

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan Pustaka pada penelitian ini akan dibahas mengenai teori yang menjadi landasan dalam penelitian ini, berbagai penjelasan yang terkait dengan *employee engagement*, *career adaptability*, *perceived organizational support*, serta *job hopping*. Keempat variabel tersebut memiliki relevansi erat dengan fungsi operasional pemeliharaan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Fungsi pemeliharaan berfokus pada upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan melalui peningkatan *employee engagement*, *career adaptability*, dan *perceived organizational support*. Pemeliharaan karyawan berperan penting dalam menjaga kesejahteraan karyawan sehingga pekerja umumnya merasakan kepuasan kerja yang lebih besar (Asnora, 2024). Selain itu, pemeliharaan yang efektif juga mencakup penyediaan lingkungan kerja yang sehat serta dukungan terhadap perkembangan kemampuan karir, yang terbukti dapat meningkatkan stabilitas tenaga kerja (Erika et al., 2024). Secara keseluruhan, keberhasilan fungsi pemeliharaan MSDM dapat berkontribusi pada rendahnya kecenderungan *job hopping* pada pekerja, khususnya Generasi Z.

2.1.1 *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

Employee engagement adalah tingkat keterikatan emosional, komitmen, dan motivasi karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, serta tujuan perusahaan. Karyawan yang *engaged* tidak hanya bekerja untuk mendapatkan gaji, tetapi juga merasa memiliki dan berkontribusi secara aktif terhadap kesuksesan perusahaan.

2.1.1.1 Pengertian *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

Employee engagement adalah keterikatan, komitmen, semangat, dan energi yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Karyawan yang engaged memberikan kontribusi penuh dalam pekerjaan mereka, baik secara emosional maupun kognitif (Kartono, 2019: 88). *Employee engagement* adalah keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan, yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan terlibat secara mendalam (*absorption*) (Fahreza et al., 2019).

Employee engagement adalah sejauh mana seorang karyawan terlibat secara psikologis dalam pekerjaannya dan memikirkan kepentingan organisasi. Engagement mencakup hubungan emosional dan intelektual yang mendalam antara karyawan dan pekerjaannya (Abid, 2022).

Berdasarkan pendapat diatas, peneliti menyimpulkan bahwasanya bahwa *employee engagement* adalah suatu keadaan atau sikap perilaku positif yang secara sadar dilakukan pegawai terhadap organisasi, yang berdampak pada peningkatan kualitas pegawai dan organisasi. Pekerjaan dilakukan semata-mata untuk organisasi berkontribusi pada tujuan organisasi dengan berpartisipasi dalam proses pengembangan organisasi.

2.1.1.2 Faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

Ada beberapa faktor yang memengaruhi *employee engagement* terjadi menjadi 3 dimensi yaitu, keberanian (elemen kerja), keamanan (elemen sosial, gaya kepemimpinan dan norma organisasi), dan ketersediaan individu (gangguan individu). Beberapa faktor tersebut diidentifikasi sebagai berikut (Ajabar, 2020: 89):

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor utama yang menentukan tingkat keterikatan pegawai, karena keterikatan pegawai merupakan hasil dari berbagai aspek tempat kerja.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan faktor fundamental yang memengaruhi untuk menunjukkan keterikatan pegawai, karena pemimpin yang mempunyai konstruksi multidimensi yang tinggi meliputi kesadaran diri, informasi yang transparan dan adil.

3. Hubungan antara Rekan Kerja

Hubungan antara rekan kerja adalah aspek yang secara eksplisit menekan aspek lain secara harmoni interpersonal dari keterikatan pegawai.

4. Pelatihan dan Pengembangan Karir

Pelatihan dan pengembangan merupakan faktor yang membangun keterikatan pegawai karena pengembangan karir membantu pegawai untuk berkonsentrasi pada dimensi pekerja yang terfokus. Pelatihan akan meningkatkan pelayanan sehingga berdampak terhadap kinerja dan keterikatan para pegawai.

5. Kompensasi

Kompensasi adalah faktor yang sangat diperlukan dalam keterikatan pegawai, karena pegawai akan termotivasi untuk lebih fokus terhadap pekerjaan dan pengembangan dirinya sendiri.

6. Kebijakan, Prosedur, Struktur dan Sistem Organisasi

Faktor ini dapat mengukur seberapa tinggi keterikatan pegawai karena akan membantu dalam menyeimbangkan pekerjaan, kehidupan pribadinya dan kebijakan promosi yang adil.

7. Kesejahteraan di Tempat Kerja

Kesejahteraan di tempat kerja merupakan faktor holistik yang meningkatkan keterikatan para pegawai. Tidak ada metrik yang menangkap lebih banyak *variant* dalam perilaku manusia dari pada kesejahteraan, karena pendorong keterikatan pegawai yang paling penting adalah ketertarikan manajemen senior terhadap kesejahteraan pegawai.

2.1.1.3 Tingkatan *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

Tingkat keterikatan berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas, serta loyalitas pegawai. Terdapat tiga tingkatan *engagement* pada pegawai, yaitu (Abid, 2022: 87):

1. *Engaged*

Pegawai yang *engaged* adalah seorang pembangun dan pendorong. Selalu menunjukkan kinerja dengan semaksimal mungkin dalam setiap pekerjaannya. Pegawai ini akan siap untuk menggunakan bakat dan kelebihanannya dalam pekerjaan. Selalu bekerja dengan semangat serta selalu mengembangkan inovasi untuk kemajuan organisasi.

2. *Not Engaged*

Jenis pegawai ini sering kali cenderung berfokus pada tugas dari pada mencapai tujuan pekerjaan. Selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi yang diabaikan.

3. *Actively Disengaged*

Pegawai tipe ini adalah penunggu gua (*cave dweller*). Biasanya selalu menunjukkan perlawanan dan penolakan pada setiap aspek. Biasanya hanya melihat sisi buruk dari berbagai kesempatan, tipe *actively disengaged* ini biasanya menganggap buruk apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

2.1.1.4 Indikator *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

Dalam mengukur *employee engagement*, diperlukan alat ukur atau indikator yang menjadi ukuran untuk *employee engagement*. Terdapat tiga karakteristik dalam *employee engagement*, yaitu (Ajabar, 2020: 112)

1. *Vigor* (Semangat)

Vigor merupakan tingkat semangat dan energi yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai dengan tingkat *vigor* yang tinggi menunjukkan kegigihan, stamina, serta antusiasme yang kuat dalam menghadapi berbagai tugas kerja. Selain itu, pegawai tersebut cenderung berusaha lebih keras dan memiliki dorongan internal yang kuat untuk mencapai kinerja terbaik dalam pekerjaannya.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Dedication menggambarkan tingkat komitmen serta rasa bangga pegawai terhadap pekerjaan yang dijalani. Pegawai yang memiliki dedikasi tinggi umumnya merasa optimis dan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sepenuh hati. Mereka memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang bermakna, penuh tantangan,

serta memiliki tujuan yang jelas, sehingga mendorong keterikatan emosional yang kuat dalam pekerjaan

3. *Absorption* (Penghayatan)

Absorption merupakan kondisi di mana pegawai merasa tenggelam dan sangat fokus dalam pekerjaannya. Pegawai dengan tingkat *absorption* yang tinggi benar-benar menikmati dan terlibat secara mendalam dalam setiap tugas yang dikerjakan. Dalam kondisi ini, pegawai sering kali merasa waktu bekerja berjalan lebih cepat dan mampu mengatasi berbagai kesulitan dengan lebih mudah karena adanya keterhubungan yang kuat dengan pekerjaan yang dilakukan.

2.1.2 *Career Adaptability* (Adaptabilitas Karir)

Career Adaptability (adaptabilitas karir) ialah kapasitas individu dalam beradaptasi terhadap berbagai tuntutan dunia kerja serta pulih kembali dari situasi sulit, kemampuan adaptabilitas karir dapat membantu individu untuk pulih dari kesulitan serta mempertahankan perkembangan karir yang berkelanjutan.

2.1.2.1 Pengertian *Career Adaptability* (Adaptabilitas Karir)

Career Adaptability atau adaptabilitas karir ialah salah satu elemen krusial yang harus diperhatikan, terutama bagi Generasi Z yang sedang memasuki dunia kerja. Didasari pada fenomena perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis dan menuntut individu untuk mampu menyesuaikan diri. Adaptabilitas karir adalah kapasitas individu dalam beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan dunia kerja melalui sikap, berpikir kreatif, serta kesiapan menghadapi peran dan tantangan baru. (Mangundjaya, 2024: 35).

Career Adaptability merupakan kapasitas individu dalam beradaptasi secara fleksibel terhadap perubahan, tantangan, serta tuntutan dunia kerja (Maree, 2017). Adaptabilitas karir dikatakan sebagai hal yang penting karena individu menghadapi ketidakpastian, melakukan transisi, serta mengelola peran dan tugas perkembangan di setiap tahap, sehingga menjadi faktor utama dalam mencapai kepuasan dan keberhasilan karir. Sedangkan, menurut (Wibowo & Yuwono, 2021), adaptabilitas karir dapat dipahami sebagai kesiapan individu dalam menghadapi dan mengatasi berbagai permasalahan terkait pekerjaan, khususnya ketika berhadapan dengan tugas ataupun lingkungan kerja yang baru.

Berdasarkan pendapat diatas, peneliti menyimpulkan bahwasanya *career adaptability* berperan penting dalam membantu individu, terutama Generasi Z dalam menghadapi dinamika dunia kerja. Kemampuan ini memungkinkan seseorang untuk fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan perubahan, mengatasi tantangan, serta menerima peran baru. Dengan adaptabilitas karir yang baik, individu akan lebih siap memasuki dunia kerja dan meningkatkan peluang keberhasilan karir.

2.1.2.2 Faktor yang Memengaruhi *Career Adaptability* (Adaptabilitas Karir)

Secara umum, *career adaptability* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menggambarkan kesiapan individu dalam menghadapi dinamika dunia kerja dan perubahan dalam perkembangan karir. *Career adaptability* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu (Hirschi et al., 2014):

1. *Personal resources*, individu dengan keyakinan tinggi terhadap kemampuannya cenderung lebih adaptif dalam menghadapi perubahan karir.

2. *Age*, pertambahan usia sering kali berkorelasi dengan meningkatnya kemampuan individu untuk beradaptasi secara matang dan konsisten terhadap berbagai perubahan karir.
3. *Gender*, dapat memengaruhi strategi adaptasi individu terhadap tantangan karir, dimana perbedaan peran sosial antara pria serta wanita bisa menciptakan pengalaman, peluang, sekaligus hambatan yang berbeda di tempat kerja.
4. *Work and learning experiences*, pengalaman kerja dan pembelajaran yang beragam membantu individu mengembangkan strategi adaptif dan memperluas perspektif karir.

2.1.2.3 Indikator *Career Adaptability* (Adaptabilitas Karir)

Untuk memahami kemampuan individu dalam menyesuaikan diri dengan dinamika dunia kerja diperlukan indikator yang dapat menggambarkan tingkat *career adaptability*. Terdapat 4 (empat) indikator dalam mengukur *career adaptability*, antara lain (Maree, 2017: 23-24):

1. *Concern*, ditunjukkan dengan kesadaran individu akan pentingnya mempersiapkan karir di masa depan, termasuk merencanakan langkah-langkah yang diperlukan.
2. *Control*, mencerminkan kemampuan individu dalam mengambil keputusan, bertanggung jawab, serta mengarahkan pilihan karir sesuai tujuan pribadi.
3. *Curiosity*, berkaitan dengan keterbukaan dan kemauan untuk mengeksplorasi berbagai alternatif karir, peluang kerja, serta pengalaman baru.

4. *Confidence*, merujuk pada kepercayaan individu terhadap kapasitas diri dalam menghadapi hambatan, mengatasi berbagai kendala, serta keberhasilan dalam pencapaian karir.

2.1.3 *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi)

Perceived Organizational Support (POS) adalah sejauh mana karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Dukungan yang diterima dari organisasi dapat membangun rasa memiliki yang kuat dalam diri karyawan, mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan dan memberikan umpan balik yang positif.

2.1.3.1 Pengertian *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi)

Perceived Organizational Support adalah pandangan karyawan yang tercermin dalam sikap positif mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang diberikan serta memperhatikan kesejahteraan karyawan. Tingkat kepedulian organisasi terhadap kinerja karyawan akan membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasinya. Semakin baik organisasi dalam memberikan dukungan dan kesejahteraan kepada karyawan, maka kinerja karyawan cenderung semakin meningkat (Sunarto & Suparji, 2020: 1).

Perceived Organizational Support merupakan persepsi positif karyawan terhadap tingkat dukungan yang diberikan oleh organisasi, khususnya terkait perlakuan yang adil dan perhatian yang ditunjukkan kepada karyawan. Dukungan tersebut membuat karyawan merasa dihargai, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, serta

mendorong munculnya sikap dan respons positif karyawan terhadap organisasi (Permana et al., 2019)

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan dukungan, penghargaan, serta perhatian terhadap kontribusi dan kesejahteraan karyawan. Persepsi dukungan yang positif akan menumbuhkan rasa dihargai dan memiliki terhadap organisasi, sehingga mendorong munculnya sikap kerja yang positif, peningkatan kinerja, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi.

2.1.3.2 Faktor yang Memengaruhi *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi)

Perceived organizational support dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan organisasi, individu, serta hubungan antara karyawan dan organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi dukungan organisasi ke dalam tiga kategori utama, yaitu faktor organisasional, faktor individual, dan faktor hubungan karyawan dengan organisasi (Sun, L., 2019):

1. Faktor Organisational

Faktor organisasional berkaitan dengan kebijakan, sistem, dan praktik manajerial yang diterapkan oleh organisasi. Faktor ini mencakup keadilan organisasi, kondisi kerja, serta praktik sumber daya manusia yang dijalankan organisasi. Keadilan organisasi, baik keadilan prosedural, distributif, maupun interaksional, berperan penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Selain itu, kondisi kerja yang aman dan mendukung, serta praktik sumber daya

manusia seperti pelatihan, pengembangan karier, penilaian kinerja, dan manajemen karier, turut meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Dukungan atasan dan rekan kerja juga menjadi faktor penting, karena atasan dan rekan kerja dipandang sebagai representasi langsung dari organisasi. Sebaliknya, tingginya aktivitas politik organisasi dan tekanan peran yang berlebihan dapat menurunkan persepsi dukungan organisasi karyawan.

2. Karakteristik Individual

Faktor individual berkaitan dengan karakteristik dan kondisi pribadi karyawan yang memengaruhi cara mereka menafsirkan perlakuan organisasi. Faktor ini meliputi nilai-nilai individu, emosi positif atau negatif, pengalaman sebelum bekerja, status pekerjaan, serta karakteristik personal karyawan. Perbedaan karakteristik tersebut menyebabkan setiap karyawan dapat memiliki persepsi yang berbeda terhadap tingkat dukungan yang diberikan oleh organisasi, meskipun berada dalam lingkungan kerja yang sama. Dengan demikian, faktor individual berperan sebagai lensa psikologis yang memengaruhi pembentukan persepsi dukungan organisasi.

3. Karakteristik Hubungan Karyawan dengan Organisasi

Faktor hubungan karyawan dengan organisasi berkaitan dengan kualitas interaksi antara karyawan dengan organisasi atau agen organisasi, seperti atasan dan manajemen. Faktor ini meliputi pemenuhan kontrak psikologis, kesesuaian nilai antara individu dan organisasi, kualitas hubungan atasan dan bawahan (*leader-member exchange*), gaya kepemimpinan, serta komunikasi manajemen.

Hubungan kerja yang ditandai dengan kepercayaan, komunikasi yang terbuka, dan perlakuan yang adil akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Sebaliknya, pelanggaran kontrak psikologis dan perlakuan manajerial yang tidak adil atau abusif dapat menurunkan persepsi dukungan organisasi karyawan.

2.1.3.3 Indikator *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi)

Terdapat delapan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *Perceived Organizational Support*, yaitu (Mohammed Looti, 2023):

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan.

Indikator ini menggambarkan sejauh mana organisasi mengapresiasi peran dan hasil kerja karyawan, misalnya melalui pemberian pujian atau pengakuan atas kinerja yang telah ditunjukkan.

2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang dilakukan oleh karyawan.

Indikator ini mencerminkan perhatian organisasi terhadap karyawan yang bersedia melakukan tugas tambahan di luar tanggung jawab utama, yang seharusnya diimbangi dengan bentuk penghargaan yang layak.

3. Organisasi mendengarkan dan menanggapi keluhan yang diajukan oleh karyawan.

Indikator ini menunjukkan tingkat responsivitas organisasi dalam menerima, merespons, serta menindaklanjuti keluhan atau masukan yang disampaikan karyawan demi perbaikan organisasi.

4. Organisasi peduli dengan kesejahteraan karyawan.

Indikator ini berkaitan dengan perhatian organisasi terhadap kondisi fisik, mental, dan sosial karyawan sebagai bagian dari upaya menciptakan lingkungan kerja

yang sehat dan berkelanjutan.

5. Organisasi memberikan peringatan jika karyawan tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Indikator ini menggambarkan bagaimana organisasi menegur karyawan yang melakukan kesalahan dengan pendekatan yang bersifat konstruktif, termasuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menjelaskan dan memperbaiki kekeliruan yang terjadi.

6. Organisasi peduli dengan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Indikator ini mencerminkan upaya manajemen dalam melakukan evaluasi terhadap tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya guna meningkatkan kualitas kerja dan kenyamanan kerja.

7. Organisasi menunjukkan rasa empati terhadap karyawan.

Indikator ini menggambarkan kepedulian organisasi terhadap kondisi pribadi dan profesional karyawan, yang dapat menumbuhkan rasa bangga dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

8. Organisasi merasa bangga dengan pencapaian yang diraih oleh karyawan.

Indikator ini mencerminkan pengakuan organisasi terhadap prestasi kerja karyawan, di mana keberhasilan karyawan dipandang sebagai bagian dari keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.1.3.4 Manfaat *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi)

Perceived Organizational Support memberikan dampak positif, terdapat 8 (enam) manfaat dari *perceived organizational support*, yaitu (Sunarto & Suparji, 2020: 2-3).

1. Meningkatkan kinerja karyawan

Dukungan organisasi yang diwujudkan melalui kompensasi, promosi, pelatihan, serta jaminan keamanan kerja mendorong karyawan untuk membalasnya dengan peningkatan kinerja dalam melaksanakan tugas.

2. Menumbuhkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi

Persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan akan membangun rasa percaya, sehingga karyawan memandang organisasi sebagai pihak yang mendukung dan dapat diandalkan.

3. Mendorong perilaku positif terhadap organisasi

Karyawan yang merasakan dukungan organisasi cenderung mengembangkan sikap dan perilaku positif, seperti loyalitas, kepatuhan terhadap aturan, serta kemauan untuk berkontribusi lebih bagi organisasi.

4. Meningkatkan komitmen organisasi karyawan

Persepsi dukungan organisasi menumbuhkan rasa kebermaknaan dalam diri karyawan, yang selanjutnya meningkatkan komitmen karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

5. Memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan

Organisasi menjadi sumber pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan, seperti penghargaan (*respect*), kepedulian (*caring*), persetujuan (*approval*), harga diri (*esteem*), dan rasa memiliki (*affiliation*).

6. Meningkatkan motivasi kerja dan usaha karyawan

Penilaian positif dari organisasi menumbuhkan keyakinan bahwa peningkatan

usaha dan kinerja akan dihargai, sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih keras.

7. Membentuk persepsi positif terhadap kebijakan dan prosedur organisasi

POS membantu karyawan membangun keyakinan global yang positif terhadap kebijakan, prosedur, serta praktik manajerial organisasi berdasarkan pengalaman kerja mereka.

8. Meningkatkan efektivitas kerja individu dan organisasi, terutama saat krisis

Persepsi dukungan organisasi berperan penting dalam menjaga dan meningkatkan hasil kerja individu maupun organisasi pada situasi krisis atau kondisi kerja yang menantang.

2.1.4 *Job Hopping*

Job hopping ialah perilaku individu yang rutin berpindah pekerjaan dalam waktu singkat untuk mencari peluang yang lebih sesuai dengan tujuan karirnya. Perilaku ini biasanya muncul ketika individu merasa pekerjaan saat ini tidak mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan perkembangan karir.

2.1.4.1 Pengertian *Job Hopping*

Job hopping kerap dilakukan oleh generasi muda yang menginginkan perkembangan karir cepat dan pengalaman yang beragam. *Job hopping* didefinisikan sebagai tindakan subjektif yang dilakukan karyawan untuk berpindah pekerjaan secara berulang dalam periode waktu yang relatif singkat, *job hopping* menggambarkan perilaku pekerja yang sering keluar serta masuk dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain karena beberapa alasan, baik ekonomi maupun psikologis (Zhou, 2023: 272-279). Dari sudut

pandang organisasi, *job hopping* sering dianggap merugikan karena menunjukkan rendahnya loyalitas karyawan. Namun dari perspektif individu, perilaku *job hopping* merupakan strategi karir yang adaptif terhadap dinamika dunia kerja yang semakin fleksibel.

Job hopping bukanlah suatu kegagalan ataupun tanda ketidakloyalan terhadap perusahaan, melainkan bagian dari proses pengembangan karir yang perlu dilakukan secara sadar dan terencana. Keputusan untuk berpindah harus dilandasi oleh pertimbangan yang matang, seperti ketika individu merasa tidak lagi berkembang, lingkungan kerja menjadi tidak sehat, atau mendapat peluang karir yang lebih selaras dengan visi pribadi (Sancati, 2020: 165). Keputusan *job hopping* sebaiknya tidak diambil karena dorongan emosional semata, seperti rasa bosan atau konflik di lingkungan kerja, melainkan karena adanya keinginan untuk tumbuh dan memperluas karir. Individu yang melakukan *job hopping* dengan kesadaran penuh biasanya memiliki orientasi karir yang jelas serta kemampuan adaptasi yang baik terhadap perubahan dinamika dunia kerja (Sancati, 2020).

Berdasarkan pendapat diatas, peneliti menyimpulkan bahwasanya *job hopping* merupakan fenomena yang mencerminkan perubahan karir individu, khususnya di kalangan generasi muda. Perilaku *job hopping* tidak selalu menunjukkan ketidakloyalan terhadap perusahaan, melainkan dapat dipahami sebagai strategi karir yang dijalankan secara sengaja serta terstruktur dalam mewujudkan pengembangan diri, peningkatan kompetensi, serta penyesuaian terhadap peluang karir yang lebih sesuai dengan tujuan pribadi. *Job hopping* pada dasarnya dapat dipahami sebagai strategi karir yang

menunjukkan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tantangan dinamika dunia kerja.

2.1.4.2 Faktor yang Memengaruhi *Job Hopping*

Untuk memahami penyebab munculnya *job hopping*, diperlukan identifikasi berbagai faktor yang dapat menimbulkan pengaruh pada perilaku tersebut. Terdapat sejumlah faktor yang menimbulkan pengaruh pada *job hopping*, yaitu (Apriliani et al., 2025):

1. Sosiodemografis, mencakup karakteristik pribadi dan sosial yang melekat pada individu, faktor ini berperan penting dalam membentuk cara individu untuk memandang dan merespons lingkungan kerja.
2. Personal, berkaitan dengan kondisi psikologis, kepribadian, dan motivasi individu yang mencerminkan kesiapan psikologis individu dalam menghadapi dinamika dunia kerja.
3. Organisasional, terkait dengan lingkungan kerja dan sistem organisasi yang memengaruhi perilaku serta sikap individu.

2.1.4.3 Indikator *Job Hopping*

Pengukuran *job hopping* memerlukan indikator yang dapat menggambarkan kecenderungan individu untuk berpindah kerja. Terdapat 4 (empat) indikator untuk mengukur *job hopping* adalah sebagai berikut (Zhou, 2023):

1. *Basic needs*, mencerminkan sejauh mana pekerjaan yang dijalani mampu memenuhi kebutuhan dasar individu, seperti gaji yang layak, keamanan kerja, serta jaminan kesejahteraan.

2. *Fairness*, berkaitan dengan persepsi individu terhadap kesetaraan perlakuan di tempat kerja, baik dalam hal pembagian tugas, sistem penghargaan, maupun peluang karir.
3. *Job happiness and freedom*, tingkat kenyamanan dan kepuasan individu terhadap pekerjaan yang dilakukan, termasuk sejauh mana mereka memiliki kebebasan untuk berpendapat.
4. *Social connection*, pentingnya interaksi dan relasi interpersonal di tempat kerja. Individu yang memiliki hubungan sosial yang baik cenderung merasa lebih terikat, sementara yang kurang dukungan sosial lebih rentang melakukan *job hopping*.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada sejumlah penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan topik penelitian, sehingga dapat dijadikan sebagai referensi utama. Penelitian-penelitian tersebut menggunakan variabel yang sejenis, sehingga berperan penting dalam memperkuat landasan teoritis serta mendukung proses analisis yang dilakukan dalam penelitian ini. Melalui perbandingan hasil penelitian-penelitian sebelumnya, peneliti dapat mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang masih perlu dikaji lebih lanjut.

Hal ini membantu peneliti dalam menyusun kerangka pemikiran yang lebih terarah sesuai dengan tujuan penelitian. Selain itu, penelitian terdahulu juga memberikan dasar pertimbangan dalam menentukan variabel, indikator, serta instrumen penelitian yang dilakukan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Ardani et al., 2024, <i>The Influence of Career Adaptability and Job Satisfaction on Job Hopping Among Millennial Employee</i>	Terdapat Variabel <i>Career Adaptability</i> dan Variabel <i>Job Hopping</i> (Y)	Fokus penelitian pada Generasi Millennial	Tidak ada pengaruh dari adaptabilitas karir terhadap perilaku <i>job hopping</i> di kalangan karyawan milennial di Balikpapan.	Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran Volume 1, Issue 2, 2024, Pages 242-248
2	Maharani & Rahman, 2024, <i>Adaptabilitas Karier dan Kepuasan Kerja: Kunci Mengatasi Job Hopping di Era Modern</i>	Terdapat Variabel Adaptabilitas Karier, Variabel Kepuasan Kerja (X2), dan Variabel <i>Job Hopping</i> (Y)		Terdapat Dampak Signifikan Antara Adaptabilitas Karier serta Kepuasan Kerja terhadap <i>Job Hopping</i>	JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL. Vol. 5, No. 6, Oktober 2024. 2535– 2546
3	Abdul Gani Amrulloh et al., 2025, Pengaruh <i>Employee Engagement dan Work Life Balance</i> terhadap <i>Job Hopping</i> pada Kalangan Generasi Milennial di Kabupaten Purwakarta	Terdapat Variabel <i>Employee Engagement</i> (X1) dan Variabel <i>Job Hopping</i> (Y)	Fokus penelitian pada Generasi Milennial, Terda pat Variabel Lain yaitu <i>Work Life Balance</i>	Terdapat Dampak Negatif Antara <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Job Hopping</i>	Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Volume 14 Nomor 1 Maret 2025. P-ISSN: 2503-4413, E- ISSN: 1654- 5837, Halaman 30-42
4	Sianturi, N. R., & Prabawani, B., 2020, Pengaruh <i>Employee Engagement dan Work Value</i> Terhadap <i>Job</i>	Terdapat Variabel <i>Employee Engagement</i> (X1) dan Variabel <i>Job Hopping</i> (Y)	Fokus penelitian pada Generasi Milennial, Terda pat Variabel Lain yaitu <i>Work Value</i>	Terdapat pengaruh positif antara <i>employee engagement</i> terhadap <i>job hopping</i>	JLAB: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis: vol. 9, no. 2, pp. 23-31 https://doi.org/10.14710/pilars.v9i2.14710

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Hopping</i> Karyawan Generasi Millennial pada Golden Tulip Jineng Resort Bali				
5	Nida Hanifah, N., & Yudanegara, A., 2025, Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan <i>Work Value</i> Terhadap <i>Job Hopping</i> Pada Karyawan Generasi Z di Kota Bandung	Terdapat Variabel <i>Employee Engagement (X1)</i> dan Variabel <i>Job Hopping (Y)</i>	Terdapat Variabel Lain yaitu <i>Work Value</i>	<i>Employee engagement</i> menjadi strategi efektif untuk mengurangi tingkat <i>job hopping</i> Generasi Z di industri startup.	JAFM: <i>Journal of Accounting and Finance Management</i> , 6(3), 1230–1242. https://doi.org/10.38035/jafm.v6i3.2233
6	I Gusti Ayu Putu Cantika Udayani, I Made Sara, Ni Luh Putu Indiani, 2025, <i>Job Satisfaction, Work Values, And the Job-Hopping Trend Among Millennial Hotel Employees in Badung: The Mediating Role of Employee Engagement</i>	Terdapat Variabel <i>Employee Engagement (Z)</i> dan Variabel <i>Job Hopping (Y)</i>	Fokus penelitian pada Generasi Milenial, Terdapat Variabel Lain yaitu <i>Job Satisfaction, Work Value</i>	Terdapat pengaruh Negatif antara <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Job Hopping</i>	IJESSS: Vol. 6 No. 1 (2025): <i>International Journal of Environmenta, Sustainability, and Social Science</i> (January - February 2025) https://doi.org/10.38142/ijesss.v6i1.1306
7	Dewantari, W., & Suardana, I. B., 2025, <i>The Effect of Career Development and Compensation on Job Hopping of Millennial Employees with Employee Engagement as a Mediation Variable in Denpasar</i>	Terdapat Variabel <i>Employee Engagement (Z)</i> dan Variabel <i>Job Hopping (Y)</i>	Fokus penelitian pada Generasi Milenial, Terdapat Variabel Lain yaitu <i>Career Development, Compensation</i>	<i>Employee Engagement</i> dapat mengurangi <i>Job Hopping</i>	<i>Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)</i> , 8(1), 2786-2799. https://doi.org/10.31538/ijse.v8i2.5945

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Amrulloh, D. A. G., Yulianto, W., & Wijaya, I. R., 2025, Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Dan <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Job Hopping</i> Pada Kalangan Generasi Milenial Di Kabupaten Purwakarta	Terdapat Variabel <i>Employee Engagement</i> (X1) dan Variabel <i>Job Hopping</i> (Y)	Fokus penelitian pada Generasi Milenial, Terdapat Variabel Lain yaitu <i>Work Life Balance</i>	Terdapat pengaruh Negatif antara <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Job Hopping</i>	<i>Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis</i> , 14(01), 30–42. https://doi.org/10.34308/eqien.v14i01.1985
9	Aulia, N., Daud, I., & Marumpe, D. P., 2025, <i>Exploring job hopping in Indonesian generation z: Grit, perceived organizational support, and job satisfaction</i>	Terdapat Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> (X2) dan Variabel <i>Job Hopping</i> (Y)	Terdapat Variabel Lain yaitu <i>Grit</i> dan <i>Job Satisfaction</i>	Terdapat pengaruh Negatif antara <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Job Hopping</i>	<i>Journal of Management Science (JMAS)</i> , 8(1), 199-207. https://doi.org/10.35335/jmas.v8i1.591
10	Putri et al., 2025, <i>The Influence of Perceived Organizational Support and Work Stress on Job Hopping Through Job Satisfaction as An Intervening Variable Among Gen Z Employees at Erafone Store Cirebon</i>	Terdapat Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> (X1) dan Variabel <i>Job Hopping</i> (Y)	Terdapat Variabel Lain yaitu <i>Work Stress</i> dan <i>Job Satisfaction</i>	Terdapat pengaruh Negatif antara <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Job Hopping</i>	<i>Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia</i> , 10(5), 123–132. https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i5.59416
11	Mufidah, M., & Wicaksono, D. A., 2024, Pengaruh <i>Perceived organizational support</i> dan <i>Grit</i> terhadap Intensi <i>Job hopping</i> pada Pekerja	Terdapat Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> (X1) dan Variabel <i>Job Hopping</i> (Y)	Fokus penelitian pada Generasi Milenial, Terdapat Variabel Lain yaitu <i>Grit</i>	Terdapat pengaruh Negatif antara <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Job Hopping</i>	<i>Jurnal Psikologi</i> , 1(4), 14. https://doi.org/10.47134/pjp.v1i4.2571

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Generasi Milenial				
12	Wijayanti, R., & Prasetyo, A., 2025, Pengaruh <i>work life balance</i> , <i>perceived organizational support</i> , dan <i>career adaptability</i> terhadap intensi <i>job hopping</i> pada generasi Z.	Terdapat Variabel <i>Perceived Organizational Support (X2)</i> , <i>Career Adaptability (X3)</i> dan Variabel <i>Job Hopping (Y</i>	Terdapat Variabel Lain yaitu <i>Work Life Balance</i>	Terdapat pengaruh Negatif antara <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Career Adaptability</i> terhadap <i>Job Hopping</i>	Mirai: Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis, 10(1), 45–58. https://doi.org/10.37531/mirai.v10i1.9230

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2026.

2.2 Kerangka Pemikiran

Saat ini, Generasi Z menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam dunia kerja, terutama dengan pesatnya perkembangan teknologi, perubahan pola kerja, dan meningkatnya dinamika pasar tenaga kerja. Kondisi ini menuntut individu untuk mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan serta menyeimbangkan aspek kehidupan pribadi dan profesional. Kecenderungan *job hopping* atau berpindah-pindah pekerjaan menjadi fenomena yang sering ditemukan di kalangan generasi muda, khususnya Generasi Z. Untuk memahami perilaku *job hopping*, diperlukan kajian terhadap faktor-faktor yang memengaruhinya, yaitu *employee engagement*, *career adaptability*, dan *perceived organizational support*. Ketiga variabel ini memegang peran krusial dalam membentuk keputusan individu untuk bertahan atau berpindah dari suatu pekerjaan.

Employee engagement merupakan tingkat keterikatan emosional, komitmen, serta motivasi karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, dan tujuan perusahaan. *Employee engagement* mencerminkan sejauh mana karyawan terlibat secara psikologis dalam

pekerjaannya serta memiliki hubungan emosional dan intelektual yang kuat dengan organisasi (Abid, 2022: 58). Karyawan yang *engaged* tidak hanya bekerja untuk memperoleh gaji, tetapi juga menunjukkan rasa memiliki dan kontribusi aktif dalam mendukung keberhasilan perusahaan (Kartono, 2019: 88). Terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *employee engagement*, yaitu *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption* (Ajabar, 2020: 112).

Karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang positif, seperti bekerja dengan penuh antusias, bersikap proaktif, membantu rekan kerja, serta memberikan kontribusi yang melampaui tanggung jawab formal yang dimilikinya. Sebaliknya, rendahnya *employee engagement* dapat menyebabkan menurunnya motivasi kerja, lemahnya keterikatan terhadap organisasi, serta mendorong munculnya keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain yang dianggap lebih sesuai dengan harapan dan kebutuhan pribadi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Steven & Laeli (2024) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *job hopping*. Kondisi ini menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki peran penting dalam memengaruhi kecenderungan *job hopping*.

Selain *employee engagement*, diperlukan aspek lain yang berkaitan dengan kemampuan individu menghadapi dinamika dunia kerja, salah satu aspek tersebut adalah *career adaptability*. *Career adaptability* atau adaptabilitas karir merupakan kapasitas individu dalam beradaptasi secara fleksibel terhadap perubahan, tantangan, serta tuntutan dunia kerja (Maree, 2017). *Career adaptability* dapat diukur melalui 4 indikator, yaitu

Concern, *Control*, *Curiosity*, dan *Confidence* (Maree, 2017: 23-24). Individu dengan tingkat *career adaptability* yang tinggi cenderung lebih mampu menghadapi perubahan dan tantangan karir, juga mampu berinisiatif dalam mengembangkan potensi diri. Tingkat *career adaptability* yang rendah dapat membuat individu merasa kurang mampu menghadapi perubahan, mudah kehilangan arah karir, dan lebih rentan untuk melakukan *job hopping*. Sejalan dengan studi yang dilaksanakan oleh Maharani & Rahman (2024) serta Sekar & Herison (2021), yang menerangkan bahwa adaptabilitas karir berpengaruh negatif signifikan terhadap *job hopping*.

Di samping itu, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku *job hopping*, diperlukan perhatian terhadap aspek lain yang berkaitan dengan hubungan antara karyawan dan organisasi. *Perceived organizational support* (POS) menjadi salah satu aspek penting yang berperan dalam membentuk kecenderungan karyawan untuk bertahan atau berpindah dari organisasi tempatnya bekerja. *Perceived organizational support* merupakan pandangan karyawan yang tercermin dalam sikap positif mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang diberikan serta memperhatikan kesejahteraan karyawan. Tingkat kepedulian organisasi terhadap karyawan akan membentuk persepsi positif terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong meningkatnya keterikatan dan kinerja karyawan (Sunarto & Suparji, 2020: 1). *Perceived organizational support* dapat diukur melalui delapan indikator, yaitu Organisasi menghargai kontribusi karyawan, menghargai usaha ekstra yang dilakukan karyawan, Mendengarkan dan menanggapi keluhan karyawan, Peduli terhadap kesejahteraan karyawan, Memberikan peringatan

secara konstruktif atas kinerja yang kurang optimal, Memperhatikan kepuasan kerja karyawan, Menunjukkan empati terhadap karyawan, serta Menunjukkan kebanggaan atas pencapaian yang diraih karyawan (Mohammed Looti, 2023). Indikator-indikator tersebut mencerminkan sejauh mana organisasi memberikan dukungan secara emosional maupun instrumental kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi yang tinggi cenderung merasa dihargai, diperhatikan, serta diperlakukan secara adil oleh organisasi. Kondisi ini mendorong munculnya sikap kerja yang positif, meningkatnya loyalitas, serta keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi. Sebaliknya, rendahnya persepsi terhadap dukungan organisasi dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunnya keterikatan karyawan, serta meningkatkan kecenderungan untuk mencari peluang kerja di organisasi lain. Hal ini diperkuat oleh temuan Callista & Fajrianthi (2021) yang menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh negatif signifikan terhadap *job hopping*. Dengan demikian, semakin rendah dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk melakukan *job hopping*.

Job hopping adalah tindakan subjektif yang dilakukan karyawan untuk berpindah pekerjaan secara berulang dalam periode waktu yang relatif singkat, *job hopping* menggambarkan perilaku pekerja yang sering keluar dan masuk dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain karena beberapa alasan, baik ekonomi maupun psikologis (Zhou, 2023: 272-279). *Job hopping* dapat diukur dengan beberapa indikator, yaitu *Basic needs*, *Fairness*, *Job happiness and freedom*, dan *Social connection* (Zhou, 2023: 272-279).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement*, *career adaptability*, dan *perceived organizational support* berperan penting dalam memengaruhi perilaku job hopping pada Pekerja Generasi Z. Tingginya *employee engagement* mendorong keterikatan emosional, komitmen, dan motivasi kerja sehingga menurunkan kecenderungan berpindah kerja. *Career adaptability* membantu individu menyesuaikan diri dengan dinamika dan perubahan dunia kerja, yang berpengaruh terhadap kemampuan bertahan dan mengambil keputusan karier secara tepat. Sementara itu, *perceived organizational support* mencerminkan sejauh mana pekerja merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, yang dapat meningkatkan loyalitas serta keinginan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memiliki peran signifikan dalam menentukan tingkat *job hopping* pada Pekerja Generasi Z di Provinsi Jawa Barat.

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran yang telah disampaikan, hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H₁ : *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Job Hopping* pada Pekerja Generasi Z di Provinsi Jawa Barat.
- H₂ : *Career Adaptability* berpengaruh terhadap *Job Hopping* pada Pekerja Generasi Z di Provinsi Jawa Barat.
- H₃ : *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Job Hopping* pada Pekerja Generasi Z di Provinsi Jawa Barat.