

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Pada hasil penelitian sebelumnya, peneliti telah memaparkan hasil dari faktor-faktor yang mempengaruhi *job hopping* pada generasi milenial beserta hal-hal yang dapat mengurangi keinginan mereka dalam melakukan *job hopping*. Peneliti akan terlebih dahulu membahas *job hopping* generasi milenial akhir pada beberapa industri di Kota Bandung. Penelitian ini menemukan jika:

- Dorongan keluarga, rekan kerja, budaya perusahaan, *work-life balance*, merasa masih muda dan ingin mencoba hal baru, gaji yang diberikan perusahaan lain, tangga karir yang diberikan perusahaan lain, dan rasa berkembang yang diberikan perusahaan lain merupakan faktor yang membuat seseorang melakukan *job hopping*.
 - Hal yang membuat milenial bertahan lama adalah gaji yang sesuai dengan usaha yang diberikan, lingkungan yang nyaman, atasan dan rekan kerja yang baik, kesempatan untuk meningkatkan skill dan berkembang, serta tangga karir yang baik.
1. Faktor yang Mempengaruhi mempengaruhi *job hopping* generasi milenial akhir pada beberapa industri di Kota Bandung

Temuan pertama adalah dorongan keluarga berpengaruh terhadap perilaku *job hopping* pada generasi milenial karena sebagian narasumber masih harus mengurus keluarga dan memiliki hubungan dekat dengan keluarga sehingga memberikan dorongan dalam pengambilan keputusan. dorongan ini pun ada karena faktor budaya Indonesia yang bersifat kolektivisme.

Temuan kedua adalah rekan kerja memberikan pengaruh terhadap perilaku *job hopping* pada generasi milenial karena dengan rekan kerja yang kurang dapat diajak kerja sama dan berperilaku kurang menyenangkan dapat membuat pekerja

merasa tidak nyaman di tempat kerja sehingga memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya karena rekan kerjanya kerap melempar pekerjaan padanya dan beberapa orang lagi beranggapan jika rekan kerjanya membuat merendahkan dan mendiskriminasi.

Temuan ketiga adalah budaya perusahaan dianggap berpengaruh oleh sebagian kecil narasumber saja karena merasa budaya untuk mengerjakan tugas dengan cepat dan teliti membebani salah satu narasumber, jam kerja yang sering *overtime*, dan juga jam kerja yang kurang fleksibel. Pada bagian perusahaan sebagian narasumber merasa jika *workload* yang diberikan cenderung memberikan tekanan sehingga mereka memutuskan untuk berpindah pekerjaan.

Temuan keempat adalah *work-life balance* sebagian narasumber masih belum merasakan work life balance, sehingga mereka berpindah kerja karena padatnya jam kerja dan tidak memiliki waktu untuk sendiri maupun keluarga. Ada juga yang merasa jika perusahaan telah menetapkan hari libur baginya, namun karena tuntutan pekerjaan beliau harus bekerja di hari libur dan kerap bekerja lembur. Hal ini membuat narasumber ingin berpindah pekerjaan karena tidak merasa nyaman dengan kondisi di tempat kerja.

Temuan kelima adalah merasa masih muda dan ingin mencoba hal baru merupakan salah satu motivasi yang menyebabkan milenial ingin berpindah pekerjaan. Mereka ingin lebih berkembang dan mencoba pekerjaan yang belum pernah dicoba sebelumnya.

Temuan keenam adalah *engagement* bagi milenial sendiri dirasa bukan hal yang membuat sebagian besar milenial berpindah pekerjaan karena mereka sudah merasa terlibat di tempat kerja mereka. walaupun sebagian kecil menganggap jika mereka pada awalnya merasa antusias, namun karena rekan kerja yang kurang menyenangkan membuat rasa antusias dalam pekerjaan berkurang.

Temuan ketujuh adalah gaji merupakan hal yang mempengaruhi bagi perpindahan kerja sebagian besar milenial karena mereka ingin mencari pekerjaan yang membayar lebih besar untuk kebutuhan ekonomi dan keluarga atau pun untuk diri mereka sendiri.

Temuan kedelapan adalah tangga karir dilihat sebagai salah satu aspek perpindahan kerja oleh sebagian besar narasumber karena mereka menginginkan tangga karir yang lebih jelas sehingga mereka dapat mendapatkan benefit dan kesempatan untuk berkembang yang lebih besar.

Temuan kesembilan adalah perusahaan lain dapat memberikan kesempatan berkembang juga dianggap sebagai salah satu motivasi mengapa mereka memutuskan untuk berpindah pekerjaan karena mereka ingin mendapatkan jenjang karir lebih baik dan meningkatkan roda perekonomian dengan perkembangan yang dimiliki.

2. Faktor yang mempengaruhi *job hopping* generasi milenial akhir pada beberapa industri di Kota Bandung

Berdasarkan faktor-faktor yang telah dibahas, menurut para narasumber terdapat hal yang membuat mereka dapat bertahan lama pada perusahaan adalah gaji yang sesuai dengan usaha yang diberikan, lingkungan yang nyaman, atasan dan rekan kerja yang baik, kesempatan untuk meningkatkan skill dan berkembang, serta tangga karir yang baik.

Gaji yang sesuai merupakan hal yang dapat membuat pekerja bertahan lama pada perusahaan. Gaji yang sesuai adalah gaji yang diberikan dari hasil pekerjaan yang sesuai dengan beban kerja. Beberapa narasumber menginginkan pekerjaan yang timbal baliknya seimbang, namun kembali lagi dengan kemampuan mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Jika perusahaan menggaji pekerja maka pekerja juga harus dapat memberikan *feedback* yang sesuai dengan apa yang dikerjakan. Lingkungan yang nyaman merupakan hal lain yang dapat membuat milenial bertahan pada pekerjaannya karena dengan lingkungan kerja yang nyaman dapat membuat mereka bekerja dengan lebih baik dan produktif di tempat kerja, selain lingkungan kerja hal yang berkaitan dengan jam kerja dan pemberian *work-life balance* yang baik juga adalah hal yang diinginkan. Atasan dan rekan kerja yang baik juga membuat milenial ingin bertahan pada perusahaan, mereka mengharapkan jika atasan merupakan atasan yang mengayomi karyawannya serta mendapatkan rekan kerja yang suportif dan tidak memberatkan pekerjaan narasumber. Kesempatan untuk meningkatkan skill dan berkembang juga

diinginkan oleh milenial karena dapat mendorong mereka untuk mendapatkan skill yang lebih baik dan dapat menaiki jenjang karir kedepannya, dan yang terakhir adalah tangga karir. Milenial akan bertahan pada perusahaan yang memberikan tangga karir kepada mereka karena dengan memiliki tangga karir para milenial mendapatkan jaminan jika suatu saat mereka akan mendapatkan gaji yang lebih baik dan *benefit* lainnya yang dapat meningkatkan taraf hidup mereka seperti pendidikan, uang, dan lainnya.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian ini, perusahaan harus dapat memperhatikan kebutuhan generasi milenial agar mereka dapat mempertahankan para pekerjanya. Seperti hasil penelitian yang telah dijabarkan, Adapun saran yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan seperti berikut:

1. Menerapkan *merit-based system*

Peneliti menyarankan untuk menerapkan *merit-based system* karena terdapat 9 dari 11 milenial akhir berpindah kerja untuk mendapatkan gaji yang lebih baik. *Merit based-system* adalah suatu sistem pemilihan, promosi, dan kompensasi berdasarkan performa, skill, dan pencapaian individu. *Merit based system* dapat digunakan untuk memberikan penghargaan dan pengakuan murni berdasarkan kontribusi pribadi mereka sehingga semua pencapaian karyawan dapat terukur dari hasil pekerjaannya, sesuai dengan keinginan para narasumber yang ingin mendapatkan gaji yang sesuai dengan usahanya. Selain memberikan dampak positif dalam keadilan pengupahan, *merit-based system* juga dapat mengontrol pencapaian KPI pekerja karena pekerja akan berusaha mencapai KPI yang dibutuhkan untuk mendapatkan penghargaan yang diinginkan.

2. Menciptakan budaya dan hubungan rekan kerja yang baik

Hal ini dapat dilakukan perusahaan dengan memperhatikan kinerja serta hubungan antar karyawan. Perusahaan harus memastikan setiap karyawan mendapatkan perlakuan yang adil dan dihargai. Perusahaan juga dapat menerapkan program hubungan karyawan, seperti pemberian penghargaan yang dilakukan

terjadwal. Hubungan budaya yang baik ini berkaitan dengan peraturan yang berlaku, norma, nilai yang dominan, pelaksanaan perusahaan dalam memperlakukan karyawan dan pelanggan, peraturan, dan filosofi. Pada penelitian ini terlihat jika ada beberapa karyawan yang tidak diperlakukan baik oleh para karyawan yang lain dan ada juga yang norma yang diterapkan pada perusahaan tidak sesuai dengan diri mereka, maka perusahaan dapat membuat suatu program pendekatan, melakukan survei, dan lain-lainnya untuk membuat perencanaan transformasi agar budaya perusahaan dapat sesuai dengan karyawannya. Peneliti menempatkan ini sebagai saran kedua karena terdapat 8 dari 11 milenial akhir yang merasa jika mereka memiliki ketidaksesuaian dengan cara perusahaan memperlakukan mereka, peraturan, dan norma.

3. Mendiskusikan karir dan membuat kesempatan untuk berkembang

Bagi sebagian milenial mereka menginginkan mendapatkan kesempatan untuk berkembang dari perusahaan, maka mendiskusikan karir dan membuat kesempatan untuk berkembang adalah suatu cara agar karyawan dapat merasa lebih terjamin bekerja pada perusahaan. Dengan perasaan terjamin ini karyawan dapat merasa mereka masih memiliki kesempatan untuk berkembang dan dapat mendapat benefit seperti gaji yang lebih besar, insentif yang lebih besar, atau pun kesempatan pendidikan yang dapat diberikan oleh perusahaan. Peneliti menyarankan mendiskusikan karir dan membuat kesempatan untuk berkembang karena terdapat 7 dari 11 milenial akhir yang berpindah kerja karena merasa masih muda dan ingin mencari tempat yang dapat menampung aspirasi dan keinginan mereka untuk berkembang.

4. Memberikan jangka kontrak 1 tahun untuk mencegah biaya pada *return on investment* yang terbuang

Agar perusahaan tidak mengalami kerugian dalam perekrutan dan pelatihan, maka sebaiknya perusahaan menerapkan kontrak dengan minimal 1 tahun agar mengurangi kerugian yang dapat diterima oleh perusahaan dikarenakan perilaku *job hopping* pada generasi milenial akhir dan hal ini juga dapat dilakukan pada generasi selanjutnya seperti Z yang memiliki perilaku yang sama diimana mereka senang mencari kesempatan baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfansyur, A., & Mariyani. (2020). *SENI MENGELOLA DATA: PENERAPAN TRIANGULASI TEKNIK INFO ARTIKEL ABSTRAK*. 5(2), 146–150. <https://doi.org/10.31764/historis.vXiY.3432>
- Amin, Grace, & Kinasih. (2022). Job hopping intention of millennial employees. *FIRM Journal of Management Studies*, 7(2), 185–199.
- ApolloTechnical. (2023). *19 EMPLOYEE RETENTION STATISTICS THAT WILL SURPRISE YOU*. Apollotechnical.Com. <https://www.apollotechnical.com/employee-retention-statistics/#:~:text=As%20a%20general%20rule%2C%20employee,rate%20of%2010%25%20or%20less.&text=Inadequate%20staffing%20levels%20to%20cover%20the%20workload>.
- Aryani, R., & Widodo, W. (2020). The determinant of organizational culture and its impact on organization: A conceptual framework. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 64–70. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n3p64>
- Badan Pusat Statistik. (2021a). *Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin, 2021*. Badan Pusat Statistik. https://www.bps.go.id/indikator/indikator/view_data_pub/0000/api_pub/YW40a21pdTU1cnJxOGt6dm43ZEdoZz09/da_03/1
- Badan Pusat Statistik. (2021b). *Penduduk Kota Bandung Berdasarkan Kelompok Umur dan Jenis Kelamin (Jiwa), 2019-2021*. <https://Bandungkota.Bps.Go.Id/>. <https://bandungkota.bps.go.id/indicator/12/85/1/penduduk-kota-bandung-berdasarkan-kelompok-umur.html>
- Bougie, R., & Sekaran, B. (2019). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (8th ed.). Wiley.
- Brilyana, A, Y. (2022, April 26). *Sekitar 51 Persen Penduduk Kota Bandung Generasi Milenial dan Gen Z*. <https://Www.Bandung.Go.Id/>. <https://www.bandung.go.id/news/read/6365/sekitar-51-persen-penduduk-kota-bandung-generasi-milenial-dan-gen-z#:~:text=tertunda%20setahun%20silam.-,Menurut%20data%20sensus%202020%2C%20dari%202%2C44%20juta%20penduduk%20Kota,lahir%20pada%20tahun%201997%2D2012>.
- Christian, A. (2022, July). *The case for job hopping*. BBC Worklife. <https://www.bbc.com/worklife/article/20220720-the-case-for-job-hopping>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Dimmock, M. (2019, January 17). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pawresearch.Org.

- Dudovskiy, J. (2022). *Applied Research*. <https://research-methodology.net/research-methodology/research-types/applied-research/>
- Faarook, S. A. (2021). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI MOTIVASI PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL*.
- Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2022). Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3056–3077. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>
- George, T. (2023, June 22). *Semi-Structured Interview | Definition, Guide & Examples*. <https://www.scribbr.com/methodology/semi-structured-interview/>
- George, V. (2017). THE ROLE OF HUMAN RESOURCE PLANNING IN THE HUMAN RESOURCE NETWORK. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 5(11), 1.
- Gusvita, S., Gusrini, V., Pohan, R., & Hadiyani, S. (2023). Job Hopping Intention On Millennial Employees. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 36(2), 172–176.
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1–13. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1>
- Hanina, T., Tarmizi, M., Revitasari, F., & Wima, P. (2022, April 1). *[INFOGRAFIS] Fenomena Job Hopping Kaum Millennials, Masih Ada Stigma?* Idntimes.Com.
- Heryana, A. (2018). *Informan dan Pemilihan Informan dalam Penelitian Kualitatif*. <https://www.researchgate.net/publication/329351816>
- Imelda, & dan rekan. (2019). *Generasi Milenial dalam Industri 4.0: Berkah Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia atau Ancaman?* <https://www2.deloitte.com/id/en/pages/about-deloitte/articles/deloitte-indonesia-perspectives.html>
- ITB Career Center. (2019). *Cara DBS Atasi Fenomena Job Hopping di Generasi Milenial*. Karir.Itb.Ac.Id.
- 'Iuliia, T., 'Aslihan, S., & 'Marina, P. (2020). Understanding the job-hopping syndrome among millennial employees in the U.S. food and agribusiness sector: a national survey. *International Food and Agribusiness Management Review*, 24(1), 89–101.

<https://www.wageningenacademic.com/doi/abs/10.22434/IFAMR2020.0001?role=tab>

- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Larasati, A., & Aryanto, D. (2020). *Job-Hopping and the Determinant Factors*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.011>
- Le, H., Lee, J., Nielsen, I., & Nguyen, T. L. A. (2022). Turnover intentions: the roles of job satisfaction and family support. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2021-0582>
- Lee, H. (2021). *ARE MILLENNIALS SO DIFFERENT FROM THE GENERATIONS BEFORE THEM?* Joint Center for Housing Studies of Harvard University. ARE MILLENNIALS SO DIFFERENT FROM THE GENERATIONS BEFORE THEM?
- Michael, A., & Stephen, T. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). www.koganpage.com.
- Nadya Ngestreini, R., & Budiono, B. (2021). PENGARUH COWORKER SUPPORT TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI ORGANIZATIONAL EMBEDDEDNESS PADA PT. BCA KCP KAPAS KRAMPUNG SURABAYA. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 9).
- Ngotngamwong, R. (2020). *A Study of Millennial Job Satisfaction and Retention*. 21, 47–58. https://www.researchgate.net/publication/344270585_A_Study_of_Millennials_Job_Satisfaction_and_Retention
- Permatasari, B., & Fajrianti. (2021). Pengaruh Grit dan Kepuasan Kerja terhadap Intensi Job Hopping pada Karyawan Generasi Milenial. In *Buletin Penelitian Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM)* (Vol. 1, Issue 1). <http://ejournal.unair.ac.id/index.php/BRPKM>
- Pranaya, D. (2014). JOB-HOPPING-AN ANALYTICAL REVIEW. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*, 2, 67–72. www.impactjournals.us
- Putra U., W., Noormega, R., & Lubis, U. Z. (2020). *Indonesia Millennial Report 2020*.
- Putri, S. (2021). Pengaruh Psychological Capital dan Job Enjoyment terhadap Intensi Job Hopping pada Karyawan Generasi Y. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(8).
- Putu Laras Alda Risma Elpariani, N., Gede Riana, I., & Bagus Ketut Surya, I. (2020). Coherency Work-life Balance, Compensation, Job Satisfaction and

- Organizational Commitments Millennial Generations. *Global Journal of Social Sciences Studies*, 6(2), 139–147. <https://doi.org/10.20448/807.6.2.139.147>
- Roopa, S., & Rani, M. (2012). Questionnaire Designing for a Survey. *The Journal of Indian Orthodontic Society*, 46, 273–277. <https://doi.org/10.5005/jp-journals-10021-1104>
- Rosen, S. (2022). *Why Job Hopping Is The New Normal And Employers Shouldn't Be Scared Off*. Linked In. Why Job Hopping Is The New Normal And Employers Shouldn't Be Scared Off
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Schneider, B., & Konz, A. M. (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*, 28(1), 51–63. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930280104>
- Sianturi, N. R., & Prabawani, B. (2020). PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN WORK VALUE TERHADAP JOB HOPPING KARYAWAN GENERASI MILLENNIAL PADA GOLDEN TULIP JINENG RESORT BALI. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 9(2), 23–31. <https://doi.org/10.14710/jiab.2020.27185>
- Siddiqui, D. A., & Sahar, N. (2019). The Impact of Training & Development and Communication on Employee Engagement – A Study of Banking Sector. *Business Management and Strategy*, 10(1), 23. <https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14592>
- Siew, J. F., Wong, S. C., & Lim, C. S. (2021). Should I Go or Should I Stay: job hopping in Malaysia small medium enterprise (SME) service sectors. *European Journal of Training and Development, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2021-0054>
- Simatupang, D., Sugiarto, E., & Widjaja, D. (2018). FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TURNOVER INTENTION JOB HOPPER DI INDUSTRI PERHOTELAN DI INDONESIA. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 6(2).
- Sulasmis, E. (2020). The Development Strategy of Human Resources Management In Children's Social Welfare Institution (LKSA) (Case Study in LKSA AL-Mubaraak Orphanage Bengkulu). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(1), 563. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.806>

- Suryaratri, R., & Abadi, M. (2018). IKRAITH-HUMANIORA, Vol. 2, No. 2, MARET 201877 MODAL PSIKOLOGIS DAN INTENSI JOB HOPPING PADA PEKERJA GENERASI MILLENIAL. *IKRAITH-HUMANIORA*, 2(1).
- Tenny, S., Brannann. M, J., & Brannann. D, G. (2022). *Qualitative Study*. StatPearl Publisher.
- Utomo, W. P., Heriyanto, D., & Lubis, U. (2022). *Indonesia Millennial Report 2022*.
- Valenti, A. (2019). Leadership Preferences of the Millennial Generation. *The Journal of Business Diversity*, 19(1).
- Yuen, S. H. (2016). *Examining the generation effects on job-hopping intention by Examining the generation effects on job-hopping intention by applying the Theory of Planned Behavior (TPB) applying the Theory of Planned Behavior (TPB)* [Lingnan University]. http://commons.ln.edu.hk/psy_etd/6