

ANALISIS PERENCANAAN KARIER INDIVIDUAL PADA GENERASI MILLENNIALS (STUDI PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk. AREA WITEL BANDUNG)

Muhamad Rizal¹, Rusdin², Muhammad Mubian Nurlimang Munajat³
Departemen Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Universitas Padjajaran
muhamad.rizal@unpad.ac.id
rusdin@unpad.ac.id
bian_munajat@yahoo.co.id

Abstract

Millennials generation are the age group that will be lead an organization going forward. This generation has unique characteristics that are different from previous generations. These characteristics are both positive and negative. A company that wants to grow must be supported by the availability of qualified human resources and lead by a qualified leader. One way to achieve this is with career planning programs, especially individual career planning. The individual career planning process has a strong urgency in terms of improving the quality of human resources. Because individual career planning is concerned with the process of determining an individual career and the various steps to achieve that career without outside intervention. The object of this research is individual career planning on millennials generation by taking the locus of research at PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Area Witel Bandung. The research method used is qualitative research method with descriptive research type. Data collection techniques use observation, interview and documentation. The results of this study indicate that millennials are already carrying out self-assessment activities and setting career goals well. However, feedback activity on reality has not been done well because employees have not comprehensively comprehended the assessment given by the company.

Keywords :*Millennials generation, individual career planning.*

Abstrak

Generasi *millennials* merupakan kelompok umur yang akan menjadi pemimpin sebuah organisasi ke depan. Generasi ini memiliki karakteristik unik yang berbeda dengan generasi – generasi sebelumnya. Karakteristik tersebut ada yang bersifat positif dan juga negatif. Sebuah perusahaan yang ingin berkembang harus didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia yang mumpuni dan dipimpin oleh pemimpin yang berkualitas. Salah satu cara untuk mencapai hal tersebut adalah dengan program perencanaan karier terutama perencanaan karier individual. Proses perencanaan karier individual memiliki urgensi yang kuat dalam hal peningkatan kualitas sumber daya manusia. Hal ini karena perencanaan karier individual berkaitan dengan proses menentukan karier secara individu dan berbagai langkah untuk mencapai karier tersebut tanpa intervensi pihak luar. Objek pada penelitian ini adalah perencanaan karier individual pada generasi *millennials* dengan mengambil lokus penelitian di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Area Witel Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa generasi *millennials* sudah melaksanakan aktivitas penilaian diri sendiri dan

menentukan tujuan – tujuan karier dengan baik. Namun aktivitas umpan balik atas realitas belum terlaksana dengan baik karena karyawan belum memahami secara menyeluruh penilaian yang diberikan perusahaan.

Kata Kunci : Generasi millennials, perencanaan karier individual.

PENDAHULUAN

Generasi Millennials merupakan penduduk yang lahir antara tahun 1977 – 2002. Itu artinya penduduk yang saat ini berusia antara 15 hingga 40 tahun merupakan kelompok umur generasi millennials. Generasi ini lahir setelah terjadinya perang dunia ke – 2 dan sudah tumbuhnya perkembangan teknologi. Sehingga tentunya memiliki perbedaan baik itu dari sifat maupun sikap dengan generasi sebelumnya. Williams dan Page (2010) mendefinisikan generasi *millennials* sebagai orang yang lahir antara tahun 1977 hingga 1994. Lewis, dkk (2012) menyebutkan bahwa generasi *millennials* adalah sekelompok orang yang lahir antara tahun 1980 hingga tahun 1994. Swiggard (2011) menyebutkan bahwa generasi *millennials* merupakan mereka yang lahir antara tahun 1982 hingga tahun 2002. Dari berbagai definisi di atas mengenai generasi *millennials* diketahui bahwa rentan tahun lahir tertua berada pada tahun 1977 dan tahun lahir termuda berada pada tahun 2002. Sehingga peneliti memutuskan untuk mendefinisikan generasi *millennials* sebagai orang yang lahir antara tahun 1977 hingga tahun 2002.

Jika dilihat dari penjabaran di atas saat ini sebagian besar generasi *millennials* sudah memasuki dunia kerja. Gargiulo (2012), reporter CNN, menyatakan generasi *baby boomers* akan meninggalkan pekerjaan sehingga generasi *millennials* akan menempati proporsi tenaga kerja terbesar dalam 10 tahun ke depan. Selain sebagai pemilik proporsi tenaga kerja terbesar, generasi *millennials* tentunya akan menjadi pimpinan perusahaan di masa yang akan

datang. Sehingga keberlanjutan sebuah bisnis akan ada pada pundak generasi *millennials*. Banyak kalangan menyatakan bahwa generasi *millennials* memiliki karakteristik yang unik dan sangat berbeda dengan generasi sebelumnya. Hal ini diakibatkan oleh kondisi dimana generasi *millennials* terlahir saat dunia dalam perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan. Bambang (2015) memaparkan karakteristik yang dimiliki oleh generasi *millennials* baik itu karakteristik positif maupun negatif.

Tabel 1. Karakteristik Positif

Karakteristik	Persentase (%)
Peduli teknologi baru	80
Suka mencoba – coba	78
Aktif	70
Kreativitas tinggi	69
Tidak takut dengan perubahan	66
Ide – ide brilian	64
Pintar	60
Handal	53

Sumber : Suryadi, Bambang (2015)

Tabel 2. Karakteristik Negatif

Karakteristik	Persentase (%)
Individualis	67
Mudah bosan	60
Ego sentris	55
Tampil beda	53
Tidak sabar	48
Tidak peduli (careless)	45
Komitmen dan loyalitas rendah	28
Tidak pernah serius	18

Sumber : Suryadi, Bambang (2015)

Pada dunia kerja generasi *millennials* memiliki kecenderungan untuk berpindah tempat kerja

(perusahaan/organisasi) dalam waktu singkat. Swiggard (2011) mengungkapkan bahwa generasi *millennials* memiliki kecenderungan untuk keluar dari pekerjaannya setelah satu tahun bekerja. Kecenderungan tersebut 2 kali lebih besar dari generasi X. Selain itu The Boston Consulting Group (Liputan6, 2013) melaporkan bahwa hampir 60% karyawan yang baru lulus kuliah (*fresh graduate*) berpindah – pindah kerja dalam tiga tahun pertama.

Tentu fenomena *turnover* ini tidak baik bagi perusahaan karena akan menyebabkan berbagai dampak negatif. Ilham (2012) mengemukakan berbagai dampak negatif dari terjadinya *turnover* karyawan dalam sebuah perusahaan/organisasi: (a) biaya penarikan karyawan, (b) biaya latihan, (c) apa yang dikeluarkan untuk karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut, (d) tingkat kecelakaan pada karyawan baru, biasanya cenderung tinggi, (e) adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan, (f) peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya, (g) banyak pemborosan karena adanya karyawan baru, (h) perlu melakukan kerja lembur, jika tidak ingin mengalami penundaan produksi.

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. (Telkom Group) adalah satu-satunya BUMN telekomunikasi serta penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Kegiatan usaha Telkom bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digital, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi *legacy* yang sudah ada sebelumnya. Saat ini Telkom mengelola 6 produk portofolio yaitu *mobile, fixed, whoslesale & international, network infrastuktur, enterprise digital*

dan *consumer digital* yang melayani empat segmen konsumen, yaitu korporat, perumahan, perorangan dan segmen konsumen lainnya. Sebagai sebuah perusahaan besar tentunya Telkom Group memerlukan dukungan SDM yang baik. SDM yang baik dan berkualitas akan berkontribusi untuk kemajuan dan perkembangan sebuah perusahaan. Dilansir dari situs jobplanet diketahui bahwa para karyawan atau mantan karyawan memberikan nilai 4.0 untuk tingkat kepuasan bekerja di Telkom Group. Lebih jauh lagi Telkom Group memiliki nilai yang tinggi berkaitan dengan jenjang karier yaitu sebesar 3.7.

Sebuah perusahaan yang ingin berkembang dan tumbuh harus didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia yang mumpuni dan dipimin oleh pemimpin yang berkualitas. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mencapai hal tersebut adalah perencanaan karier. Mathis dan Jackson (2009:342) menyatakan bahwa karier (*career*) adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Davis dan Werther dalam Mangkuprawira (2004:181) mendefinisikan karier sebagai semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan dalam pekerjaannya. Sehingga diketahui bahwa karier merupakan keseluruhan posisi kerja yang pernah ditempati oleh seseorang sepanjang hidupnya dalam sebuah pekerjaan. Jenis dari perencanaan karier terdiri dari perencanaan karier berbasis organisasi dan perencanaan karier individual.

Proses perencanaan karier individual memiliki urgensi yang kuat dalam hal peningkatan kualitas sumber daya manusia. Hal ini karena perencanaan karier individual berkaitan dengan proses menentukan karier secara individu dan berbagai langkah untuk mencapai karier tersebut tanpa intervensi pihak luar.

Perencanaan karir individual terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostic, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya. Perencanaan karir individual atau *individual career planning* merupakan perencanaan karir yang lebih berfokus pada karir individu daripada kebutuhan organisasional (Mathis dan Jackson, 2009:344). Perencanaan ini dilakukan oleh karyawan sendiri dengan menganalisa tujuan dan keterampilan individual mereka. Usaha – usaha seperti ini mungkin mempertimbangkan situasi, baik di dalam maupun di luar organisasi yang dapat mengembangkan karir seseorang (Mathis dan Jackson, 2009:344).

Menurut Mathis dan Jackson (2009:344) bagi individu – individu yang ingin mengembangkan karir mereka, perlu menjalani aktivitas berikut :

- a. 1. Penilaian diri sendiri
Masing – masing individu harus memikirkan apa saja yang menarik bagi mereka, apa yang tidak disukai, apa yang dapat dilakukan dengan baik serta kelebihan dan kekurangan mereka.
- b. 2. Umpan balik atas realitas
Karyawan membutuhkan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja, bagaimana atasannya melihat kapabilitas mereka dan dimana mereka cocok untuk ditempatkan dalam rencana – rencana organisasional di masa yang akan datang.
- c. 3. Menentukan tujuan – tujuan karir
Memutuskan jalan yang diinginkan, menentukan beberapa daftar waktu, dan menuliskannya, semuanya menentukan tingkat seseorang untuk mengejar karir pilihan.

Berdasarkan pemaparan yang telah dikemukakan sebelumnya penulis tertarik untuk meneliti bagaimana perencanaan karir individual pada generasi

millennials. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, memahami dan menganalisa perencanaan karir individual pada generasi *millennials*.

METODE PENELITIAN

Objek pada penelitian ini adalah perencanaan karir individual pada generasi *millennial* dengan mengambil lokus penelitian di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Area Witel Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis yang digunakan oleh peneliti mengacu pada konsep perencanaan karir individual versi Mathis dan Jackson (2009). Untuk mempertajam analisis dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator – indikator yang diadaptasi dari konsep Mathis dan Jackson (2009:344). Berdasarkan studi pustaka yang dilakukan terdapat tiga aktivitas yang harus dilakukan dalam perencanaan karir individual yaitu; penilaian diri sendiri, umpan balik atas realitas dan menentukan tujuan – tujuan karir.

Penilaian pada diri sendiri

Dalam melakukan penilaian pada diri sendiri, masing – masing individu harus memikirkan apa saja yang menarik bagi mereka, apa yang tidak disukai, apa yang dapat dilakukan dengan baik serta kelebihan dan kekurangan mereka. Para penasihat karir menggunakan beberapa alat untuk membantu orang – orang memahami diri mereka. Ujian – ujian profesional yang umum mungkin melibatkan *Strong Vocational Interest Inventory* untuk menentukan pilihan di antara pekerjaan – pekerjaan, atau *Allport – Vernon – Lindzey Study of Values* untuk

menyebutkan nilai – nilai dominan seseorang (Mathis & Jackson, 2009:344).

Peneliti berupaya menggali aspek ini dengan mewawancarai responden. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa responden mayoritas sudah dapat melakukan penilaian terhadap diri mereka sendiri. Mulai dari mengidentifikasi hal – hal yang menarik bagi individu mereka, identifikasi mengenai hal – hal yang mereka sukai, mengetahui hal – hal yang tidak mereka sukai dalam sebuah pekerjaan, mengidentifikasi hal – hal yang dapat mereka kerjakan dengan baik dalam sebuah pekerjaan hingga menganalisis kelebihan dan kekurangan diri mereka.

Dari pengambilan data yang dilakukan diketahui bahwa hal – hal yang dapat dilakukan oleh responden berkaitan dengan data. Mulai dari pengolahan data, pencocokan data yang ada di database dengan di lapangan hingga *follow up* data. Tentu hal ini tidak terlepas dengan posisi yang saat ini diduduki oleh para responden. Hal lain yang dapat dilakukan dengan baik selain pengolahan data adalah kemampuan desain grafis dan editing. Selain itu beberapa responden juga memiliki kemampuan *strategic planning*.

Dalam melakukan sebuah pekerjaan tentu seseorang memiliki alasan. Salah satunya adalah karena adanya hal menarik dalam pekerjaan tersebut. Responden mengungkapkan berbagai hal menarik bagi mereka dalam pekerjaan saat ini. Mulai dari kondisi objek pekerjaan hingga kondisi lingkungan kerja menjadi hal yang menarik bagi mereka. Kondisi objek pekerjaan yang dibebani dengan target dan *deadline* menjadi hal yang menarik bagi responden sehingga menimbulkan semangat dalam melaksanakan tugasnya. Hal lainnya adalah selalu ada pekerjaan atau tugas dengan variasi baru sehingga menjadi tantangan baru pula bagi mereka di perusahaan. Faktor lain yang menarik bagi para responden adalah kondisi lingkungan kerja. Responden menjabarkan

kondisi lingkungan kerja yang menarik mulai dari rasa kekeluargaan yang dibangun, proses belajar bersama – sama hingga iklim agamis yang ada di perusahaan.

Selain hal yang menarik dan disukai tentu adapula hal yang tidak disukai dalam pekerjaan. Responden memaparkan beberapa hal yang tidak mereka sukai seperti keputusan atasan yang berbeda dengan pandangan mereka, pekerjaan yang terlalu monoton, penugasan yang tidak sesuai *jobdesc* awal, terlalu banyak *jobdes*, alat kerja yang tidak memadai dan pekerjaan yang bersifat pengulangan (*repeating*).

Responden telah dapat menganalisis kelebihan dalam diri mereka yang dapat menunjang kariernya. Kelebihan yang mereka analisis mulai dari cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja, semangat belajar hal baru, mampu bekerja dalam tekanan, kemampuan analisa hingga *multitasking*. Tentunya kelebihan ini menjadi modal bagi mereka dalam mencapai jenjang karier yang akan mereka lalui ke depan baik itu di dalam perusahaan maupun ke luar perusahaan.

Selain analisa terhadap kelebihan mereka, responden juga telah dapat melakukan analisa terhadap kekurangan mereka. Kekurangan diri ini berpotensi untuk menghambat karier mereka. Kekurangan yang telah mereka identifikasi seperti mudahnya melupakan beberapa tugas karena terlalu sibuk, sering menunda – nunda pekerjaan, belum memahami sepenuhnya tugas yang diberikan atasan dan kadang tidak bisa menerima keputusan atasan sepenuhnya.

Umpan balik atas realitas

Karyawan membutuhkan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja, bagaimana atasannya melihat kapabilitas mereka dan dimana mereka cocok untuk ditempatkan dalam rencana – rencana organisasional di masa yang akan

datang. Sumber atas informasi ini harus melewati umpan balik penilaian kinerja (Mathis dan Jackson, 2009:344).

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan diketahui bahwa responden belum secara menyeluruh memahami penilaian kerja yang diberikan oleh atasan terkait kinerja mereka. Mayoritas responden menganggap bahwa penilaian terlalu general dan belum detil sehingga mereka sedikit kesulitan dalam menerjemahkan penilaian tersebut. Diketahui bahwa penilaian kinerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Area Witel Bandung dilakukan oleh pihak ketiga. Namun masih merupakan anak perusahaan Telkom Group.

Mengenai penempatan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap posisi saat ini, beberapa responden menyatakan ketidakpuasannya. Hal ini dikarenakan posisi yang mereka tempat tidak sesuai dengan *passion* dan latar belakang pendidikan yang mereka miliki. Misalnya seseorang dengan latar belakang pendidikan kehumasan ditempatkan di posisi pengolahan data. Contoh lain karyawan dengan lulusan teknik yang ditempatkan pada posisi *service assurance*. Sehingga kondisi ini menimbulkan keinginan bagi mereka untuk pindah posisi kerja yang lebih sesuai dengan *passion* dan latar belakang pendidikannya. Hal ini tentu perlu perhatian lebih dari perusahaan dalam penempatan karyawan.

Beberapa responden pun menyatakan memiliki niat untuk berpindah perusahaan. Hal ini dilatarbelakangi dengan posisi yang tidak sesuai dengan minat dan latar belakang pendidikan mereka. Selain itu jika karier mereka tidak bergerak naik di perusahaan tentu akan menjadi faktor pendukung bagi mereka untuk pindah ke perusahaan lain yang menawarkan kondisi lebih baik mulai dari posisi, lingkungan kerja hingga tawaran kompensasi yang lebih menarik.

Menentukan tujuan – tujuan karier

Memutuskan jalan yang diinginkan, menentukan beberapa daftar waktu, dan menuliskannya, semuanya menentukan tingkat seseorang untuk mengejar karier pilihan. Tujuan – tujuan ini didukung oleh rencana jangka pendek bagi individu tersebut untuk mendapatkan pengalaman atau pelatihan yang diperlukan untuk bergerak maju dalam mengejar tujuan – tujuan karier (Mathis dan Jackson, 2009:344).

Mayoritas responden telah memiliki target jangka panjang di perusahaan. Penentuan target ini mereka sesuaikan dengan budaya dan aturan kenaikan jabatan yang ada di perusahaan. Beberapa target jangka panjang yang dimiliki oleh responden seperti naik jabatan satu level ke pada tahun ke-2 bekerja, menjadi asisten manajer dalam jangka waktu maksimal 5 tahun dan menjadi manajer dalam jangka waktu 5 hingga 8 tahun. Hal lain yang menjadi target responden adalah memiliki sertifikasi di bidang yang mereka geluti dalam jangka waktu 8 tahun ke depan.

Dalam rangka mencapai target – target tersebut tentu diperlukan cara dan langkah – langkah untuk mencapainya. Responden memaparkan langkah – langkah yang telah mereka lakukan dan persiapan untuk mencapai target – target tersebut. Mulai dari mengerjakan *jobdesc* dan tupoksi sebaik mungkin sehingga menciptakan penilaian baik dari atasan serta membangun relasi yang baik dengan rekan kerja dan atasan. Relasi dengan rekan kerja dibangun dengan baik agar menimbulkan dukungan dan menjadi energi positif dari lingkungan kerja terdekat. Sementara relasi baik dengan atasan dibutuhkan untuk menjaga nama baik dan kredibilitas karyawan di depan atasan. Dengan demikian diharapkan perencanaan karier dapat terealisasi dengan baik sesuai dengan target yang

telah ditetapkan. Kegiatan lain yang dilakukan dalam rangka mencapai target – target dalam karier adalah dengan mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan yang bisa diikuti. Dengan mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan tentunya selain dapat meningkatkan *softskill* dan *hardskill* juga dapat menjadi nilai tambah bagi karyawan dibandingkan dengan karyawan atau orang lain yang tidak mengikuti kegiatan pelatihan dan pendidikan tersebut.

Selain membuat target jangka panjang, responden pun menyiapkan target jangka pendek. Namun target jangka pendek lebih kepada *planning* responden dalam penyelesaian tugas atau proyek yang diberikan oleh atasan kepada mereka. Sehingga berbagai langkah untuk mencapai target jangka pendek tersebut merupakan pengerjaan tugas secara teknis di lapangan sesuai dengan SOP yang ada.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Generasi *millennials* yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Area Witel Bandung telah melaksanakan aktivitas dalam perencanaan karier individual yang pertama yaitu penilaian pada diri sendiri. Kegiatan penilaian pada diri sendiri yang dilakukan sudah cukup baik meliputi analisa tentang hal – hal yang dapat dilakukan dengan baik, hal yang disukai, hal yang tidak disukai serta kelebihan dan kekurangan yang dapat memengaruhi karier generasi *millennials* ke depannya.

2. Generasi *millennials* yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Area Witel Bandung belum melaksanakan aktivitas yang kedua dalam perencanaan karier individual yaitu umpan balik atas realitas. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja yang diberikan oleh perusahaan atas kinerja karyawan masih bersifat

general dan belum detil sehingga karyawan dalam hal ini responden penelitian belum sepenuhnya mengerti dan dapat menerjemahkan penilaian kerja tersebut dengan baik.

3. Generasi *millennials* yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Area Witel Bandung sudah melaksanakan aktivitas ketiga dalam perencanaan karier individual yaitu menentukan tujuan – tujuan karier. Responden telah memiliki target dan tujuan kariernya ke depan. Target jangka panjang tersebut disiapkan dalam jangka waktu 2 hingga 8 tahun ke depan dan berkaitan dengan posisi struktural di perusahaan. Selain target jangka panjang responden pun telah memiliki target jangka pendek yang berfokus pada *planning* penyelesaian proyek maupun tugas yang diberikan oleh atasan. Berbagai langkah telah disiapkan dan dilakukan oleh responden untuk mencapai targetnya mulai dari melaksanakan tupoksi dengan baik hingga mengikuti program pendidikan dan pelatihan.

4. Beberapa responden mengungkapkan bahwa mereka merasa tidak cocok pada posisi yang saat ini mereka duduki. Hal ini dikarenakan ketidaksesuaian antara *passion* dan latar belakang pendidikan dengan posisi yang diberikan oleh perusahaan. Dari kondisi ini responden tersebut memiliki niat untuk pindah posisi atau bahkan keluar dari perusahaan jika ada tawaran yang menarik dari perusahaan lain. Hal ini tentunya perlu menjadi perhatian serius bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Admin. (2017). Tentang Telkom. Diunduh dari <https://www.telkom.co.id/tentang-telkom> (05 Oktober 2017)
- Gargulio, Susanne (2012). *'Generation Y' set to transform office life*. Diunduh dari

- <http://edition.cnn.com/2012/08/20/business/generation-y-global-office-culture/> (02 April 2017)
- Jobplanet. (2017). PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom). Diunduh dari <https://id.jobplanet.com/companies/37248/info/pt-telekomunikasi-indonesia-tbk-telkom> (05 Oktober 2017)
- Liputan6. (2013). 10 alasan 'fresh graduates' sering pindah kerja di tigatahun pertama. Diunduh dari <http://bisnis.liputan6.com/read/598525/10-alasan-fresh-graduate-sering-pindah-kerja-di-3-tahun-pertama> (02 April 2017).
- Mangkuprawira, Tb. Sjafrri (2004) Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Mathis, Robert L & Jackson John H. (2009). Human Resource Management. Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Suryadi, Bambang (2015). Generasi Y : Karakteristik, Masalah dan Peran Konseling. Diunduh dari <http://103.229.202.68/dspace/bitstream/123456789/34351/1/BAMBANG%20SURYADI.pdf> (31 Maret 2017)
- Swiggard, Scott B. (2011) *Generations And Employee Commitment: An Exploration Of The Impact Of Changes In Technology, Home And Family Structure, And Employer-Employee Relationships*. Diunduh dari <http://gradworks.umi.com/3439654.pdf> (02 April 2017)