

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka disusun untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai konsep-konsep utama yang menjadi fokus penelitian. Dengan adanya kajian literatur dapat menjadi landasan teori yang kuat dan terarah. Selain itu, tinjauan pustaka menguraikan temuan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian. Seluruh teori dan hasil penelitian dirangkai secara kritis agar membentuk alur penjelasan yang logis dan konsisten dengan tujuan penelitian. Dengan demikian, tinjauan pustaka diharapkan dapat menjadi fondasi konseptual dalam penyusunan kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis.

2.1.1 Pengertian *Organizational Commitment*

Organizational commitment merupakan sejauh mana karyawan merasa dirinya bagian dari organisasi tempat mereka bekerja, tingkat keterikatan yang ditunjukkan, serta kesediaan mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi tersebut (Greenberg dan Baron dalam Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021). Berdasarkan pendapat para ahli, *organizational commitment* terdiri dari tiga komponen, yaitu keyakinan penuh terhadap nilai serta tujuan organisasi, kesediaan melakukan segala usaha terbaik demi kemajuan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut (Qing dan kolega dalam Kawiana et al., 2021).

Semakin tinggi komitmen seseorang terhadap pekerjaannya, maka semakin besar pula dampak positif yang diberikan bagi keberlanjutan serta perkembangan

organisasi itu sendiri (Prasetyono et al., dalam Rahmania et al., 2023). *Organizational commitment* mencakup keyakinan yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk memberikan upaya maksimal demi kepentingan organisasi, serta keinginan yang tinggi untuk tetap bertahan bekerja di dalam organisasi (Dajani dalam Erwiansyah et al., 2022). Individu yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung terdorong untuk tetap mengikuti organisasi serta berupaya keras dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Mowday, Steers, & Porter; Heriyanto, 2021 dalam Rahmatullah et al., 2022).

Dari berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *organizational commitment* merupakan kondisi psikologis yang menghubungkan individu dengan organisasinya, ditandai oleh keyakinan terhadap tujuan organisasi, kemauan untuk berkontribusi, serta niat untuk bertahan. Komitmen ini menjadi faktor penting yang menentukan loyalitas, motivasi, serta kinerja karyawan, sekaligus berperan strategis dalam keberlanjutan dan perkembangan organisasi.

2.1.2 Indikator *Organizational Commitment*

Organizational commitment terbagi ke dalam tiga dimensi utama (Meyer & Allen dalam Moreno-Menéndez et al., 2025), yaitu:

1. *Affective commitment*, yakni ikatan emosional yang membuat karyawan merasa terhubung secara personal dengan organisasi.
2. *Continuance commitment*, yaitu keputusan karyawan untuk bertahan karena adanya pertimbangan biaya atau risiko yang harus ditanggung apabila meninggalkan organisasi.

3. *Normative commitment*, yaitu dorongan moral atau kewajiban yang dirasakan karyawan untuk tetap bekerja di dalam organisasi.

2.1.3 Pengertian *Employer Branding*

Strategi internal *branding* yang bersifat holistik berperan penting dalam membangun komitmen karyawan. Strategi internal *branding* yang baik tidak hanya membuat karyawan loyal, tapi juga membuat karyawan rela bekerja ekstra untuk mendukung *brand* perusahaan (Punjaisri & Wilson dalam Prashar & Maity 2024). Literatur mengenai *internal branding* dan *employee commitment* menekankan bahwa karakteristik pribadi maupun karakteristik pekerjaan dari karyawan memiliki peran penting dalam memengaruhi hubungan antara keduanya (Huang & Chen; Mathieu & Zajac; Porricelli et al; Punjaisri & Wilson; Yang et al., dalam Prashar & Maity 2024). Faktor pribadi seperti tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan usia karyawan, serta faktor yang berkaitan dengan pekerjaan seperti masa kerja, status kerja, orientasi terhadap pelanggan, dan posisi kepemimpinan dalam organisasi berperan sebagai variabel moderasi yang memengaruhi kuat-lemahnya pengaruh dari upaya internal branding terhadap terbentuknya komitmen karyawan (Prashar & Maity, 2024). *Employer brand* mampu menarik tenaga kerja yang terampil dan kompeten, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi operasional perusahaan (Keefe dalam Yousf & Khurshid, 2024).

Dapat disimpulkan bahwa *employer branding* dapat dipahami sebagai upaya strategis untuk membangun reputasi organisasi sebagai *employer of choice* yang mampu menarik, mempertahankan, dan memotivasi sumber daya manusia

berkualitas guna mendukung keunggulan kompetitif perusahaan secara berkelanjutan.

2.1.4 Aspek *Employer Branding*

Terdapat beberapa aspek utama yang membentuk *employer branding* dan memengaruhi persepsi karyawan terhadap organisasi (Prashar & Maity, 2024), yaitu:

1) Brand communication

Brand communication baik yang dilakukan secara internal maupun eksternal, memegang peranan penting dalam membentuk *brand identity* di kalangan karyawan (Prashar & Maity 2024). Apabila upaya komunikasi internal tidak dikelola secara efektif, maka komunikasi eksternal memiliki kemungkinan kecil untuk berhasil (Thomson et al., dalam Prashar & Maity 2024). Strategi komunikasi merek yang dirancang dengan baik akan membantu karyawan mengenali serta menginternalisasi merek perusahaan (Burmman dan Zeplin dalam Prashar & Maity 2024).

Keberhasilan pembentukan *brand identity* di kalangan karyawan sangat bergantung pada efektivitas *brand communication*, baik secara internal maupun eksternal. Komunikasi internal yang kuat menjadi fondasi utama bagi keberhasilan komunikasi eksternal karena melalui strategi komunikasi merek yang terencana dengan baik, karyawan dapat memahami, mengenali, dan menginternalisasi nilai-nilai merek perusahaan secara mendalam.

2) Brand-centered HRM

Brand-centered HRM terjadi ketika sikap karyawan terhadap merek sudah positif, sehingga mereka berusaha untuk “*live the brand*” dan berperan sebagai *brand citizens* (Chang et al., dalam Prashar & Maity 2024). Oleh karena itu, pengelolaan *internal touch points* menjadi tanggung jawab utama manajer sumber daya manusia untuk memastikan janji merek dapat diwujudkan (Aurand et al., dalam Prashar & Maity 2024). Kebutuhan ini mendorong perlunya *brand-centered human resource management* (HRM), yang berperan penting dalam membentuk sikap positif karyawan terhadap merek. Meski begitu, menyelaraskan aktivitas HRM dengan strategi pemasaran eksternal perusahaan bukanlah hal yang mudah. Upaya tersebut hanya dapat berhasil apabila aktivitas keterlibatan karyawan selaras dengan identitas merek organisasi. Pandangan inilah yang dikenal sebagai *brand-centered HRM* (Prashar & Maity 2024).

Brand-centered HRM merupakan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada pembentukan dan pemeliharaan sikap positif karyawan terhadap merek, sehingga mereka mampu mewujudkan nilai dan janji merek dalam perilaku kerja sehari-hari. Keberhasilannya bergantung pada kemampuan organisasi, khususnya manajer SDM, dalam mengelola *internal touch points* dan menyelaraskan seluruh aktivitas HRM dengan strategi pemasaran serta identitas merek perusahaan, agar tercipta keterlibatan karyawan yang sejalan dengan tujuan merek.

3) *Training and development*

Training and development menjadi elemen penting yang memperkuat landasan *brand-centered HRM*. Proses tersebut biasanya dimulai sejak awal ketika karyawan

bergabung melalui *brand orientation sessions*, dan terus diperkuat dengan keterlibatan mereka dalam *brand fests* maupun berbagai acara terkait brand (Koo & Curtis, 2020). Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penguatan strategi, visi, dan nilai brand melalui *brand training* mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap *corporate brand* (Burmam & Zeplin, dalam Koo & Curtis, 2020).

Training and development berperan krusial dalam memperkuat implementasi *brand-centered* HRM karena proses ini memastikan karyawan memahami nilai serta visi *brand* sejak awal bergabung. Melalui kegiatan seperti *brand orientation sessions* dan *brand fests*, perusahaan mampu menanamkan kesadaran dan keterikatan terhadap *brand* secara berkelanjutan. Dengan demikian, *brand training* tidak hanya berfungsi sebagai sarana pengenalan nilai perusahaan, tetapi juga sebagai strategi efektif untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap *corporate brand*.

4) *Organizational support and culture*

Budaya organisasi dialami oleh karyawan pada tiga level, yaitu *organizational artifacts* (misalnya struktur dan proses yang terlihat jelas), nilai serta keyakinan yang diterima (visi, misi, ideologi, dan sejenisnya), serta asumsi mendasar (nilai dan keyakinan yang diterima secara bawah sadar) (Schein dalam Prashar & Maity 2024). Dengan kata lain, melalui paparan terhadap budaya organisasi, nilai, keyakinan, dan ideologi karyawan secara bertahap dapat selaras dengan milik organisasi, sehingga memperkuat komitmen melalui proses *organizational identification* (Schein dalam Prashar & Maity 2024). Namun, ketika keselarasan ini

belum terbentuk seperti pada karyawan baru dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) menjadi alternatif yang relevan (Löhdorf & Diamantopoulos dalam Prashar & Maity 2024). Berdasarkan *social exchange theory*, persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi mencerminkan kualitas hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi (Rousseau & Parks dalam Prashar & Maity 2024). Dukungan ini berperan sebagai pendorong kuat terbentuknya komitmen karyawan, baik ketika nilai, keyakinan, dan ideologi karyawan selaras dengan organisasi maupun ketika belum selaras (Löhdorf & Diamantopoulos dalam Prashar & Maity 2024).

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk komitmen karyawan melalui proses penyelarasan nilai, keyakinan, dan ideologi pribadi dengan milik organisasi. Proses ini terjadi secara bertahap seiring dengan paparan terhadap budaya organisasi dan mendorong terbentuknya *organizational identification*. Namun, bagi karyawan yang belum mencapai keselarasan tersebut, *perceived organizational support* menjadi faktor penting yang mampu menumbuhkan komitmen melalui hubungan timbal balik yang positif antara karyawan dan organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam *social exchange theory*. Dengan demikian, baik keselarasan nilai melalui budaya organisasi maupun dukungan organisasi yang dirasakan sama-sama berkontribusi terhadap penguatan komitmen karyawan.

5) *Brand-centered leadership*

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam memberikan kredibilitas serta urgensi pada aktivitas internal *branding*, baik pada level makro (eksekutif dan

manajemen senior) maupun level mikro (manajemen menengah) (Burmamann & Zeplin dalam Prashar & Maity 2024). Pada level makro, komitmen kepemimpinan terhadap upaya internal branding menjamin keseriusan dalam proses komunikasi. Sementara itu, pada level mikro, kepemimpinan berfungsi dalam memastikan adanya perilaku teladan, karena karyawan cenderung mengikuti manajer mereka (Burmamann & Zeplin dalam Prashar & Maity 2024). Dengan menjadi *role model* dalam memperlihatkan perilaku ekstra-rol, pemimpin melalui pengaruh idealis, motivasi inspiratif, perhatian personal, serta stimulasi intelektual mampu membangun komitmen anggota timnya terhadap organisasi (Morhart et al., dalam Prashar & Maity 2024).

Kepemimpinan memegang peran sentral dalam keberhasilan internal branding. Komitmen dan keterlibatan pemimpin, baik di tingkat eksekutif maupun manajerial, menjadi faktor kunci dalam membangun kredibilitas, menumbuhkan keseriusan komunikasi, serta menumbuhkan perilaku positif di antara karyawan. Melalui keteladanan dan gaya kepemimpinan yang menginspirasi, pemimpin mampu menanamkan nilai-nilai brand secara konsisten dan mendorong komitmen karyawan terhadap organisasi.

6) *Reward*

Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan merupakan hal yang penting bagi organisasi dalam menjaga standar perusahaan, serta tindakan tersebut mampu meningkatkan *employee commitment* (Punjaisri & Wilson dalam Prashar & Maity 2024). Penghargaan yang diberikan kepada karyawan dengan orientasi pelanggan yang tinggi dapat memotivasi rekan kerja lainnya untuk

meneladani *brand commitment* sehingga pada akhirnya mendorong perilaku yang mendukung brand (Huang & Chen dalam Prashar & Maity 2024). Berbagai literatur juga menunjukkan bukti kuat bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap *affective organizational commitment* karyawan (Joung et al., dalam Prashar & Maity 2024).

Pemberian penghargaan dan pengakuan kepada karyawan memiliki peran penting dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Tindakan ini tidak hanya menjaga standar perusahaan, tetapi juga menumbuhkan motivasi dan perilaku positif yang mendukung perusahaan. Selain itu, penghargaan yang tepat mampu meningkatkan *affective organizational commitment* karyawan serta mendorong terciptanya budaya kerja yang berorientasi pada nilai-nilai brand perusahaan.

2.1.5 Indikator *Employer Branding*

Terdapat berbagai indikator yang menjadikan suatu *employer* dipandang menarik sebagaimana yang telah dikemukakan (Backhaus dan Tikoo dalam Vokić et al., 2023). Dimensi tersebut dapat berupa, sebagai berikut:

1. *functional/instrumental attributes*, yaitu aspek rasional dan berwujud seperti gaji, tunjangan, keamanan kerja, kondisi kerja, serta peluang promosi.
2. *symbolic attributes*, yaitu aspek emosional dan tidak berwujud, seperti budaya organisasi, reputasi organisasi, pengakuan sosial, maupun tanggung jawab sosial perusahaan.

Sementara, *employer branding* memiliki 5 indikator utama (Onur et al., 2024), diantaranya:

1. *Economic Value*

Nilai terkait kompensasi dan keuntungan finansial, misalnya gaji di atas rata-rata, keamanan kerja, peluang promosi.

2. *Social Value*

Nilai yang mencerminkan lingkungan kerja yang positif dan hubungan sosial, misalnya suasana kerja menyenangkan, rekan kerja suportif, hubungan baik dengan atasan.

3. *Development Value*

Nilai yang terkait dengan kesempatan untuk berkembang dan belajar, misalnya pelatihan, pengembangan karier, kesempatan belajar.

4. *Interest Value*

Nilai yang berhubungan dengan kreativitas dan inovasi di tempat kerja, misalnya pekerjaan yang menarik, inovatif, atau mendorong kreativitas.

5. *Application Value*

Nilai yang menunjukkan kesempatan untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan dalam pekerjaan, misalnya kesempatan untuk menggunakan kemampuan, berkontribusi pada inovasi perusahaan

2.1.6 Pengertian Perilaku *Job Hopping*

Perilaku adalah reaksi seseorang terhadap rangsangan dari lingkungan sekitarnya. Sebagai makhluk sosial, manusia selalu berinteraksi dengan orang lain dan lingkungannya, sehingga berbagai rangsangan membuatnya bertindak atau merespons. Dalam psikologi, perilaku dipandang sebagai tindakan manusia untuk

memenuhi kebutuhan. Secara umum, perilaku bisa diamati, dijelaskan, dan diukur (Asri & Suharni, 2021: 1).

Job hopping didefinisikan sebagai perpindahan kerja secara sukarela dari satu organisasi ke organisasi lain dalam jangka waktu yang relatif singkat (Ghiselli dalam Tran et al., 2025). Penelitian juga menekankan bahwa *job hopping* sering dikaitkan dengan *turnover intention* karena sama-sama melibatkan niat individu untuk meninggalkan pekerjaannya. Namun, perilaku *job hopping* lebih spesifik pada perilaku nyata berpindah pekerjaan antar organisasi (*inter-organizational change*), bukan sekadar niat saja. *Job hopping* didefinisikan sebagai kepergian secara sukarela dari suatu pekerjaan setelah masa kerja yang relatif singkat (Jacobs, 2020)

Perilaku ini dipengaruhi oleh interaksi yang kompleks antara faktor intrinsik dan ekstrinsik (Larasati & Aryanto, 2020). *Job hopping* didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang berpindah antar organisasi atas kehendak mereka sendiri (Steenackers dan Guerry dalam Dewi & Ekowati, 2025). *Job hopper* adalah individu yang akan selalu berganti pekerjaan dan hanya bertahan di organisasi dalam jangka waktu yang singkat. *Job hopper* dikenal sebagai seseorang yang tidak mampu bertahan lama di suatu organisasi dan juga tidak memiliki ketertarikan terhadap pekerjaan yang sedang dijalannya (Pranaya dalam Ghazali et al., 2021)

Karyawan yang melihat peluang pengembangan karier yang rendah cenderung menunjukkan kepuasan kerja yang rendah serta komitmen organisasi yang rendah, dan pada akhirnya mencari peluang kerja yang lebih baik di tempat lain (Ng et al., dalam Bhatti & Alvi, 2022). Perusahaan perlu memperhatikan integrasi norma dan

nilai yang dimilikinya dengan nilai serta preferensi pribadi karyawan, sehingga mereka dapat merasa menjadi bagian dari organisasi karena merasa sesuai dengannya (Martocchio, 2019; Gajda, 2024). Bagi perwakilan Generasi Z, prinsip bahwa seseorang harus tetap loyal kepada perusahaan demi menghargai peluang pekerjaan yang sudah diberikan ialah tidak penting. Hal ini berarti banyak individu memutuskan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan mereka saat ini apabila tidak dijamin fasilitas yang paling mereka butuhkan, misalnya akses terhadap pengetahuan yang bermanfaat melalui partisipasi dalam program pelatihan, peluang pengembangan profesional dan pencapaian stabilitas dalam karier, serta kesempatan untuk berpindah posisi dalam satu perusahaan seperti promosi atau rotasi (Viakarina & Pertiwi dalam Gajda, 2024). Bagi sebagian karyawan, makna hidup adalah mengejar kenaikan tangga karier berikutnya. Jika mereka tidak memiliki peluang tersebut di tempat kerja saat ini, mereka tidak akan ragu untuk mempertimbangkan keputusan untuk berpindah pekerjaan. Visi mengenai promosi merupakan motivasi yang sangat baik bagi karyawan untuk memanfaatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik di perusahaan lain (Lake & Highhouse dalam Gajda, 2024).

Perilaku *job hopping* merupakan tindakan karyawan yang berpindah kerja atas keputusan sendiri dari satu perusahaan ke perusahaan lain dalam jangka waktu relatif singkat, dan hal ini lebih menekankan pada tindakan nyata berpindah kerja daripada sekadar niat untuk keluar. Fenomena ini muncul karena berbagai faktor, baik dari dalam diri karyawan seperti ambisi, kebutuhan pengalaman, maupun dari luar seperti ketidakpuasan terhadap kondisi kerja, minimnya kesempatan

pengembangan karier, atau nilai perusahaan yang tidak sesuai dengan preferensi pribadi. Generasi Z, yang kini mendominasi pasar kerja, cenderung melihat loyalitas jangka panjang bukan sebagai prioritas utama, melainkan lebih menekankan pada peluang belajar, berkembang, promosi, serta lingkungan kerja yang selaras dengan nilai mereka. Akibatnya, ketika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, mereka lebih memilih pindah kerja ke perusahaan lain yang menawarkan prospek lebih baik. Kondisi ini berkaitan langsung dengan *organizational commitment*, karena semakin tinggi kecenderungan perilaku *job hopping*, semakin rendah pula komitmen karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Di sinilah *employer branding* memiliki peran penting, yaitu sebagai strategi perusahaan untuk membangun citra positif dan memberikan sinyal yang konsisten mengenai nilai, budaya, serta peluang karier, sehingga mampu memperkuat komitmen karyawan Generasi Z dan mengurangi kecenderungan perilaku *job hopping*.

2.1.7 Dampak dari Perilaku *Job Hopping*

Perilaku *job hopping* berhubungan erat dengan *turnover intention*. Hal ini karena perilaku sering berpindah kerja dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif. Terdapat dampak negatif dari adanya perilaku *job hopping*, yaitu munculnya opini negatif dari HR atau perusahaan ketika menganalisis riwayat pekerjaan (CV) kandidat saat melamar pekerjaan (I. Privalko dalam Gajda, 2024). Selain itu, terdapat beberapa dampak negatif lain yang muncul karena perilaku *job hopping* (Fan dan DeVaro dalam Tran et al., 2025), yaitu:

1. Menurunnya loyalitas (*disloyalty*) terhadap organisasi
2. Meningkatnya kemungkinan untuk kembali melakukan *turnover* di masa depan

3. Pengalaman pengangguran akibat sering berpindah pekerjaan
4. Menurunnya mobilitas status sosial

Dengan kata lain, meskipun perilaku *job hopping* kerap dilakukan untuk mencari peluang karier yang lebih baik, perilaku ini justru berpotensi merugikan individu maupun organisasi karena mengurangi komitmen, menambah risiko ketidakstabilan pekerjaan, dan menghambat perkembangan status karier dalam jangka panjang.

Terdapat konsekuensi positif dari perilaku *job hopping* bagi karyawan antara lain, sebagai berikut:

1. Adanya peningkatan kondisi finansial
2. Memiliki kesempatan yang lebih besar untuk pengembangan karier
3. Kemampuan mengatasi kelemahan internal, serta peningkatan keterampilan

(I. Privalko dalam Gajda, 2024).

Dengan demikian, perilaku *job hopping* dapat dipandang sebagai strategi karier yang memberi manfaat signifikan, tetapi tetap memiliki risiko tertentu yang perlu dipertimbangkan secara matang.

2.1.8 Faktor Pendorong yang Memengaruhi Perilaku *Job Hopping*

Adapun faktor pendorong yang dapat memengaruhi perilaku *Perilaku job hopping* pada karyawan, sebagai berikut:

1. Kompensasi

Ketika karyawan merasa kurang dihargai dan tidak mendapatkan imbalan yang layak di pekerjaannya saat ini, mereka cenderung berpindah ke organisasi lain (Rivers dalam Pawar & Pandit, 2023). Perilaku *job hopping* memberikan

keuntungan berupa peningkatan gaji yang cukup besar dibandingkan dengan pekerjaan sebelumnya, sehingga banyak individu memilih untuk sering berpindah kerja (Pranaya dalam Pawar & Pandit, 2023).

Keputusan karyawan untuk berpindah kerja sering kali dipengaruhi oleh persepsi terhadap penghargaan dan imbalan yang diterima di tempat kerja. Ketika karyawan merasa kurang dihargai atau tidak memperoleh kompensasi yang sesuai, mereka cenderung mencari peluang di organisasi lain yang menawarkan penghargaan dan gaji lebih tinggi. Dengan demikian, perilaku *job hopping* dapat dipandang sebagai upaya individu untuk memperoleh kesejahteraan dan pengakuan yang lebih baik dalam kariernya.

2. Pertumbuhan Profesional

Generasi milenial dikenal sangat kompetitif dalam dunia kerja sehingga mereka selalu mencari peluang pengembangan pada setiap posisi yang mereka jalani (Larasati & Aryanto, 2020). Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya menyediakan ruang untuk pertumbuhan dan pengembangan agar karyawan tetap bertahan (Pawar & Pandit, 2023).

Generasi milenial memiliki karakter yang kompetitif dan berorientasi pada pengembangan diri, sehingga mereka cenderung mencari lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karier. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan peluang pengembangan dan ruang untuk pertumbuhan agar dapat mempertahankan karyawan dari generasi ini.

3. Lingkungan Kerja

Generasi Milenial dan Gen Z seringkali sulit menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang tidak sesuai dengan gaya kerja mereka (Ajeng Larasati & Dian Bagus Aryanto dalam Pawar & Pandit, 2023). Generasi muda cenderung lebih menyukai lingkungan kerja yang memberi kesempatan untuk mengeksplorasi ide dan kemampuan mereka.

4. Jam Kerja Fleksibel

Sebagian besar anak muda lebih memilih jam kerja yang fleksibel serta kemungkinan untuk bekerja dari rumah. Mereka lebih senang dengan tempat kerja yang memberikan kebebasan menjalankan aktivitas pribadi selama jam kerja, selama perusahaan hanya menekankan hasil pekerjaan (Rivers dalam Pawar & Pandit, 2023)

Anak muda cenderung menghargai fleksibilitas dalam pekerjaan, baik dalam hal waktu maupun tempat kerja. Mereka lebih menyukai lingkungan kerja yang berorientasi pada hasil, bukan pada jam kerja yang kaku, serta memberikan kebebasan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional selama tanggung jawab pekerjaan tetap terpenuhi.

2.1.9 Indikator Perilaku *Job Hopping*

Perilaku *job-hopping* diukur menggunakan instrumen dengan tiga butir pernyataan (Khatri *et al.*, dalam Dewi & Ekowati, 2025), yaitu:

1. Bagi karyawan, sering berganti pekerjaan merupakan sesuatu yang menyenangkan.
2. Karyawan berpindah pekerjaan karena rekan kerja mereka juga melakukan hal yang sama.

3. Karyawan cenderung berpindah pekerjaan tanpa alasan yang jelas

Sementara, perilaku *job hopping* memiliki 2 indikator (Rizkitita & Sary, 2024), sebagai berikut:

1) *Escape* (pelarian)

Dimensi *escape* menggambarkan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini karena kondisi yang dianggap tidak memuaskan atau menekan. Motif ini bersifat negatif dan reaktif, artinya keputusan berpindah kerja lebih didorong oleh keinginan untuk menghindari situasi yang tidak diinginkan, bukan karena adanya peluang yang lebih baik. Dengan kata lain, karyawan berpindah bukan karena mereka tertarik dengan pekerjaan baru, melainkan karena ingin *lari dari pekerjaan lama*.

2) *Advancement* (Kemajuan atau Pengembangan Diri)

Dimensi *advancement* mencerminkan keinginan karyawan untuk memperoleh peluang yang lebih baik dalam hal karier, penghasilan, atau pengembangan profesional. Motif ini bersifat positif dan proaktif, artinya karyawan berpindah kerja karena dorongan untuk berkembang, belajar, dan mencapai tujuan karier jangka panjang. Dengan kata lain, pada motif ini, perpindahan kerja dilihat sebagai strategi untuk mencapai kemajuan profesional, bukan bentuk ketidakpuasan terhadap pekerjaan sebelumnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (tahun) Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Hendriana., et al (2023) The Role of <i>Employer branding</i> in Work-life Balance and Employee Retention Relationship among Generation Z Workers: Mediation or Moderation?	Terdapat variabel <i>employer branding</i> sebagai moderasi dan <i>employee retention</i>	Tidak terdapat variabel <i>organizational commitment</i>	<i>Employer branding</i> tidak menjadi mediator antara WLB dan <i>retention</i> , akan tetapi memoderasi hubungan antara <i>emotional exhaustion</i> dan <i>employee retention</i>	<i>Journal of Theoretical and Applied Management (Jurnal Manajemen Teori dan Terapan)</i> , Vol. 16 No. 1.
2.	Alfa Santoso Budiwidjojo Putra et al. (2025) <i>Analysis of the Influence of Employer branding, Organizational commitment, and Digital Work Environment on Employee Retention in Digital-Based Companies</i>	Terdapat variabel <i>employer branding</i> , <i>organizational commitment</i> , dan retensi karyawan.	Konteks di perusahaan digital.	<i>Employer branding</i> , <i>organizational commitment</i> , dan lingkungan kerja digital secara signifikan meningkatkan retensi karyawan	<i>Journal of Innovative and Creativity</i> , Vol. 5(3), 2025, University of Pahlawan Tuanku Tambusai. ISSN 2775-771X.
3.	Azzaharra E.R.J et al (2022) Intensi <i>Job hopping</i>	Terdapat variabel <i>organizational commitment</i> dan <i>job hopping</i>	Tidak terdapat variabel <i>employer branding</i>	<i>Organizational commitment</i> berpengaruh negatif terhadap	Jurnal Perspektif Bisnis, 5(1), 63–72.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Karyawan Milenial: Pengaruh <i>Psychological Capital</i> dan Komitmen Organisasi			intensi <i>job hopping</i>	
4.	Agnes Claristia & Arum Etikariena (2024) <i>Job hopping Phenomenon: Perceived Supervisor Support, Organizational commitment, and Employee Retention among Gen Z Employees</i>	Terdapat variabel <i>job hopping</i> dan <i>organizational commitment</i>	Terdapat variabel <i>perceived supervisor support</i> sebagai dan <i>employee retention</i>	<i>Perceived supervisor support</i> berpengaruh positif terhadap retensi, dan <i>organizational commitment</i> memperkuat pengaruh tersebut	INSAN: Jurnal Psikologi dan Kesehatan Mental, 9(2), 213–229.
5.	Bayu Bisma Dewantara & Rinto Rain Barry (2025) Analisis Dampak Keseimbangan Kehidupan Kerja, Fleksibilitas Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Niat Keluar Karyawan Generasi Z pada Perusahaan Kreatif Industri di Jakarta	Terdapat variabel <i>organizational commitment</i> dan melibatkan Generasi Z sebagai unit analisis penelitian.	Tidak terdapat variabel <i>employer branding</i> maupun <i>job hopping</i> . Hanya fokus pada <i>work-life balance</i> dan niat keluar.	Komitmen organisasi, keseimbangan kerja, fleksibilitas, dan lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan, dengan lingkungan kerja menjadi faktor paling dominan.	Jurnal Ilmiah MEA Vol. 9 No.2, 2025

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6.	Bayraktaroglu, S., et al (2023). <i>A moderated moderation effects of employer branding and religiosity on the relationship of affective commitment and quit intention.</i>	Terdapat variabel <i>employer branding</i> sebagai variabel moderasi antarvariabel dan berfokus pada <i>organizational commitment</i> dan <i>quit intention</i> .	Tidak terdapat variabel <i>job hopping</i> , menggunakan <i>employer branding</i> dan <i>religiosity</i> sebagai variabel moderasi, dan dilakukan pada bank syariah di Turki.	Ketika <i>employer branding</i> (baik fungsional maupun emosional) dirasakan rendah, religiositas yang tinggi justru membuat karyawan dengan komitmen organisasi kuat semakin kecil keinginannya untuk keluar, tetapi ketika <i>employer</i>	<i>Employee Responsibilities and Rights Journal</i> , 35, 519-539.
7.	Ogechukwu Bella Aguke (2025) <i>Employer Brand Image and Employee Turnover Intention in the Hospitality Industry in Delta State, Nigeria</i>	Terdapat variabel <i>employer branding</i> terhadap perilaku karyawan (<i>retensi/turnover</i>).	Fokus pada <i>turnover intention</i> di industri perhotelan Nigeria, tidak meneliti <i>organizational commitment</i> maupun <i>job hopping</i> .	<i>Employer brand image</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Adanya kompensasi paling signifikan menurunkan niat keluar.	<i>International Journal of Social Sciences and Management Research (IIARD)</i> , Vol. 11 No. 2.
8.	Claudia Pereira Soares & Pudji Astuty (2025) <i>The Influence of Employer branding on Millennial Employee Interest and</i>	Terdapat variabel <i>employer branding</i> dan <i>retensi karyawan</i>	Fokus generasi milenial pada di perusahaan teknologi Indonesia dengan adanya variabel “work	<i>Employer branding</i> berpengaruh signifikan terhadap minat kerja dan <i>retensi</i> . Faktor paling kuat yang memengaruhi,	<i>Jurnal Multidisiplin Indonesia (JOUIMI)</i> , Vol. 3 No. 2.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Retention in Technology Companies		interest” sebagai mediasi.	yaitu kompensasi, lingkungan kerja, dan pengembangan karier	
9.	Elvani Anisa Putri & Agung Surya Dwianto (2023) <i>Implementation of Employer Brand Equity as an Effort to Reduce Intention to Leave at PT Gemilang Plastama Cemerlang</i>	Terdapat variabel <i>employer branding</i> (brand equity) dan <i>intention to leave</i>	Meneliti Gen Z di industri manufaktur plastik Indonesia, dengan dimensi <i>employer brand equity</i> (social, interest, development, application, economic value)	<i>Employer brand equity</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengurangan <i>intention to leave</i> , khususnya pada aspek nilai ekonomi dan sosial	Jurnal Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Flores, 13(2), 403–425.
10.	Cony Brilliantia Hutami & Muhammad Ramaditya (2025) <i>Impact of Perceived Support and Satisfaction on Generation Z's Tendency to Frequently Change Jobs</i>	Terdapat variabel <i>job hopping</i> , <i>organizational commitment</i> , dan <i>perceived organizational support</i>	Terdapat variabel <i>job satisfaction</i> dan meneliti pada Gen Z di Jakarta	<i>Perceived organizational support</i> dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh negatif terhadap <i>job hopping</i> , dengan <i>organizational commitment</i> sebagai variabel mediasi	Business Review and Case Studies, 6(2), 257–269.
11.	Daniel Yudistya Wardhana & Purwani Retno Andaras (2022) <i>Employer branding dan Turnover Intention: Pengaruhnya pada Karyawan Bidang</i>	Terdapat variabel <i>employer branding</i> sebagai variabel yang berpengaruh terhadap perilaku karyawan.	Tidak terdapat variabel <i>organizational commitment</i> dan <i>job hopping</i> . Hanya fokus pada <i>turnover intention</i> di industri pariwisata.	<i>Employer branding</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui dimensi <i>development value</i> dan <i>economic value</i> ,	Jurnal MODUS Vol. 35 (2): 243–257

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pariwisata Yogyakarta	di		sementara dimensi lain tidak signifikan.	

Sumber: Data diolah Peneliti, 2025

2.3 Kerangka Pemikiran

Organizational commitment merupakan sejauh mana karyawan merasa dirinya bagian dari organisasi tempat mereka bekerja, tingkat keterikatan yang ditunjukkan, serta kesediaan mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi tersebut (Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021). Adapun tiga indikator *organizational commitment*, yaitu *affective commitment* (ikatan emosional), *continuance commitment* (pertimbangan biaya atau risiko), *normative commitment* (dorongan moral atau kewajiban) (Moreno-Menéndez et al., 2025).

Ketika karyawan memiliki tingkat *psychological capital* dan komitmen organisasi yang tinggi, maka keinginan mereka untuk berpindah kerja akan cenderung menurun. Kedua variabel ini juga terbukti berpengaruh secara bersamaan terhadap niat berpindah kerja, khususnya pada karyawan milenial yang cenderung mencari lingkungan kerja yang sesuai dengan nilai dan harapan pribadinya (Erj et al., 2022).

Penelitian lain menunjukkan bahwa komitmen terhadap organisasi menjadi faktor paling dominan dalam menekan niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya dibandingkan dengan faktor lain seperti persepsi terhadap lingkungan kerja dan fleksibilitas kerja (Dewantara & Barry, 2025). Hal ini menegaskan bahwa semakin kuat rasa keterikatan karyawan terhadap organisasinya, semakin kecil kemungkinan

mereka melakukan *job hopping*. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi retensi yang menyesuaikan dengan karakteristik generasi muda agar mereka merasa lebih terikat dan nyaman bekerja.

Selain itu, dukungan dari atasan juga menjadi aspek penting dalam meningkatkan loyalitas dan menekan niat berpindah kerja. Ketika karyawan merasa mendapat dukungan dari atasannya, mereka akan lebih termotivasi untuk berkembang dan bertahan di perusahaan. Komitmen organisasi terbukti dapat memperkuat pengaruh dukungan atasan terhadap retensi karyawan, terutama ketika tingkat komitmen tersebut masih rendah. Perusahaan disarankan untuk memperkuat komitmen karyawan agar loyalitas meningkat dan fenomena *job hopping* dapat dikendalikan, khususnya di kalangan generasi Z (Claristia & Etikariena, 2024).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational commitment* dan terciptanya lingkungan kerja digital yang lebih suportif berpengaruh positif terhadap retensi karyawan (Putra et al., 2025). Tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan salah satu faktor utama yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan digital. Ketika karyawan merasakan keterikatan emosional dengan tempat kerjanya, memiliki keselarasan yang kuat dengan nilai dan tujuan perusahaan, serta terlibat secara aktif dalam mewujudkan visi organisasi, maka kemungkinan karyawan tersebut untuk bertahan menjadi semakin besar. Komitmen yang berada pada tingkat paling kuat akan menumbuhkan perasaan bahwa karyawan bukan sekadar tenaga kerja sementara, melainkan bagian penting dari organisasi.

Organizational commitment memiliki hubungan negatif dengan perilaku *job hopping*. Dapat dilihat dari penelitian-penelitian sebelumnya, bahwa perilaku *job hopping* umumnya diteliti sebagai variabel yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti *psychological capital*, dukungan atasan, *perceived organizational support*, kepuasan kerja, dan terutama *organizational commitment*. Beberapa hasil penelitian tersebut secara konsisten menunjukkan bahwa semakin tinggi *organizational commitment* yang dimiliki karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk melakukan perilaku *job hopping*. Dengan kata lain, *organizational commitment* berperan penting dalam menekan niat berpindah kerja, terutama pada generasi muda yang cenderung mencari ruang pengembangan dan kesesuaian nilai di tempat kerja.

Perilaku adalah reaksi seseorang terhadap rangsangan dari lingkungan sekitarnya. Dalam psikologi, perilaku dipandang sebagai tindakan manusia untuk memenuhi kebutuhan (Asri & Suharni, 2021: 1). Sementara itu, *job hopping* didefinisikan sebagai perpindahan kerja secara sukarela dari satu organisasi ke organisasi lain dalam jangka waktu yang relatif singkat (Ghiselli dalam Tran et al., 2025). Adapun dua indikator perilaku *job hopping*, yaitu *escape* (pelarian) dan *advancement* (Kemajuan atau Pengembangan Diri) (Rizkitita & Sary, 2024).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employer branding* dapat berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara faktor psikologis dan perilaku kerja. Terdapat penelitian menemukan bahwa *employer branding* mampu memoderasi hubungan antara *emotional exhaustion* dan *employee retention* pada generasi Z, di mana *employer*

branding yang kuat membantu karyawan tetap bertahan meskipun mengalami kelelahan emosional (Hendriana et al., 2023).

Selain itu, penelitian menemukan bahwa ketika *employer branding* secara fungsional maupun emosional dipersepsikan rendah, religiositas justru memperkuat pengaruh negatif komitmen afektif terhadap niat keluar karyawan Muslim, sehingga *employer branding* yang lemah membuat faktor internal seperti religiositas menjadi lebih dominan dalam menentukan keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi (Bayraktaroglu et al., 2023).

Berdasarkan berbagai penelitian, dapat dipahami bahwa *employer branding* berfungsi sebagai konteks penting yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh faktor internal karyawan seperti komitmen, kelelahan emosional, dan persepsi dukungan terhadap perilaku kerja seperti niat keluar atau keinginan bertahan. *Employer branding* yang kuat menjadi sarana strategis bagi organisasi untuk mengoptimalkan dampak positif faktor psikologis karyawan sehingga retensi dapat terjaga secara lebih efektif.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1 *Organizational commitment* berpengaruh terhadap perilaku *job hopping* karyawan generasi Z di Kota Tasikmalaya
- H2 Peran *Employer branding* memoderasi pengaruh *organizational commitment* terhadap perilaku *job hopping* karyawan generasi Z di Kota

Tasikmalaya, di mana *employer branding* yang kuat dapat memperlemah pengaruh *organizational commitment* terhadap perilaku *job hopping*