

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1. Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menjelaskan penyebab karyawan Gen Z berpindah-pindah tempat kerja serta mengkaji perilaku tersebut dari perspektif organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan akhir sebagai berikut:

1. Penyebab karyawan Gen Z berpindah-pindah tempat kerja dari pengalaman dan perspektif *job hopper*

- a) Motif menghindari lingkungan kerja yang kurang disukai hal ini mencakup regulasi/kebijakan dari organisasi, serta adanya hubungan dengan atasan dan rekan kerja yang kurang baik.
- b) Beban kerja yang memberatkan dan melakukan pekerjaan di luar jobdesc dapat menyebabkan karyawan memutuskan untuk berpindah ke perusahaan lain.
- c) Ketidakpuasan terhadap gaji yang diperoleh, seperti halnya pemberian gaji pada karyawan tergolong rendah karena di bawah UMR dan tidak dapat mencukupi kebutuhan sehari-hari.
- d) Berpindah untuk perkembangan dan kemajuan karir dalam hal ini mencakup perolehan akan pengalaman dan keterampilan baru, mempelajari hal-hal baru yang tidak diperoleh di perusahaan sebelumnya, sebagai katalisator kenaikan gaji atau posisi di perusahaan lain serta memperoleh *scope* tanggung jawab yang lebih besar.

- e) Berakhirnya kontrak kerja, sehingga mengharuskan untuk berpindah ke perusahaan lain.
- f) Keinginan untuk bekerja di perusahaan impian, dalam konteks ini terdapat informan yang melakukan pekerjaan yang sebenarnya bukan minat dan impiannya dari awal, serta berkaitan dengan impian untuk bekerja di perusahaan yang lebih *settle*.
- g) Kemudahan akses teknologi dalam pencarian kerja dapat mendorong kemudahan untuk berpindah karena karyawan bisa bekerja sembari mencari pekerjaan lain.

Beberapa alasan perpindahan karyawan Gen Z yang dibahas dari pengalaman *job hopper*, juga divalidasi dari perspektif organisasi yang menyatakan alasan karyawan berpindah ke perusahaan lain.

Penyebab karyawan Gen Z berpindah-pindah tempat kerja dari pengalaman dan perspektif organisasi

- a) Memperoleh *offering* yang lebih baik dari perusahaan lain menjadi alasan untuk karyawan meninggalkan perusahaan sebelumnya.
- b) Menghindari dari lingkungan kerja yang kurang disukai, sama halnya dengan yang ditemukan dari pengalaman *job hopper* berkaitan dengan alasan untuk meninggalkan perusahaan.
- c) Masih sejalan dengan temuan dari sisi *job hopper*, bahwa terdapat alasan mereka berpindah karena melakukan pekerjaan di luar jobdesc, menurut perspektif *HR/Manager* bahwa Gen Z cenderung tidak mau bekerja di luar jobdesc yang disepakati di awal.

- d) Sebagai sarana kemajuan karir, pekerjaan pertama sebagai batu loncatan untuk mendapatkan karir impian, bekerja untuk mencari pengalaman dan kesempatan belajar yang lebih tinggi, serta sebagai sarana untuk kenaikan gaji dan posisi.
- e) Perpindahan karyawan Gen Z di perusahaan *startup* sering terjadi, hal itu dapat dikarenakan tidak menerima dan mengikuti perubahan di lingkungan kerja *startup* yang dinamis.
- f) Berakhirnya kontrak kerja, jika dilihat dari sisi organisasi, dalam temuan ini konteksnya pada perusahaan *startup*, perusahaan yang memberikan kontrak kerja kepada karyawan dalam waktu beberapa bulan ataupun satu hingga dua tahun, hal itu dapat mendorong percepatan pada perpindahan karyawan.

3. Dampak Perpindahan Karyawan bagi Organisasi

- a) Perilaku berpindah-pindah tempat kerja dalam waktu yang singkat cukup menyulitkan dari sisi *HR*, terlebih lagi proses rekrutmen bukan suatu hal yang instan.
- b) Perusahaan kehilangan pendapatan dengan adanya karyawan yang *resign* yang seharusnya dapat memberikan pendapatan dari pekerjaan atau *project* yang ia kerjakan.
- c) Produktivitas perusahaan menurun, hasil penelitian menunjukkan masa transisi atau adaptasi karyawan baru paling tidak membutuhkan waktu sebulan, serta dapat menghambat operasional perusahaan.

4. Strategi Organisasi untuk Mengatasi Perilaku Berpindah-Pindah Kerja

- a) Karakteristik Gen Z yang cenderung *strict* dalam melihat kontrak kerja, sehingga untuk mempertahankan mereka, perusahaan perlu menjalankan hak dan kewajiban karyawan yang disepakati dalam kontrak kerja sebagaimana mestinya, seperti halnya memberikan beban kerja sesuai jobdesc yang disepakati di awal, serta menjalankan hak lembur dan hak cuti karyawan.
- b) Karyawan Gen Z yang ketika bekerja tidak hanya untuk memperoleh keuntungan secara finansial, selain gaji, perlunya pemberian benefit atau fasilitas kerja yang lain, serta lingkungan kerja yang nyaman juga menjadi suatu hal yang penting, sehingga untuk mempertahankan mereka, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung karyawan untuk bertumbuh.
- c) Perpindahan karyawan yang begitu cepat jika tidak dapat dihindari, dalam konteks ini juga yang ditemui pada perusahaan *startup*, oleh karenanya untuk menanggulangi hal tersebut perusahaan menyiapkan kandidat cadangan.

5.2.Implikasi

5.2.1. Implikasi Praktis

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, maka implikasi praktis dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagi Organisasi

- a) Perusahaan dapat lebih memperhatikan hak-hak dan kewajiban karyawan Gen Z ketika bekerja untuk mempertahankan karyawan, meskipun Gen Z termasuk dalam angkatan kerja terbaru, namun sebagian dari mereka sudah cukup mengerti hak-hak dan kewajiban mereka ketika bekerja, seperti pemberian gaji sesuai jobdesc yang mereka kerjakan, tidak mengeksploitasi tenaga kerja dengan menekan upah rendah namun beban kerja berlebihan, seperti dalam situasi satu orang karyawan yang diberikan tanggung jawab pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh beberapa orang. Hal ini berarti individu harus menyelesaikan tugas dan target yang jauh lebih banyak dalam waktu yang sama dengan sumber daya yang lebih terbatas. Situasi tersebut tidak adil jika karyawan harus bekerja lebih keras tanpa pemberian kompensasi yang sepadan. Kemudian, hak-hak karyawan seperti lembur yang seharusnya dibayarkan, pemberian cuti karyawan, fasilitas jaminan sosial, serta kejelasan terkait status kepegawaian.
- b) Kejelasan tugas dan tanggung jawab saat bekerja menjadi sangat penting bagi Gen Z, oleh karena itu dalam proses rekrutmen perlunya mempelajari jabatan yang akan diisi sebelum melakukan rekrutmen dan memperhatikan komponen-komponen; Analisis Jabatan (*Job Analysis*) yang merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, keterampilan dari suatu pekerjaan

serta jenis orang yang akan dipekerjakan; Hasil analisis jabatan dapat berupa deskripsi jabatan (*Job Description*) dan Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*), *Job Description* memuat berbagai informasi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, wewenang, dan batasan dalam melakukan pekerjaan secara jelas dan lengkap sehingga tidak adanya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. Serta *Job Specification* sebagai daftar *Human Requirement* suatu pekerjaan, yaitu pendidikan, keterampilan, kepribadian yang diperlukan.

- c) Kesamaan yang sering muncul dalam temuan penelitian ini baik itu dari perspektif *job hopper* maupun organisasi yang berkaitan dengan penyebab Gen Z berpindah-pindah kerja yakni terkait dengan melakukan pekerjaan di luar *jobdesc*. Oleh karena itu dapat dimengerti jika memang mengharuskan karyawan untuk bekerja di luar *jobdesc*, maka strategi yang dapat dipertimbangkan pihak perusahaan dapat mengkomunikasikan terlebih dahulu, menjelaskan mengapa tugas tambahan tersebut penting dan kontribusinya bagi perusahaan. Memberi kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan masukan atau pertanyaan terkait dengan tugas tambahan tersebut. Apabila tugas tambahan tersebut dilakukan secara konsisten dan memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan, maka perusahaan dapat mempertimbangkan kenaikan gaji maupun bonus. Selanjutnya mengakui dan mengapresiasi

kontribusi karyawan dalam penyelesaian tugas tersebut, serta melakukan evaluasi secara berkala untuk melihat kembali terkait tugas tambahan tersebut apakah masih relevan dan apakah karyawan merasa terbebani atau mengalami kendala.

- d) Pemberian gaji beserta penetapan waktu kerja terhadap karyawan perlu diperhatikan oleh perusahaan, dalam penelitian ini ditemukan adanya karyawan yang berpindah karena gaji yang diperoleh cenderung di bawah Upah Minimum Regional (UMR) dengan waktu kerja 6 hari dalam 1 minggu dan per harinya bekerja sebagai karyawan penuh waktu (*fulltime*), sehingga karyawan merasa kurangnya timbal balik sepadan dari perusahaan dan kondisi tersebut berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.
- e) Karyawan Gen Z memiliki preferensi bekerja di lingkungan kerja yang positif dan mendukung pengembangan diri, lingkungan kerja yang positif menjadi tempat di mana karyawan dapat dihargai kontribusinya, termotivasi, dan memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Keberadaan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan serta antar rekan kerja, didukung oleh komunikasi yang *supportif*, saling pengertian, dan berempati. Perusahaan dapat memberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan pekerjaan karyawan. Perusahaan juga dapat melihat potensi karyawan dan memfasilitasi potensi tersebut supaya karyawan mampu berkembang, seperti dengan kenaikan posisi ataupun dengan

pemberian tanggung jawab yang lebih besar. Sehingga perusahaan juga perlu menyediakan jenjang karir bagi karyawannya.

- f) Dalam penelitian ini ditemukan bahwa alasan karyawan Gen Z berpindah-pindah tempat kerja dalam waktu kurang dari 2 tahun, tidak selalu dikarenakan alasan pribadi mereka, namun hal itu juga dikarenakan sebagian dari mereka sering mengambil pekerjaan yang sifatnya *project based* dengan durasi kontrak kerjanya memang dalam hitungan bulan saja atau satu tahun, sehingga ketika perusahaan mendapati riwayat pengalaman kerja karyawan yang sering berpindah-pindah antar perusahaan dengan masa kerja yang singkat, maka perusahaan perlu mengetahui terlebih dahulu alasan yang melatarbelakangi perpindahan tersebut.

2. Bagi Karyawan

- a) Berpindah tempat kerja tidak selalu menjadi solusi terbaik ketika merasa perusahaan tempat bekerja tidak sesuai ekspektasi, dengan berpindah ke perusahaan yang baru juga memungkinkan memperoleh permasalahan yang baru. Oleh karena itu, pentingnya mencoba untuk beradaptasi terlebih dahulu dengan ketidaknyamanan dan dapat memutuskan berpindah ketika memang kondisi di perusahaan benar-benar tidak kondusif serta tidak mendukung perkembangan diri.
- b) Sebelum memutuskan untuk bergabung pada perusahaan yang baru, dapat dilakukan riset tentang profil perusahaan, budaya perusahaan,

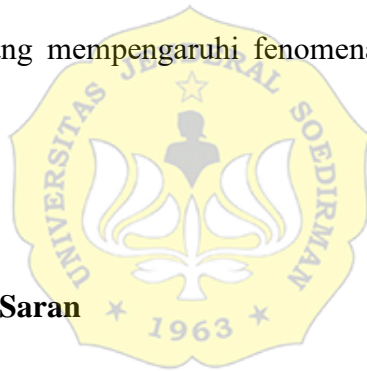
tantangan yang mungkin dihadapi, serta pentingnya untuk benar-benar memahami peran dan tanggung jawab pada suatu posisi di perusahaan.

- c) Meskipun *job hopping* dapat menjadi sarana kemajuan karir dalam hal ini dilakukan untuk memperoleh pengalaman kerja, sebagai bekal untuk kenaikan gaji maupun posisi ataupun untuk bekerja di *scope* perusahaan yang lebih besar, akan tetapi perilaku tersebut jika dilakukan secara terus-menerus dalam jangka waktu yang lama dapat berdampak negatif terhadap perkembangan karir, rekruter mungkin saja akan mempertimbangkan merekrut karyawan yang sering berpindah-pindah tempat kerja secara *intens* karena dapat menimbulkan kekhawatiran jika direkrut nantinya tidak akan bertahan lama di perusahaan tersebut dan hanya mencari pengalaman saja. Selain itu, dapat menimbulkan pertanyaan terkait daya tahan dan kemampuan seseorang dalam menghadapi tantangan serta menerima akuntabilitas.

5.2.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menambahkan informasi dalam literatur tentang perilaku *job hopping* terutama dalam konteks Generasi Z. Penelitian ini menegaskan bahwa *job hopping* adalah fenomena yang kompleks dan dipengaruhi karena berbagai faktor yang saling terkait, baik dari individu maupun organisasi. Penyebab Gen Z berpindah-pindah tempat kerja dalam masa kerja yang cenderung singkat terkadang tidak semata-mata

dikarenakan karakteristik mereka yang dengan mudahnya mengesampingkan loyalitas tanpa alasan yang jelas, namun juga dikarenakan faktor eksternal seperti lingkungan kerja tidak kondusif, lingkungan kerja tidak mendukung perkembangan karyawan, beban kerja berlebihan, pemberian gaji yang masih tergolong rendah, pemberian durasi kontrak kerja secara singkat, yang juga mendorong perpindahan karyawan lebih cepat. Menganalisis dari sisi organisasi juga perlu diperhatikan karena memiliki pengaruh pada individu. Oleh karena itu, penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan untuk mengeksplorasi lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhi fenomena karyawan berpindah-pindah tempat kerja.



5.3. Keterbatasan dan Saran

- a) Hasil penelitian ini berdasarkan pengalaman dan perspektif para informan, sehingga tidak dapat digeneralisasi secara umum. Oleh karena itu, diharapkan peneliti selanjutnya dapat menggunakan *mixed methods* seperti kuantitatif yang didukung dengan hasil wawancara kualitatif.
- b) Melihat perilaku *job hopping* saat ini terdapat pola perpindahan yang lebih *intens*, yakni pola perpindahannya hanya bertahan di beberapa perusahaan dalam hitungan bulan saja tidak sampai hitungan tahun, kondisi tersebut dapat dipertimbangkan untuk menjadi kriteria

informan dalam penelitian terkait *job hopping*. Mengingat bahwa dalam penelitian ini perpindahan karyawannya memang cepat yaitu tidak melebihi dari 2 tahun masa kerja, namun pola perpindahannya masih tidak menentu terkadang mereka bertahan di satu perusahaan hanya beberapa bulan saja, lalu kemudian bertahan di perusahaan lain dengan masa kerja 1-2 tahun.

- c) Dalam penelitian ini, informan *job hopper* Gen Z yang diteliti lebih banyak dari level staff, penelitian selanjutnya dapat meneliti lebih lanjut terkait perpindahan karyawan Gen Z di level managerial, karena dalam penelitian ini ditemukan karyawan Gen Z yang sudah di posisi manager namun tetap ingin berpindah mencari *opportunity* di perusahaan lain.
- d) Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi lebih lanjut secara spesifik pada perusahaan-perusahaan yang dalam praktik manajemen dan struktur organisasinya memang sudah mempersiapkan karyawannya untuk tidak bertahan lama di suatu posisi atau jabatan sehingga hal tersebut dapat mendorong tingkat pergantian karyawan. Selain itu, melihat generasi muda saat ini biasanya mengawali karir dan mencari pengalaman dengan bekerja di perusahaan *startup*. Sedangkan perpindahan karyawan di *startup* juga lazim terjadi, hal itu mungkin saling berkaitan dan dapat menjadi faktor eksternal penyebab karyawan Gen Z berpindah-

pindah kerja sehingga bisa dieksplorasi lebih lanjut terkait dengan perpindahan karyawan di perusahaan *startup*.

- e) Berkaitan dengan karyawan Gen Z yang banyak bekerja di perusahaan *startup*, dan perusahaan *startup* terutama yang *scopenya* masih kecil umumnya memiliki sumber daya yang terbatas, baik dari segi finansial maupun sumber daya manusia, sehingga memungkinkan individu mengambil banyak tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan, atau adanya tugas yang tumpang tindih antar satu dengan yang lain, sehingga kondisi tersebut dapat diteliti lebih lanjut karena dalam penelitian ini ditemukan alasan karyawan Gen Z berpindah tempat kerja dikarenakan beban kerja yang melebar dan di luar jobdesc, dalam konteks ini pada pengalaman mereka di perusahaan *startup*.

