

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Sumber daya manusia merupakan aspek terpenting dalam proses berkembangnya sebuah perusahaan. Sumber daya manusia di sebuah perusahaan mencakup seluruh karyawan atau tenaga kerja yang terlibat dalam proses operasional sebuah perusahaan, termasuk pemimpin, manajer, staf dan pekerja. Perusahaan umum dapat didefinisikan sebagai perusahaan yang modalnya dimiliki oleh negara. Perusahaan umum beroperasi dengan tujuan melayani kepentingan umum dalam hal produksi, distribusi, dan konsumsi (Prishardoyo, 2012). Demi tercapainya tujuan perusahaan, sebuah perusahaan tentu saja sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan tersebut. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki akal, bakat, tenaga, keinginan, pengetahuan, perasaan, dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan demi mencapai visi dan misi perusahaan (Mangkunegara, 2009).

Menurut survei yang dilakukan oleh CareerBuilder, sebanyak 45% lulusan perguruan tinggi cenderung bekerja di perusahaan selama kurang dari dua tahun. Selain itu, pada usia sekitar 35 tahun, sekitar 25% karyawan muda telah bekerja di lima pekerjaan yang berbeda (Landrum, 2017). Pada tahun 2018, lebih dari 29% karyawan di Amerika Serikat menyatakan bahwa mereka mencari pekerjaan baru meskipun tidak secara aktif, tetapi mereka akan terbuka jika ada kesempatan untuk

mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Kelley, 2019). Riset yang telah dilakukan oleh Kusnandar (2022) hasilnya menunjukkan pada tahun 2022 generasi yang berusia 22-41 tahun diperkirakan berjumlah 88 juta jiwa, sedangkan generasi yang berusia 42-62 tahun berjumlah 70 juta jiwa. Jika dilihat generasi yang mendominasi mengisi kebutuhan sumber daya manusia pada tahun 2022 terdapat dua generasi yang masih mendominasi, yakni individu yang berusia 22-41 tahun atau biasa disebut dengan generasi millennial dan individu yang berusia 42-62 tahun atau biasa disebut dengan generasi X, karena kedua generasi tersebut masih dalam usia yang produktif (Priyono dan Yasin, 2016).

Berdasarkan penelitian oleh Venny Triana Putri pada tahun 2019 terhadap HRD PT. Dagsap Endura Eatore Yogyakarta ditemukan hasil bahwa hampir setiap tahun ada beberapa karyawan yang menyerahkan surat pengunduran diri dikarenakan ada tawaran pekerjaan yang lebih menarik. Hasil penelitian Venny Triana Putri pada tahun 2019 menunjukkan bahwa ada 6 dari 9 karyawan generasi millennial PT. Dagsap Endura Eatore memiliki perilaku job hopping yang tinggi.

Hal tersebut diperkuat dengan survey yang telah peneliti lakukan kepada 5 karyawan generasi Millennial dan 5 karyawan generasi X di Yogyakarta, peneliti mendapatkan alasan karyawan berpindah-pindah pekerjaan dalam waktu kurang lebih dua tahun. 4 karyawan dari generasi Millennial dan 2 karyawan generasi X memutuskan untuk pindah pekerjaan dikarenakan pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan harapannya. Karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan harapannya tidak akan bekerja lama diperusahaan dan akan mencari pekerjaan yang sesuai dengan harapannya. 5 karyawan dari generasi Millennial dan 4 karyawan dari generasi X

juga menyebutkan bahwa kedua generasi ini pindah dari tempat kerja atas kemauan individu itu sendiri, gaji menjadi salah satu faktor utama karyawan berpindah tempat kerja demi mendapatkan gaji yang lebih tinggi, selain itu hubungan antara sesama karyawan dan atasan yang kurang baik menjadi faktor karyawan yang berpindah pekerjaan atas kemauan sendiri, bukan atas tuntutan perusahaan. 4 karyawan generasi Millennial dan 2 karyawan generasi X pernah bekerja secara singkat di perusahaan sebelum memutuskan untuk pindah pekerjaan, faktor gaji masih menjadi alasan kuat yang menyebabkan banyak karyawan tidak merasa betah bekerja dan memutuskan untuk pindah dan mencari gaji yang lebih tinggi walaupun karyawan tersebut baru bekerja secara singkat di perusahaan tersebut. perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil survey yang telah peneliti lakukan didapatkan hasil bahwa karyawan yang melakukan *job hopping* didasari atas ketidaksukaan dengan pekerjaan yang sedang dijalani, sehingga karyawan akan mencari pekerjaan baru.

Karyawan dianggap sebagai sebuah aset yang berharga bagi organisasi atau perusahaan karena karyawan telah memberikan kontribusi baik dalam pikiran maupun tenaga dan sebagai imbalan atas kontribusi karyawan pihak perusahaan memberikan balas jasa berupa gaji yang sesuai, maupun lingkungan kerja yang nyaman (Hasibuan, 2002). Pemberian gaji yang pantas dapat mempertahankan karyawan untuk bekerja lebih lama di perusahaan tersebut karena karyawan tersebut merasa puas karena telah diberi kompensasi yang sesuai atas jerih payah dalam bekerja. Apabila gaji yang didapatkan karyawan dirasa kurang, maka karyawan tersebut akan memutuskan untuk pindah dari pekerjaan tersebut dan mencari perusahaan lain yang memberikan gaji yang lebih tinggi (Naresh &

Rathnam, 2015). Kepuasan karyawan dalam bekerja merupakan faktor terpenting bagi perusahaan, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi merasa betah untuk bekerja dalam waktu yang lama di perusahaan tersebut, apabila tingkat kepuasan kerja rendah maka karyawan akan memutuskan mencari pekerjaan lain. Hal inilah yang dapat membuat karyawan sering untuk berpindah-pindah pekerjaan, tindakan karyawan yang sering berpindah-pindah pekerjaan dalam kurun waktu dua tahun atas kemauan sendiri disebut sebagai *job hopping*.

Definisi *job hopping* sendiri berbeda-beda. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sza Hang Yuen (2016), istilah "*Job Hopping*" merujuk pada tindakan karyawan yang sering berganti pekerjaan. Pranaya (2014) mendefinisikan *job hopping* sebagai bentuk *voluntary turnover* dimana karyawan berganti pekerjaan setiap satu atau dua tahun sesuai dengan pilihan karyawan itu sendiri dan bukan menurut kebijakan perusahaan. Yuen (2016) mencatat bahwa perbedaan antara *job hopping* dan *voluntary turnover* terletak pada durasi ketika seorang karyawan tetap bekerja di suatu perusahaan dan seberapa sering karyawan tersebut berpindah ke tempat kerja baru. Penelitian ini menyimpulkan bahwa para karyawan, di antaranya dianggap telah melakukan *job hopping* adalah karyawan yang hanya bertahan kurang dari setahun di tempat kerja (Yuen, 2016).

Khan (2016) mengungkapkan bahwa *job hopping* adalah strategi yang dilakukan seseorang untuk naik pangkat di perusahaan dengan tujuan mendapatkan gaji yang lebih tinggi dan posisi yang lebih menguntungkan, tanpa berkomitmen secara kuat pada satu perusahaan. Sementara itu, Naresh dan Rathnam (2015) mendefinisikan *job hopping* sebagai bentuk perilaku karyawan yang sering

berpindah pekerjaan atau berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan harapan kemajuan karir dan pendapatan yang lebih tinggi. Lebih lanjut, Green (2013) juga mendefinisikan *job hopping* sebagai suatu tindakan dimana karyawan berpindah pekerjaan atau bertahan di satu perusahaan dalam kurun waktu kurang dari beberapa tahun saja.

Dampak yang ditimbulkan ketika karyawan sering melakukan *job hopping*, karyawan tersebut akan menjadi bahan pertimbangan pertama jika perusahaan terpaksa mengurangi jumlah karyawan, selain itu perusahaan akan berpikir dua kali jika akan merekrut karyawan yang sering melakukan *job hopping* (Krishnan, 2012). Satu sisi lainnya, karyawan lain yang masih bertahan di perusahaan tersebut akan mengalami demoralisasi. Penyebab demoralisasi adalah peningkatan beban kerja bagi karyawan yang harus menggantikan peran karyawan lain yang keluar dari perusahaan, hal ini dapat menyebabkan menurunnya produktifitas perusahaan (Memon, dkk, 2014).

Dampak dari tingginya *job hopping* dalam suatu perusahaan, seperti yang disampaikan oleh Kastelic (dalam Soeroso, 2000), meliputi kehilangan modal intelektual, penurunan tingkat produktivitas, ketidakefisienan, peningkatan biaya dalam proses seleksi, rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan, serta munculnya gangguan internal dalam perusahaan. Perilaku *Job hopping* juga memiliki konsekuensi yang merugikan bagi perusahaan yang telah berupaya keras untuk mengembangkan sumber daya manusia. Tingginya tingkat *job hopping* di perusahaan akan meningkatkan pengeluaran perusahaan karena telah menginvestasikan biaya dalam pelatihan karyawan, tingkat kinerja yang harus

dikorbankan, serta biaya rekrutmen dan pelatihan ulang (Suwandi dan Indriantoro, 1999). Intensi merupakan faktor kunci yang mempengaruhi apakah seseorang akan melakukan suatu tindakan. Intensi memiliki hubungan yang kuat dengan perilaku, sehingga dapat digunakan sebagai prediktor perilaku. Ini disebabkan oleh intensi sebagai pemicu utama dalam mempengaruhi perilaku (Ajzen, 2005). Tingginya tingkat *job hopping* di perusahaan akan meningkatkan pengeluaran perusahaan karena telah menginvestasikan biaya dalam pelatihan karyawan, tingkat kinerja yang harus dikorbankan, serta biaya rekrutmen dan pelatihan ulang (Suwandi dan Indriantoro, 1999).

Intensi merupakan faktor kunci yang mempengaruhi apakah seseorang akan melakukan suatu tindakan. Intensi memiliki hubungan yang kuat dengan perilaku, sehingga dapat digunakan sebagai prediktor perilaku. Ini disebabkan oleh intensi sebagai pemicu utama dalam mempengaruhi perilaku (Ajzen, 2005). Dalam konteks *job hopping*, intensi *job hopping* menjadi pemicu utama dalam mempengaruhi perilaku tersebut. Dalam konteks *job hopping*, intensi *job hopping* menjadi pemicu utama dalam mempengaruhi perilaku tersebut. Menurut Griffin dan Hesketh (2005), intensi *job hopping* didefinisikan sebagai kecenderungan karyawan untuk mencari pekerjaan baru atau berganti pekerjaan dalam jangka waktu yang relatif singkat. Menurut Lee, Gerhart, Weller, dan Trevor (2008), intensi *job hopping* didefinisikan sebagai perencanaan individu untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini dan mencari pekerjaan baru di masa mendatang dalam waktu singkat.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa intensi *job hopping* dapat didefinisikan sebagai kecenderungan atau keinginan suatu individu untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari suatu perusahaan ke perusahaan lain atas keinginannya sendiri meskipun bekerja kurang dari 2 tahun di perusahaan tersebut.

Menurut Yuen (2016) terdapat tiga aspek intensi *job hopping* yaitu pekerjaan tidak sesuai harapan, berpindah kerja atas dasar sukarela, dan berpindah kerja dalam periode singkat dan tidak menentu. Pekerjaan tidak sesuai menyebabkan karyawan merasa tidak betah dalam bekerja sehingga memutuskan untuk berpindah tempat kerja dan mencari pekerjaan yang sekiranya cocok dengan *passion*. Berpindah kerja atas dasar sukarela terjadi karena karyawan tersebut tertarik untuk mencoba pekerjaan lain atau mendapatkan tawaran gaji dan kesempatan yang lebih baik dibandingkan dengan pekerjaan sebelumnya. Berpindah kerja dalam periode singkat dan tidak menentu biasanya dialami oleh karyawan yang terikat kontrak dengan suatu perusahaan, ketika kontrak habis maka karyawan tersebut harus mencari pekerjaan lain.

Faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *job hopping* adalah kepuasan kerja, peran konflik, serta kesejahteraan karyawan. Yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah perasaan puas karyawan atas pencapaian yang ia raih dari pekerjaan yang ia lakukan. Peran konflik adalah perselisihan antar karyawan yang bisa mengganggu kelancaran perusahaan. Sedangkan yang dimaksud dengan kesejahteraan karyawan adalah usaha yang dilakukan pihak perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan (Naresh dan Rathnam, 2016).

Perbedaan ciri-ciri dari tiap generasi ini tentu saja menyebabkan fenomena tertentu, seperti kasus intensi *job hopping* yang sedang marak belakangan ini. Di Indonesia, survei yang dilakukan oleh PT. Unilever Indonesia Tbk. Dilaporkan bahwa 60 % pekerja dewasa muda di Indonesia, yang baru memulai karir, telah berpindah-pindah pekerjaan dalam jangka waktu satu hingga tiga tahun (Ngantung, 2013). Faridah Lim (2016) menyatakan bahwa generasi Millennial adalah generasi “kutu lompat”. Hasil survei yang dilakukan Jobstreet.com terhadap 3.500 responden di Indonesia menunjukkan bahwa hampir 65,8 persen dari generasi Millennial adalah kutu lompat, atau merasa tidak nyaman ketika telah bekerja dalam waktu yang lama di satu perusahaan. Karyawan akan pindah kerja dalam waktu kurang dari 1 tahun (Ningrum, 2016; diambil dari www.tekno.liputan6.com).

Menurut Recruitifi (2015), diperkirakan bahwa karyawan generasi Millennial akan mencakup 46% dari total tenaga kerja pada tahun 2020. Generasi Millennial didefinisikan sebagai individu yang lahir antara tahun 1989 hingga 1999 (Hannus, 2016). Generasi ini umumnya ditandai oleh keinginan untuk kebebasan bergerak, preferensi terhadap fleksibilitas, keterbukaan, dan kemampuan untuk melihat masalah dari berbagai perspektif. Namun, generasi ini juga cenderung memiliki tingkat komitmen yang rendah terhadap organisasi, yang seringkali menyebabkan anggota generasi ini memutuskan untuk berpindah-pindah perusahaan (Hannus, 2016). Sebuah survei yang dilakukan oleh Deloitte Millennial Survey (2016) yang dilakukan kepada 7700 individu generasi Millennial di 29 negara berbeda (termasuk 300 karyawan Indonesia) memprediksi bahwa pada tahun 2020 ada 66% karyawan akan keluar dari pekerjaan, sedangkan 27% akan tetap di pekerjaan, dan sisanya

8% tidak tahu apakah akan pergi atau tidak. Dari 66% yang mengatakan akan meninggalkan dari pekerjaan, 44% mengatakan akan meninggalkan dalam waktu kurang dari 2 tahun, sedangkan sisanya 22% mengatakan akan pergi dalam dua lima tahun ke depan (Deloitte, 2016).

Menurut Zemke, Raines dan Flipzack (2013) Generasi X merupakan individu yang lahir pada tahun 1960-1980. Generasi X merupakan individu yang lahir pada awal-awal perkembangan zaman teknologi dan informasi, seperti penggunaan komputer, *video games*, dan internet. Ciri-ciri dari generasi ini yaitu cepat untuk beradaptasi dan menerima perubahan dengan baik sehingga generasi ini disebut sebagai generasi tangguh, memiliki karakteristik individu yang mandiri dan kesetiaan yang tinggi. memiliki, sangat mementingkan citra, ketenaran dan uang, individu yang tipe pekerja, menghitung kontribusi yang telah diberikan perusahaan untuk pekerjaan yang telah dilakukan (Jurkiewicz, 2000). Minat karyawan dari generasi X terhadap efisiensi membuat karyawan dari Generasi X menjadi terbuka akan kemajuan teknologi yang dapat membantu meningkatkan efisiensi kerja di lingkungan kerja (Ball & Gotsill, 2011), Sebagai generasi yang mengalami peralihan dari era tradisional ke masa digital, karyawan dari generasi X harus mengalami perubahan yang signifikan dalam cara bekerja dan harus beradaptasi dengan kemajuan zaman.

Sementara itu generasi Y atau lebih dikenal sebagai generasi Millennial lahir pada masa internet *booming*, generasi ini banyak menggunakan teknologi yang instan seperti *email*, SMS dan menggunakan sosial media seperti *Facebook* ataupun *Twitter* ,penggunaan media sosial yang tinggi dan efek kemajuan teknologi yang

pesat menjadikan generasi Millennial menjadi lebih terbuka terhadap pandangan politik dan sistem ekonomi, sehingga menjadikan generasi Millennial sangat peka terhadap perubahan lingkungan yang terjadi disekitarnya (Lyons, 2004). Individu yang lahir pada generasi Millennial memiliki karakteristik yang berbeda-beda tergantung dimana individu tersebut dibesarkan, tingkat ekonomi, keadaan sosial keluarganya, pola komunikasi generasi Millennial juga lebih terbuka dibandingkan generasi-generasi lainnya (Lyons, 2004). Generasi Millennial memiliki reputasi sebagai generasi yang terbiasa mendapatkan informasi dengan cepat. Generasi Millennial cenderung tidak menyukai kata-kata "*wait*" atau menunggu. Oleh karena itu karyawan dari generasi ini sering dianggap sebagai generasi yang tidak sabar karena kecenderungan ini. Bagi generasi Millennial, konsep karier tidak terikat pada satu perusahaan yang harus mereka tunggu untuk mencapai kesuksesan. Dalam pekerjaan, generasi Millennial menghargai keberagaman dan aktif berpartisipasi di dalamnya, karena melalui keberagaman tersebut mereka dapat memperoleh berbagai masukan dan pengetahuan tambahan. Generasi Millennial sangat tertarik bekerja di perusahaan yang memiliki misi dan fokus yang kuat, tidak hanya terkait dengan kinerja perusahaan, tetapi juga dengan kepedulian terhadap kondisi lingkungan secara umum. Oleh karena itu, generasi Millennial senang berada di perusahaan yang mendorong kegiatan '*recycle, reduce, dan reuse*' untuk meningkatkan kesadaran lingkungan (Ball & Gotsill, 2011).

Tolbize (2008) menyebutkan bahwa terdapat kesamaan antara generasi X dan generasi Millennial, bahwa kedua generasi tersebut sama-sama menginginkan rasa dihargai dan didengarkan oleh sesama karyawan maupun atasan. Kedua

generasi ini memiliki keinginan untuk mendapatkan pengakuan atas usaha dan kontribusi atas apa yang telah dilakukan terhadap perusahaan dan merasa diakui sebagai anggota organisasi. Selain itu, kedua generasi ini sama-sama berusaha untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dengan tanggung jawab pekerjaan. Berkumpul bersama keluarga, menjalani hobi atau melakukan aktivitas diluar pekerjaannya dirasa cukup penting untuk dijalani, sehingga kedua generasi tersebut harus berusaha menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi karena dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kepuasan (Rina, 2017).

Yuen (2016) menjelaskan bahwa generasi Millennial diketahui memiliki tingkat loyalitas atau komitmen yang rendah terhadap perusahaan dan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Generasi Millennial cenderung lebih sering berpindah-pindah pekerjaan untuk mencari pengalaman baru, kesempatan karir yang lebih baik dan lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginan. Selain itu, generasi Millennial juga dianggap memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pekerjaan. Jika pihak perusahaan tidak dapat memenuhi ekspektasi tersebut, karyawan dari generasi Millennial merasa kurang puas sehingga menurunkan tingkat loyalitas karyawan dan berimbas pada keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan harapan mereka. Hal ini berbanding terbalik dengan karyawan dari generasi X, karyawan dari generasi ini dikenal memiliki tingkat loyalitas yang tinggi (Oktariani, Hubeis, & Sukandar, 2017). Sifat loyalitas tinggi yang dimiliki generasi X merupakan suatu bentuk pertanggung jawaban terhadap suatu perusahaan. Individu generasi X menganggap bahwa bekerja merupakan suatu hal yang sangat

penting dan tidak membosankan. Karyawan generasi X sendiri cenderung berani mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan bersama.

Dari berbagai penjelasan diatas, penulis tertarik untuk meneliti perbedaan intensi *job hopping* pada karyawan generasi X dan generasi Millennial di Yogyakarta, untuk mengetahui apakah ada perbedaan intensi *job hopping* pada karyawan generasi X dan Generasi Millennial di Yogyakarta.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan

Tujuan dari dilaksanakan penelitian ini yaitu untuk mengetahui adanya perbedaan intensi *job hopping* pada karyawan generasi X dan generasi Millennial di Yogyakarta.

2. Manfaat

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis.

1) Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menyumbang wacana yang berarti bagi penelitian psikologi khususnya bagi penelitian mengenai perbedaan intensi *job hopping* karyawan pada generasi X dan generasi Millennial.

2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi manfaat bagi perusahaan untuk mengetahui perbedaan intensi *job hopping* karyawan pada generasi X dan generasi Millennial, sehingga perusahaan dapat menerapkan kebijakan yang sesuai. Kemudian bagi karyawan, dapat mengetahui dampak jika karyawan melakukan *job hopping*.