

STUDI KUALITATIF: INTENSI MENETAP ATAU BERPINDAH KERJA PADA KARYAWAN

Alhimni Fabiansyah¹, Almaas Adibah¹

Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Malang,
Jl. Raya Tlogomas No. 246 Malang, Jawa Timur 65144

alhimnifabiansah@gmail.com

Abstrak

Perpindahan pekerjaan bukanlah fenomena baru di dunia kerja, hal ini sudah ada sejak awal era industri. Namun dalam beberapa dekade terakhir, aktivitas perpindahan pekerjaan di dunia kerja sebagian besar dikaitkan dengan karyawan generasi muda. Perilaku berpindah pekerjaan telah menjadi masalah penting bagi organisasi karena dapat menimbulkan kerugian. Organisasi perlu untuk menemukan faktor-faktor utama yang menginspirasi karyawan muda mereka untuk bertahan lebih lama sekaligus mencegah seringnya berpindah pekerjaan di organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui alasan mengapa seseorang memiliki intensi untuk menetap atau berpindah-pindah kerja. Melalui pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi, diperoleh 4 orang partisipan yang diperoleh melalui teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan dengan interpretative phenomenological analysis. Penelitian ini menemukan sepuluh tema yang mendasari individu memilih menetap atau berpindah pekerjaan, yaitu faktor lingkungan kerja (rekan kerja, pimpinan, kondisi tempat kerja), gaji, beban kerja, peluang pengembangan diri dan jenjang karir, budaya organisasi, kemampuan beradaptasi di lingkungan kerja yang baru, keinginan untuk meng eksplorasi pengalaman dari tempat kerja lain, keyakinan individu terhadap perusahaannya, cara pandang individu terhadap kemampuannya di tempat kerja dan harapan keluarga.

Kata kunci: studi kualitatif; pindah kerja; karyawan; intensi

Abstract

Job switching is not a new phenomenon in the world of work, it has existed since the beginning of the industrial era. However, in recent decades, job transfer activities in the world of work have been mostly associated with younger generation employees. Job switching behavior has become an important problem for organizations because it can cause losses. Organizations need to find the key factors that inspire their young employees to stay longer while preventing frequent job changes in the organization. This research aims to find out the reasons why someone has the intention to stay or change jobs. Through a qualitative approach using the phenomenological method, 4 participants were obtained using purposive sampling techniques. Data analysis was carried out using interpretative phenomenological analysis. This research found ten themes or reasons that underlie individuals choosing to stay or change jobs, namely work environment factors (colleagues, leaders, workplace conditions), salary, workload, opportunities for self-development and career path, and organizational culture, ability to adapt to the environment new job, the desire to explore experiences from other workplaces, the individual's belief in his company, the individual's perspective on his abilities at work and family expectations.

Keywords: qualitative study; job hopping; employee; intention

PENDAHULUAN

Merekrut dan mempertahankan talenta terbaik sangat penting untuk keunggulan kompetitif perusahaan. Namun, perilaku berpindah pekerjaan telah menjadi masalah yang signifikan bagi praktisi *human resources* (HR). Tren perpindahan pekerjaan telah menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi. Hal ini menimbulkan kerugian karena perusahaan harus menanggung kerugian yang signifikan baik biaya finansial maupun non-finansial. Fenomena ini disebabkan

oleh beberapa faktor yang mendorong mereka meninggalkan pekerjaannya saat ini untuk mencari pekerjaan lain.

Artikel ini menyajikan studi tentang alasan mengapa seseorang memiliki intensi untuk menetap atau berpindah kerja. Hal ini karena berpindah kerja telah menjadi tren sosial di tempat kerja yang signifikan saat ini (Rivers, 2018). Larasati & Aryanto (2020) menyoroti bahwa perpindahan pekerjaan bukanlah fenomena baru di dunia kerja. Itu sudah ada sejak awal era industri. Dalam beberapa dekade terakhir, aktivitas perpindahan pekerjaan di dunia kerja sebagian besar dikaitkan dengan karyawan generasi muda. Gaidhani dkk., (2019) memperkirakan bahwa lebih dari 30% mereka yang lahir setelah tahun 1995 diperkirakan akan mulai terjun ke dunia kerja pada tahun 2020. Sejak generasi muda mulai mencari pekerjaan, isu perpindahan pekerjaan telah menjadi hal yang penting, karena menjadi salah satu hal yang memprihatinkan bagi pemberi kerja dan membawa perubahan signifikan pada angkatan kerja di masa depan. Ketika dunia bisnis saat ini berubah dengan cepat dengan masuknya generasi muda sebagai generasi terbaru dalam industri, merekrut dan mempekerjakan karyawan terbaik yang cocok untuk organisasi adalah sebuah tugas yang sulit, terutama bagi para praktisi HR. Meskipun sebagian besar perusahaan berhasil merekrut generasi muda yang memenuhi persyaratan pekerjaan, namun mempertahankan talenta terbaik dalam organisasi terbukti menjadi tugas yang lebih sulit dan menantang bagi praktisi sumber daya manusia (SDM).

Terdapat banyak penelitian selama dekade terakhir yang menjelaskan mengapa seorang karyawan berganti pekerjaan. Penelitian sebelumnya menyatakan alasan di balik perpindahan pekerjaan oleh generasi muda seperti dampak ketidakpuasan kerja dan dampak kepemimpinan serta manajemen yang diterapkan perusahaan atau organisasi apakah efektif atau tidak (Zahari & Puteh, 2023). Yuen (2016) berpendapat bahwa sulit bagi suatu organisasi untuk mempertahankan karyawan berharga mereka yang memiliki keterampilan dan pengalaman tinggi di bidang kerjanya. Hambatan ini mendorong munculnya permasalahan secara otomatis dan memberikan dampak negatif bagi organisasi dari terjadinya fenomena perpindahan pekerjaan. Selain itu, organisasi juga terdampak secara finansial dan non-finansial akibat tingginya tingkat *turnover* di perusahaan. Studi terdahulu menemukan bahwa *turnover* karyawan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja, kualitas produk, layanan, dan profitabilitas perusahaan.

Haider dkk. (2015) juga berpendapat bahwa *turnover* yang tinggi pada perusahaan mengakibatkan organisasi tidak hanya mengalami kerugian finansial, namun motivasi dan produktivitas karyawan lainnya juga akan sangat terpengaruh. Selvanathan dkk. (2019) menyoroti bahwa beberapa organisasi tetap berhati-hati dalam merekrut pencari kerja di perusahaan mereka, karena individu dengan karakteristik yang memiliki kecenderungan berpindah-pindah pekerjaan seperti ini kemungkinan besar akan berganti pekerjaan lagi di masa depan dan dapat membawa informasi, keterampilan, dan keahlian penting ke organisasi baru, yang secara tidak langsung dapat merugikan organisasi saat ini. Dampak perpindahan pekerjaan terhadap organisasi lebih dari sekadar uang, waktu, dan sumber daya.

Menarik karyawan generasi muda terbaik adalah hal yang sangat penting bagi kesuksesan jangka panjang perusahaan. Budaya tempat kerja di abad ke-21 dapat ditentukan oleh ambisi karier mereka, sikap terhadap pekerjaan, dan pengetahuan tentang teknologi baru. Tidak dapat dipungkiri bahwa generasi muda yang merupakan mayoritas angkatan kerja saat ini memiliki karakteristik yang unik dibandingkan para pendahulunya. Orang-orang di generasi ini ingin mendengar betapa hebatnya mereka, bukan seberapa buruknya mereka. Daripada merasa tidak yakin, mereka menginginkan peraturan dan tugas yang jelas. Akibatnya, mereka menganggap

teknologi sebagai komponen penting dari identitas mereka. Menurut “Millennials at Work: Reshaping the Workplace” yang diterbitkan oleh PricewaterhouseCoopers (PwC), generasi muda sering kali merasa tidak puas dengan struktur organisasi yang ketat dan terhambat oleh hambatan informasi. Mereka menantikan kemajuan yang cepat, profesi yang bervariasi dan menarik. Oleh karena itu, generasi muda mencari gaya manajemen dan budaya perusahaan yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya, menyesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi mereka (Zahari & Puteh, 2023).

Oleh karena itu, para praktisi HR perlu untuk menemukan faktor-faktor utama yang menginspirasi karyawan muda mereka untuk bertahan lebih lama sekaligus mencegah seringnya berpindah pekerjaan di organisasi. Penting bagi perusahaan untuk memahami dengan cermat apa yang dapat memotivasi karyawannya di tempat kerja. Meskipun terdapat cukup banyak studi empiris yang dilakukan mengenai perpindahan pekerjaan (Hemdi dkk., 2018; Rasli & Johari, 2017), studi mengenai perilaku perpindahan pekerjaan di kalangan generasi muda masih belum banyak diteliti di Indonesia. Kurangnya bukti empiris untuk membuktikan dan mendukung klaim bahwa generasi muda cenderung sering berganti pekerjaan di tempat kerja. Permasalahan tingginya tingkat *turnover* khususnya di kalangan pekerja generasi muda menjadi salah satu permasalahan paling mendesak yang dihadapi banyak organisasi dan pengusaha saat ini. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi dan memahami alasan dan preferensi karyawan di tempat kerja. Hal ini untuk memastikan organisasi dapat menerapkan strategi retensi yang baik sekaligus mengurangi tingkat perpindahan pekerjaan di kalangan generasi muda. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui mengeksplorasi alasan yang menyertai mengapa karyawan memilih menetap pada sebuah organisasi atau sebaliknya, memilih untuk berpindah pekerjaan.

Agarwal & Vaghela (2018) bahwa angkatan kerja masa depan akan menghadapi perubahan drastis akibat keterlibatan generasi muda saat ini di tempat kerja. Karyawan generasi muda cenderung memiliki kecenderungan untuk berpindah pekerjaan dan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam waktu singkat. Decembrele (dalam Zahari & Puteh, 2023) menegaskan bahwa profesional muda di kalangan karyawan cenderung berpindah pekerjaan tiga kali lebih tinggi dibandingkan generasi lain di tempat kerja. Generasi muda ini dikatakan memiliki keyakinan yang tinggi bahwa mereka dapat berganti karier dengan mudah tanpa takut kehilangan apapun karena bakat dan kemampuan mereka sangat dibutuhkan di dunia industri, terutama di bidang yang berkaitan dengan kemajuan dan adopsi teknologi terkini. Penelitian terdahulu menunjukkan beberapa faktor yang memotivasi generasi muda dalam memutuskan untuk mengubah pekerjaan mereka saat ini untuk mencari peluang kerja lain yang tersedia di pasar.

Gaji dan Tunjangan

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor ekstrinsik seperti gaji dan tunjangan merupakan faktor terpenting yang harus dipertimbangkan saat memilih pekerjaan (Haider dkk., 2015; Jules dkk., 2017; Krishnan & Sethuramasubbiah, 2012; Larasati & Aryanto, 2020; Pandey, 2019; Philip, 2017; Yuen, 2016). Gaji kompetitif yang ditawarkan oleh organisasi disebut-sebut sebagai aspek paling penting dalam aktivitas perpindahan pekerjaan (Philip, 2017). Orang-orang sering berpindah pekerjaan atau berpindah dari pekerjaan mereka saat ini ke pekerjaan lain terutama karena gaji yang lebih tinggi dan imbalan uang yang lebih baik yang ditawarkan oleh perusahaan lain, dengan demikian kebutuhan ekonomi para karyawan dapat terpenuhi (Yuen, 2016).

Hubungan Interpersonal

Interaksi dan komunikasi sosial antara pemberi kerja dan karyawan di tempat kerja sangat penting untuk memungkinkan mereka mengejar dan mencapai tujuan organisasi yang sama (Adil & Awais, 2016; Agarwal & Vaghela, 2018; Chillakuri, 2020; Dalimunthe dkk., 2018; Havlíček dkk., 2018; Pandey, 2019). Dalimunthe dkk. (2018) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dan kepemimpinan yang baik dapat membantu membangun hubungan interpersonal yang kuat di perusahaan, dan hubungan yang baik antar pekerja dapat menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi, peningkatan produktivitas, dan meningkatkan retensi karyawan. Adil & Awais (2016) percaya bahwa hubungan interpersonal yang efektif antara pemberi kerja dan karyawan sangat penting di tempat kerja. Studi mereka menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara hubungan interpersonal dan niat berpindah karyawan di tempat kerja.

Kondisi Kerja

Tinjauan penelitian sebelumnya menunjukkan pentingnya kondisi kerja terhadap kesejahteraan karyawan dan loyalitas mereka terhadap organisasi (Ahmad dkk., 2018; Albattat & Som, 2013; Baldonado, 2018; Kodithuwakku dkk., 2018; Larasati & Aryanto, 2020; Markey dkk., 2012; Rivers, 2018). Misalnya, sebuah penelitian oleh Markey dkk. (2012) menyatakan bahwa tempat kerja yang baik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap niat untuk berhenti di kalangan karyawan di perusahaan. Mereka juga menemukan bahwa tingkat stres yang rendah di tempat kerja membantu mengurangi jumlah tingkat *turnover* sehingga membuat mereka lebih menghargai manajemen. Ketika tingkat stres tinggi dan beban kerja yang tidak tertahankan untuk ditangani oleh karyawan, maka secara tidak langsung akan meningkatkan kemungkinan karyawan untuk mencari pekerjaan lain (Markey dkk., 2012). Tenaga kerja cenderung memilih pekerjaan yang menawarkan keselamatan tinggi, lingkungan yang baik, dan kondisi kerja yang lebih baik.

Pengakuan (Recognition)

Para karyawan merasa dihargai jika usaha keras mereka dihargai dan diakui. Harrison (2013) sepakat bahwa apresiasi merupakan hal yang esensial bagi kebutuhan manusia. Pekerja sering kali mengakui penghargaan di tempat kerja dengan menerima pengakuan atas pekerjaan mereka yang luar biasa, yang menunjukkan bahwa usaha mereka dihargai. Selain itu, salah satu bentuk pengakuan yang paling efektif adalah dengan memuji karyawan atas kerja keras mereka dan menumbuhkan budaya suportif di tempat kerja (Amoatema & Kyeremeh, 2016). Ketika atasan atau rekan kerja mengakui pencapaian mereka, hal itu membuat mereka merasa jauh lebih baik di tempat kerja dan memperpanjang peluang mereka untuk bertahan lebih lama di organisasi.

Jenjang Karier

Tinjauan literatur (Dhanapal dkk., 2013; Alias dkk., 2018; Kirchmayer dkk., 2018; Philip, 2017; Pillai & Naveenan, 2013; Rivers, 2018) mengemukakan bahwa salah satu aspek terpenting dalam memastikan loyalitas karyawan adalah dengan menawarkan jenjang karir atau peluang untuk berkembang di perusahaan. Misalnya, Dhanapal dkk. (2013) menyatakan bahwa orang yang sering berpindah atau berganti pekerjaan tidak hanya ingin memperoleh keuntungan finansial secara cepat tetapi juga ingin memperluas prospek karir di bidang yang diminatinya. Philip (2017) membuktikan bahwa meskipun banyak orang menganggap perpindahan pekerjaan sebagai perilaku negatif di dunia kerja, namun hal ini juga membawa banyak manfaat seperti peningkatan jalur karir, pengalaman, dan kemajuan karir karyawan.

Pencapaian (Achievement)

Sejumlah besar penelitian menemukan prestasi sebagai salah satu faktor motivasi intrinsik yang paling berpengaruh terhadap niat karyawan mencari pekerjaan baru (Agarwal & Vaghela, 2018; Aleksandra & Lera, 2019; Baldonado, 2018; Kirchmayer dkk., 2018; Larasati & Aryanto, 2020; Metz, 2018; Rasli & Johari, 2017; Schroth, 2019; Shahid, 2018). Prestasi adalah kecenderungan dan keinginan untuk melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya (Metz, 2018). Dalam Teori Motivasi Herzberg, prestasi adalah faktor penting peringkat teratas yang dapat meningkatkan kepuasan kerja di kalangan karyawan (Aleksandra & Lera, 2019). Prestasi menunjukkan hasil tertinggi dari perilaku berpindah pekerjaan, yang diyakini sebagian besar individu sangat diperlukan bagi mereka untuk mencapai penghargaan pribadi (Rasli & Johari, 2017). Karena prestasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mampu mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja dalam jangka waktu yang lama, maka organisasi perlu mengakui prestasi sebagai alat motivasi yang ampuh (Shahid, 2018).

METODE

Partisipan

Pemilihan partisipan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dengan beberapa kriteria sebagai berikut: (1) berusia 23 – 28 tahun, (2) pendidikan terakhir minimal strata 1, (3) bekerja di suatu instansi, lembaga, atau perusahaan, (4) lama bekerja minimal 1 bulan dan maksimal 5 tahun, (5) pernah dan tidak pernah berpindah-pindah kerja. Partisipan pada penelitian ini berjumlah 4 orang, masing-masing diberi inisial A, B, C, dan D (dapat dilihat pada Tabel 1).

Desain

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan serangkaian alasan mengapa orang memilih menetap atau berpindah-pindah pekerjaan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi. Data dalam penelitian ini selanjutnya dianalisis menggunakan pendekatan *Interpretative Phenomenological Analysis* yang dibagi menjadi beberapa tahapan (Tindall, 2009).

Prosedur

Prosedur penelitian dimulai dengan pemilihan partisipan yang dilanjutkan dengan wawancara dengan partisipan penelitian. Tahap pertama diawali dengan pemilihan partisipan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti. Sebelum melakukan wawancara, peneliti memberikan penjelasan singkat mengenai penelitian yang akan dilakukan, termasuk hal-hal yang akan dilakukan oleh partisipan selama proses pengambilan data. Setelah memberikan penjelasan singkat kepada ketiga partisipan penelitian, peneliti kemudian menanyakan kesediaan para partisipan untuk terlibat dalam penelitian ini dengan memberikan lembar persetujuan (*informed consent*).

Tabel 1

Karakteristik Partisipan

Data Demografi	Partisipan I	Partisipan II	Partisipan III	Partisipan IV
Nama/Inisial	A	B	C	D
Jenis Kelamin	Perempuan	Perempuan	Laki-laki	Laki-laki
Usia	26 tahun	25 Tahun	24 tahun	24 tahun
Lama Bekerja	1 tahun	3 tahun	1 bulan	6 bulan

Instrumen

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pertanyaan-pertanyaan semi terstruktur yang disusun oleh peneliti. Untuk memperoleh informasi mengenai alasan menetap atau berpindah pindah pekerjaan pada partisipan, peneliti melakukan wawancara mendalam secara semi-terstruktur dengan menggunakan pertanyaan *open-ended*. Pertanyaan-pertanyaan penting dalam wawancara kualitatif sebaiknya berupa *open-ended* (Yin, 2016). Peneliti menyiapkan pedoman wawancara yang disusun untuk mengeksplorasi alasan mengapa partisipan memilih untuk bertahan dalam suatu pekerjaan atau memilih berpindah-pindah pekerjaan. Pertanyaan wawancara merujuk pada *theoretical framework* yang telah disusun oleh peneliti. Adapun salah satu pertanyaan dalam penelitian meliputi “Dapatkah Anda menjelaskan apa makna kerja bagi Anda?”, “Dapatkah Anda menjelaskan alasan mengapa Anda memilih untuk menetap/pindah dari pekerjaan Anda?”.

Teknik Analisis

Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Interpretative Phenomenological Analysis* yang terdiri dari proses membaca dan membaca ulang, membuat catatan awal, membuat tema emergen, dan mencari hubungan di seluruh tema (Tindall, 2009). Setelah data diperoleh, selanjutnya ditranskripsi lalu dibaca kembali oleh peneliti sebanyak 2-3 kali agar peneliti dapat menjadi familiar dengan data. Lebih lanjut, data yang sudah ditranskrip kemudian diberi kode dan kategorisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini dijabarkan temuan penelitian yang diperoleh berdasarkan pertanyaan penelitian mengenai faktor-faktor atau alasan seseorang memilih menetap atau berpindah pekerjaan. Penelitian ini menemukan dua kategori data, yaitu alasan atau faktor berdasarkan perspektif organisasional dan alasan atau faktor berdasarkan perspektif individual mengapa seseorang memilih menetap atau berpindah pekerjaan.

Rekan Kerja dan Atasan yang mendukung dan Mengapresiasi

Lingkungan kerja yang terdiri dari rekan kerja, atasan atau pimpinan, dan kondisi tempat kerja merupakan salah satu alasan yang mendasari keputusan partisipan untuk memilih menetap dalam pekerjaannya atau berpindah. Partisipan yang memilih untuk menetap, mereka merasakan memiliki rekan kerja yang mendukung dan membantunya selama bekerja, dapat menjadi teman sekaligus rekan kerja yang profesional, serta mereka merasakan memiliki atasan yang mendukung dan membantu secara langsung ketika ada masalah di lapangan, atasan mereka dapat berperan sebagai sahabat sekaligus teman diskusi dan memberi banyak motivasi.

“Aku senang aja gitu kerja disini, asik aja gitu. Lingkungan kerja positif, bos ku juga tipikal yang sering ngasih motivasi buat growth. Lingkungan kerja sih yang bener-bener bikin salah satu alasan atau pertimbangan aku menetap. Disana aku bisa belajar banyak hal dan kebetulan bos ku kalau ada masalah gitu turun tangan dan hubunganku ke bosku yaa ga bener-bener atasan bawahan, tapi juga kakak sama adik.”

“Karena lingkungan yang support, temen-temennya saling support, diajak profesional bisa, diajak non profesional juga bisa. Positive vibes gitu, ga ada yang julid-julid an, ga ada yang saling gosipin satu sama lain, ga ada kompetisi gitu, mereka positive vibes orang-orangnya”

Disisi lain, partisipan yang memilih untuk pindah kerja mereka menyatakan bahwa hal tersebut karena atasan yang kurang memberikan apresiasi, lebih banyak mengevaluasi dengan cara mengkritik, menyalahkan dan sering membicarakan karyawan dengan bergosip.

“Wah ini sih, kalau dari pimpinan, kayak direktur sama kepala sekolahnya bawel, suka complain tapi minim apresiasi, suka nge gosipin kita juga, jangankan support kita dikerjakan, malah kadang kita dikasih tambahan tugas buat bersih-bersih rumahnya, disuruh masak, disuruh jadi gojek nganter anaknya pulang pergi sekolah. Kalau dari temen-temen guru yang lain masih enak sih. Yang gaenak nih atasan, bawel banget”

“Karena lingkungan kerjanya, jadi mereka ini strick, terus juga minim apresiasi.”

“Supervisor ku itu ga kuliah, tapi dia udah lama di PT ini jadi dia kayak dipercaya sama direktur PT nya. Yang bikin sebel adalah ketika aku lagi gak tau sesuatu atau belum mampu terkait hal itu, dia tuh kayak gini nih “Lah gimana si mbak, kan kuliah masak dulu ga diajarin, lah samean kan kuliah masak gatau ini mbak, aku aja yang gak kuliah tau, berarti kuliah itu ga menjamin bisa ya mbak”, wahh itu menurutku ga sehat banget sih punya atasan atau supervisor dengan mindset kayak gitu. Yaaa Namanya orang gatau atau belum bisa kan wajar ya menurut saya, yang penting saya kan ga menolak untuk mempelajari hal baru itu. Maksud saya kok bisa malah bikin penilaian negative seperti itu ketimbang ngasih support ke saya.”

Selain itu, lingkungan sekitar dan fasilitas kerja di perusahaan, organisasi atau kantor yang mendukung dan menunjang aktivitas kerja juga menjadi salah satu alasan partisipan memilih menetap atau berpindah.

Gaji yang Tidak Sesuai dengan Harapan

Semua partisipan dalam penelitian ini memiliki gaji di bawah upah minimum regional (UMR) mulai dari rentang Rp 600.000,00—Rp 1.700.000,00. Terdapat partisipan yang memilih untuk menetap karena tidak mempersoalkan banyaknya gaji, hal ini karena partisipan memiliki keyakinan bahwa bekerja tidak hanya soal gaji, namun juga tentang pengalaman dan peningkatan diri. Di sisi lain, partisipan memhami bahwa kecilnya gaji tersebut beriringan dengan kondisi *cashflow* perusahaan, sehingga partisipan memiliki keyakinan bahwa ketika perusahaan semakin besar dan berkembang, maka juga akan diikuti dengan kenaikan gaji.

“Yaa itu tadi, meskipun gajiku cuma 1.500.000/bulan karena lingkungan yang support itulah alasan ku bertahan, temen-temennya saling support, diajak professional bisa, diajak non profesional yoo bisa. Positive vibes gitu, ga ada yang julid-julid an, ga ada yang saling ngerasani, ga ada kompetisi gitu. Karena bagiku juga kerja bukan soal gaji aja, tapi juga beriringan dengan perkembangan diriku, nah diperusahaan ini meskipun gajiku kecil tapi aku grow up. Makna bekerja bagiku ketika aku bisa berkembang, bermanfaat untuk perusahaan, intinya aku bisa naik satu level. Makna bekerja bagiku ya untuk belajar, bukan sekedar gaji.”

“Aku kan tau cashflow perusahaan, apalagi aku posisi di manger marketing, jadi Ketika kerjaku bagus, komisi ku juga bertambah kan, karena ini perusahaan start up, jadi wajar juga kalau gaji ku kecil, karena cashflownya juga masih naik turun.”

Namun juga terdapat pasrtisipan yang memilih pindah karena pertimbangan gaji yang tidak cukup dan tidak sesuai dengan beban kerja yang dilakukan.

“Ini juga sih yang jadi salah satu prioritas pertimbanganku, soal salary atau gaji. Menurutku gajinya ga sesuai aja sama jam kerja dan tuntutan nya. Gaji ku 1.400.000 per bulan, dengan jam kerja 8 jam/hari dan masuk 6 hari dalam 1 minggu. Bayangkan aja sekelas PT gajinya masih dibawah UMR.”

“Gaji saya cuma 600.000 sebulan, saya masuk dari senin – sabtu, pagi – sore. Ya karena gaji ini juga sih pertimbangan saya pengen keluar. Buat transportasi sebulan aja itu Cuma lebih dikit. Belum buat makan saya juga kan, apalagi dengan pimpinan yang seperti itu, yaa saya ga ada alasan lain buat bertahan.”

Beban Kerja yang Berlebih

Partisipan menyatakan bahwa alasan memilih *resign* karena beban kerja, jam kerja dan tuntutan kerja dirasa terlalu berat dan tidak sesuai dengan gaji yang diberikan. Partisipan merasa sering menerima tugas tambahan di luar deskripsi pekerjaan yang diberikan. Hal ini menjadi alasan partisipan untuk *resign*. Namun juga terdapat partisipan yang menyatakan bahwa dirinya masih bisa memberi toleransi apabila ada tugas tambahan yang diberikan di luar tugas utama.

“Soal beban kerja, jadi aku itu kerja dari jam 6 pagi – jam 2 sore, sebenarnya kalau dari total jam kerja udah sesuai dengan UU tenaga kerja kan ya maksimal 8 jam kerja. Tapi untuk jam 6 pagi itu menurutku kepagian karena kan aku juga perlu beberes rumah, masak, dll karena dirumah aku Cuma berdua sama ibu, jadi jam 6 itu sangat sangat bikin gupuh pagi hari. Selain itu beban kerja ku tuh juga missal aku datang jam 6 pagi kan, terus 7 itu aku diharuskan menyelesaikan update harga, aku harus survey berbagai harga dari kayak telkomsel, IM3, dll, dan itu ga Cuma 1 atau dua toko, tapi puluhan, belum lagi aku harus input ke excel, bayangkan aja aku harus nyelesain itu dalam waktu 1 jam. Jadi aku cukup tertekan dengan rutinitas dan target yang seperti itu. Misal soal member juga, aku ditarget tiap hari harus nyari member atau klien baru minimal 1, nah aku ga suka ditarget kayak gitu, makanya aku diawal ketika ditempatkan di marketing aku menolak, karena memang itu bukan bakat dan minatku. Selain itu yah, dengan target target itu tadi, tiap kali meeting mingguan aku selalu dievaluasi tapi ga ada apresiasi dari supervisor ku, malah banyaknya di kritik.”

Peluang Pengembangan Diri dan Jenjang Karir

Jenjang karier yang dibuka oleh perusahaan atau organisasi menjadi salah satu alasan subjek untuk memilih menetap atau berhenti. Di sisi lain, peluang pengembangan diri berupa pelatihan, *workshop*, dan sebagainya yang difasilitasi oleh perusahaan atau organisasi juga menjadi salah satu alasan partisipan untuk tidak berpindah kerja.

“Disini juga ga ada jenjang karir, itu juga jadi salah satu pertimbangan saya”

“Kayak jenjang karir misalkan itu kayak mentok, missal aku laboran ya sudah laboran aja, palingan naik jenjang golongannya bukan profesinya.”

Budaya Perusahaan

Partisipan menyatakan salah satu alasan untuk bertahan adalah budaya organisasi di perusahaan yang positif seperti kegiatan keagamaan mengaji, sholat berjama'ah, pengajian bulanan, arisan karyawan, *family gathering*, dan sebagainya.

“Karena nyaman sama lingkungan kerjanya dan budaya perusahaannya. Misal kayak ada pengajian rutin bulanan, arisan bergilir setiap satu bulan di rumah tiap-tiap temen atau rekan kerja ku, bahkan juga arisan ini diikuti sama atasanku.”

“Jadi mereka mewajibkan setiap hari untuk karyawannya mengaji. Selain itu juga biasanya sholat berjama’ah bareng pas dhuhur sama ashar. Cuma karena saya ga sampe ashar kerjanya jadi saya cuma ikut sholat dhuhur berjama’ah.”

Adaptasi

Beberapa partisipan memilih untuk bertahan diperusahaan dan tidak ingin pindah karena enggan memulai adaptasi ulang ditempat kerja yang baru. Beberapa partisipan juga merasa bahwa dirinya memiliki daya tahan yang baik ketika mendapatkan tekanan sehingga hal ini mempengaruhi cara dia beradaptasi ketika menerima tugas baru, menerima tuntutan baru, perubahan atau tantangan dalam pekerjaannya. Yang membantu dia untuk terus tumbuh dan bertahan walaupun merasa pernah mengalami hal sulit dan ingin resign dari pekerjaannya.

“Karena, kalau misalkan aku keterima ditempat kerja yang lain, tidak memungkinkan orangnya bisa jadi berbeda sekali dengan orang-orang disini, kayak aku harus adaptasi ulang, belum lagi kalau mereka belum tau kemampuan ku, kepribadianku, sifat, dsb. Terus disini lingkungannya menurutku juga support, orang-orangnya mendukung misalkan aku disini kan sebagai laboran butuh sesuatu, aku dibantu, aku difasilitasi ikut pelatihan, dll. Jadi tidak harus selalu mandiri akunya.”

“Aku terlalu takut untuk keluar dari zona nyaman kayak lingkungan yang tadi aku ceritakan, aku ga siap untuk adaptasi dengan lingkungan baru.”

Keinginan Mengeksplorasi Pengalaman Kerja Lebih Dalam

Subjek yang memilih untuk pindah perusahaan ingin merasakan pengalaman lain dan mengeksplorasi hal lain di luar sana. Subjek tidak menyukai pengalaman yang monoton dengan pekerjaan rutinitas biasa tanpa ada pengalaman lain yang mampu memberikan pengembangan diri, menambah keterampilan baru, dan menumbuhkan pola pikir baru.

“Saya ingin coba cari bidang pekerjaan yang lain tapi yang ga jauh-jauh dari keilmuan saya, yang paling penting saya pengen punya pekerjaan dengan ladang pengembangan diri yang luas, agar saya yaaa tidak cuma bekerja rutinitas saja, tapi saya juga mendapatkan pengembangan skill, mindset dan pengalaman yang banyak.”

Subjek yang memilih untuk menetap diperusahaan memiliki keyakinan bahwa dirinya belum cukup memiliki pengalaman untuk dibawa keluar di pekerjaan lain, karena mereka merasa bahwa bekerja 1 atau 2 tahun masih kurang untuk memiliki pengalaman yang bagus dan peningkatan kemampuan diri yang cukup. Sehingga mereka memilih untuk mengeksplorasi pengalaman di tempat kerja yang sekarang untuk beberapa tahun ke depan.

“Aku memilih untuk memperpanjang kontrak dulu, karena menurut aku untuk pengalaman kerja 2 tahun belum cukup untuk dibawa ke dunia luar. Jadi aku masih pengen eksplorasi pengalaman lain lebih dalam ditempat kerjaku yang sekarang.”

“Ketika aku keluar dan pindah cari kerja ditempat lain aku berfikir apa ada yang bisa nerima aku dengan kemampuan ku yang masih segini? karena aku merasa masih inferior dengan kemampuanku yang masih dibawah rata-rata untuk pekerja. Jadi kalau menetap di perusahaan ini, saat ini aku bisa belajar banyak hal, aku mikirnya gitu.”

Keyakinan Terhadap Perusahaan

Pada dasarnya bagi partisipan dengan gaji yang kecil, mereka memilih menetap karena memiliki keyakinan bahwa perusahaan akan semakin besar, dan jika perusahaan semakin besar maka karyawan juga akan memiliki karir yang lebih baik diperusahaan tersebut, dan tak terlepas dari gaji juga mengiringi kenaikan yang sama.

“Jadi kalau disini aku bisa belajar banyak hal. Jadi yawes tak usahakan semaksimal mungkin sampai bener-bener Perusahaan ga bisa ketolong lagi. Tapi harapanku ya nggak kayak gitu, pikirku sampai besar harapanku Perusahaan ini. Karena ini startup kan. Harapanku aku bisa naikin jenjang karir disini, gajiku bisaku perbanyak dari sini. Karena gaji itu relatif, kalau aku bisa mendatangkan project banyak yaa salary ku naik, komisi lah kasarane.”

“Semacam ada rasa bangga tersendiri ketika aku ada andil ikut membesarkan perusahaan.”

Cara Pandang Terhadap Diri Sendiri

Keyakinan akan ketidakmampuan diri. Subjek yang memilih untuk pindah kerja memiliki alasan pribadi karena ia merasa tidak memiliki kemampuan (seperti *public speaking*, mempersuasi orang, keterampilan kepemimpinan, dll.) yang diinginkan atau dibutuhkan oleh perusahaannya. Merasa bahwa dirinya tidak mampu untuk bekerja di bidang tersebut karena tidak memiliki beberapa keterampilan yang dituntut harus ada dalam dirinya oleh perusahaan. Perasaan *inferiority* bahwa diri sendiri masih belum memiliki pengalaman yang cukup banyak.

“Saya juga sadar sih kalau mungkin saya kurang kompeten sehingga ekspektasi mereka tidak terpenuhi, karena saya juga menyadari kalau saya itu banyak gak bisanya, saya juga orangnya pemalu, pendiam, kurang interaktif dengan siswa, sedangkan ekspektasi mereka tinggi ke saya, karena saya background lulusan psikologi jadi mereka berharap saya bisa segala macam, terutama ngurus anak inklusi.”

Harapan Keluarga

Harapan keluarga juga tidak terlepas dari alasan partisipan memilih untuk menetap ataupun berpindah. Temuan dari penelitian ini menyatakan bahwa beberapa partisipan memilih untuk bertahan dan melanjutkan kerja karena tuntutan dan harapan dari orang tua yang menginginkan anaknya bekerja diperusahaan tertentu.

“Kalau aku alasan lain karena keluarga, prioritas sih itu, terutama keluarga. Orang tua ku punya orientasi lebih ke aku, ekspektasi lebih gitu lah, meskipun mereka ga minta jatah bulanan. Jadi kalau aku sumbangsih ku kayak ngisi listrik, itu aku tiap bulan udah rutin. Orang tuaku tuh punya harapan, kalau aku sudah lulus kuliah ya ngapain kalau ga kerja, minimal ga bergantung sama orang tua. Jadi selama ini yaitu yang jadi alasan pertimbanganku untuk tetap melanjutkan kontrak kerja ini, meskipun gajinya masih segini, dengan pekerjaan yang seperti ini.”

Hasil penelitian yang dilakukan terhadap 4 partisipan memberikan informasi mengenai alasan yang mendasari mereka memilih untuk berpindah atau menetap dalam pekerjaannya. Alasan yang disampaikan berdasarkan 2 perspektif, yakni perspektif yang didasarkan dari organisasi atau perusahaan tempat partisipan bekerja, dan perspektif yang didasarkan atas penilaian individual dari partisipan itu sendiri. Dari hasil analisis, alasan yang paling umum yang mendasari keputusan karyawan untuk pindah kerja adalah lingkungan kerja (atasan, rekan kerja, dan kondisi perusahaan), gaji, beban kerja, keinginan untuk mencoba pengalaman di tempat lain, peluang pengembangan diri dan jenjang karier, serta apresiasi yang didapatkan

dari organisasi maupun perusahaan atas kinerja yang telah dilakukan karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Binolac dkk. (2022), bahwa dalam penelitiannya menyebutkan faktor yang paling umum mempengaruhi motivasi dan keputusan karyawan milenial untuk berganti pekerjaan adalah gaji, tunjangan, manajemen, dan lingkungan kerja.

Menurut dua partisipan dalam penelitian ini, lingkungan kerja sangatlah berperan dalam keputusan mereka untuk menetap dalam pekerjaannya, lingkungan yang nyaman, rekan kerja yang dapat bekerja sama dengan baik, tidak merasakan persaingan atau pertikaian yang mengakibatkan buruknya hubungan antar rekan kerja, serta mendapat teman yang dapat saling mendukung satu sama lain merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi partisipan dalam bertahan di perusahaannya, di sisi lain, meskipun mereka menyatakan bahwa gaji mereka kecil dan kurang sesuai dengan harapan mereka, namun mereka memilih tetap bertahan karena alasan lingkungan yang mereka nilai sebagai lingkungan yang positif. Selain itu dalam konteks lingkungan kerja, peran atasan atau pimpinan juga mempengaruhi beberapa partisipan dalam pengambilan keputusan untuk menetap atau berpindah kerja. Bagi mereka yang memilih untuk berpindah kerja, mereka menilai bahwa atasan jarang memberi apresiasi terhadap setiap pencapaian yang dilakukan oleh karyawannya, sifat-sifat tertentu yang melekat dalam diri pemimpin di perusahaan mereka seperti suka bergosip, tidak mampu membangun hubungan interpersonal yang baik dengan karyawan, tidak memiliki kedekatan emosional dengan karyawan, selalu mengkritik dan sebaliknya jarang memberikan dukungan motivasi, hal tersebut menjadi pertimbangan bagi 3 partisipan untuk melanjutkan kerja atau berpindah.

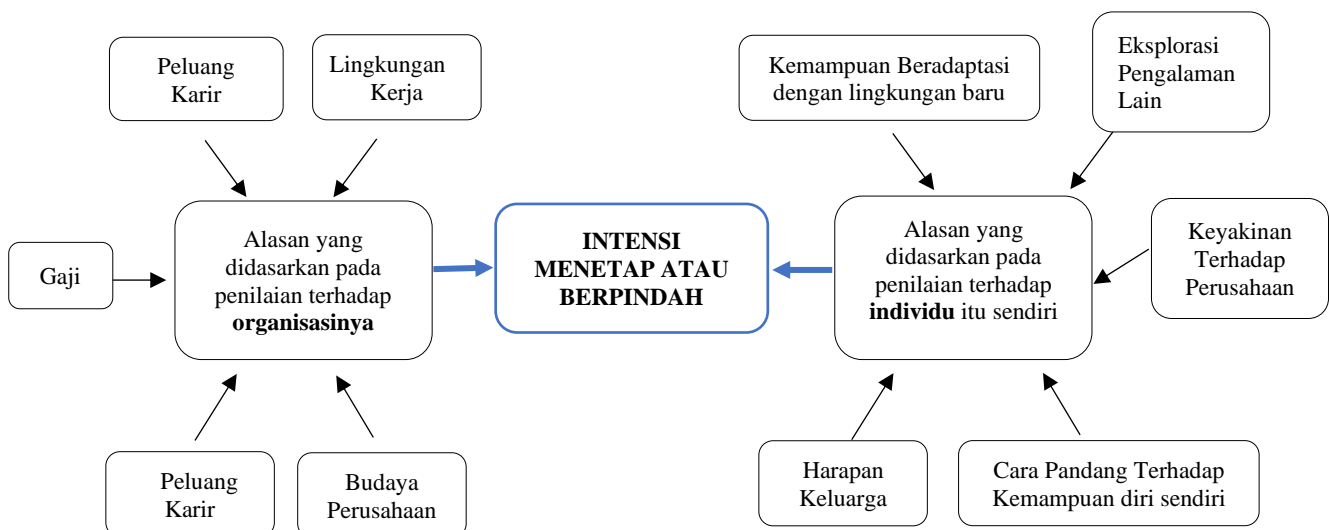
Faktor kedua adalah gaji atau *salary*. Temuan ini didukung oleh penelitian Zahari & Puteh (2023) bahwa gaji dan tunjangan menduduki peringkat kedua tertinggi yang mempengaruhi niat berpindah pekerjaan di kalangan Gen Z. Dalam penelitian ini, 4 partisipan menyatakan bahwa gaji yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan, dengan gaji di bawah UMR partisipan merasa tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Philip (2017) dan Iqbal dkk. (2017) menegaskan bahwa organisasi tidak bisa mengabaikan faktor-faktor seperti gaji dan tunjangan karena dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dharmawansa & Thennakoon (2014) juga menyoroti bahwa gaji merupakan salah satu pengaruh penting yang dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk melakukan perpindahan pekerjaan. Tak terbantahkan, karyawan yang memutuskan mencari pekerjaan lain termotivasi dan memiliki fokus terutama pada gaji yang ditawarkan. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan tunjangan dan gaji yang lebih baik dan hal ini juga akan menghasilkan tingkat retensi yang lebih tinggi dalam organisasi (Iqbal dkk., 2017). Oleh karena itu, faktor gaji dan tunjangan memberikan prediksi yang akurat terhadap niat berpindah pekerjaan.

Faktor selanjutnya adalah beban kerja. Karyawan merasakan beban kerja yang berlebih di luar gaji yang juga tidak sesuai. Hal ini dinilai kurang menyenangkan bagi karyawan yang terlibat sebagai partisipan dalam penelitian ini. Dengan beban kerja yang berlebih mereka menilai bahwa kehidupan pribadi mereka sehari-hari di luar pekerjaan juga menjadi tidak seimbang. Menurut Abioro dkk. (2018), keseimbangan kehidupan kerja merupakan isu penting bagi karyawan dan perusahaan saat ini. Ketika sebuah perusahaan tidak memperhatikan dan mengelola *work-life balance* karyawannya dengan baik, maka produktivitas dan kinerja karyawan akan menurun, dan terkadang kegagalan perusahaan dalam memperhatikan kebutuhan para karyawannya, terutama generasi muda yang tidak segan-segan berpindah kerja.

Faktor yang juga tak kalah utama dalam intensi berpindah atau menetap dalam pekerjaan adalah apresiasi atau pengakuan. Perilaku berpindah pekerjaan di tempat kerja berhubungan dengan faktor intrinsik seperti pengakuan. Para karyawan percaya bahwa kerja keras dan upaya mereka perlu diakui oleh pemberi kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka dan karenanya bertahan lebih lama di perusahaan. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Hemdi dkk. (2018) dalam penelitiannya di mana hasil analisis regresi antara pengakuan dan niat untuk berhenti di kalangan karyawan ditemukan berhubungan secara signifikan, bahwa pengakuan tersebut memprediksi niat karyawan untuk berhenti atau bertahan di perusahaan. Hee dkk. (2018) menegaskan bahwa faktor pengakuan di tempat kerja tidak boleh disepelekan oleh organisasi karena berkaitan dengan niat berpindah karyawan. Selain itu, temuan ini juga sejalan dengan Kodithuwakku dkk. (2018) yang menyatakan pengakuan dan penghargaan yang diterima karyawan atas pekerjaan yang dilakukan dapat meningkatkan kemungkinan retensi karyawan di tempat kerja khususnya di kalangan karyawan Gen Z.

Faktor selanjutnya terkait dengan peluang pengembangan diri dan jenjang karier. Partisipan yang memilih untuk berpindah kerja kebanyakan memiliki alasan karena tidak memiliki jenjang karier yang jelas di perusahaannya. Hal ini menunjukkan bahwa mereka sangat mementingkan faktor-faktor yang akan membantu mereka memajukan karier dan memberikan standar hidup yang lebih baik. Faktor-faktor lain yang juga ditemukan mengiringi keputusan untuk menetap atau berpindah kerja antara lain adalah keinginan untuk mencoba pengalaman di tempat lain, budaya perusahaan, keyakinan karyawan terhadap kemampuannya sendiri, keyakinan karyawan bahwa perusahaan akan semakin berkembang sehingga dalam waktu yang bersamaan karyawan juga akan ikut berkembang serta memiliki jenjang karier dan gaji yang lebih baik. Selain itu juga terdapat harapan orang tua yang juga mengiringi alasan menetap atau berpindah kerja seperti yang telah dijelaskan sebelumnya dalam bab hasil. Gambar 1 berikut adalah model temuan dari penelitian yang dilakukan.

Gambar 1
Model Temuan Penelitian



Perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor atau alasan yang memengaruhi pengambilan keputusan karyawan untuk menetap atau berpindah kerja. Faktor seperti lingkungan kerja, gaji, beban kerja, peluang pengembangan karier dan juga budaya perusahaan perlu untuk diperhatikan lebih jauh agar perusahaan mampu mempertahankan talenta-talenta terbaik dan

mendidik talenta-talenta baru yang unggul, di lain sisi agar perusahaan tidak mengalami kegagalan atau kerugian akibat fenomena berpindah-pindah kerja saat ini. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi dan memahami alasan dan preferensi karyawan di tempat kerja. Hal ini untuk memastikan organisasi dapat menerapkan strategi retensi yang baik sekaligus mengurangi tingkat perpindahan pekerjaan di kalangan generasi muda.

KESIMPULAN

Perpindahan pekerjaan bukanlah fenomena baru di dunia kerja, hal ini sudah ada sejak awal era industri. Namun dalam beberapa dekade terakhir, aktivitas perpindahan pekerjaan di dunia kerja sebagian besar dikaitkan dengan karyawan generasi muda. Perilaku berpindah pekerjaan telah menjadi masalah penting bagi organisasi karena dapat menimbulkan kerugian. Organisasi perlu untuk menemukan faktor-faktor utama yang menginspirasi karyawan muda mereka untuk bertahan lebih lama sekaligus mencegah seringnya berpindah pekerjaan di organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui alasan mengapa seseorang memiliki intensi untuk menetap atau berpindah-pindah kerja. Temuan dalam penelitian ini disajikan dalam 10 tema alasan yang mendasari individu memilih menetap atau berpindah pekerjaan, yaitu faktor lingkungan kerja (rekan kerja, pimpinan, kondisi tempat kerja), gaji, beban kerja, peluang pengembangan diri dan jenjang karier, budaya organisasi, kemampuan beradaptasi di lingkungan kerja yang baru, keinginan untuk mengeksplorasi pengalaman dari tempat kerja lain, keyakinan individu terhadap perusahaannya, cara pandang individu terhadap kemampuannya di tempat kerja, dan harapan keluarga.

Artikel ini juga menyoroti beberapa rekomendasi untuk penelitian masa depan. Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, maka penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mendapatkan informasi sebaran hasil yang lebih luas. Selain itu, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti faktor-faktor lain yang memengaruhi orang memilih menetap atau berpindah kerja. Kemungkinan alasan dan faktor motivasi lain yang menyebabkan karyawan meninggalkan atau menetap di perusahaan atau organisasinya saat ini. Hal ini untuk memastikan bahwa penelitian di masa depan dapat memperoleh temuan penelitian yang lebih luas dan membantu organisasi untuk mengembangkan rencana retensi yang lebih baik dan mengurangi tingkat *turnover* di perusahaan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Abioro, A. M., Oladejo, A. D., & Ashogbon, O. F. (2018). Work life balance practices and employees productivity in the nigerian university system. *CRAWFORD JOURNAL OF BUSINESS & SOCIAL SCIENCES (CJBASS)*, 13(11), 49–59.
- Adil, M. S., & Awais, A. (2016). Effects of leader-member exchange, interpersonal relationship, individual feeling of energy and creative work involvement towards turnover intention: A path analysis using structural equation modeling. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), 99–133. <https://doi.org/10.21315/aamj2016.21.2.5>
- Agarwal, H., & Vaghela, P. (2018). Work values of gen Z: Bridging the gap to the next generation. *National Conference on Innovative Business Management Practices in 21th Century*, 1–26.
- Ahmad, N. M., Supaat, D. I., Wook, I., Tagoranao, M. S., & Rahman, N. A. A. (2018). Malaysians' reluctance to work in local 3D sectors: A preliminary review. *The Journal of Social Sciences Research*, 4, 220–223. <https://doi.org/10.32861/jssr.sp4.220.223>

- Albattat, A. R. S., & Som, A. P. M. (2013). Job satisfaction and turnover crisis in Malaysia's hospitality industry. *International Conference on Tourism Development "Building the Future of Tourism"*.
- Aleksandra, S., & Lera, H. (2019). Job satisfaction and employee motivation: Case generation Z.
- Amoatema, A. S., & Kyeremeh, D. D. (2016). Making employee recognition a tool for achieving improved performance: Implication for Ghanaian Universities. *Journal of Education and Practice*, 7(34), 46–52.
- Baldonado, A. M. (2018). Leadership and gen Z: Motivating gen Z workers and their impact to the future. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(1), 56–60. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0601008>
- Binolac, A. N. L., Venancio, K. S., Mendoza, H. C., Caruyan, A. M., Nietes, A. M. B., Fernandez, J. C., & Morales, S. (2022). Managing millennials: A qualitative study of millennials job-hopping in the BPO industry. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 6(8), 2454–6186.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Dalimunthe, I., Absah, Y., & Salim, S. R. A. (2018). The effect of interpersonal relationships and role ambiguity on job satisfaction and its impact toward employees' intention to leave in event organizer services provider in Medan. *Ist Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*, 346–352. <https://doi.org/10.2991/ebic-17.2018.53>
- Dhanapal, S., Hwa, E. T. B., Manickam, G., Vashu, D., & Alwie, S. binti M. A. (2013). Identifying trends in "job hopping" in private institutions of higher learning. *Journal: International Journal of Management & Information Technology*, 3(3), 70–80.
- Dharmawansa, & Thennakoon. (2014). An exploratory study on job hopping in Sri Lanka: A study on generation "Y" employees. *IRCMF 2014: 9th International Research Conference on Management and Finance*, 1–18.
- Alias, E. N., Rohmanan, H. N., Ismail, S., Koe, W.-L., & Othman, R. (2018). Factors influencing turnover intention in a Malaysian manufacturing company. *KnE Social Sciences*, 3(10), 771. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3171>
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology, And Engineering*, 9(1), 2804–2812.
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, S. C., Yusoff, M. R., Malik, M. O., Aamir, A., Arif, A., Naveed, S., Tariq, F., & Bhutto, Z. A. S. (2015). The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5, 10–11.
- Harrison, K. (2013). *Why employee recognition is so important*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1021/acsami.7b15915>
- Havlíček, J., Dömeová, L., & Hlavatý, R. (2018). Gen Z in the workplace: Expectations, communication and relationship. *In Efficiency and Responsibility in Education*, 76–82.
- Hee, O. C., Lien, C. M., Liang, S. J., Ali, M. A. S., Abd Manap, N. S., & Lailee, S. N. (2018). Human resource management practices and employee's turnover intention in the manufacturing industry in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 216. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.13008>
- Hemdi, B. A., Saidmamatov, ; M A, Buang, F. H., & Saidmamatov, O. (2018). Investigating the role of motivational factors and job-hopping attitudes on turnover intentions of gen Y hotel employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(15), 1–13. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i15/5089>

- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 05(03). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>
- Jules, N. J., Ghazali, H., & Othman, M. (2017). Job satisfaction and job-hopping behaviour among employees of casual dining restaurant. In *Malaysia Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts (JTHCA)*, 9(2).
- Kirchmayer, Z., Fratričová, J., Str Ac T K E, A. B., & Wor, Y. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 12.
- Kodithuwakku, M., Jusoh, M., & Chinna, K. (2018). Impact of human resource practices on intention to leave among generation Z the future workforce. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(4), 267. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i4.13845>
- Krishnan, L. R. K., & Sethuramasubbiah. (2012). A study of job hopping and employee turnover in the telecom service industry in the state of Tamil Nadu. *International Journal of Research in Computer Application & Management*, 2(6), 59–80.
- Larasati, A., & Aryanto, D. B. (2020). Job-hopping and the determinant factors. *5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling and Humanities*, 395, 54–56. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2017.2308.2314>
- Markey, R., Ravenswood, K., & Webber, D. J. (2012). The impact of the quality of the work environment on employees' intention to quit. *Economics Working Paper Series*.
- Metz, J. D. (2018). *The impact of achievement motivation, job satisfaction and work-life balance among retail managers* [Thesis, Pepperdine University, Graduate School of Education and Psychology]. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/992>
- Pandey, D. L. (2019). Job hopping tendency in millennials. *NCC Journal*, 4(1), 42–46.
- Philip, N. (2017). *Studies job-hopping: Does it benefit or detriment careers?* Tilburg University.
- Pillai, J. M., & Naveenan, R. V. (2013). A human resource downgrading-job hopping. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 4(1), 133–138.
- Rasli, M. A. B. M., & Johari, N. A. B. (2017). Intrinsic and extrinsic factors of job hopping: A perspective from final year business student. *World Applied Sciences Journal*, 35(11), 2308–2314. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2017.2308.2314>
- Rivers, D. L. (2018). *Scholar works a grounded theory of millennials job-hopping* [Walden University]. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Selvanathan, M., Buga, M. M., Arumugam, T., Supramaniam, M., & Njayabalan. (2019). Determinants of job hopping factors among lecturers in private universities Malaysia. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(6), 234–243.
- Shahid, A. (2018). Employee intention to stay: An environment based on trust and motivation. *Journal of Management Research*, 10(4), 58. <https://doi.org/10.5296/jmr.v10i4.13680>
- Tindall, L. (2009). Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research. *Qualitative Research in Psychology*, 6(4), 346–347. <https://doi.org/10.1080/14780880903340091>
- Yin, R. (2016). *Qualitative research from start to finish, second edition*. The Guilford Press.
- Yuen, S. H. (2016). *Examining the generation effects on job-hopping intention by applying the Theory of Planned Behavior (TPB)* [Thesis, Lingnan University]. http://commons.ln.edu.hk/psy_etd/6
- Zahari, S. N. S., & Puteh, F. (2023). Gen Z workforce and job-hopping intention: A study among university students in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(1), 902–927. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i1/15540>

