Milenial terus memperbaharui CV mereka dan dianggap sebagai *job hoppers* (Shaw & Fairhurst, 2008); Meier & Crocker, 2010). Sementara dari perspektif milenial sendiri melompat dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya (*job hopping*) dianggap wajar karena mereka mencoba untuk mencari tahu apa yang ingin mereka lakukan untuk karir mereka (Tulgan, 2009; Murphy, 2008).

Milenial memiliki karakter yang berbeda dengan generasi-generasi lainnya seperti *Baby Boomers* dan Generasi X. Milenial juga menunjukkan preferensi yang berbeda dengan generasi pendahulunya yang lebih tertarik pada imbalan dalam bentuk uang. Sebaliknya, milenial memilih fleksibilitas, keseimbangan hidup-kerja, transparansi dan komunikasi, kolaborasi dan kerja dalam tim, pekerjaan yang

menantang dan bermakna (Murphy, 2008; Lancaster & Stillman, 2010; Spiegel, 2013; Tulgan, 2009). Dikarenakan milenial berbeda dengan generasi pendahulunya, banyak organisasi yang tidak siap untuk mengatur keunikan dari karakter yang dimiliki oleh milenial (Hammill, 2005). Dan tidak seperti generasi-generasi lainnya, banyak organisasi yang terlihat kesulitan untuk mempertahankan milenial (Deal et al., 2010; Ng et al., 2010).

Kehilangan karyawan dapat mengganggu performa, kapabilitas dan kesuksesan finansial perusahaan (Cho & Lewis, 2012). *Turnover* juga dapat mengurangi produktivitas dikarenakan talenta dan pengetahuan yang hilang saat karyawan meninggalkan organisasi. Di masa lalu, organisasi memaksa karyawan-karyawannya untuk menyesuaikan perilaku mereka dengan budaya organisasi, akan tetapi Milenial tidak melakukan penyesuaian tersebut dan memilih untuk meninggalkan organisasi yang menolak untuk melakukan perubahan pendekatan terhadap mereka (Kotter & Schlesinger, 2008).

Dikarenakan milenial memiliki karakter dan preferensi yang berbeda dengan generasi pendahulunya, maka organisasi perlu menggunakan pendekatan yang berbeda pula untuk mengikat mereka, dan akan lebih baik lagi bila mereka bisa terikat sepenuhnya dengan organisasi. Hal paling krusial yang perlu dilakukan oleh organisasi adalah memahami milenial secara lebih mendalam dengan mengeksplorasi **keterikatan karyawan milenial di dalam organisasi** dengan cara mencari faktor-faktor yang dapat membuat mereka merasa terikat dan tidak terikat dengan organisasi. Organisasi juga perlu menemukan strategi yang tepat untuk meningkatkan keterikatan milenial dalam rangka mempertahankan keberlangsungan bisnis dan meningkatkan performa organisasi. Apabila organisasi masih menggunakan cara tradisional mereka dan mengabaikan perubahan yang terjadi di dalam tenaga kerja saat ini, mengingat milenial akan menjadi proporsi terbesar dalam tenaga kerja menggantikan *Baby*

Boomers, maka organisasi perlu memikirkan kembali akan keberlangsungan bisnis mereka.

1.2 Identifikasi Masalah

PT X merupakan salah satu perusahaan asli Indonesia yang bergerak di bidang ritel modern dengan format *department store* dan *supermarket*. Perusahaan yang sudah berdiri sejak tahun 1982 di kota Bandung, saat ini memiliki cabang di beberapa kota di Jawa Barat hingga di Jawa Tengah. Perusahaan ini juga sedang mengembangkan bisnisnya ke bidang *resort*. Penulis meneliti lebih lanjut dan ingin mendalami bagaimana pengelolaan sumber daya manusia di PT X, dimana penulis juga memperoleh data karyawan PT X pada tahun 2018 dan 2019 khususnya yang di kota Bandung seperti tercantum pada tabel di bawah ini.

	Total Jumlah Karyawan (Staff) PT X		
Generasi	2018	Generasi	2019
Boomers (54-72)	7.91%	Boomers (55-73)	6.58%
Gen X (38-53)	14.98%	Gen X (39-54)	12.35%
Gen Y (18-37)	77.11%	Gen Y (19-38)	81.07%

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan (Staff) di PT X

Berdasarkan data pada tabel 1.1 di atas terlihat bahwa terdapat peningkatan jumlah karyawan milenial atau karyawan yang termasuk ke dalam generasi Y dari tahun 2018 ke tahun 2019. Di sisi lain tingkat *turnover* kelompok karyawan milenial tersebut juga tinggi. Selanjutnya data karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan disajikan dalam tabel berikut.

Tingkat Turnover Karyawan (Staff) PT X			
Generasi	2018	Generasi	2019
Boomers (54-72)	20.74%	Boomers (55-73)	17.05%
Gen X (38-53)	22.99%	Gen X (39-54)	17.10%
Gen Y (18-37)	54.61%	Gen Y (19-38)	50.85%

Tabel 1.2 Tingkat Turnover Karyawan (Staff) di PT X

Masa Kerja Karyawan (Staff) PT X Sebelum <i>Resign</i> (2018)			
Masa Kerja	Boomers	Gen X	Gen Y
> 3 tahun	64.71%	32.47%	1.55%
2 – 3 tahun	23.53%	41.56%	7.77%
1 – 2 tahun	11.76%	22.08%	3.63%
6 bulan – 1 tahun	0%	3.9%	58.03%
3 bulan – 6 bulan	0%	0%	13.99%
< 3 bulan	0%	0%	15.03%

Tabel 1.3 Masa Kerja Karyawan (Staff) di PT X (2018)

Masa Kerja Karyawan (Staff) PT X Sebelum Resign (2019)			
Masa Kerja	Usia 55 – 73 tahun	Usia 39 – 54 tahun	Usia 19 – 38 tahun
> 3 tahun	71.43%	22.86%	1.89%
2 – 3 tahun	28.57%	48.57%	8.49%
1 – 2 tahun	0%	8.57%	8.96%
6 bulan – 1 tahun	0%	20%	57.08%
3 bulan – 6 bulan	0%	0%	15.57%
< 3 bulan	0%	0%	8.02%

Tabel 1.4 Masa Kerja Karyawan (Staff) di PT X (2019)

Berdasarkan data di atas terlihat jelas bahwa tingkat *turnover* karyawan Milenial di PT X cukup tinggi dan lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan *Baby Boomers* dan Generasi X. Selain itu, dapat terlihat juga bahwa persentase karyawan milenial di PT X dengan masa kerja lebih dari 3 tahun sangat rendah dan lebih kecil bila dibandingkan dengan karyawan *Baby Boomers* dan Generasi X, dan masa kerja milenial sendiri paling banyak pada 6 bulan sampai 1 tahun.

Penulis menemukan adanya kesamaan antara data karyawan PT X dengan temuan dari peneliti-peneliti lainnya, dimana *turnover* milenial cukup tinggi dan mereka juga cenderung tidak bertahan lama untuk bekerja dalam satu organisasi. Kondisi tersebut merupakan indikasi bahwa karyawan milenial cenderung kurang memiliki keinginan untuk terikat dengan satu pekerjaan. Padahal jumlah karyawan milenial yang terdapat di PT X mendominasi sehingga mempengaruhi performa perusahaan. Permasalahan tersebut mendorong peneliti untuk meneliti lebih lanjut mengenai keterikatan karyawan milenial dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Penelitian-penelitian yang dilakukan di Indonesia sendiri umumnya bersifat menguji faktor-faktor pengikat yang

diadaptasi dari penelitian lain yang dilakukan di luar Indonesia. Sementara itu, penulis mengeksplorasi pandangan milenial mengenai keterikatannya dalam sebuah organisasi.

1.3 Pembatasan Penelitian

Tenaga kerja di organisasi saat ini terdiri dari tiga generasi yang berbeda, yaitu *Baby Boomers*, Generasi X dan milenial. Menurut Departemen Tenaga Kerja Amerika Serikat, rata-rata masa kerja *Baby Boomers* adalah sepuluh tahun, rata-rata masa kerja Generasi X adalah antara lima dan delapan tahun, sedangkan rata-rata masa kerja milenial adalah satu hingga dua tahun. Penelitian lain yang diselenggarakan di Indonesia oleh IDN Research Institute (2019) menyatakan bahwa milenial adalah generasi dengan tingkat loyalitas yang rendah terhadap organisasi. Hal inilah yang menjadi penyebab dibalik stigma *job hoppers* bagi milenial. Akan tetapi, milenial akan segera mendominasi dan mengambil alih posisi penting di dalam organisasi, menggantikan *Baby Boomers* yang pensiun, dan hal ini tidak bisa dihindari. Maka dari itu, penulis tertarik untuk memahami generasi milenial secara lebih lanjut dan memilih PT X dikarenakan tenaga kerja di dalam PT X saat ini terdiri dari tiga generasi berbeda yang dapat dijadikan sebagai pembandingan terhadap masa kerja milenial. Penelitian ini akan berfokus untuk mengeksplorasi keterikatan karyawan milenial di PT X kota Bandung berdasarkan pandangan karyawan milenial tersebut. Karyawan milenial yang menjadi subjek penelitian ini adalah karyawan milenial yang sudah bekerja minimal 3 bulan di PT X kota Bandung. Lebih lanjut, subjek penelitian terdiri dari karyawan milenial yang masih bekerja dan karyawan milenial yang sudah tidak bekerja di PT X. Karyawan yang sudah tidak bekerja yang dijadikan subjek penelitian ini merupakan karyawan yang memutuskan sendiri untuk keluar dari perusahaan bukan diberhentikan oleh manajemen, dikarenakan mereka menunjukkan ketidakterikatan pada perusahaan. Subjek penelitian juga minimal telah menempuh pendidikan S1, hal ini mengingat milenial merupakan generasi yang paling banyak menempuh pendidikan paska menengah atas dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya (Leete, 2006).

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan maka rumusan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah karakteristik karyawan milenial di PT X?
2. Bagaimanakah keterikatan karyawan milenial di PT X?
3. Bagaimanakah kebutuhan karyawan milenial guna meningkatkan keterikatan karyawan di PT X?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis karakteristik karyawan milenial di PT X.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis keterikatan karyawan milenial di PT X.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kebutuhan karyawan milenial guna meningkatkan keterikatan karyawan di PT X.

1.6 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dapat berguna secara teoritis dan praktis.

1.6.1 Kegunaan Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti lainnya yang akan mengadakan penelitian dengan menyediakan informasi tambahan mengenai faktor keterikatan milenial Indonesia terhadap organisasi. Sedangkan bagi penulis sendiri, penelitian ini memberikan pengalaman baru dan memperluas wawasan penulis mengenai keterikatan karyawan.

1.6.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai saran bagi organisasi untuk mengikat karyawan milenial dalam rangka mempertahankan keberlangsungan bisnis dan meningkatkan performa organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagi perusahaan mengenai karakteristik milenial di PT X, memberikan gambaran mengenai keterikatan karyawan milenial tersebut serta untuk memberikan gambaran mengenai kebutuhan karyawan milenial di dalam perusahaan dalam rangka mempertahankan karyawan milenial dalam organisasi serta meningkatkan performa karyawan milenial tersebut.

1.7 Kerangka Pemikiran

Istilah milenial merujuk pada generasi yang lahir pada tahun 1981-2000, yang merupakan akibat dari perubahan dari bagaimana cara mereka dibesarkan dan mereka merupakan generasi pertama yang lulus SMA pada tahun 2000 (Howe & Strauss, 2000). Pada umumnya milenial memiliki karakteristik tertentu yang berbeda dengan karakteristik generasi sebelumnya.

Karakteristik yang pertama adalah rasa kepercayaan diri (*self-confidence*) yang cenderung tinggi (Guha, 2010; Kowske, Rasch, & Wiley, 2010). Karakteristik milenial yang kedua adalah *self-esteem* dan *assertiveness* yang cenderung lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Karakteristik yang ketiga adalah *achievement focused* atau fokus pada pencapaian. Milenial cenderung memiliki kebutuhan tidak hanya untuk melakukan dengan baik, tetapi untuk unggul dan melampaui semua tujuan dan aspirasi (Kaifi et al., 2012; Kowske et al., 2010). Karakteristik yang keempat adalah kolaboratif, milenial senang bekerja dalam tim (*team oriented*) dan lebih toleran dibandingkan generasi sebelumnya (Kowske et al., 2010). Karakteristik yang kelima adalah *self-entitled*, and *overly service-focused*. Karakteristik ini dipandang negatif karena dengan karakteristik ini milenial dianggap memiliki tuntutan yang lebih besar dibandingkan generasi sebelumnya (Deal et al., 2010). Karakteristik yang keenam adalah keberanian mengambil risiko (*risk taker*), milenial merupakan pengambil risiko

dan tidak takut untuk berganti pekerjaan demi kesempatan yang lebih baik (Schaefer, 2017). Karakteristik yang ketujuh adalah cenderung selektif dalam memilih pekerjaan. Milenial lebih selektif terhadap batasan geografis, mereka lebih memilih daerah perkotaan daripada pinggiran kota, dimana hal ini mempengaruhi tipe pekerjaan yang mereka jalankan (Burke et al., 2015). Karakteristik yang kedelapan adalah *family-focused* dan kebutuhan *work-life balance*. Kondisi ini disebabkan oleh latar belakang milenial yang tumbuh dengan penekanan pada keluarga, yang telah menciptakan pergeseran di tempat kerja (Andert, 2011). Karakteristik yang kesembilan adalah *technologically savvy generation*, generasi milenial menjadi tergantung pada teknologi pada usia yang lebih awal dibandingkan generasi lainnya Deal et al. (2010). Karakteristik yang kesepuluh adalah memiliki stereotip *job hoppers*, karyawan milenial jauh memiliki kemungkinan yang lebih tinggi untuk mempertimbangkan perubahan karir dan perusahaan dibandingkan dengan karyawan generasi sebelumnya (Ertas, 2015).

Milenial memiliki mentalitas yang menyebabkan lebih sering mencari peluang kerja baru (Hauw & Vos, 2010). Mentalitas tersebut menyebabkan milenial dianggap cenderung kurang memiliki keterikatan dengan pekerjaan di suatu perusahaan. Keterikatan karyawan di dalam sebuah organisasi didorong oleh beberapa faktor antara lain tantangan pekerjaan, otonomi, variasi, *feedback*, kesesuaian, peluang untuk berkembang, peluang untuk berkontribusi, penghargaan dan apresiasi, kepemimpinan (Crawford et al., 2014; Armstrong, 2011; MacLeod & Clarke, 2009).

Milenial memiliki kebutuhan-kebutuhan yang istimewa di tempat kerja, yang diklasifikasikan ke dalam delapan tema yaitu pekerjaan yang menantang (*challenging work*), pekerjaan yang bermakna (*meaningful work*), transparansi dan komunikasi, fleksibilitas, kolaborasi, imbang kehidupan-kerja (*work-life balance*), lingkungan ramah milenial (*Millenial friendly environment*), dan faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap intensi *turnover* milenial.



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran

No	Irisan	Deskripsi
1	Karakteristik milenial	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Self-confident tinggi</i> • <i>Self-esteem dan assertiveness tinggi</i> • <i>Achievement focused</i> • <i>Collaborative</i> • <i>Self-entitled dan overly service-focused</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Risk taker</i> • <i>Family-focused</i> • <i>Work-life balance</i> • <i>Technologically savvy generation</i> • <i>Job hoppers</i>
2	Pendorong keterikatan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Tantangan pekerjaan • Otonomi • Variasi • <i>Feedback</i> • Kesesuaian • Peluang untuk berkembang • Peluang untuk berkontribusi • Penghargaan dan apresiasi • Kepemimpinan
3	Kebutuhan milenial dalam organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan yang menantang (<i>challenging work</i>) • Pekerjaan yang bermakna (<i>meaningful work</i>) • Transparansi dan komunikasi • Fleksibilitas

		<ul style="list-style-type: none"> • Kolaborasi • Keseimbangan kehidupan-kerja (<i>work-life balance</i>) • Lingkungan ramah milenial (<i>millenial friendly environment</i>)
4		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Challenging work</i>/tantangan pekerjaan • <i>Meaningful work</i>/kesesuaian • Penghargaan dan apresiasi • <i>Feedback</i> • Lingkungan ramah milenial (<i>millenial friendly environment</i>)

Tabel 1.5 Deskripsi Kerangka Pemikiran (Sumber: diadaptasi dari Schaefer, 2017, Crawford et al., 2014; Armstrong, 2011; MacLeod & Clarke, 2009)