

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, tuntutan-tuntutan dalam sebuah perusahaan juga akan terus bertambah. Perusahaan akan terus meningkatkan kriteria-kriteria dalam proses mencari sumber daya, kualitas sumber daya yang baik akan menjadi sebuah kekuatan bagi perusahaan untuk dapat berkembang secara maksimal. Salah satunya sumber daya manusianya. Sebuah perusahaan atau organisasi harus bisa mengendalikan dan memaksimalkan kemampuan yang dimiliki karyawannya guna untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Emerson, 1962). Suryanti & Abadi (2018).

Sumber daya manusia atau SDM adalah asset organisasi atau perusahaan yang paling penting dan digunakan penunjang dalam mencapai tujuan organisasi dan perusahaan. Menurut Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Sumber daya manusia merupakan sebuah tenaga kerja yang mampu memberikan hasil berupa barang dan jasa dalam sehari-harinya.

Yuliawan dan Himam (2015) mengatakan bekerja adalah aktivitas penting untuk mencapai hasil yang diinginkan setiap orang. Sebagai makhluk yang dikaruniai berbagai kelebihan, manusia memiliki kemampuan untuk

memenuhi kebutuhan hidupnya sendiri dan tidak selalu mudah untuk bergantung pada orang lain. Di kehidupan sehari-hari, ada banyak sekali ketidakpastian yang harus dialami. Contohnya seperti krisis ekonomi yang meminimalisir tempat bekerja bagi masyarakat. Setiap orang menginginkan sebuah kenyamanan dan keamanan. Aman berarti hidupnya terpenuhi baik secara formal maupun materil, dan selain itu tidak ada kemungkinan dirinya akan dikeluarkan di tempatnya bekerja.

Jika seorang karyawan keluar terlalu cepat dari perusahaan maka ia akan dinilai sebagai individu yang tidak berkontribusi secara penuh dan pengalaman yang masih sangat minim di pekerjaan lama. Budaya organisasi yang ada dianggap tidak biasa mereka jalankan. (Mtungwa, 2009; dalam Yuen, 2016). Jika ada karyawan yang keluar dari perusahaan maka perusahaan akan menambah biaya perekrutan karyawan baru, dan kerugian setelahnya adalah reputasi perusahaan akan turun dan modal pengetahuan akan berkurang. (Liu, dkk., 2010).

Generasi milenial adalah generasi yang sekarang banyak bekerja di perusahaan maupun organisasi. Mereka yang disebut milenial adalah orang-orang yang lahir dari 1980-2003 (Friedell, dkk., 2011 dalam Yuen, 2016). Kebiasaan dari generasi milenial adalah mereka sering berpindah-pindah perusahaan secara bebas. Maka dari itu, karena masa depan berada di tangan mereka, mereka harus siap akan perubahan *drastic*, baik dalam sektor ekonomi,

teknologi ataupun hal lainnya. Generasi milenial juga harus siap membangun industri yang lebih maju kedepannya. Kemampuan belajar (*learning activity*) harus dimiliki oleh mereka, jadi tidak hanya sekedar mempelajari teorinya saja. (Uhamka, Akhlanudin. 2021).

Menurut Triman (2016), faktor rekan kerja menjadi alasan krusial mengapa ada keterikatan yang erat pada satu karyawan dengan karyawan lain. Faktor berikutnya Pemimpin yang berperan menjadi pengarah dan pembantu hambatan tugas bawahannya menjadi sebuah faktor yang kedua. Peran lingkungan dan situasi kerja menjadi faktor berikutnya dalam keterikatan generasi milenial. Dan faktor yang terakhir adalah *passion* serta *reward* yang diperoleh. Berbeda dengan penjelasan Chandra, D. O., Hubeis, A. V. S., & Sukandar, D. (2017) Milenial atau Gen Y cenderung rendah dalam hal loyalitas serta komitmen dalam pekerjaan dikarenakan mereka suka menganggap itu sebuah hal yang sepele dan menjadi kurang serius. Maka dari itu, masalah gaji, *benefit*, *reward* dan waktu *fleksibel* dapat menjadi hal yang penting dalam bekerja di perusahaan bagi para Gen Y.

Selain itu, generasi milenial disebut-sebut sebagai generasi yang sangat mencari arti dari sebuah pekerjaan dan *reward* yang didapatnya. Dan mereka disinyalir akan menggonta-ganti pekerjaan mereka selama 20 kali selama masa hidupnya. Hal ini sangat berlainan dengan generasi sebelumnya yang

cenderung loyal dengan satu perusahaan, dan akan bekerja disana sampai mereka pensiun. Generasi milenial juga akan menjadi sangat bosan jika ada pekerjaan yang menurut mereka kurang menantang. (Cran, 2014). Namun setiap perusahaan mempunyai limit tersendiri agar pekerjaan menjadi nyaman untuk dikerjakan dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memiliki arti khusus bagi para karyawannya (Pratt, Pradies, & Lepisto, 2013).

Generasi milenial dalam angkatan kerja sangat peduli dengan pekerjaan mereka, Mereka mengupayakan pekerjaan yang bermakna serta keinginan yang lebih untuk terlibat pada tugas yang menurut mereka bermakna, sekalipun tidak ada yang membantu mereka (Nooraddini, Ton, & Sherehiy, 2016). Mereka juga menginginkan sebuah pekerjaan atau job desc yang menantang, supaya hal tersebut bisa berguna bagi karirnya dan menjadi pengalaman kerja yang luar biasa nantinya (Dries, Pepermans dan De Kerpel, 2008). Keunikan ini menjadi sebuah fenomena di generasi milenial, dimana sekarang banyak orang yang mati-matian mencari kerja, namun mereka dengan entengnya memilih untuk keluar dari lingkungan kerja yang tidak sehat (*toxic*).

Generasi milenial mempunyai kedekatan dengan era *millennium* dan mereka juga berkembang dengan era digital (Kaifi, Dkk, 2012). Generasi milenial pada umumnya memiliki kepercayaan diri yang tinggi, kepercayaan diri mereka datang dari sifat optimisme mereka (Smith & Nichols, 2015).

Karakteristik karyawan milenial adalah mereka tidak keberatan berpindah-pindah pekerjaan dan kemungkinan besar tidak akan bertahan di satu perusahaan selama lebih dari 2 tahun (Yuen, 2016). Sehingga, perilaku *job hopping* sering dianggap menjadi masalah paling mengkhawatirkan dalam konteks organisasi saat ini. Merekrut karyawan baru, mempertahankan serta menjaga sumber daya manusia merupakan aspek yang cukup penting dalam dunia perusahaan (Naresh & Rathnam, 2015). Menurut Liu, dkk. (dalam Suryaratri & Abadi, 2018) *job hopping* dapat menambah biaya pengeluaran untuk merekrut karyawan baru, hal tersebut juga dapat mengurangi modal pengetahuan dan menurunkan reputasi perusahaan atau organisasi.

Tingkat *job hopping* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Simamora, 1996). Perilaku *job hopping* yang tinggi mengakibatkan perusahaan tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Saat ini tingginya tingkat *job hopping* menjadi masalah yang serius bagi kebanyakan perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil mencari staff yang

berpengalaman pada akhirnya sia-sia karena staff yang di rekrut tersebut telah memilih untuk meninggalkan pekerjaan diperusahaan tersebut (Toly, 2001).

Menurut Yuen (2016), *job hopping* adalah perilaku seseorang yang sering berganti pekerjaan secara sukarela dan menetap hanya untuk waktu yang singkat atau kurang dari dua tahun sebelum berpindah ke perusahaan berikutnya. Hal tersebut dapat menimbulkan permasalahan di perusahaan yang bersangkutan karena perusahaan tersebut akan kehilangan pekerja yang berpengalaman dan terlatih. Perilaku *job hopping* dapat dikaji menggunakan *Theory of Planned Behavior*. Melalui prediktornya berupa sikap, norma, dan *perceived behavioral control* terhadap suatu objek, seseorang dapat memenculkan niat atau intensi untuk melakukan perilaku tertentu.

Secara konsep *job hopping* dapat dianggap sebagai *voluntary turnover* karena seorang pekerja memilih untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu singkat berdasarkan keinginan sendiri. Tetapi tidak semua *voluntary turnover* dapat di anggap sebagai *job hopping*. Hal ini karena fokus dari *job hopping* sendiri adalah pekerja yang berpindah-pindah secara suka rela walaupun baru menetap di suatu perusahaan dalam waktu singkat. Sehingga memutuskan perilaku *turnover* merupakan *job hopping* harus terlebih dahulu mempertimbangkan waktu atau lamanya seseorang bekerja di perusahaan tersebut (Yuen, 2016).

Fenomena *job hopping* ini menarik untuk ditinjau dengan dua sisi, yaitu individu dan organisasi atau perusahaan. Sisi individu, ada beberapa dampak yang mungkin terjadi disebabkan kebiasaan seseorang untuk berganti-ganti pekerjaan. Antara lain adalah terkesan tidak loyal, tidak kompeten, serta gangguan hidup. Sisi organisasi, kerugian akan muncul dikarenakan biaya yang telah dikeluarkan dari mulai proses seleksi hingga pelatihan-pelatihan menjadi terbuang percuma (Noe et al, 2003). Merekrut, mempertahankan, serta menjaga sumber daya manusia merupakan aspek yang cukup penting dalam dunia perusahaan. Dari sisi perusahaan, calon pekerja yang memiliki *track record* berpindah-pindah pekerjaan dalam waktu singkat dipandang sebagai individu yang tidak stabil dan tidak loyal (Smith, 2013). Salah satu aspek yang dapat dipertimbangkan dalam seleksi pekerja adalah riwayat pekerjaannya, sehingga perusahaan cenderung ragu untuk merekrut pelaku *job hopping* sebagai pekerja (Smith, 2013).

Job hopping sangat banyak dilakukan oleh karyawan muda dan biasanya terjadi pada generasi milenial, sehingga pada umumnya masyarakat lebih mengetahui *job hopping* sebagai kebiasaan generasi milenial (Larasati & Aryanto, 2019). Perilaku *job hopping* dapat terjadi dibelahan dunia manapun, bukan hanya di Indonesia. Yuliawan dan Himam (2015) menyatakan bahwa dalam memahami *job hopping*, tidak hanya melihat dari satu faktor saja, melainkan dua faktor sekaligus, yaitu

konten dan konteks (Sandra, 2019). Konten sendiri diartikan sebagai faktor internal dari diri seseorang yang dapat menjadi pemicu munculnya perilaku berpindah-pindah pekerjaan pada karyawan. Disisi lain, konteks merujuk pada suatu faktor pendukung yang berasal dari sekitar individu atau lingkungan sosial karyawan yang menjadi pemicu terjadinya perilaku berpindah-pindah pekerjaan pada karyawan, contohnya seperti pemasukan, organizational support, atau pekerjaan itu sendiri.

Hal ini diperkuat dengan kasus yang peneliti temukan dilapangan, pada saat wawancara dilaksanakan dengan panduan karakteristik menurut Yuen (2016) yaitu pekerjaan tidak sesuai harapan, meninggalkan pekerjaan atas dasar suka rela dan bekerja dalam waktu singkat atau biasanya 1-2 tahun.

Berikut beberapa petikan pernyataan ketiga partisipan generasi milenial saat wawancara dilaksanakan terkait *job hopping* :

AY (wawancara dilaksanakan pada tanggal 15 November 2021) ia mengatakan pekerjaan tidak sesuai harapan karena adanya perbedaan job desc yang dijelaskan selama interview dengan kenyataannya, meninggalkan perusahaan karena alasan kurangnya dapat jaminan kerja dari kantor dan dalam rentang waktu 1-2 tahun sudah melakukan 3 kali pindah kerja. Sedangkan EO (wawancara dilaksanakan pada tanggal 20 November 2021) melakukan *job hopping* dikarenakan perusahaan saingan memanggil ia untuk bekerja di bank tersebut, serta dijanjikan mendapatkan hal-hal yang tidak ia dapatkan

diperusahaan sebelumnya dan dalam rentang waktu 1-2 tahun sudah meninggalkan perusahaan sebanyak 1 kali. Dan PA (wawancara dilaksanakan pada tanggal 02 Desember 2021), ia selalu berpindah-pindah kerjaan dengan alasan untuk mencari *skill* baru dan pengalaman baru serta dalam waktu 1-2 tahun sudah melakukan *job hopping* sebanyak 4 kali.

Berdasarkan hasil wawancara singkat diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku *job hopping* sesuai dengan hasil penelitian Hyubers (dalam Panjaitan & Prasetya, 2017) faktor penting bagi pekerja generasi milenial untuk tidak melakukan *job hopping* adalah pemberian gaji, pengakuan, jadwal kerja dan pengembangan diri pada individu.

Beberapa penelitian seperti Armour (2005) dan Khan (2016) menunjukkan bahwa karyawan yang masih merintis karir di usia muda memiliki tingkat *job hopping* yang lebih tinggi dibandingkan periode sebelumnya. Para pekerja dari generasi milenial menjadi subjek yang menarik untuk diteliti karena generasi milenial akan menempati 46% dari total keseluruhan lapangan pekerjaan pada tahun 2020 (Recruitifi, 2015). Merujuk pada fakta yang disampaikan oleh Deloitte Consulting LLP (2009) yang menyatakan bahwa walaupun generasi milenial merasa puas dengan pekerjaannya, namun persentasi mereka yang berencana untuk keluar dari pekerjaannya masih cukup tinggi.

Survei menunjukkan bahwa 3 dari 10 milenial sudah mempunyai rencana untuk bertahan di satu perusahaan dalam kurang waktu 2-3 tahun. Dari 10 milenial hanya 1 orang yang menyatakan akan bertahan di satu perusahaan lebih dari 10 tahun (Utomo, 2019). Menurut hasil survei yang dilakukan Deloitte Indonesia (dalam Imelda, 2019) ada beberapa hal yang dapat membuat milenial akan bertahan pada perusahaan tempat ia kerja, yaitu apresiasi atas ide dan hasil kerja yang diberikan pada perusahaan, suasana kerja yang menyenangkan, fleksibilitas tempat kerja dan waktu kerja, dan komunikasi yang fleksibel (non struktural birokratis) (Imelda, 2019).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa para pekerja dari generasi milenial memiliki tingkat *job hopping* yang lebih tinggi (Amour, 2005). Di Indonesia dalam penelitian dari Wijaya et al., (2008) bahwa di salah satu hotel berbintang 3 di Kupang, Nusa Tenggara Timur rata-rata tingkat *job hopping* selama tahun 2008 yang paling tinggi berasal dari divisi Food and Beverage Service yaitu sebesar 18,1%, kemudian dari divisi Front Office sebesar 15,38% dan divisi Accounting sebesar 11,76%, data tersebut dapat dilihat bahwa tingkat berpindah pekerjaan di Hotel tersebut cukup tinggi. Kemudian di India berdasarkan survei yang dilakukan oleh Kelly Global Workforce Index (2012) tentang permasalahan perpindahan karyawan di India. Sebanyak 52% karyawan merasa penting untuk berganti-ganti pekerjaan sebanyak tiga sampai empat kali. Selain itu sebanyak 73% karyawan di India merasa percaya diri jika

mereka telah berganti-ganti pekerjaan akan membuat mereka punya daya saing yang lebih baik untuk bisa menduduki posisi yang lebih strategis di perusahaan selanjutnya. Dan, perilaku *job hopping* sendiri juga terjadi di negara maju, seperti di Amerika Serikat. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Gallup Workforce Panel Study (2015) sebanyak 51% karyawan di Amerika Serikat sedang memantau untuk melihat pekerjaan baru yang lebih menarik atau sedang aktif untuk melamar pada pekerjaan yang baru.

Perilaku *job hopping* memiliki dampak yang merugikan bagi pihak perusahaan yang ditinggalkan. Beberapa industri teknologi di Singapura mengeluhkan rahasia perusahaannya akan menyebar ke perusahaan saingannya (Ng, Hirono & Siy, 1986; dalam Yuen, 2016). Berbagai perusahaan di Jerman, Jepang dan Amerika Serikat mencemaskan karyawan yang melakukan *job hopping* karena besarnya investasi yang dikeluarkan perusahaan untuk pelatihannya, terlebih jika karyawan yang melakukan *job hopping* memilih berpindah tempat kerja ke perusahaan saingannya (Lim & chew, 1998; Lim, 2013; dalam Yuen, 2016). Dampak bagi karyawan yang melakukan *job hopping*, seperti ketidakstabilan terhadap kondisi kerja, menurunnya produktifitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak kerugian besar bagi perusahaan (Steenackers & Guerry, 2018). Selain itu memberikan kerugian secara finansial bagi perusahaan dalam proses rekrutmen karyawan baru (Zhao & Liu, 2010). Maka dari itu peneliti tertarik

melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *job hopping* pada karyawan milenial sehingga dari penelitian ini diharapkan dapat diperoleh gambaran serta acuan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi *job hopping* pada karyawan milenial. Sehingga kedepannya perusahaan dapat melakukan usaha perbaikan pada karyawan. Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah faktor apa saja yang membuat seseorang melakukan *job hopping*?

B. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menginvestigasi alasan seseorang melakukan *Job hopping*
2. Untuk mengetahui apa saja faktor *Job hopping* pada pekerja generasi milenial khususnya di Indonesia

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa memberi info kajian atau data dalam ilmu psikologis, terutama pada bidang organisasi dan perusahaan, tentang perilaku *job hopping* yang dilakukan oleh kaum milenial di era ini.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bisa membuka mata generasi milenial akan fenomena yang sedang terjadi sekarang, yaitu *job hopping*, dan perusahaan disarankan untuk mencari solusi atas terjadinya fenomena ini.

D. Keaslian Penelitian

Penelitian terkait *job hopping* telah dilakukan sebelumnya, misalnya adalah penelitian Geeta Bansal (2014), penelitian Khanyile C.C Nzukuma, Mark Bussin (2011) dan penelitian Naresh, Rathnam (2015) dengan penjelasan lebih rinci sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Geeta Bansal (2014) dengan judul *Job hopping—Issues and challenges in a dynamic environment: An empirical study*

Latar belakang dalam penelitian Geeta Bansal adalah stigma bahwa loyalitas bukanlah hal yang harus diikuti, kondisi ekonomi yang tidak stabil. Dan tujuan dalam penelitian Geeta Bansal adalah untuk mengetahui jumlah frekuensi dan alasan karyawan melakukan *job hopping* pada level manajerial yang berbeda-beda.

Hasil penelitian ini adalah manajer tingkat atas berpindah perusahaan karena ingin status dan image perusahaan yang lebih baik. Manajer tingkat menengah berpindah karena ingin kompensasi, promosi, dan lokasi

perusahaan yang baik. Manajer tingkah bawah berpindah karena mencari kesempatan pelatihan dan pengembangan serta lingkungan kerja yang lebih baik.

2. Penelitian yang dilakukan Khanyile C.C Nzukuma, Mark Bussin (2011) dengan judul *Job-hopping amongst African Black senior management in South Africa*

Latar belakang dalam penelitian Khanyile C.C Nzukuma, Mark Bussin adalah adanya persepsi tingkat perpindahan manajer senior Afrika lebih tinggi dibandingkan dengan yang lain serta pindah ke pekerjaan yang lain hanya termotivasi dengan gaji. Dan tujuan dalam penelitian Khanyile C.C Nzukuma, Mark Bussin adalah memahami mengapa manajer senior Afrika memiliki kecenderungan untuk berganti pekerjaan dan bagaimana perusahaan bisa memecahkan masalah tersebut.

Hasil penelitian ini adalah manajer senior Afrika tidak percaya kepada organisasi terhadap pengembangan karir mereka. Mereka menjadi *job hopping* sehingga mereka mengendalikan sendiri pengembangan karir mereka.

3. Penelitian yang dilakukan Naresh, Rathnam (2015) dengan judul *Job hopping In Saware Industry With Reference To Select Saware Companies: A Study*

Latar belakang dalam penelitian Naresh, Rathnam (2015) adalah fenomena *job hopping* yang terjadi akan mengakibatkan hal negatif bagi peraturan dan program-program perusahaan. Dan tujuan dalam penelitian Naresh, Rathnam (2015) adalah mengidentifikasi tentang scenario *job hopping* yang ada di India pada perusahaan-perusahaan software.

Hasil dari penelitian ini adalah gaji pertama yang diterima karyawan akan mempengaruhi ekspektasi dari karyawan. Karyawan melakukan *job hopping* karena bisa jadi partisipasinya kurang dihargai perusahaan.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, yang dilakukan dengan pendekatan kuantitatif oleh Bansal (2014), Nzukuma dan Mark Bussin (2011), serta Naresh dan Rathnam (2015), penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan teknik wawancara. Teknik ini dipilih karena peneliti bisa berinteraksi secara langsung dengan narasumber, sehingga peneliti bisa melihat bahasa tubuh dan ekspresi narasumber dalam menjawab pertanyaan. Karena pendekatan penelitian kualitatif, maka jumlah partisipannya hanya berjumlah tiga partisipan, sedangkan beberapa penelitian sebelumnya memiliki banyak narasumber, bahkan mencapai 390 partisipan.