

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Sumber daya manusia dan tenaga kerja merupakan aspek yang berperan penting dalam perkembangan sebuah perusahaan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, yang disebut sebagai sumber daya manusia dan tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat. Pada 2020 mendatang, Indonesia diduga akan mengalami “Bonus Demografi” (Sutikno, 2017). Bonus Demografi adalah suatu keadaan atau kondisi dimana penduduk yang berusia produktif (15-60 tahun) lebih banyak daripada penduduk yang berusia non-produktif (<15 tahun - >64 tahun).

Dari riset yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (2018), hasilnya menunjukkan bahwa pada tahun 2020, generasi yang berusia 20-40 tahun akan menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia, generasi dengan usia tersebut diperkirakan berjumlah 83 juta jiwa atau setara 34% dari total penduduk Indonesia. Lebih lanjut Sutikno (2017) menjelaskan bahwa hal tersebut menunjukkan bahwa besar harapan bagi generasi muda dalam pertumbuhan perekonomian di Indonesia, jika dilihat generasi yang dominan mengisi kebutuhan sumber daya manusia pada tahun 2020 merupakan generasi muda yang berusia 20-40 tahun atau biasa disebut dengan generasi millennial.

Recruitifi (2015) menjelaskan bahwa pekerja dari generasi millennial menjadi subjek yang menarik untuk diteliti karena generasi tersebut akan menempati 46% dari total keseluruhan lapangan pekerjaan pada tahun 2020. Ali

dan Purwandi (2017) menjelaskan bahwa generasi millennial atau yang biasa disebut generasi Y merupakan penduduk yang lahir pada rentang tahun 1980-2000-an. Menurut Suryaratri dan Abadi (2018) generasi millennial pada umumnya dicirikan dengan keinginan mereka untuk bebas dalam beraktivitas, menyukai fleksibilitas, menyukai keterbukaan, serta dapat melihat permasalahan dalam sudut pandang yang berbeda. Kilber, dkk (2014) menjelaskan bahwa generasi millennial memiliki beberapa karakteristik, yaitu generasi millennial memiliki kecenderungan kecanduan dalam penggunaan internet, mereka juga memiliki kepercayaan diri dan harga diri yang tinggi, serta generasi millennial juga lebih terbuka dan sangat betoleransi pada perubahan.

Berdasarkan hasil penelitian dari Hyubers (dalam Panjaitan & Prasetya, 2017) memaparkan bahwa pemberian gaji, pengakuan, jadwal kerja, dan pengembangan karir pada individu merupakan faktor yang sangat penting bagi karyawan generasi millennial. Hannus (2016) menjelaskan bahwa karyawan generasi millennial memiliki beberapa ciri positif, yaitu karyawan generasi millennial menyukai fleksibilitas, karyawan generasi millennial juga menyukai keterbukaan, dan mampu melihat permasalahan dalam perspektif yang berbeda. Lebih lanjut Hannus (2016) menambahkan bahwa generasi millennial memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi, sehingga membuat generasi millennial sering memutuskan untuk berpindah-pindah pekerjaan. Disisi lain, organisasi atau perusahaan tentunya memiliki visi dan misi jangka panjang, sehingga dibutuhkan juga karyawan atau pekerja yang berfokus pada 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).

Menurut Yuliawan & Himam (2007) saat ini sedang terjadi krisis ekonomi yang mengguncang dunia yang dapat berakibat pada ketersediaan tempat bekerja. Krisis kepercayaan membuat perusahaan semakin selektif dalam memilih pekerja untuk perusahaan, kesalahan dalam memilih pekerja sama halnya dengan menciptakan bom waktu bagi perusahaan, karena cepat atau lambat akan meledak dengan sendirinya dan dapat menjadi *boomerang* bagi perusahaan. Hal ini membuat iklim kerja menjadi sulit, sehingga banyak pencari kerja tidak mendapat tempat yang dibutuhkannya (Yuliawan & Himam, 2007). Kompetisi persaingan dunia kerja yang amat ketat memunculkan satu fenomena menarik di lingkungan para pekerja, yakni pekerja yang senang berpindah pindah pekerjaan atau lebih dikenal masyarakat dengan istilah *job hopping*, *grasshopper*, atau “kutu loncat” (Yuliawan & Himam, 2007).

Menurut Yuen (2016) *Job hopping* merupakan perilaku seseorang yang sering berganti pekerjaan secara sukarela dan menetap pada pekerjaan dalam waktu yang singkat atau kurang dari 2 tahun sebelum berpindah ke pekerjaan berikutnya. Dalam penelitian ini karakteristik *job hopping* yang akan digunakan merupakan pendapat dari tokoh yang berbeda yaitu, dalam penelitian Yuen (2016) ditemukan karakteristik dari orang yang sering berpindah pekerjaan (*job hopper*) yaitu, (1) Pekerjaan tidak sesuai harapan. (2) Berpindah pekerjaan atas dasar sukarela. (3) Berpindah kerja dalam periode waktu yang singkat dan tidak menentu.

Menurut Yuliawan & Himam (2007) fenomena *job hopping* ini tentu saja unik, sebab terjadi bukan pada zaman yang mudah untuk memperoleh pekerjaan, melainkan justru pada saat itu banyak orang kehilangan pekerjaan dan berusaha mencari pekerjaan. Para *job hopper* tidak saja membuat heran para pencari kerja

lain, tetapi juga menambah permasalahan bagi perusahaan yang terpaksa merelakan biaya yang sia-sia dikeluarkan mulai dari proses rekrutmen, seleksi, hingga berbagai pelatihan (Yuliawan & Himam, 2007). Hal tersebut dapat menimbulkan permasalahan bagi organisasi yang bersangkutan karena organisasi tersebut akan kehilangan pekerja yang berpengalaman dan terlatih (Yuen, 2016).

Menurut Simamora (1996) 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 yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Perilaku *job hopping* yang tinggi juga mengakibatkan perusahaan tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Saat ini tingginya tingkat *job hopping* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain (Toly, 2001).

Konsekuensi dari tingginya tingkat *job hopping* dalam suatu perusahaan menurut Kastelic (dalam Soeroso, 2000) adalah hilangnya modal intelektual, penurunan produktivitas, tidak efisien, meningkatkan biaya seleksi, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, dan timbulnya gangguan terhadap internal perusahaan perusahaan itu sendiri. *Job hopping* pada karyawan sangat tidak menguntungkan perusahaan yang telah dengan susah payah mengembangkan Sumber Daya Manusiannya. Dengan tingginya tingkat *job hopping* pada perusahaan

akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. (Suwandi dan Indriantoro,1999). *Job hopping* yang tinggi menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru (Simamora,1996).

Menurut Liu, dkk. (dalam Suryaratri & Abadi, 2018) menjelaskan bahwa perilaku *job hopping* dapat menimbulkan dampak yang merugikan bagi 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 & Siy (dalam Yuen, 2016) menambahkan bahwa perilaku *job hopping* yang dilakukan secara intens dapat mengakibatkan tersebarnya informasi penting mengenai perusahaan ke perusahaan saingan. Salah satu contohnya beberapa industri teknologi di Singapura mengeluhkan rahasia perusahaannya menyebar ke perusahaan saingannya, sehingga perusahaan yang mengalami hal tersebut akan sangat dirugikan.

Yuliawan & Himam (2007) juga memaparkan bahwa dengan banyaknya kasus dimana karyawan melakukan aktivitas *job hopping* menjadikan perusahaan lebih selektif dalam memilih karyawannya, hal ini menjadikan tolak ukur bagi perusahaan untuk tidak merekrut para calon pelamar atau karyawan yang memiliki

rekam jejak sebagai kutu loncat. Naresh & Rathnam (2015) menambahkan bahwa *job hopping* dianggap menjadi masalah yang paling mengkhawatirkan dalam konteks organisasi saat ini.

Menurut Smith (2013) 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 pekerjaand dalam waktu singkat dipandang sebagai individu yang tidak stabil dan tidak loyal. Salah satu aspek yang dipertimbangkan dalam seleksi pekerja adalah riwayat pekerjaanya, sehingga perusahaan cenderung ragu untuk merekrut para *job hopper* sebagai pekerja (Smith, 2013). Di sisi lain, karyawan yang masih bertahan di perusahaan akan mengalami demoralisasi, demoralisasi merupakan hal yang disebabkan karena bertambahnya beban kerja karyawan yang masih bertahan untuk menggantikan pekerjaan dari karyawan yang keluar dari perusahaan tersebut, yang dapat mengarah pada menurunnya produktivitas perusahaan (Memon, dkk, 2014).

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh The Deloitte 2016 Milenial Survey pada 7792 orang generasi millennial 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. Berdasarkan hasil survey, 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.

Cennamo dan Gardner (2008), menjelaskan bahwa individu yang melakukan *job hopping* adalah individu yang memiliki harapan yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pekerjaannya. Dalam penelitian Yuen (2016) mengenai perilaku *job hopping* pada para pekerja generasi millennial di Hong Kong diketahui bahwa para pekerja generasi millennial memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya. Berdasarkan hasil kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa kepuasan kerja yang rendah dapat mengarahkan kepada perilaku *job hopping* (Yuen,2016). Berdasarkan hasil dari sebuah survey yang dilakukan oleh PT. Unilever Indonesia, Tbk. memaparkan bahwa 60 persen dari pekerja dewasa muda Indonesia yang baru meniti karir sudah pindah tempat kerja dalam kurun waktu satu sampai tiga tahun (Ngantung,2013).

Hal ini diperkuat dengan kasus yang peneliti temukan di lapangan, pada wawancara yang dilakukan secara daring oleh peneliti dengan panduan karakteristik menurut Yuen (2016) yaitu pekerjaan tidak sesuai harapan, berpindah pekerjaan atas dasar sukarela, berpindah pekerjaan dalam periode waktu yang singkat dan tidak menentu kepada 15 orang pekerja generasi millennial di beberapa perusahaan yang terletak di Yogyakarta pada tanggal 10 Juni-30 September 2020. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh data sebanyak 11 dari 15 orang pekerja menunjukkan gejala perilaku *job hopping* yang dapat digolongkan tinggi.

Dilihat dari karakteristik pekerjaan tidak sesuai dengan harapan, para pekerja mengatakan bahwa pekerjaan saat ini tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, yang menyebabkan mereka terpaksa pindah dari pekerjaan sebelumnya dan diterimanya di perusahaan yang sekarang, mereka merasa bahwa pekerjaan tersebut sebagai tuntutan karena keluarga menginginkan pekerjaan yang dekat dari

rumah, atau alasan lainnya karena mereka hanya diterima di perusahaan tersebut, dan melihat bahwa ada beberapa pekerjaan yang lebih ideal dari yang dikerjakan saat ini.

Selanjutnya pada karakteristik berpindah pekerjaan atas dasar sukarela, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebelum menjadi pekerja di Perusahaan sekarang tempat mereka bekerja para pekerja sudah pernah dan bahkan sering berpindah kerja atas kemauan sendiri karena pekerjaan sebelumnya membuat para pekerja merasa bosan, beban kerja yang terlalu berat, senioritas yang tinggi, dan tidak ada kesempatan untuk naik ke jenjang berikutnya.

Pada karakteristik berpindah kerja dalam periode waktu yang singkat dan tidak menentu, hasil wawancara menunjukkan bahwa para pekerja sebelumnya pernah pindah kerja dengan durasi waktu yang tidak menentu, biasanya dalam waktu 3 bulan keluar dari perusahaan, pekerja lain mengatakan terkadang dalam rentang waktu 1 tahun bisa 2 kali berganti pekerjaan, beberapa pekerja lainnya mengatakan bahwa dalam 1 tahun mereka bisa berpindah pekerjaan selama 1 kali. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa 11 dari 15 orang pekerja generasi millennial di perusahaan yang ada di Yogyakarta memiliki perilaku *job hopping* yang tergolong tinggi dan sisanya memiliki perilaku *job hopping* cenderung sedang.

Menurut Panjaitan dan Prasetya (2017) karyawan merupakan sebuah aset pada suatu perusahaan, sehingga untuk mencapai suatu tujuan diperlukannya karyawan yang tepat, cepat serta mampu bekerja dengan maksimal. Disisi lain, organisasi atau perusahaan tentunya memiliki visi dan misi jangka panjang, sehingga dibutuhkan juga karyawan atau pekerja yang berfokus pada 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). Seharusnya karyawan atau pekerja dapat fokus pada aspek jangka panjang perusahaan, sehingga diharapkan mampu bekerja lebih keras, berusaha untuk mempelajari berbagai keterampilan baru untuk dipromosikan, dan menjaga kepentingan perusahaan, agar perusahaan lebih maju (Suryaratri & Abadi, 2018).

Penelitian mengenai *job hopping* menjadi penting untuk dilakukan, karena memiliki efek yang merugikan bagi beberapa pihak terutama organisasi atau perusahaan. Menurut Suryaratri & Abadi (2018) *job hopping* dapat menimbulkan dampak yang merugikan bagi 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. Yulianan dan Himam (2007) juga menambahkan bahwa para pekerja yang memiliki kecenderungan melakukan *job hopping* tidak hanya membuat heran para pencari pekerja lain, tetapi juga perusahaan yang harus merelakan biaya untuk proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan yang terbuang sia-sia.

Berdasarkan hasil penelitian Yuen (2016) menjelaskan bahwa hal ini menimbulkan berbagai macam permasalahan baru bagi perusahaan yang karena dampak dari karyawan yang melakukan *job hopping*. Dari hasil penelitian yang dilakukan Naresh dan Rathnam (2015) didapatkan faktor-faktor yang mempengaruhi *job hopping*, terdapat 3 faktor penyebab *job hopping* pada karyawan yaitu, (1) kepuasan kerja, (2) faktor psikologis, (3) Peran konflik dan kesejahteraan pekerja.

Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan kajiannya pada faktor kepuasan kerja sebagai faktor prediktor yang mampu mempengaruhi *job hopping*. Dalam penelitian Yuen (2016) mengenai perilaku *job hopping* pada para pekerja generasi millennial di Hong Kong diketahui bahwa para pekerja generasi millennial memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya. Yuen (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang rendah dapat mengarahkan kepada perilaku *job hopping*. Boswell, dkk (2005) juga menjelaskan bahwa salah satu alasan seorang karyawan yang melakukan *job hopping* berawal dari pengalaman dengan adanya ketidakpuasan seorang karyawan tentang pekerjaannya yang sekarang.

Cennamo dan Gardner (2008), Menjelaskan bahwa individu yang melakukan *job hopping* adalah individu yang memiliki harapan yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pekerjaannya. Berdasarkan hasil kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa kepuasan kerja yang rendah dapat mengarahkan kepada perilaku *job hopping* (Yuen,2016).

Menurut Luthans (2006), “Kepuasan Kerja adalah keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”. Kepuasan Kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Menurut Luthans (2006), terdapat lima indikator untuk mengukur kepuasan kerja, diantaranya adalah (1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, (2) Kepuasan terhadap gaji, (3) Kepuasan dengan promosi, (4) Kepuasan terhadap atasan, (5) Kepuasan terhadap rekan sekerja. Cennamo dan Gardner (2008), Menjelaskan bahwa individu yang melakukan *job hopping* adalah individu yang memiliki harapan yang tidak sesuai

dengan kenyataan dalam pekerjaannya. Dalam penelitian Yuen (2016) mengenai perilaku *job hopping* pada para pekerja generasi millennial di Hong Kong diketahui bahwa para pekerja generasi millennial memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya. Yuen (2016) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang rendah dapat mengarahkan kepada perilaku *job hopping*.

Menurut Boswell, dkk (2005) bahwa proses keluarnya seseorang dari suatu perusahaan dimulai dengan meningkatnya ketidakpuasan kerja dari karyawan. Hal ini meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Dalam proses ini individu akan melakukan pertimbangan apa yang akan terjadi jika dia keluar dari pekerjaan dan apa yang dia harapkan dari pekerjaan barunya. Jika kemudian dia melihat bahwa keluar sebagai alternatif yang paling memuaskan, maka dia akan mulai mencari pekerjaan baru. Pada tahap ini, individu akan mempertimbangkan alternatif yang ada dan pekerjaan yang saat ini disandangnya. Kemudian jika dia sudah memutuskan alternative pekerjaan mana yang akan dia ambil, maka tahapan kognitif berubah menjadi keinginan untuk keluar.

Terakhir jika individu tersebut benar-benar mengambil keputusan maka dia akan keluar dari perusahaan secara sukarela. Kemudian sebagian besar teori menghubungkan langsung antara kepuasan kerja dengan *job hopping*. Menurut Boswell, dkk (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi *job hopping* bersifat kompleks dan saling berkait satu sama lain. Salah satu faktor tersebut adalah variabel organisasi. Variabel organisasi yang mempengaruhi *job hopping* adalah kepuasan kerja. Penelitian-penelitian yang dilakukan Yuen; Naresh dan Rathnam; Cennamo dan Gardner menunjukkan bahwa tingkat *job hopping* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas

seseorang dengan pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *job hopping*.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini apakah ada hubungan antara kepuasan kerja dengan *job hopping* pada karyawan generasi millennial Yogyakarta?

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan *job hopping* pada karyawan generasi millennial Yogyakarta

2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat secara teoritis adalah memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan khususnya di bidang psikologi industri organisasi
- b. Manfaat praktis dari penelitian ini akan bermanfaat bagi dua pihak, yaitu bagi perusahaan dan juga karyawan. Bagi karyawan dengan adanya penelitian ini akan menjadi bahan evaluasi dimana karyawan dapat mengetahui hal-hal apa saja yang menyebabkan karyawan melakukan *job hopping*. Kemudian bagi perusahaan, manfaat yang bisa didapatkan adalah perusahaan mampu mengetahui dan mengidentifikasi alasan-alasan apa saja yang menyebabkan karyawan melakukan *job hopping*, sehingga perusahaan mampu menerapkan kebijakan yang tepat atau sesuai.