

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Fenomena berpindah pekerjaan masih menjadi momok bagi seluruh perusahaan. Hal ini merupakan isu yang penting dikarenakan karyawan merupakan sumber daya manusia dan menjadi salah satu unsur utama bagi organisasi dalam menentukan keberhasilan ataupun kegagalan untuk pencapaian target yang telah ditetapkan suatu organisasi.

Berbeda dengan sekarang, karyawan pada era sebelum kemajuan teknologi memilih untuk bertahan lama di suatu perusahaan dengan intensi sembari meningkatkan kariernya pada perusahaan yang sama (Yuen, 2016). Sedangkan saat ini, karyawan tidak lagi memiliki cara pandang yang sama seperti itu, melainkan mereka memilih untuk berpindah pekerjaan untuk mendapatkan pengalaman atau *skill* baru untuk kemajuan karier mereka. Van den Born (2009 dalam Philip, 2017) berpendapat bahwa karyawan sebagai individu dapat menentukan jalur karier mereka sendiri, bukan tergantung pada perusahaan. Saat ini banyak karyawan yang berpindah pekerjaan dalam waktu yang relatif singkat. Fenomena berpindah-pindah pekerjaan dalam waktu yang relatif singkat, yakni dalam kurun waktu dibawah dua tahun dikenal dengan istilah *Job Hopping* (Yuen, 2016).

Pendahulu yang mengemukakan istilah berpindah-pindah pekerjaan ini adalah Ghiselli pada tahun 1974, yang menyebutnya dengan “*hobo-syndrome*”, yang mengacu pada karyawan yang sering berpindah pekerjaan karena impuls naluriah.

Menurutnya, *job hopping* merupakan kecenderungan untuk berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam waktu yang singkat, dan didorong oleh keinginan yang besar untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik ataupun motif lain yang dianggap rasional (Ghiselli, 1974). Sejalan dengan Ghiselli, Pranaya (2014) mendefinisikan *job hopping* sebagai bentuk dari *voluntary turnover*, dimana karyawan berpindah-pindah tempat kerja setiap satu atau dua tahun berdasarkan atas keputusannya sendiri, bukan dikarenakan kebijakan dari perusahaan tempat mereka bekerja sebelumnya (Pranaya, 2014).

Menjelaskan lebih lanjut mengenai apa yang dikemukakan oleh Pranaya, Yuen (2016) mengemukakan bahwa *job hopping* merupakan bagian dari *turnover* karena dinamika *job hopping* melibatkan proses pengambilan keputusan untuk keluar dan berganti pekerjaan. Yuen (2016) kemudian mengungkapkan perbedaan antara *job hopping* dan perilaku *turnover* pada umumnya, dijelaskan bahwa perbedaan antara kedua istilah tersebut terletak pada (seberapa lama) seorang karyawan bertahan di tempat kerjanya dan (seberapa sering) karyawan tersebut berpindah-pindah tempat kerja. Pada perilaku *job hopping*, karyawan pindah tempat kerja dalam waktu yang cukup singkat. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Yuen, didapatkan hasil bahwa karyawan yang melakukan *job hopping* adalah mereka yang hanya mampu bertahan kurang dari satu sampai dua tahun di tempat kerjanya (Yuen, 2016).

Fenomena *Job Hopping* erat kaitannya dilakukan oleh para generasi milenial, yang membuat fenomena ini menjadi tantangan besar yang harus dihadapi oleh perusahaan atau organisasi. Hal ini dikarenakan pada era ini sedang terjadi

pergeseran generasi di organisasi atau perusahaan, yang pada nantinya dunia kerja akan didominasi oleh generasi milenial. Didukung oleh survei yang dilakukan oleh LinkedIn pada tahun 2015 yang menyatakan bahwa, diperkirakan pada tahun 2020 nantinya sebanyak 50% tenaga kerja global akan dikuasai oleh generasi milenial. Sehingga generasi milenial menjadi subjek yang menarik untuk diteliti pada penelitian ini.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh *NBC News*, diketahui bahwa sebanyak 64% mengaku memilih untuk melakukan *job hopping*, dan survei selanjutnya mengungkapkan bahwa 75% karyawan yang sedang bekerja di perusahaannya saat ini memiliki intensi untuk melakukan *job hopping* dengan alasan untuk mengembangkan karier mereka. Rata-rata yang memiliki intensi *job hopping* tersebut adalah karyawan yang usianya 18-34 tahun, yang mana merupakan karyawan generasi milenial (*NBCNews*, 2018). Karyawan generasi milenial di Indonesia juga gemar melakukan *job hopping* dan memiliki julukan sebagai “kutu loncat” dalam dunia kerja karena gemar berpindah pekerjaan dalam waktu yang singkat. Hal ini dibuktikan oleh survei yang dilakukan oleh *Jobstreet.com* (2016) terhadap 3500 responden di Indonesia, yang menyatakan bahwa 65,8% karyawan generasi milenial berpindah pekerjaan secara sukarela dalam kurun waktu kurang dari satu tahun, dengan alasan karena tidak *enjoy* dan bahagia dengan pekerjaannya (“Mayoritas Generasi Milenial Kutu Loncat”, 2016). Intensi *job hopping* menjadi fokus dalam penelitian ini dikarenakan intensi merupakan prediktor penting untuk mengungkap perilaku individu. Intensi dikatakan sebagai prediktor yang cukup reliabel dalam memprediksi kemunculan suatu perilaku di kemudian hari (Ajzen, 1991).

Fenomena *job hopping* yang terjadi semakin tinggi dan menjadi isu yang mengkhawatirkan bagi perusahaan ataupun organisasi. Sehingga perusahaan harus menyiapkan strategi untuk mempertahankan karyawan-karyawannya agar mereka tidak memiliki intensi untuk melakukan *job hopping*. Didukung oleh survei yang dilakukan oleh *Gallup Workforce Panel Study* pada tahun 2015, sebanyak 51% karyawan generasi milenial di Amerika Serikat memiliki intensi yang kuat untuk melakukan *job hopping*, karena dibuktikan dari survei tersebut mereka sedang mencari berbagai kesempatan pekerjaan baru yang lebih menarik dan mendukung pertumbuhan karier mereka (Adkins, 2015). Sehingga perusahaan atau organisasi perlu memahami dengan baik mengenai harapan-harapan kerja dan faktor yang melatar belakangi *job hopping*, karena dengan terpenuhinya harapan-harapan tersebut, membuat karyawan tidak akan memunculkan intensi untuk berpindah pekerjaan (Rigotti, 2009; Robinson dan Morrisson, 2000; Zhao, dkk., 2007 dalam De Hauw & De Vos, 2010 dalam Rizqi, 2019).

*Job hopping* memiliki beberapa dampak bagi perusahaan maupun karyawan, dampak buruknya antara lain, apabila karyawan dari suatu perusahaan tersebut keluar atau berpindah pekerjaan, bukan hanya sekedar menurunkan reputasi perusahaan tersebut, tapi juga berdampak pada penambahan biaya baru yang harus dikeluarkan perusahaan untuk rekrutmen karyawan baru. Di samping itu, hal merugikan lainnya dari *job hopping* terhadap perusahaan yang ditinggalkan adalah risiko menyebarnya informasi penting ke perusahaan saingan. Berbagai perusahaan di Jerman, Amerika, dan Jepang mencemaskan apabila karyawan mereka melakukan *job hopping*, apalagi jika berpindah ke perusahaan saingan (Lim &

Chew, 1998: Lim, 2013: dalam Yuen, 2016). Survei yang dilakukan oleh *global staffing firm Robert Half*, mengungkapkan bahwa 44% CFO perusahaan tidak memiliki minat dalam merekrut karyawan yang memiliki riwayat gemar melakukan *job hopping*. Selain perusahaan itu sendiri, karyawan yang masih bertahan pun akan mengalami kerugian. Menurut Memon, dkk (2014 dalam Khotimah 2015), hal ini dikarenakan beban kerja karyawan tersebut akan bertambah untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditinggalkan oleh karyawan yang keluar, pada akhirnya apabila hal ini terus berlanjut, akan mengarah pada penurunan produktivitas perusahaan.

Di sisi lain, terdapat beberapa dampak positif dari *job hopping* apabila dilihat dari sudut pandang berbeda. Apabila dilihat dari sudut pandang karyawan yang melakukan *job hopping*. Mereka melakukan *job hopping* dengan tujuan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik dan mengembangkan karier mereka. Berdasarkan sebuah *literature review*, *job hopping* diungkapkan memiliki pengaruh yang positif terhadap perkembangan karier atau *career growth* seorang karyawan, dimana mereka dapat menambah pengalaman yang berharga dan *skill* baru melalui *job hopping* (Philip, 2017). Kontradiksi mengenai dampak *job hopping* ini pun telah dibuktikan oleh *Career Builder*, yang merupakan salah satu situs web ketenagakerjaan *online* terbesar di Amerika. Melalui survei yang dilakukannya pada tahun 2014, didapatkan hasil bahwa sebanyak 43% pemilik perusahaan tidak akan mempertimbangkan untuk mempekerjakan seorang karyawan yang bekerja di banyak posisi berbeda dalam waktu yang singkat. Kemudian 53% dari pemilik perusahaan menyebutkan bahwa karyawan yang melakukan *job hopping* memiliki

bidang kemahiran yang lebih luas dan kemampuan adaptasi yang sangat baik, dan menerima karyawan yang melakukan *job hopping* untuk bekerja dalam perusahaannya (Philip, 2017).

Terdapat faktor-faktor yang melatarbelakangi *job hopping* antara lain seperti kepuasan kerja, jenis pekerjaan yang diberikan, lingkungan kerja, kurangnya prestasi, masalah kemandirian, kurangnya pengakuan, keamanan kerja, otoritas, dan lain sebagainya (Manjot, 2018). Feng dan Angeline (2010) melakukan penelitian terhadap guru musik di Malaysia, hasil dari penelitiannya mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dan kelelahan emosional memiliki pengaruh terhadap *job hopping*. Apabila karyawan merasa telah puas dengan pekerjaannya dan memiliki tingkat kelelahan emosional yang rendah, maka karyawan tersebut akan bertahan pada perusahaannya. Penelitian Akmar (2017), menyebutkan bahwa seseorang melakukan *job hopping* dipengaruhi oleh gaji atau kompensasi yang individu dapatkan dari organisasinya. Kompensasi atau gaji yang baik telah menjadi strategi para perusahaan untuk mempertahankan karyawannya, dengan memberikan kompensasi atau *reward* eksternal, akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja dan menjaga komitmen mereka (Akmar, dkk 2017).

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Friedell, dkk (2011) dan Bansal (2014), *job hopping* dianggap sebagai salah satu cara untuk pertumbuhan karier mereka. *Job hoping* diungkapkan memiliki pengaruh yang positif terhadap perkembangan karier atau *career growth* seorang karyawan, dimana mereka dapat menambah pengalaman yang berharga dari pekerjaan-pekerjaan mereka

sebelumnya dan memperoleh *skill* baru melalui *job hopping*. kemudian, Taylor dan Zimmer (1992, dalam Dharmawansa & Thennakoon, 2014), berpendapat bahwa karyawan melakukan *job hopping* karena stres berlebihan akibat pekerjaan dan memiliki perasaan tidak aman. Mencari tantangan baru dan menginginkan kompensasi serta kenaikan gaji juga menjadi alasan karyawan melakukan *job hopping* (Alper, 1994). Liu (2016) menambahkan faktor lain penyebab *job hopping* dalam penelitiannya, yaitu persepsi dukungan organisasi. Persepsi karyawan dalam melihat seberapa jauh dukungan organisasi yang mereka dapatkan dari organisasinya disebut sebagai *perceived organizational support*. Karyawan menilai dan mempersepsikan dukungan organisasi yang ia terima sebagai faktor karyawan tersebut melakukan *job hopping*. Ketika persepsi dukungan organisasi karyawan tinggi, maka intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaannya akan rendah. Persepsi dukungan organisasi dapat dikaitkan dengan konsep teori pertukaran sosial dan norma resiprokal (Myers, 2010) yang juga memiliki keterkaitan dengan komitmen karyawan.

Eisenberger dan Huntington (1986, dalam Myers dkk, 2010), menjelaskan bahwa karyawan dan perusahaan memiliki suatu hubungan yang akan terusterjadi, yakni hubungan timbal balik (*norm of reciprocity*), dimana perusahaan atau organisasi akan memberikan dukungan atau imbalan berupa gaji, jaminan sosial untuk kesejahteraan, maupun pemenuhan sosioemosional seperti pengakuan dan rasa dihargai dengan harapan karyawan akan membalas hal-hal tersebut dengan komitmennya untuk tetap tinggal pada perusahaan. Karyawan yang merasa telah mendapatkan dukungan organisasi dengan baik akan memiliki rasa wajib untuk

membalas apa yang diterimanya kepada perusahaan (Eisenberger & Huntington, 1986). Tingginya tingkat *perceived organizational support* pada karyawan dapat meningkatkan perasaan timbal balik dan komitmen karyawan sehingga dapat mengurangi perilaku *turnover* karyawan (Myers, 2010). Penelitian lain yang dilakukan oleh Tumwesigye (2010), mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* hubungan negatif yang signifikan terhadap intensi karyawan untuk keluar dari perusahaannya (Godfrey, 2010). Karyawan yang merasa belum mendapatkan dukungan organisasi yang cukup cenderung akan menimbulkan perilaku *absenteeism* dan *job hopping* (Eisenberger, 1986). Dukungan organisasi sendiri dapat menjadi faktor karyawan mengurangi mobilitas kariernya dan melakukan *job hopping* (Cascio, 2003). Rhoades dan Eisenberger menyatakan bahwa dukungan organisasi yang didapatkan karyawan mampu meningkatkan *mood*, kepuasan kerja, *organizational commitment*, *work engagement*, performa, serta mengurangi intensi melakukan *job hopping* (Rhoades, 2002). Penelitian lain yang selaras dengan penelitian Tumwesigye (2010) dan Liu (2016) adalah penelitian yang dilakukan oleh Ghazali, dkk, (2018) terhadap 612 karyawan di Malaysia yang bekerja dalam kurun waktu dibawah satu tahun. Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa *perceived organizational support* berkorelasi negatif dengan intensi *job hopping*. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Feng (2010) memiliki hasil yang kontradiktif dengan penelitian Liu (2016) dan Ghazali (2018). Dimana dalam penelitian Feng, *perceived organizational support* tidak memiliki hubungan baik langsung maupun tidak langsung terhadap *job hopping*.

Faktor lain yang menjadi penyebab munculnya *job hopping* adalah *job enjoyment*. Rivers (2018) melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang menyebabkan generasi milenial melakukan *job hopping*, hasil yang didapatkan adalah generasi milenial cenderung berpindah pekerjaan atau mencari pekerjaan lain apabila mereka tidak menikmati pekerjaannya. Dalam penelitiannya, didapatkan hasil bahwa 85% karyawan yang menjadi subjek penelitian melakukan *job hopping* karena tidak *enjoy* dengan pekerjaannya (Rivers, 2018). Karyawan yang *enjoy* dengan pekerjaan yang dilakukannya akan lebih bertahan, dengan kata lain *intensi job hopping* yang mereka miliki cenderung lebih kecil. Davidson (2018) mendefinisikan *job enjoyment* sebagai sebuah perasaan positif yang dirasakan oleh individu pada saat terlibat dalam pekerjaan yang menyenangkan. Selaras dengan definisi ini, Rivers (2018) juga mendefinisikan *job enjoyment* sebagai perasaan karyawan yang menikmati pekerjaan mereka dan keinginan untuk bersenang-senang namun tetap produktif. Amabile, dkk (2014) menjelaskan bahwa tujuan individu untuk terlibat dalam pekerjaan bukan untuk penghargaan ekstrinsik, melainkan untuk tujuan atau nilai pribadi terhadap pekerjaan itu sendiri, nilai pribadi yang dicari oleh individu tersebut adalah jenis kebahagiaan dan kepuasan yang disebut sebagai *job enjoyment* (Hung, 2012).

*Job enjoyment* memiliki kemiripan dengan beberapa konsep, antara lain dengan *interest*, *job satisfaction*, dan *subjective well-being*. Kemudian Davidson (2018) menjelaskan perbedaan antara *job enjoyment* dengan konsep-konsep tersebut. Perbedaan sederhana antara *interest* dan *job enjoyment* adalah apabila *interest* terletak pada keinginan untuk memulai terlibat dan akhirnya terus terlibat dengan

pekerjaan, sedangkan *enjoyment* dialami saat individu sedang terlibat dalam pekerjaannya. Selanjutnya, untuk membedakan *job satisfaction* dengan *job enjoyment*, Davidson (2018) menjelaskannya dengan memberi sebuah analogi berdasarkan aktivitas individu, yakni seorang ayah mengajak putrinya bermain bola salju. Ayah merasa kegiatan bermain dengan putrinya adalah kegiatan yang menyenangkan dan sangat bisa dinikmati. Kemudian ayah tersebut menyadari bahwa ia merasa puas setelah bermain dengan putrinya karena ia telah berhasil membangun hubungan ayah dan anak secara lebih baik. Dapat disimpulkan bahwa *satisfaction* dan *enjoyment* adalah konsep yang tumpang tindih namun tidak bisa disamakan, dan aktivitas yang menyenangkan juga bisa menjadi kegiatan yang memuaskan (Davidson, 2018). Terakhir, perbedaan *job enjoyment* dengan *subjective well-being* cukup sederhana. Dimana, *job enjoyment* dikatakan sebagai bagian dari *subjective well-being*, sehingga gabungan *enjoyment* dari berbagai aktivitas yang berbeda dapat menunjukkan tingkat *well-being* seseorang (Davidson, 2018).

Karyawan dikatakan menikmati pekerjaannya apabila budaya di tempat kerja mereka terasa seperti sebuah keluarga, sehingga membuat karyawan nyaman dan *enjoy* ketika bekerja (Sypniewska, 2014). Sejalan dengan penelitian Sypniewska (2014) dan DeTienne, dkk. (2012) yang mengungkapkan bahwa ketika karyawan dapat menikmati pekerjaannya, maka akan mengurangi emosi negatif mereka saat bekerja seperti stres, yang kemudian dapat membuat karyawan memiliki komitmen lebih tinggi dibanding karyawan yang tidak *enjoy* dengan pekerjaannya. Sehingga

karyawan akan bertahan dengan organisasinya saat ini serta memiliki kecenderungan yang rendah untuk meninggalkan organisasinya.

Karyawan yang melakukan *job hopping* disebut sebagai *job hopper*, Rouse (2013) mengemukakan bahwa seorang *job hopper* merupakan seseorang yang bekerja dalam waktu yang relatif singkat, dan berpindah dari satu posisi ke posisi lainnya. Berdasarkan hasil survei, dapat diketahui bahwa *job hopper* paling banyak berasal dari generasi milenial, yakni mereka yang lahir pada tahun 1980-2000 (Fung Global Retail & Technology, 2016). Mereka disebut generasi milenial karena mereka generasi yang hidup di pergantian *millennium* dan pada saat bersamaan teknologi digital berkembang pesat pada era ini yang membuat generasi milenial lebih cakap teknologi dibandingkan generasi sebelumnya. Kemampuan generasi milenial ini membuat mereka lebih inovatif dan kreatif karena mampu mencari dan mendapatkan informasi dari berbagai media.

Generasi milenial cenderung kritis saat melakukan sesuatu. Mereka sangat mementingkan nilai tambah yang akan mereka dapatkan terhadap sesuatu yang mereka lakukan, dan harus dapat memenuhi harapan mereka. Alasan mengapa generasi ini dianggap sebagai *job hopper* paling banyak dikarenakan generasi ini memiliki ciri sebagai generasi dengan keinginan yang besar untuk bebas berkreasi, menyukai fleksibilitas dan keterbukaan. Sehingga *job hopping* dilihat sebagai suatu hal yang menarik yang membantu mereka untuk mengembangkan karier, dan menjadikan *job hopping* ini sebagai tren di kalangan milenial (Bansal, 2014). Menurut Solnet (2008) generasi milenial cenderung mengutamakan diri sendiri dan

mebutuhkan adanya *feedback*, penghargaan, dan pujian yang konstan dari atasan mereka.

Terdapat perbedaan komitmen pada organisasi antara generasi milenial dan generasi sebelum milenial. Dimana pada generasi sebelum milenial, mereka berharap untuk dapat bertahan pada suatu pekerjaan dalam waktu 20-30 tahun (Khafsin, 2016). Selain itu, berbeda dengan generasi X yang lebih *commit* terhadap organisasinya (Jorgensen, 2003, Shragay & Tziner, 2011, dalam Yigit & Aksay, 2015) generasi milenial ini dikenal memiliki komitmen yang rendah dalam pekerjaannya, sehingga mereka lebih sering membuat keputusan untuk berpindah tempat kerja (Pasioka 2009, dalam Hannus, 2016). Generasi milenial bertahan pada pekerjaannya kurang dari 2 tahun. Hal ini didukung pula oleh Cennamo dan Gardner (2008) yang mengungkapkan bahwa generasi milenial berpindah pekerjaan karena mereka cenderung merasa kurang *fit* pada pekerjaannya. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Deloitte *Millennial Survey* pada tahun 2016, terhadap 7.792 orang yang berasal dari generasi milenial di 29 negara yang berbeda, dan termasuk karyawan Indonesia sebanyak 300 orang, memprediksikan bahwa pada tahun 2020 terdapat sebanyak 66% karyawan yang menyatakan akan berganti pekerjaan, 44% nya menyatakan akan keluar dalam waktu kurang dari 2 tahun, sedangkan 22% sisanya akan keluar dalam waktu dua hingga lima tahun mendatang (Buckley, Viechnicki, & Akrur, 2016). Survei yang dilakukan oleh Gallup memperkirakan bahwa kerugian dari *turnover* yang dilakukan oleh generasi milenial per tahunnya mencapai 30,5 Miliar Dolar Amerika. Generasi milenial juga menunjukkan sedikit kemauan untuk tetap tinggal pada pekerjaan mereka saat ini.

Setengah dari generasi milenial, dibandingkan dengan 60% generasi bukan milenial, mengaku setuju untuk bekerja pada perusahaannya saat ini dalam satu tahun, untuk selanjutnya akan mulai mencari pekerjaan baru, dan mengaku terbuka terhadap berbagai jenis pekerjaan yang berbeda (Gallup, 2019). Berdasarkan penelitian ini, dapat dilihat bahwa organisasi-organisasi akan mengalami kerugian yang besar apabila tidak dapat menangani permasalahan *job hopping* ini.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan diatas, peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut terkait pengaruh *perceived organizational support* dan *job enjoyment* terhadap intensi *job hopping* pada karyawan generasi milenial. Peneliti memilih generasi milenial untuk diteliti, karena berdasarkan survei yang dilakukan oleh Jobstreet.com (2016) di Indonesia, yang menyatakan bahwa 65,8% karyawan generasi milenial berpindah pekerjaan dalam kurun waktu kurang dari 1 tahun, sehingga disebut sebagai kutu loncat (“Mayoritas Generasi Millennial Kutu Loncat”, 2016). Penelitian ini juga akan bermanfaat untuk membantu para praktisi bagian SDM ataupun HR dalam memahami fenomena intensi *job hopping* yang terjadi pada karyawan generasi milenial, dan mengetahui cara yang tepat untuk mempertahankan karyawan generasi milenial yang mulai mendominasi dunia kerja. Selain itu, pada penelitian ini peneliti ingin mengetahui faktor mana yang lebih berpengaruh pada intensi *job hopping*.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

*Job hopping* saat ini telah menjadi isu yang menarik untuk dijadikan bahan kajian, karena organisasai ataupun pemilik perusahaan memiliki kekhawatiran dalam menangani isu ini, dimana yang mendominasi perilaku *job hopping* saat ini

adalah generasi milenial. Berdasarkan penelitian yang baru-baru ini dilakukan oleh Gallup (2019), generasi millennial memang mempunyai reputasi sebagai *job hopper*, dan dikatakan lebih senang berpindah secara bebas dari satu organisasi ke organisasi lainnya.

Berdasarkan survei-survei yang telah dilakukan dalam beberapa tahun terakhir diketahui bahwa *job hopping* banyak dilakukan oleh karyawan generasi milenial. Generasi milenial lahir di era teknologi modern membuat mereka cakap terhadap kemajuan teknologi. Namun generasi milenial dikenal memiliki tingkat loyalitas dan komitmen yang rendah. Hal ini menyebabkan generasi milenial dikenal memiliki keinginan yang tinggi untuk berpindah-pindah pekerjaan dalam kurun waktu yang cepat, yang disebut dengan *job hopping*. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi perlu memahami dengan baik mengenai harapan-harapan kerja dan faktor yang melatar belakangi *job hopping*, karena dengan tidak terpenuhinya harapan-harapan tersebut dapat menimbulkan dampak negatif berupa menurunnya kepuasan kerja, komitmen, kinerja, dan niat untuk tetap tinggal pada karyawan (Rigotti, 2009; Robinson dan Morrisson, 2000; Zhao, dkk., 2007 dalam De Hauw & De Vos, 2010 dalam Rizqi, 2019).

Perilaku meninggalkan pekerjaan seperti *job hopping* memiliki beberapa faktor yang melatarbelakanginya. Feng dan Angeline (2010) menguji beberapa faktor, antara lain persepsi dukungan organisasi, kelelahan emosional, dan kepuasan kerja karyawan terhadap *job hopping* pada 93 guru musik di Malaysia. Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa guru musik melakukan *job hopping* ketika merasa tidak puas dan merasa lelah secara emosional terhadap pekerjaannya. Namun variabel

persepsi dukungan organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap perilaku *job hopping*. Variabel persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh terhadap *job hopping* apabila dimediasi oleh *affective commitment* yang tinggi. Dimana apabila karyawan memiliki persepsi dukungan organisasi yang tinggi, akan meningkatkan *affective commitment*, yang akan berpengaruh terhadap rendahnya perilaku *job hopping* mereka.

Penelitian lain yang menguji *perceived organizational support* terhadap perilaku *job hopping* adalah penelitian milik Liu (2016), yang melakukan penelitian di Cina bagian barat, dengan responden sebanyak 227 orang. Hasilnya berbeda dengan penelitian Feng sebelumnya, pada penelitian ini didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan negatif antara variabel *perceived organizational support* dengan perilaku *job hopping*. Dimana apabila karyawan merasa mendapatkan dukungan organisasi yang baik maka intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaannya akan semakin kecil, begitupun sebaliknya apabila *perceived organizational support* karyawan rendah, maka mereka cenderung melakukan *job hopping*. Hal ini dikarenakan dukungan organisasi yang didapatkan karyawan akan memunculkan prinsip timbal balik atau *reciprocity norm*. Dimana dukungan dari organisasi berupa apresiasi prestasi maupun atribusi kebutuhan sosial akan membuat karyawan memiliki rasa organisasi yang kuat, rasa kepemilikan dan tanggung jawab, untuk meningkatkan kinerja organisasi sebagai bentuk balas budi kepada perusahaan (Liu, 2016).

Sejalan dengan penelitian Liu (2016), Ghazali (2018) juga melakukan penelitian dengan menguji variabel *perceived organizational support* terhadap 621

karyawan di Malaysia yang bekerja dalam kurun waktu dibawah 1 tahun. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Liu (2016) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan terhadap intensi *job hopping* karyawan. Karyawan yang merasa tidak mendapatkan dukungan organisasi yang cukup cenderung akan memunculkan perilaku *absenteeism* dan *voluntary turnover* (Eisenberger,1986). Perilaku karyawan yang timbul akibat mendapatkan dukungan organisasi yang baik disebut sebagai perilaku timbal balik atau *reciprocity*, dimana individu yang telah menerima suatu keuntungan tertentu akan mempunyai rasa kewajiban untuk membalas apa yang telah diterimanya. Karyawan yang memiliki keyakinan telah mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan dari organisasi, maka mereka membalasnya dengan memberikan loyalitas dan bekerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan memberikan dukungan organisasi yang baik kepada karyawan, akan dapat meningkatkan *mood*, kepuasan kerja, *organizational commitment*, *work engagement*, performa, serta mengurangi intensi melakukan *job hopping* (Rhoades, 2002).

Sehingga, penelitian untuk mengkaji hubungan antara *perceived organization support* perlu dilakukan kembali, terutama pada karyawan generasi milenial. Hal ini dikarenakan, generasi milenial memiliki karakteristik sebagai generasi yang *fast learner*, optimis, menyukai *mentoring*, dan membutuhkan *feedback* secara konstan dari *supervisor* kepadanya (Wiedmer, 2015; Clark, 2017). Karakteristik dan harapan-harapan generasi milenial tersebut dapat dipenuhi dengan adanya dukungan yang diberikan oleh organisasi kepadanya. Sehingga apabila karyawan memiliki keyakinan bahwa organisasi telah mendukung dan menghargai

kontribusinya dalam bekerja, generasi milenial akan memiliki *perceived organizational support* yang baik, yang akan memunculkan perilaku timbal balik karyawan, seperti peningkatan perilaku kerja yang positif, performa yang baik, lebih loyal dan berkomitmen, serta dapat mengurangi intensi untuk melakukan *job hopping* (Rhoades, 2002).

Persaingan yang semakin ketat antar organisasi atau perusahaan, mendorong masing-masing pemilik perusahaan untuk dapat menciptakan kondisi kerja yang nyaman, aman, dan dapat memberikan kesempatan untuk mengembangkan karier karyawannya. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan karyawannya, terutama generasi milenial, karena di era sekarang, besar kemungkinan untuk terjadi pergeseran generasi di organisasi atau perusahaan, yang akan didominasi oleh generasi milenial. Membuat karyawan *enjoy* dengan pekerjaannya merupakan harapan bagi semua pemilik perusahaan. Sehingga *enjoyment* saat bekerja dapat menjadi faktor yang melatarbelakangi karyawan keluar dari pekerjaannya. *Enjoyment* dimaknai sebagai sejauh mana karyawan bekerja karena mereka menemukan bahwa pekerjaan itu secara intrinsik menarik atau menyenangkan (Johnstone & Johnston, 2005; McMillanet, dkk, 2002; Spence & Robbins, 1992 dalam Graves, 2012). Karyawan yang merasa *enjoy* dengan pekerjaannya akan lebih mudah dalam mengatasi stres, memiliki emosi positif yang stabil, dan memiliki *well-being* yang tinggi. *Enjoyment* dalam bekerja dianggap sebagai kontributor utama untuk membuat karyawan *engage* di tempat kerja dan menjaga motivasi mereka. (Tsekleves, 2017).

Oleh karena itu, *job enjoyment* pada karyawan menjadi *outcome* yang penting bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki *job enjoyment* yang rendah akan mengalami peningkatan emosi negatif (seperti kecemasan dan depresi), sedangkan mereka yang memiliki *job enjoyment* lebih tinggi *subjective well-being* nya akan lebih baik (Raedeke, 2007). Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Graves, dkk, (2012) bahwa *enjoyment* yang dimiliki karyawan saat bekerja berhubungan positif dengan kepuasan karier dan kinerja, namun berhubungan negatif dengan ketegangan psikologis (seperti stres, *anxiety*, depresi, dan lain sebagainya). Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Rivers (2018) menunjukkan bahwa generasi milenial melakukan perpindahan pekerjaan dari satu organisasi ke organisasi lainnya dilatarbelakangi oleh ketidakpuasan serta ketidaknyamanan pada pekerjaannya. Karyawan yang merasa tidak menikmati pekerjaannya cenderung akan melakukan perilaku *job hopping* (Rivers, 2018). Dengan demikian, dapat diketahui bahwa *job enjoyment* merupakan faktor yang perlu diperhatikan untuk menanggulangi karyawan yang gemar berpindah pekerjaan, karena *enjoyment* dalam bekerja memiliki efek positif yang mengindikasikan bahwa karyawan dengan *job enjoyment* yang tinggi memiliki *well-being* dan *kepuasan kerja* yang tinggi pula, sehingga dapat mencegah karyawan untuk berpindah pekerjaan. *Enjoyment* saat bekerja menjadi variabel yang penting bagi karyawan generasi milenial, karena menurut Lancaster (2004 dalam Purwasono, 2016), generasi milenial menjunjung pekerjaan yang bermakna. Dimana pekerjaan yang bermakna ini dapat terpenuhi apabila karyawan generasi milenial merasa *enjoy* dengan pekerjaannya. Graves, dkk (2012) mengungkapkan bahwa konsep dalam *job*

*enjoyment* adalah bekerja untuk mendapatkan “kebutuhan” batin, yakni mencapai kesenangan serta kenyamanan ataupun pekerjaan yang bermakna. Oleh karena itu, *job enjoyment* merupakan variabel penting yang mampu mempengaruhi intensi karyawan melakukan *job hopping*.

*Perceived organizational support* dan *job enjoyment* merupakan dua faktor yang melatarbelakangi terjadinya intensi *job hopping*, namun keduanya berasal dari aspek yang berbeda. *Organizational support* adalah faktor eksternal yang mengungkap dukungan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dapat berupa dukungan materiil ataupun dukungan sosial. Sedangkan *job enjoyment* adalah faktor internal dimana berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri, karena *job enjoyment* merupakan perasaan positif yang muncul saat bekerja, yang menimbulkan perasaan nyaman dengan pekerjaannya, sehingga membuat karyawan lebih menikmati pekerjaannya dan memberikan performa yang baik bagi perusahaannya (Rivers, 2018). Peneliti melakukan penelitian untuk mengetahui mana pengaruh yang lebih kuat dari variabel *perceived organizational support* dan *job enjoyment* terhadap intensi *job hopping* ketika diteliti secara terpisah atau simultan.

Penelitian-penelitian sebelumnya yang telah ada dilakukan pada populasi umum, tidak fokus pada generasi tertentu saja. Pada penelitian ini, populasi yang dipilih oleh peneliti adalah pada generasi milenial, dibuktikan oleh hasil penelitian Yuen (2016) yang menyatakan bahwa tingkat intensi *job hopping* pada generasi milenial lebih tinggi daripada karyawan generasi X. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk membuktikan apakah *perceived organizational support* dan *job*

*enjoyment* memiliki pengaruh terhadap intensi *job hopping* pada generasi milenial. Sehingga diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan atau organisasi untuk menyikapi *job hopping* yang dilakukan oleh karyawan milenial.

### **1.3. Batasan Masalah**

Pada bagian ini akan dijelaskan batasan-batasan yang digunakan dalam penelitian ini. Batasan-batasan ini diharapkan dapat lebih memfokuskan arah penelitian sehingga pertanyaan penelitian dapat terjawab secara efektif dan tidak menyimpang. Berdasarkan dari identifikasi masalah yang telah dituliskan di atas, masalah dibatasi pada pengertian *perceived organizational support*, *job enjoyment*, intensi *job hopping*, dan karyawan generasi milenial

#### **1.3.1. Karyawan Generasi Milenial**

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan generasi milenial. Definisi yang digunakan oleh peneliti mengacu pada Fung Global Retail & Technology (2016), yaitu kelompok individu yang lahir pada rentang tahun antara 1980-2000.

#### **1.3.2. *Perceived Organizational Support***

*Perceived organizational support* mengacu pada konsep yang dikembangkan oleh Eisenberger & Huntington (1986), sebagai sebuah keyakinan atau persepsi yang dimiliki karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka.

#### **1.3.3. *Job Enjoyment***

*Job enjoyment* yang peneliti gunakan mengacu pada definisi Davidson (2018), sebagai perasaan positif yang dimiliki saat terlibat dalam pekerjaan yang

menyenangkan dan menantang, yang menyebabkan perasaan senang atau nyaman, dan merasa bahwa pekerjaannya saat itu dapat membantu meningkatkan kemampuan, merasa terhubung dengan orang lain, serta menjadi ahli dalam bidangnya.

#### **1.3.4. Intensi *Job Hopping***

Intensi *job hopping* menurut Yuen merupakan keinginan karyawan untuk berganti atau berpindah-pindah pekerjaan dalam waktu yang relatif singkat, yakni dalam kurun waktu satu sampai dua tahun (Yuen, 2016). Sedangkan intensi sendiri merupakan keinginan individu untuk melakukan sesuatu (Ajzen, 1991). Sehingga, definisi operasional *job hopping* adalah keinginan atau kecenderungan karyawan untuk berganti atau berpindah pekerjaan yang dilakukan secara sukarela, dalam waktu yang singkat (kurang dari dua tahun) (Yuen, 2016).

#### **1.4. Rumusan Masalah**

1. Apakah terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap intensi *job hopping* pada karyawan generasi milenial?
2. Apakah terdapat pengaruh *job enjoyment* terhadap intensi *job hopping* pada karyawan generasi milenial?
3. Apakah terdapat pengaruh *perceived organizational support* dan *job enjoyment* terhadap intensi *job hopping* pada karyawan generasi milenial?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara pengaruh *perceived organizational*

*support* dan *job enjoyment* terhadap intensi *job hopping* pada karyawan generasi milenial dan melihat faktor mana yang lebih berpengaruh terhadap intensi *job hopping*.

## **1.6. Manfaat Penelitian**

### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi bagi penelitian selanjutnya dalam mengkaji atau meneliti mengenai intensi *job hopping* dilihat dari faktor *perceived organizational support* dan *job enjoyment*. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi inspirasi bagi penelitian selanjutnya dalam ranah *perceived organizational support*, *job enjoyment*, dan *job hopping*.

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

- a. Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberi informasi kepada pembaca mengenai intensi *job hopping* dan dampak yang mengikutinya.
- b. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk menemukan strategi dalam menyikapi karyawan generasi milenial. Perusahaan atau organisasi dapat memperhatikan faktor *perceived organizational support* dan *job enjoyment* dalam strategi retensi karyawan.