

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan sebuah wadah dimana sekelompok orang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang sama, ataupun tujuan kolektif. Demi tercapainya tujuan organisasi, sebuah organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Organisasi selalu memiliki visi dan misi jangka panjang, sehingga akan selalu dibutuhkan karyawan yang juga sejalan dengan visi dan misi organisasi jangka panjang tersebut. Oleh karenanya, karyawan-karyawan selalu diharapkan mampu bekerja lebih keras, mempelajari berbagai keterampilan baru, dan meningkatkan kualitas-kualitas kerja lainnya demi keberlangsungan organisasi. Karyawan jangka panjang akan menjadi aset berharga bagi perusahaan, dan karyawan jangka pendek tidak dianggap menjadi aset yang tepat bagi organisasi ataupun perusahaan apapun.

Dewasa ini, salah satu fenomena yang terjadi di masyarakat dan dunia kerja adalah sering ditemukannya karyawan-karyawan yang berpindah-pindah pekerjaan dalam waktu yang relatif singkat. Meskipun dapat dianggap sebagai fenomena, hal ini sudah sangat sering terjadi dan bahkan sudah menjadi hal yang sangat biasa dilakukan oleh masyarakat. Fenomena ini, dalam disiplin ilmu psikologi industri dan organisasi kerap disebut dengan sebutan *job-*

hopping, dan orang yang sering berpindah-pindah pekerjaan ini disebut dengan *job-hopper* (Khafsin, 2016).

Menurut Sza Hang Yuen (2016), *job-hopping* mengacu pada berganti pekerjaan sesering mungkin. Menurut Pranaya (2014), *job-hopping* didefinisikan sebagai bentuk dari *voluntary turnover*, dimana seseorang memiliki pola berpindah-pindah pekerjaan setiap satu atau dua tahun atas keputusannya sendiri dan bukan karena kebijakan perusahaan yang bersangkutan. Para *job-hopper* biasanya dianggap sebagai mereka yang tidak bisa tinggal di sebuah organisasi atau perusahaan untuk waktu yang wajar, mereka yang tidak stabil dan tidak dapat menjaga pekerjaan untuk waktu yang lama, atau mereka yang berada dalam pekerjaan pada waktu tertentu dan memiliki sedikit gairah dalam pekerjaan mereka (Yuen, 2016). Yuen juga mengatakan bahwa perbedaan *job-hopping* dengan *voluntary turnover* terletak pada lamanya waktu karyawan bertahan di tempat kerjanya, serta frekuensi seringnya karyawan tersebut berpindah-pindah pekerjaan. Hasil penelitian Yuen (2016) menyimpulkan bahwa karyawan dapat disebut melakukan *job-hopping* adalah mereka yang hanya bertahan kurang lebih satu tahun di tempat kerjanya, lalu berpindah tempat kerja. Menurut Khan (2016), *job-hopping* adalah upaya seseorang untuk mendaki tangga perusahaan demi mendapatkan cek gaji yang lebih besar dan posisi yang menguntungkan dengan tidak berpegang teguh pada satu perusahaan. Sedangkan menurut Dougherty dkk. (1993; dalam Steeneckers & Guerry, 2016), *job-hopping* didefinisikan sebagai

perilaku karyawan yang sering berpindah perusahaan, bukan berpindah jenis pekerjaan.

Meskipun *job-hopping* merupakan fenomena yang bisa dibilang masih cukup baru, fenomena ini sudah lebih dulu diperkenalkan sejak 40 tahun yang lalu oleh Ghiselli pada tahun 1974 dan menamakannya “*hobo-syndrome*” (Saleem & Qamar, 2017). Menurut Ghiselli (dalam Saleem & Qamar, 2017), *hobo-syndrome* adalah kecenderungan seseorang untuk bermigrasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang didorong oleh rasa gatal yang mendorong seseorang untuk melakukan hal ini terlepas dari motif rasional. *Hobo-syndrome* mengacu pada karyawan yang sering berganti pekerjaan karena dorongan naluriah. Saleem dan Qamar (2017) juga menjelaskan bahwa *job-hopping* adalah jalan untuk karyawan menemukan tempat dan pekerjaan ideal menurut mereka, yang tidak terdapat pada pekerjaan sebelumnya.

Selain itu, alasan karyawan melakukan *job-hopping* pun beragam. Ben-Ari dan Clammer (dalam Yuen, 2016) menyatakan bahwa perilaku *job-hopping* seringkali dikaitkan dengan orang-orang yang sangat menghargai imbalan ekstrinsik. Penelitian di beberapa negara seperti Malaysia, Singapura, dan Amerika menyatakan bahwa alasan karyawan melakukan *job-hopping* adalah karena mereka merasa gaji mereka di perusahaan sebelumnya dirasa kurang memuaskan dan mereka berpindah pekerjaan untuk mendapatkan gaji yang lebih tinggi dari pekerjaan sebelumnya. Menurut Michaels dan Spector (dalam Yuen, 2016), ketersediaan pekerjaan lain dapat meningkatkan kemungkinan karyawan untuk melakukan *job-hopping*. Selain gaji, alasan lain seseorang

melakukan *job-hopping* adalah peningkatan karir. Kurangnya sistem promosi internal, peningkatan perekrutan karyawan baru, dan ketakutan akan PHK, mendorong pekerja untuk secara aktif mengelola karir dengan cara berpindah dari satu organisasi ke organisasi lainnya (Lake, Highhouse, & Shrift, 2017).

Keuntungan lain yaitu mempunyai sedikit waktu dalam menganggur, kemudian memiliki koneksi dan jaringan yang lebih luas, serta karyawan bisa bekerja di posisi yang ia inginkan (Kruse & Harris, 2014, dalam Khafsin, 2016). Alasan lainnya adalah kesetiaan bukan lagi hal yang penting. Menurut Pranaya (2014), membangun karir seseorang sendiri dengan unik akan lebih aman. Jadi, tidak perlu menunjukkan kesetiaan kepada perusahaan. Selain itu, dengan memperluas jaringan, akan lebih mudah mendapatkan pekerjaan daripada hanya mengandalkan CV. Jika seseorang direkomendasikan pada suatu posisi, hal tersebut dianggap akan lebih mudah untuk mendapatkan pekerjaan dan meningkatkan karir.

Namun, hal ini justru berbalik dengan fakta yang dikemukakan oleh Yoris (dalam Ningsih, 2018). Yoris mengatakan bahwa finansial bukannya tidak penting untuk generasi milenial, tetapi lingkungan kerja juga sangat mempengaruhi. Selain finansial yang bagus, mereka juga ingin memiliki perasaan yang bagus dengan tempat kerja (Ningsih, 2018). Faridah Lim (dalam Priherdityo, 2016) mengatakan bahwa generasi ini mudah berpindah pekerjaan bila sedikit saja merasa tidak nyaman. Generasi Milenial memang generasi yang kompeten dan bagus, namun mereka diakui kurang memiliki daya juang (Priherdityo, 2016).

Dalam perkembangan penelitian terkait *job-hopping*, perbedaan generasi kerap diteliti dalam mempelajari perbedaan generasi di tempat kerja. Generasi Y diyakini sebagai generasi yang sangat mungkin melakukan *job-hopping*. Bagi para generasi Y, melakukan *job-hopping* adalah cara mereka untuk mendapat kemajuan karir, kenaikan gaji, meningkatkan kemampuan dan keterampilan (Bova & Kroth, 2001). Menurut Armour (2005, dalam Yuen, 2016), milenial juga merupakan generasi *job-hopper*. Mereka tidak mengharapkan untuk berada dalam pekerjaan yang sama dalam waktu yang lama, perusahaan yang sama, atau karir yang sama. Meskipun kedua generasi tersebut dianggap sebagai generasi *job-hopper*, tetapi generasi milenial digambarkan sebagai generasi yang lebih cenderung untuk melakukan *job-hopping* (Yuen, 2016).

Generasi milenial merupakan generasi yang lahir diantara tahun 1982 hingga 2000 (Rawlins, Indvik, & Johnson, 2008). Sejak memasuki abad ke-21, para milenial sudah diperhatikan oleh banyak kalangan dan dianggap berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka tampak tidak tertarik pada hal-hal yang sama atau termotivasi oleh imbalan yang sama seperti orang dewasa muda pada generasi sebelumnya (Rawlins, Indvik, & Johnson, 2008). Generasi milenial lahir dan tumbuh dikelilingi oleh internet, *smartphone*, laptop, dan media sosial dimana mereka bisa memanfaatkan semua itu untuk mendapatkan informasi secara instan (Ningrum, 2016). Terkait dengan hal tersebut, generasi ini memiliki ciri khas tersendiri dalam bekerja seperti mereka memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap diri mereka sendiri, memiliki ekspektasi yang tinggi

terhadap perusahaan, mereka mencari tantangan kreatif dan memandang kolega sebagai sumber daya yang luas untuk memperoleh pengetahuan, mereka ingin membuat dampak penting pada hari pertama bekerja, dan mereka berorientasi pada tujuan (Armour, 2005).

Allison dan Mugglestone (2015) menyatakan, milenial berganti pekerjaan lebih banyak daripada generasi lainnya, meskipun tidak jelas apakah perilaku tersebut didorong oleh usia, siklus bisnis, ataupun perbedaan generasi. Rata-rata generasi ini berganti pekerjaan setiap dua tahun sekali. Menurut Lancaster & Stillman (2002; dalam Putra, 2016), generasi milenial adalah generasi yang realistis, mereka memiliki perhatian yang lebih terhadap konsep kekayaan. Dalam kebiasaan kerja juga, milenial memiliki cirinya tersendiri yaitu memiliki rasa optimis tinggi, fokus pada prestasi, percaya diri, percaya pada nilai-nilai moral dan sosial, serta menghargai adanya keragaman.

Pada tahun 2020, generasi milenial akan menempati sekitar 46% dari total keseluruhan lapangan pekerjaan yang ada (Recruitifi, 2015; dalam Suryaratri & Abadi, 2018). Sebuah survey yang dilakukan oleh Deloitte Millennial Survey (2016) memberikan hasil yang cukup mampu merepresentasikan generasi ini terhadap *job-hopping*. Survey ini dilakukan pada kurang lebih 7.700 orang dari generasi milenial di 29 negara. Hasilnya adalah jika mereka diberi pilihan dalam jangka waktu satu tahun, 1 dari 4 orang akan pergi meninggalkan organisasinya. Ketika jangka waktunya diperluas menjadi dua tahun, angkanya meningkat menjadi 44%, dan di akhir 2020, angkanya meningkat lagi menjadi 66% atau dua dari tiga orang akan pergi

meninggalkan organisasinya sekarang. Data lebih lengkapnya adalah 66% karyawan akan keluar dari pekerjaannya, 27% akan tetap pada pekerjaannya, dan sisanya tidak mengetahui akan keluar atau tidak. Dari 66% yang menyatakan akan keluar, 44% menyatakan bahwa mereka akan keluar dari perusahaan dalam kurun waktu kurang dari dua tahun, dan 22% sisanya menyatakan akan keluar dalam kurun waktu dua hingga lima tahun mendatang (Deloitte, 2016).

Sebuah survey yang dilakukan oleh PT. Unilever Indonesia, Tbk. menyatakan bahwa 60 persen dari pekerja muda yang baru meniti karir di Indonesia, sudah berpindah tempat kerja dalam kurun waktu satu sampai tiga tahun (Ngantung, 2013). Faridah Lim, *Country Manager* JobStreet.com Indonesia, menyatakan bahwa mayoritas generasi milenial adalah kutu loncat (Ningrum, 2016). Hasil survey yang dilakukan oleh Faridah Lim dan timnya di JobStreet.com menunjukkan, dari 3.500 responden di Indonesia sekitar 65,8% generasi milenial adalah kutu loncat, alias tidak dapat bertahan lama di satu perusahaan dan mereka akan berpindah pekerjaan dalam kurun waktu kurang dari satu tahun (Ningrum, 2016). Pada tahun 2020, generasi milenial diprediksi akan menggantikan generasi *Baby Boomers*, atau generasi yang lahir antara tahun 1940 sampai 1960, dan memenuhi hampir 50% dari angkatan kerja global. Keberadaan generasi ini sangat berpengaruh terhadap dunia kerja karena pengetahuan dan sikap mereka di dunia kerja akan menentukan budaya kerja di masa depan, dan hal ini akan menjadi tantangan baru bagi perusahaan di masa depan (Ningrum, 2016).

Berbeda dengan generasi pendahulunya, yaitu generasi X. Generasi X adalah generasi yang memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Sifat kepedulian yang dimiliki generasi X dianggap sebagai bentuk pertanggung jawaban pekerjaan individu terhadap perusahaan. Bagi generasi X, bekerja merupakan hal yang sangat penting dan tidak membosankan. Bahkan generasi X cenderung lebih memiliki pekerjaan dan berani mengorbankan kepentingan yang bersifat pribadi (Oktariani, Hubeis, & Sukandar, 2017). Menilik dari perbedaan karakteristik yang dimiliki oleh generasi X dan Y, maka dapat diketahui pula bahwa tingkat *job-hopping* yang dilakukan oleh generasi X cenderung tidak setinggi dengan kemungkinan generasi Y melakukan *job-hopping*.

Berdasarkan pemaparan dan penjelasan data di atas, disini penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan *job-hopping* pada generasi milenial. Penulis tertarik untuk mencari tahu bagaimana proses yang terjadi pada pekerja generasi milenial ketika mereka akhirnya memutuskan untuk berpindah-pindah pekerjaan? Apa sajakah yang akhirnya mendorong ataupun menghambat mereka untuk berpindah-pindah pekerjaan? Apakah sebenarnya yang mereka cari dengan melakukan *job-hopping*? Hal inilah yang menjadi ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian ini. Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan bahwa perilaku *job-hopping* harus dipahami sebagai bentuk perilaku yang menyeluruh. Hal ini dapat dicapai dengan memahami apa saja faktor-faktor yang mendorong ataupun menghambat seseorang untuk

melakukan *job-hopping*. Setelah dapat dipahami faktor-faktornya, sehingga dapat dibuat sebuah gambaran perilaku yang utuh mengenai *job-hopping*. Selain itu, mengingat besarnya dampak *job-hopping* pada perusahaan, diharapkan hasil dari penelitian ini mampu menambah pengetahuan mengenai fenomena *job-hopping*, khususnya pada karyawan generasi milenial.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan di atas, yaitu untuk menggambarkan perilaku *job-hopping* yang dilakukan oleh generasi milenial, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan dalam *grand tour question* yaitu “Bagaimana gambaran perilaku *job-hopping* pada karyawan generasi milenial?”. Untuk memperdalam *grand tour question*, dapat dibuat *sub question* seperti berikut:

1. Bagaimana proses karyawan generasi milenial dalam melakukan *job-hopping*?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi mereka dalam melakukan *job-hopping*?

1.3 Signifikansi dan Keunikan Penelitian

Dalam pemaparan tentang signifikansi, maka perlu diketahui lebih dulu urgensi mengenai topik perilaku *job-hopping* pada generasi milenial. Telah dijelaskan sebelumnya, bahwa generasi milenial memiliki kecenderungan untuk berpindah-pindah pekerjaan, atas dasar itulah generasi milenial kerap disebut sebagai generasi kutu loncat (Ningrum, 2016). Perilaku *job-hopping* didefinisikan sebagai bentuk dari *voluntary turnover*, dimana seseorang

memiliki pola berpindah-pindah pekerjaan setiap satu atau dua tahun atas keputusannya sendiri dan bukan karena kebijakan perusahaan yang bersangkutan (Pranaya, 2014). Perilaku *job-hopping* ini disebabkan oleh banyak hal seperti keinginan untuk mendapatkan kenaikan gaji dan kenaikan jabatan, keinginan untuk mendapatkan pengalaman dan keterampilan lebih, peningkatan karir dan lain sebagainya (Yuen, 2016).

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian latar belakang, perilaku *job-hopping* memiliki banyak alasan dan dampak baik bagi *job-hopper*, rekan kerjanya, serta perusahaan yang ditinggalkannya. Selain itu, dalam beberapa tahun kedepan generasi milenial yang dikenal sebagai generasi yang lebih mungkin melakukan *job-hopping*, akan menjadi generasi yang mendominasi hampir seluruh angkatan kerja dunia di berbagai sektor.

Tabel 1. 1 Metode Penelitian Terdahulu

Judul - Penulis	Penelitian	Metode
<i>Examining the Generation Effects on Job-Hopping Intention by Applying the Theory of Planned Behavior</i> – Sze Hang Yuen (2016)	Mengetahui konsepsi dan persepsi karyawan muda di Hong Kong dari berbagai jenis pekerjaan	Kualitatif dan kuantitatif
	Membandingkan intensi <i>job-hopping</i> antara generasi X dan Y dengan menggunakan <i>theory of planned behaviour</i>	

An Investigation of Membandingkan perilaku *job-* Kuantitatif
The Relationship hopping pada orang dengan *locus of*
Between Locus of control internal dan eksternal
Control and Job-
Hopping – Sufina
 Khan (2016)

An Investigation of Menginvestigasi dampak dari Kuantitatif
The Antecedents of dimensi *job satisfaction* dan
Turnover Intentions organizational commitment terhadap
and Job-Hopping turnover intentions dan *job-hopping.*
Behavior – Sharjeel
 Saleem & Beenish
 Qamar (2017)

Determinants of Job- Menganalisa determinan dari Kuantitatif
Hopping: An perilaku *job-hopping* seperti efek
Empirical Study in usia, tingkat pendidikan, gender,
Belgium – Kelly ukuran organisasi, dan frekuensi
 Steenackers & pada sektor *job-hopping*
 Marie-Anne Guerry
 (2016)

Job-Hopping pada Menginvestigasi alasan manajer atau Kualitatif
 Karyawan (Studi karyawan untuk melakukan *job-*
 Fenomenologi pada *hopping*

Karyawan yang

Berpindah-Pindah

Perusahaan) – Irvan

Abu Khafsin &

Mirwan Surya

Perdhana (2016)

Job-Hopping – An Meninjau literatur terkait konsep *job-* Studi

Analytical Review – *hopping* dan retensi pekerjaan Analisis

D. Pranaya (2014)

Beberapa peneliti mengemukakan bahwa *job-hopping* didorong oleh harapan-harapan karyawan terhadap faktor gaji serta keuntungan-keuntungan lain yang menunjang kenyamanan mereka dalam bekerja. Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa alasan seseorang meninggalkan pekerjaannya adalah karena mencari gaji lebih, menambah relasi, keinginan untuk mengembangkan diri, sedangkan masih belum terjelaskan bagaimana perilaku ini dapat digambarkan secara menyeluruh, penelitian sebelumnya hanya menjelaskan alasan mengapa orang berpindah-pindah pekerjaan, belum ada penelitian yang memberikan gambaran tentang perilaku *job-hopping* baik itu melalui narasi, grafik, ataupun bagan. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk mencari tahu lebih dalam bagaimana sebenarnya proses-proses yang dilakukan seseorang dalam melakukan *job-hopping*, faktor-faktor apa saja yang mendorong seseorang dalam melakukan *job-hopping* sehingga akhirnya

peneliti dapat memberikan gambaran terhadap perilaku *job-hopping* agar perilaku ini dapat dipahami secara lebih menyeluruh. Setelah pertanyaan-pertanyaan tersebut terjawab, maka peneliti dapat memberikan gambaran yang lebih luas serta aktual terkait bagaimana seorang karyawan khususnya generasi milenial dalam melakukan *job-hopping*.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dapat ditentukan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan perilaku *job-hopping* pada karyawan generasi milenial. Selain itu, tujuan lain dalam penelitian ini adalah mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi seseorang memutuskan untuk berpindah pekerjaan.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menyumbangkan kajian empiris dalam bidang ilmu psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi. Selain itu pula, diharapkan penelitian ini nantinya dapat menjadi referensi untuk penelitian yang sejenis.

1.5.2 Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi kepada masyarakat dan juga praktisi dalam psikologi industri dan organisasi. Melalui penelitian kasus *job-hopping* pada karyawan generasi milenial ini, diharapkan dapat memberikan gambaran perilaku tersebut, serta bagaimana masalah ini muncul dan dapat diatasi.