

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era disruptif membuat organisasi mulai menyadari bahwa karyawan merupakan elemen paling penting untuk kesuksesan organisasi (Berneth, 2004). Sejalan dengan yang telah dikemukakan oleh Snyder (dalam Pertiwi & Gorda, 2019) bahwa manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai. Pada era ini perusahaan dihadapkan dengan suatu tantangan yaitu masuknya generasi milenial yang mendominasi dunia kerja saat ini (Wardani, Kurniawati, & Putra, 2019). Hal tersebut sesuai dengan pendapat Ivanovic dan Ivancevic (2019) yang menyatakan bahwa pada tahun 2025 mendatang generasi milenial global akan menempati 75% lapangan pekerjaan yang tersedia, hal tersebut membuat kajian mengenai generasi milenial menarik untuk diteliti.

Generasi milenial atau generasi Y adalah orang-orang yang lahir pada tahun 1981 - 1994 (Wijoyo, dkk., 2020). Sedangkan menurut Cahill dan Sedrak (dalam Killber, dkk., 2014) generasi millennial adalah mereka yang lahir antara tahun 1981 dan 2000, generasi ini merupakan kelompok terbesar, berjumlah sekitar 88 juta jiwa. Generasi milenial umumnya dicirikan dengan keinginan untuk bebas beraktivitas, menyukai fleksibilitas, menyukai keterbukaan, dan dapat melihat permasalahan dalam perspektif yang berbeda (Suryaratri & Abadi, 2018). Namun, menurut Pasioka (dalam Hannus, 2016) generasi milenial memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi, sehingga membuat generasi milenial sering memutuskan untuk berpindah-

pindah pekerjaan, karena ukuran sukses di dunia kerja adalah ketika seseorang bisa pindah-pindah kerja dari satu perusahaan ke perusahaan lain, bagi generasi milenial semakin sering pindah berarti individu tersebut termasuk orang yang “laku” di perusahaan (Purwandi, 2016).

Hal tersebut menjadi tantangan bagi organisasi atau perusahaan yang tentunya memiliki visi dan misi jangka panjang, sebagai akibatnya diperlukan juga karyawan atau pekerja yang serius dalam visi dan misi jangka panjang perusahaan. Karyawan atau pekerja jangka pendek dianggap kurang tepat untuk dijadikan aset dalam mencapai visi dan misi tersebut (Suryaratri & Abadi, 2018). Tantangan lain bagi perusahaan yaitu menghadapi karyawan milenial yang secara umum memiliki karakter positif berupa kepedulian terhadap teknologi baru, suka mencoba, memiliki ide yang inovatif dan tidak takut dengan perubahan, namun karyawan milenial juga memiliki karakter negatif yaitu egosentris tidak sabar, mudah bosan, serta memiliki komitmen dan loyalitas yang rendah (Suryadi, 2015), selain itu karyawan milenial juga kurang mampu menemukan makna dalam pekerjaannya, karyawan cenderung meninggalkan organisasi tempatnya bekerja (Park & Gursoy, 2012).

Uraian di atas sejalan dengan fenomena saat ini yang menunjukkan bahwa banyak karyawan yang berpindah-pindah tempat kerja dengan cepat, yang biasa disebut *job hopping*. *Job Hopping* didefinisikan sebagai bentuk *voluntary turnover* dimana karyawan memiliki pola perilaku berpindah-pindah tempat kerja setiap satu atau dua tahun atas keputusan pribadi (Pranaya, 2014). Menurut Yuen (2016), *job hopping* adalah perilaku seseorang yang sering berganti pekerjaan

secara sukarela dan menetap hanya untuk waktu yang singkat atau kurang dari satu tahun sebelum berpindah ke pekerjaan berikutnya. Selain itu, menurut Pranaya (2014) *job hopping* adalah pola berpindah-pindah pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam jangka waktu satu atau dua tahun atas kemauannya sendiri, bukan akibat dari PHK atau bangkrutnya perusahaan.

Sejauh ini karakteristik *job hopping* secara gamblang belum ditemukan. Namun, menurut Yuen (2016) terdapat beberapa karakteristik yang tersirat dari seseorang untuk melakukan niat perpindahan tempat kerja secara cepat, yaitu (a) pekerjaan tidak sesuai harapan, dimana karyawan berhenti bekerja ketika menemukan ketidaksesuaian antara harapan dan realita pekerjaan, (b) berpindah pekerjaan atas dasar suka rela, merupakan keinginan karyawan sendiri, (c) berpindah kerja dalam periode waktu yang singkat dan tidak menentu, dimana karyawan melakukan perpindahan kerja dalam waktu yang singkat dan tidak menentu yang didasari dengan keinginan untuk mendapatkan penghargaan ekstrinsik.

Survei yang dilakukan oleh The Deloitte 2019 Millennial Survey pada 7792 orang generasi milenial di 29 negara yang berbeda (termasuk 300 orang karyawan Indonesia), memprediksikan bahwa pada tahun 2020 terdapat 66% karyawan yang akan keluar dari pekerjaannya, 27% akan tetap pada pekerjaannya, dan 8% sisanya tidak mengetahui akan keluar atau tidak. Dari 66% yang menyatakan hendak keluar dari pekerjaannya, 44% menyatakan akan keluar dalam waktu kurang dari 2 tahun, sedangkan 22% sisanya menyatakan akan keluar dalam waktu dua hingga lima tahun yang akan datang. Selain itu, di Indonesia, sebuah survei yang dilakukan oleh PT. Unilever Indonesia, Tbk.

menunjukkan bahwa 60% dari pekerja dewasa muda Indonesia yang baru meniti karier sudah pernah pindah tempat kerja dalam kurun waktu satu sampai tiga tahun (Ngantung, 2013). Berdasarkan hasil penelitian Priyanga dan Franksiska (2019) yang meneliti job hopping pada karyawan di Salatiga menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan atau 62 subjek penelitian pernah berpindah kerja 3-5 kali dan terdapat 32 subjek yang melakukan *job hopping* sebanyak 9 kali. Selain itu data terdahulu dari survei yang dilakukan oleh *Job Street* pada tahun 2015 menunjukkan bahwa 68,5% karyawan generasi milenial dari 3.500 responden meninggalkan perusahaan kurang dari 1 tahun. (Jobstreet.com dalam Permatasari, 2020).

Hasil penelitian Yuen (2016) mengenai perilaku *job hopping* pada para pekerja generasi milenial di Hong Kong, menunjukkan para pekerja generasi milenial memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah daripada generasi sebelumnya, hal tersebut membuat generasi milenial memiliki perilaku untuk melakukan *job hopping*. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian lain yang menunjukkan bahwa karyawan yang lebih muda memiliki kecenderungan untuk berpindah tempat kerja lebih tinggi dari pada karyawan lainnya (Ertas, 2015). Cennamo dan Gardner (dalam Yuen, 2016) menyebutkan bahwa individu yang melakukan *job hopping* merupakan individu yang memiliki harapan yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pekerjaan.

Peneliti melakukan wawancara dengan lima orang karyawan generasi milenial di Yogyakarta dan Magelang yang dilakukan melalui telepon pada 3 Mei 2022. Pertanyaan-pertanyaan pada wawancara yang dilakukan mengacu pada karakteristik *job hopping* menurut Yuen (2016) yaitu, pekerjaan tidak sesuai

harapan, berpindah pekerjaan atas dasar suka rela, dan berpindah kerja dalam periode waktu yang singkat dan tidak menentu. Hasil wawancara menunjukkan empat dari lima karyawan menunjukkan gejala perilaku *job hopping*. Berdasarkan karakteristik pekerjaan tidak sesuai dengan harapan, empat orang menyatakan bahwa pekerjaan saat ini belum sesuai dengan minat. Selain itu, karyawan tidak menyangka bahwa pekerjaan saat ini tidak sesuai dengan gambaran dan ekspektasi saat awal masuk kerja. Empat karyawan tersebut cenderung merasa tidak nyaman dengan pekerjaan saat ini karena tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Selanjutnya pada karakteristik berpindah pekerjaan atas dasar sukarela, berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa kelima karyawan generasi milenial yang diwawancara menyatakan pernah berpindah-pindah pekerjaan lebih dari satu kali atas kemauan sendiri. Selain itu dikarenakan adanya minat di pekerjaan lain atau di perusahaan lain, karyawan juga pernah mendapatkan penawaran di perusahaan lain sehingga memutuskan untuk pindah tempat kerja atas keinginan sendiri. Namun, tiga dari lima karyawan generasi milenial menyatakan bahwa beberapa kali berpindah pekerjaan karena merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya, tekanan dan tuntutan pekerjaan yang berlebihan baik terutama dari atasan. Ketiga karyawan tersebut juga menyatakan bahwa keinginan untuk keluar dari pekerjaan adalah untuk mencari pengalaman baru dengan gaji yang lebih tinggi.

Kemudian pada karakteristik berpindah kerja dalam periode waktu yang singkat dan tidak menentu, hasil wawancara menunjukkan karyawan generasi milenial menyatakan bahwa mereka keluar dari perusahaan tidak menentu, ada

yang dalam jangka waktu kurang dari dua tahun, selain itu juga pernah keluar dari suatu pekerjaan kurang dari satu tahun. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa empat dari lima karyawan generasi milenial cenderung memiliki perilaku *job hopping*. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara yang menunjukkan bahwa empat karyawan pernah melakukan *job hopping* dalam jangka waktu kurang dari dua tahun.

Karyawan sebagai aspek jangka panjang perusahaan seharusnya dapat fokus dalam bekerja dan mampu menunjukkan performa yang lebih optimal, berusaha untuk mempelajari berbagai keterampilan baru untuk mendapat posisi dan tanggung jawab yang lebih besar, dan menjaga kepentingan perusahaan, agar perusahaan lebih maju (Suryaratri & Abadi, 2018). Namun pada realitanya, sebagian besar karyawan generasi milenial menunjukkan kecenderungan perilaku *job hopping*. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai perilaku *job hopping* dan hal apa saja yang berhubungan dengan *job hopping*.

Menurut Liu, dkk. (dalam Suryaratri & Abadi, 2018) perilaku *job hopping* dapat berdampak negatif dan merugikan pihak perusahaan yang ditinggalkan. Akibat dari keluarnya karyawan dari suatu perusahaan tidak hanya menambah biaya pengeluaran untuk rekrutmen karyawan baru, hal tersebut juga dapat mengurangi modal pengetahuan dan menurunkan reputasi perusahaan. Hirono dan Siy (dalam Yuen, 2016) menambahkan, perilaku *job hopping* yang secara intens dapat mengakibatkan tersebarnya informasi penting ke perusahaan saingan. Pemahaman mengenai fenomena *job hopping* menjadi hal yang sangat penting

bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat menanganinya dengan tepat (Suryaratri & Abadi, 2018).

Menurut Naresh dan Rathnam (2015), *job hopping* dapat dipengaruhi beberapa faktor yaitu, *role of job satisfaction and employees turnover* (peran kepuasan kerja dan *turnover* karyawan), *psychological factors affecting the employee behaviour towards job hopping* (faktor psikologis yang mempengaruhi perilaku karyawan terhadap *job hopping*), dan *role conflict and employee welfare measures* (konflik peran dan tindakan kesejahteraan karyawan). Terdapat beberapa penelitian yang telah mengkaji kepuasan kerja dengan intensi *job hopping*, seperti penelitian yang dilakukan oleh Sandra (2019) yang mengkaji pengaruh modal psikologis dan kepuasan kerja terhadap intensi *job hopping* pada generasi milenial. Selain itu terdapat beberapa penelitian lainnya seperti Permatasari (2020) dan Laili (2004) yang mengkaji variabel tersebut. Untuk memberikan kebaruan dalam penelitian, peneliti mengkaji intensi *job hopping* yang dipengaruhi oleh faktor *role conflict and employee welfare measures*.

Pada faktor tersebut dijelaskan bahwa kesejahteraan karyawan yang dimaksud meliputi pemantauan kondisi kerja, termasuk perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Sejalan dengan pendapat Harter, Frank, Schmidt, dan Keyes (2002) yang menyatakan bahwa kesejahteraan psikologis atau *psychological well being* karyawan ditandai dengan kesehatan mental karyawan, sehingga menghasilkan karyawan yang lebih bahagia dan produktif. Untuk mengelola karyawan agar tetap sesuai dengan kompetensi yang diharapkan, perusahaan seharusnya mampu mempertahankan dan memelihara semangat kerja dan motivasi karyawan, salah satunya dalam bentuk program-

program kesejahteraan (Hariandja, 2002). Hal tersebut sejalan dengan pendapat Ramadhany, Habsji, dan Mukzam (2013) yang menyatakan bahwa salah satu bentuk pemeliharaan karyawan adalah dengan program kesejahteraan karyawan. Salah satu kesejahteraan yang bisa diperoleh oleh karyawan adalah kesejahteraan di tempat kerja atau *workplace well-being*.

Menurut Bartel, Peterson, dan Reina (2019) *workplace well-being* adalah evaluasi subjektif karyawan terhadap kemampuannya untuk dapat mengembangkan potensi diri dan berfungsi secara optimal di tempat kerja. Selain itu, Bartel, Peterson, dan Reina (2019) menjelaskan bahwa terdapat dua dimensi dari *workplace well-being* yaitu dimensi interpersonal dan intrapersonal. Dimensi interpersonal mencerminkan interaksi sosial di tempat kerja sedangkan dimensi intrapersonal berkaitan dengan kebermaknaan internal di tempat kerja.

Berdasarkan hasil penelitian Widjaja, Kristiani, dan Marcella (2018), salah satu faktor yang mempengaruhi *job hopping* adalah lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, promosi, *reward and recognition*. Selain itu Yoris (dalam Ningsih, 2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja sangat mempengaruhi perilaku *job hopping*. Selain finansial yang bagus, karyawan juga menginginkan perasaan yang bagus dengan tempat kerja (Ningsih, 2018). Selain itu, menurut Laschinger, dkk. (2004) karyawan akan memiliki intensi *job hopping* yang cenderung rendah jika karyawan merasa diperhatikan kesejahteraannya di tempat kerja cenderung berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi dan ingin menjadi bagian dari organisasi dalam waktu yang lama. Selain itu, faktor pendukung lainnya yang dapat mengurangi intensi *job hopping* pada karyawan

milenial adalah seperti dukungan sosial (Sandra, 2019), yang tercermin dari hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan, hal tersebut dapat member karyawan milenial merasa dipercaya, dihargai, dan loyal, hal tersebut akan berpengaruh terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan milenial (Yuniarti & Muchtar, 2014).

Menurut Meyer dan Allen (1997) karyawan yang loyal dan memiliki komitmen untuk organisasi akan menunjukkan kinerja yang baik dan kemungkinan berhenti dari pekerjaan menjadi berkurang. Berdasarkan uraian diatas tersebut dapat diasumsikan bahwa *job hopping* dapat berhubungan dengan *workplace well-being*. *Belum ada penelitian yang langsung menunjukkan bahwa workplace well-being secara langsung mempengaruhi job hopping*. Beberapa literatur dapat menunjukkan bahwa *job hopping* dapat dipengaruhi dan berhubungan dengan kenyamanan dan perasaan karyawan milenial yang positif ditempat kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara *workplace well-being* dengan *job hopping* pada karyawan.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *workplace well-being* dengan *job hopping* pada karyawan generasi milenial.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih informasi dan pengetahuan pada ilmu psikologi terutama di bidang psikologi industri dan organisasi mengenai *workplace well-being* dengan *job hopping* pada karyawan generasi milenial.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak-pihak praktisi industri untuk membuat program evaluasi perusahaan, yang berkaitan dengan *workplace well-being* agar dapat menurunkan intensi *job hopping* pada karyawan generasi milenial. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran kepada pihak perusahaan untuk mendapatkan cara terbaik dalam memberikan perlakuan kepada karyawan generasi milenial.