

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan merupakan bentuk usaha yang berbadan hukum maupun tidak, yang dapat dimiliki oleh perseorangan, persekutuan ada yang milik badan hukum sendiri, juga milik swasta atau negara yang bisa pekerjakan pegawai yang bayar upah (Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003, 2003). Perusahaan akan mempekerjakan karyawan yang mampu bekerja keras, memiliki keinginan untuk mempelajari berbagai hal baru atau keterampilan baru untuk menjaga kepentingan perusahaan sehingga perusahaan akan maju guna mencapai visi dan misi perusahaan. Baik perusahaan dalam bidang industri maupun dalam bidang perdagangan dan jasa semua akan melibatkan anggota pegawai ada pada perusahaan itu. Hal terpenting untuk diketahui bahwa sebuah keberhasilan segala kegiatan pada perusahaan itu bukan hanya terpaku pada kecanggihan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana dan prasarana yang dimiliki oleh perusahaan, namun keberhasilan suatu aktivitas untuk mencapai tujuan di dalam perusahaan mengikuti atau tergantung kepada aspek sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya (Rouf, 2018) atau disini bisa dianggap keberhasilan suatu aktivitas pada perusahaan tergantung dengan kinerja karyawannya.

Setiap perusahaan pasti memiliki visi serta misi yang berjalan dalam jangka waktu panjang, maka perusahaan akan terus membutuhkan karyawan - karyawan yang mampu membantu pada pencapaian visi dan misi yang sudah ditentukan. Maka dari itu perusahaan akan mengharapkan karyawan yang mampu untuk

bekerja lebih keras, memahami keterampilan – keterampilan baru yang ada, bahkan mampu untuk meningkatkan kualitas – kualitas guna keberlangsungan perusahaan (Suryaratri & Abadi, 2018). Karyawan yang mampu bertahan dalam jangka panjang dapat dikatakan sebuah asset berharga bagi perusahaan, begitu dengan sebaliknya ketika karyawan tidak mampu bertahan dalam jangka panjang maka karyawan tersebut tidak dianggap sebagai asset yang tepat bagi perusahaan (Suryaratri & Abadi, 2018).

Salah satu perusahaan multinasional pada bidang otomotif menyatakan bahwa pegawai milenial di perusahaan tersebut sebesar 70% dari 250 ribu karyawan (Perspectives, 2019). Sesuai Badan Pusat Statistik Indonesia, populasi usia produktif (usia 15 tahun – 64 tahun) di Indonesia capai 179,1 juta orang pada 2020 dan generasi milenial (usia 21 tahun – 36 tahun) berkontribusi sebesar 63,5 juta orang. Hal ini menyebabkan generasi milenial sebagai mesin pertumbuhan yang signifikan bagi perekonomian di Indonesia (IDN, 2020).

Banyak persoalan yang harus diselesaikan perusahaan sekarang, salah satunya ialah tantangan dalam menghadapi generasi millennial. Deloitte Indonesia Perspectives (2019) menyatakan bahwa prosentase generasi millennial di Indonesia memiliki jumlah prosentase terbesar yaitu sebesar 33,75% lalu jumlah generasi Z yakni 29,23%, peringkat ketiga diikuti dengan generasi X dengan jumlah 25,74% serta yang paling sedikit atau berada pada posisi terakhir yaitu generasi *baby boomers* dan veteran ada 11, 27%. Hal ini tak bisa dipungkiri bahwa kekuatan ekonomi yang semakin kuat baik dalam bidang industri dan lainnya akan dimotori oleh orang – orang muda yang mana sebagiannya adalah

kaum generasi millennial. Pambudi Sunarsihanto menyatakan bahwa generasi millennial merupakan generasi yang suka kebebasan, cepat, instan, digital, serta generasi yang menginginkan fleksibilitas (Perspectives, 2019).

Akhir – akhir ini terdapat peristiwa di masyarakat yaitu fenomena dimana karyawan akan cepat berpindah – pindah tempat kerja. Fenomena ini disebut dengan istilah “kutu loncat” atau dengan nama lain *Job hopping* (Khafsin, 2016). Perilaku “kutu loncat” atau *job hopping* dapat mengakibatkan kerugian nyata bagi pihak perusahaan yang ditinggalkan. Liu, dkk.,2010 (dalam Suryaratri & Abadi, 2018) berpendapat bahwa keluarnya karyawan dari suatu perusahaan tidak hanya menambah biaya pengeluaran guna rekrutmen karyawan baru pada perusahaan itu tpai bisa kurangi modal pengetahuan dan turunkan reputasi perusahaan.

Job hopping sekarang ini dilaksanakan pekerja generasi milenial (Browne, 2016; Smith, 2013). Hal ini didukung dengan data yang disampaikan oleh Hermawan Sutanto yang mana karyawan milenial pada tahun 2017 mengalami pertumbuhan sebesar 4% menjadi 40,9 setelah mengalami kelandaian di tahun 2016 (Sutanto, 2018) Berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS) 2018 generasi milenial yang berada pada kelompok usia 20 – 39 tahun mencapai 24% yaitu dengan total 63,4 juta orang (Badan Pusat Statistik, 2018). Berdasarkan hasil sensus tahun 2020 dari Badan Pusat Statistik terdapat sekitar 69,38 juta orang atau 25,87 persen generasi milenial yang produktif. Generasi millennial menurut Ali dan Purwandi (2017) ialah penduduk yang terlahir pada 1980 – 2000-an. Generasi millennial lekat dengan perilaku *job hopping* dikarenakan generasi milenial memang generasi yang kompeten serta bagus, tapi mereka diakui kurang miliki

daya juang (Priherdityo, 2016). Beberapa pernyataan yang menggambarkan sikap generasi milenial yaitu adanya kebebasan terhadap *role* yang akan diambil dalam perusahaan, karena dengan adanya rasa kebebasan *role* ini generasi milenial akan merasa tugas yang dibebankan sesuai dengan karakteristik yang dimiliki. Dalam hal waktu, generasi milenial juga lebih suka dengan fleksibilitas waktu yang artinya generasi milenial menyukai tidak adanya batasan jam masuk kerja maupun jam pulang kerja. *Mindset* yang dimiliki oleh para generasi milenial adalah bagaimana cara generasi milenial ini bertanggung jawab dalam pekerjaan dan memberikan apa yang diminta oleh perusahaan tepat pada waktu yang ditentukan oleh perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa generasi milenial tidak suka diatur kapan harus melakukan sesuatu atau tugasnya (matranews indonesia, 2020). Pada umumnya generasi milenial terlihat dari rasa kemauan bebas berkegiatan, sukai fleksibilitas, sukai keterbukaan, serta bisa melihat sebuah permasalahan dari perspektif yang berbeda (Suryaratri dan Abadi, 2018). Didukung dengan pernyataan Pasioka (pada Hannus, 2016), “dimana generasi milenial berkomitmen yang rendah pada sebuah organisasi, maka hal ini membuat generasi milenial sering memutuskan pindah pekerjaan, sebab ukuran sukses di dunia kerja ialah saat seseorang bisa pindah kerja dari satu perusahaan ke perusahaan lain, untuk generasi milenial makin sering pindah maka individu itu dianggap orang yang “laku” di perusahaan” (Ali & Purwandi, 2016).

Perilaku *job hopping* ialah sebuah perilaku berpindah – pindah pekerjaan yang relative singkat. Pathak (2014) menyatakan, “perilaku *job hopping* memiliki hubungan besar dengan intensi *turnover*”, sesuai hasil itu simpulannya perilaku

job hopping ialah bagian dari *turnover*. Pranaya (2014) menyampaikan hal yang menyerupai dengan apa yang dikemukakan oleh Pathak yakni, “*job hopping* ialah suatu pola berpindah – pindah perusahaan yang dilaksanakan tiap satu atau dua tahun yang disebabkan atas kemauan sendiri, bukan akibat pihak perusahaan atau adanya pemutusan hubungan kerja dari perusahaan (PHK)” (Pranaya, 2014). Yuen (2016) menjabarkan, “kepuasan kerja yang rendah bisa mengarahkan karyawan guna lakukan *job hopping*. Widjaja, Kristiani & Marcella (2018) melakukan penelitian terkait indikator dari *turnover intention job hopping* yakni *training*, kompensasi, promosi, *reward & recognition*, budaya organisasi, lingkungan kerja, *work family conflict* (Widjaja et al., 2018). Intensi menurut (Ajzen, 2005), “sebuah niat individu guna lakukan suatu perilaku tertentu, yang jadi predictor utama guna tentukan apakah seseorang akan lakukan suatu perilaku tertentu”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa intensi *job hopping* adalah adanya niat untuk dapat berpindah terus pekerjaan.

Sebagian besar perusahaan akan mengharapkan jika karyawannya mampu bekerja dan konsisten dalam bekerja. Sebagaimana yang dikatakan oleh Suryaratri dan Abadi (2018) dimana karyawan yang mampu bertahan dalam jangka panjang juga merupakan sebuah asset berharga bagi perusahaan, begitu dengan sebaliknya ketika karyawan tidak mampu bertahan dalam jangka panjang maka karyawan tersebut tidak dianggap sebagai asset yang tepat bagi perusahaan (Suryaratri & Abadi, 2018). Hal ini disebabkan karena setiap perusahaan memiliki harapan untuk dapat mencapai visi dan misi jangka panjang yang dimilikinya. Maka dari itu, perusahaan akan membutuhkan karyawan yang fokusnya ke visi dan misi

jangka panjang yang telah ditentukan. Halbeslen (dalam Albrecht, 2010) mengemukakan bahwa ketika karyawan mampu memiliki keterikatan yang baik pada perusahaan maka karyawan akan mampu meningkatkan komitmennya terhadap pekerjaan itu sendiri juga kepada perusahaannya.

Pada tahun 2016 seorang *Country Manager Jobstreet.com* yaitu Faridah Lim menyampaikan bahwa generasi millennial merupakan generasi “kutu loncat”. Pernyataan itu disampaikan dengan dukungan data survey yang dilaksanakan perusahaan pada penyedia informasi lowongan pekerjaan “*JobStreet.com*” dengan 3.500 responden yang ada di Indonesia, sekitar 65,8 % generasi milenial bisa dikatakan sebagai “kutu loncat”. Generasi milenial ini merupakan karyawan yang tidak betah bekerja pada waktu lama di satu perusahaan. Generasi ini akan berpindah – pindah tempat kerja dalam waktu kurang dari satu tahun (Ningrum, 2016). Diikuti dengan data yang di dapatkan oleh jakpat sebagai layanan survey berbasis online di Indonesia yang menunjukkan bahwa dari 1.376 responden dengan usia 24-45 tahun 875 diantaranya mengaku telah melakukan job hopping. Bahkan 78,51% diantaranya pernah menjadi job hopper sebanyak tiga kali.

Disini terdapat penelitian terdahulu yang perlihatkan pekerja di generasi millennial bertingkat *job hopping* lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya (Armour, 2005; dalam Suryaratri & Abadi, 2018). Deloitte Millennial Survey (2016) mengadakan survey ke 7792 orang generasi millennial di 29 negara dimana terdapat 300 karyawan Indonesia di dalamnya prediksikan, “pada 2020 ada 66% yang akan keluar dari pekerjaannya, 27% akan tetap di pekerjaannya, dan 8% sisanya tidak mengetahui akan keluar atau tidak. 44% pekerja dari 66%

mengatakan akan keluar dari pekerjaannya pada waktu kurang dari 2 tahun dan 22% mengatakan akan keluar pada waktu 2-5 tahun yang akan daberikutnya” (Deloitte, 2016).

Studi ini dilakukan di perusahaan yang ada di Kawasan Industri Jababeka, Cikarang, Bekasi. PT. Grafindo Mitrasemesta merupakan salah satu perusahaan percetakan sticker yang berdiri pada 9 - September - 1994. Dalam produksi sticker di PT. Grafindo Mitrasemesta ini dibutuhkan ketelitian yang tinggi dalam penggunaan warna untuk menghasilkan warna yang baik pada sticker, begitu juga pada proses pembuatan film untuk sticker yang akan dicetak karyawan diminta memiliki ketelitian yang tinggi dalam proses pembuatan sticker yang akan dikirimkan kepada customer yang telah bekerjasama dengan PT. Grafindo Mitrasemesta. PT. Grafindo Mitrasemesta telah memiliki beberapa kerjasama dengan perusahaan otomotif seperti Honda, Yamaha, Toyota Denso, dsb. PT.Grafindo Mitrasemesta mempekerjakan karyawan sebanyak 250 karyawan, yang mana 72 karyawan di dalamnya adalah karyawan generasi milenial. Sesuai hasil wawancara bersama HRD dari PT.Grafindo Mitrasemesta pada tanggal 07-April-2021, HRD di PT.Grafindo Mitrasemesta menyatakan bahwa beberapa karyawan pernah secara tiba-tiba datang ke ruangan HRD dan mengajukan pengunduran diri dari perusahaan tersebut. Hal ini diperkuat dengan wawancara yang dilaksanakan ke 7 orang pekerja generasi milenial di PT. Grafindo Mitrasemesta, wawancara dari 12 - April - 2021 dan diperoleh data 5 dari 7 menunjukkan gejala perilaku *job hopping*. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti berdasarkan atas karakteristik *job hopping* yang dinyatakan oleh Yuen

(2016) yakni, “pekerjaan tidak sesuai harapan, berpindah pekerjaan atas dasar sukarela, dan berpindah kerja pada waktu yang singkat dan tak menentu.” Berdasarkan karakteristik pekerjaan tidak sesuai dengan harapan, 5 orang menyatakan bahwa pekerjaan saat ini belum sesuai dengan harapan atau dapat dikatakan belum ideal dengan alasan karena tidak sesuai dengan *passion* yang mereka miliki, pekerjaan yang tidak sesuai dengan jurusan saat menempuh studi, ekspektasi yang dibayangkan tidak seperti realitas, adanya *double job* yang dilakukan karyawan di perusahaan ini dan memang ada yang terpaksa dengan keadaan untuk tetap bekerja di perusahaan ini.

Kemudian di karakteristik berpindah pekerjaan atas dasar sukarela, berdasarkan hasil wawancara memperlihatkan 4 dari 7 orang pekerja generasi milenial yang diwawancarai menyatakan pernah berpindah - pindah pekerjaan atas keinginan sendiri. 3 dari 7 pekerja generasi milenial di PT.Grafindo Mitrasemesta menyatakan bahwa sering berpindah pekerjaan dikarenakan merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya, tekanan kerja yang tidak sesuai, tuntutan kerja yang tidak sesuai dan terus diberikan oleh atasan membuat *overload* sehingga karyawan merasa terbebani dengan pekerjaannya, merasa kurang dapat mengembangkan diri dan mencari pengalaman baru dengan gaji yang lebih tinggi dari perusahaan sebelumnya.

Hasil wawancara dengan kriteria berasama kerja pada periode waktu yang singkat serta tidak menentu, hasil yang didapatkan menunjukkan para pekerja generasi milenial yang peneliti wawancara menyatakan bahwa mereka keluar dari perusahaan tidak menentu ada, ada yang dalam jangka waktu kurang dari 2 tahun

bahkan dalam jangka waktu 3 bulan. Sesuai hasil wawancara simpulannya 6 dari 7 orang pekerja generasi milenial memiliki perilaku *job hopping*. 6 dari 7 orang pekerja generasi milenial memenuhi beberapa karakteristik dari *job hopping* yaitu berpindah pekerjaan dengan sukarela, berpindah pekerjaan dengan waktu yang tidak menentu, dan pekerjaan yang dilakukan oleh narasumber belum sesuai dengan harapan.

Masalah yang terjadi di PT. Grafindo berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti yaitu adanya keinginan berpindah pekerjaan karena adanya *double job* yang terjadi pada beberapa karyawan yang diwawancarai, sehingga membuat karyawan merasa overload atas pekerjaannya. Hal lain yang terjadi pada beberapa karyawan yang telah diwawancarai yaitu pekerjaan yang dilakukan saat ini belum sesuai dengan harapan, sehingga karyawan memiliki niatan untuk berpindah pekerjaan dari perusahaan ini.

Perilaku “kutu loncat” atau *job hopping* ini memiliki sisi negative lain bagi perusahaan yang ditinggalkan seperti pernyataan yang dinyatakan oleh Aswathappa (2005) dimana pekerjaan melompat – lompat atau perilaku pekerja yang berpindah – pindah tempat kerja akan menyebabkan sering kekurangan tenaga kerja di dalam perusahaan itu. Lim (2013) menambahkan bahwa perilaku karyawan yang sering berpindah – pindah tempat kerja akan sangat mempengaruhi kemandirian perusahaan dan ekonomi bahkan dapat menghambat perolehan keterampilan oleh pekerja. Sehingga manajer akan lebih berpikir keras untuk mempersiapkan penanganan masalah peningkatan biaya untuk tenaga kerja juga penurunan produktivitas (Bullard, 2013).

Yuen (2016) menjabarkan, “kepuasan kerja yang rendah bisa mengarahkan karyawan guna lakukan *job hopping*”. Widjaja, Kristiani, & Marcella (2018) melakukan penelitian terkait faktor dari *turnover intention job hopping* yakni: “training, kompensasi, promosi, *reward & recognition*, budaya organisasi, lingkungan kerja, *work family conflict*” (Widjaja et al., 2018). Pada penelitian yang dilakukan Feng pada tahun 2008 memperlihatkan faktor *emotional exhaustion* memiliki korelasi bersama *job hopping*. *Emotional Exhaustion* atau dapat dikenal dengan kelelahan secara emosional yang dialami oleh seorang pekerja bisa pengaruhi keputusan guna lakukan *job hopping*. Lalu pada tahun 2010 Feng dan Angeline melakukan penelitian terhadap sikap guru musik yang melakukan perpindahan tempat kerja dalam jangka waktu pendek dengan mengadopsi skala *job hopping* dari Khatri et all (1999). Hasil dari penelitian tersebut disampaikan bahwa guru musik akan melakukan hal tersebut ketika merasa tidak puas dengan pekerjaan dan merasa lelah secara emosional. Kelelahan emosional ialah kondisi kronis dari adanya penipisan fisik dan emosional yang dihasilkan dari adanya kerja yang berlebihan atau tuntutan yang berjalan secara berkelanjutan (Wright & Cropanzano, 1998). *Job hopping* terpengaruh dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor ekstrinsik tersusun dari tingkat yang rendah, keterlibatan kerja, penghasilan lebih tinggi yang ditawarkan oleh orang lain perusahaan, jalur karir yang jelas dan kecenderungan untuk belajar hal – hal baru. Selain faktor ekstrinsik terdapat faktor intrinsik yang mempengaruhi *job hopping* antara lain adalah hubungan karyawan dengan atasannya, masalah keluarga, budaya perusahaan, dan

kurangnya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja (Larasati & Aryanto, 2020).

Pathak (2014) melakukan pengujian korelasi tentang *job hopping* dengan *turnover intention* dan keterlibatan karyawan dari suatu perusahaan di India dengan menggunakan skala dari Khatri et al.'s. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah sikap *job hopping* seseorang akan dipengaruhi ketika *turnover intention* tinggi dan keterlibatan seorang karyawan itu rendah. Selain itu penelitian yang dilakukan Pathak menyatakan bahwa ada mediasi pengaruh keterikatan pekerja terhadap korelasi antara sikap *job hopping* dan omset yang didapat.

Berdasarkan studi dari Feng dan Angeline (2010) menemukan hasil dimana guru musik akan melakukan *job hopping* ketika mereka merasa lelah secara emosional (Feng & Angeline, 2010). Dimana diketahui kelelahan emosional akan dimulai dengan gejala umum seperti timbulnya rasa cemas pada individu itu sendiri setiap ingin memulai suatu pekerjaan dan kemudian mengarah kepada suatu perasaan yang tidak berdaya dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (*job demands*). Tuntutan kerja akan menyebabkan timbulnya stress kerja dimana tuntutan kerja dan stress kerja dinyatakan memiliki hubungan signifikan jadi mediator dalam hubungan antara *job-demand and resources* (JD-R) dengan kinerja karyawan (Al-homayan et al., 2013). Selain itu penelitian terbaru yang juga menyatakan ada korelasi antara *job demands* terhadap *turnover intention* pada karyawan di masa pandemic Covid 19 (Faaroek, 2020). *Job demands* menurut Bakker, et al., (2003) menyatakan bahwa “tuntutan pekerjaan adalah

keadaan pegawai berdasarkan beban pekerjaan. *Job demands* merujuk kepada aspek fisik, psikologis, sosial atau organisasi dari pekerjaan yang memerlukan kemampuan fisik dan psikologis”. Mikkelsen, et al., (2005) *job demands* menjadi aspek yang berkaitan dengan stress kerja dan sumber beban kerja. Tooren et al., (2011) mengatakan, “*job demands* ialah tuntutan tugas yang butuhkan inovasi guna selesaikan pekerjaan yang rumit dengan klien”.

Seorang karyawan akan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kurun waktu tertentu guna capai visi serya misi, bahkan perusahaan pun akan memilih karyawan yang mampu untuk bekerja keras, memahami keterampilan yang baru dan mampu meningkatkan kualitas-kualitas guna keberlangsungan perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut, maka karyawan akan dituntut untuk mencapai tujuan dari perusahaan, saat seorang karyawan mendapatkan tuntutan pekerjaan yang terlalu tinggi hingga menimbulkan karyawan merasa tidak nyaman. Robbins & Judge (dalam Nugraha, 2017) menyatakan bahwa jika seseorang mendapatkan tuntutan tugas secara berlebihan akan naik kecemasan seperti stress serta orang tersebut. Tuntutan pekerjaan yang tinggi membuat karyawan ingin keluar dari lingkungan dimana karyawan itu bekerja, sehingga buat karyawan tidak loyal pada perusahaan sehingga akan mengakibatkan tingginya *turnover intention* (Robbins & Judge, 2013). Dikarenakan intensi *job hopping* merupakan salah satu bentuk dari *voluntary turnover intention* maka memungkinkan hal ini dapat terjadi di dalam *job hopping*.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan didukung oleh pernyataan bahwa tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai, tuntutan pekerjaan yang terus menerus

diberikan oleh beberapa karyawan milenial yang diwawancarai peneliti dan permasalahan yang sedang terjadi, dengan didukungnya hasil – hasil penelitian terdahulu membuat peneliti memiliki minat untuk meneliti lebih lanjut dengan topik “*Job demand* (Tuntutan pekerjaan) dan Intensi *Job hopping* pada Karyawan”, maka rumusan masalah yang adakah hubungan diantara *job demand* dengan intensi *job* pada karyawan milenial?

B. Tujuan Penelitian

Sesuai rumusan masalah studi ini tujuannya guna mengetahui apakah terdapat hubungan antara *job demand* dengan intensi *job hopping* pada karyawan milenial.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Perluas referensi untuk ilmu psikologi umumnya, serta terkhusus pada bidang psikologi industri dan organisasi.
- b. Bahan kajian bagi untuk peneliti berikutnya terkait dengan intensi *job hopping* dan *job demand*.

2. Manfaat Praktis

Memberikan bukti empiris mengenai hubungan *job demand* dengan intensi *job hopping* pada karyawan, sehingga dapat dijadikan sebagai referensi pada pengembangan ilmu psikologi terkhusus pada ilmu Psikologi Industri.