

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Perusahaan konvensional hingga kini masih menjadi bentuk organisasi yang dominan dalam lanskap bisnis global. Innotech (2023) menjelaskan bahwa perusahaan konvensional merujuk pada organisasi yang mengikuti struktur hierarkis tradisional dengan komunikasi vertikal, pengambilan keputusan terpusat, dan otonomi karyawan yang terbatas. Šerifi dan Dašić (2012) menjelaskan bahwa organisasi tradisional memiliki karakteristik berupa struktur yang tersentralisasi, hierarki yang berlapis dengan rentang kendali sempit, serta bersifat kaku dan bercirikan birokrasi mekanistik. Dalam model ini, pengambilan keputusan terpusat pada manajemen puncak, komunikasi bersifat *individual*, dan organisasi cenderung tidak siap menghadapi perubahan.

Sebuah perusahaan dapat diidentifikasi sebagai perusahaan konvensional apabila memenuhi beberapa karakteristik utama, seperti adanya struktur organisasi yang berjenjang dan formal, budaya kerja yang berorientasi pada prosedur, pengambilan keputusan terpusat pada puncak manajemen, serta minimnya fleksibilitas (Weber, 1947; Robbins & Judge, 2013). Jenis perusahaan yang umumnya masuk dalam kategori ini antara lain perusahaan manufaktur, perbankan konvensional, instansi pemerintah, dan perusahaan BUMN (Robbins & Judge, 2013). Di sisi lain, perusahaan modern adalah perusahaan yang adaptif terhadap perkembangan teknologi, inovatif, fleksibel, dan berorientasi pada efisiensi untuk meningkatkan daya saing di era digital Effist suite office (2023).

Perbedaan antara perusahaan modern dan perusahaan konvensional dapat dilihat dari cara usaha dijalankan, penggunaan teknologi, serta pola operasionalnya. Perusahaan modern umumnya lebih menekankan efisiensi, fleksibilitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar dengan memanfaatkan teknologi digital dan platform online. Sebaliknya, perusahaan konvensional masih lebih banyak mengandalkan cara-cara konvensional, seperti interaksi tatap muka dan proses kerja manual. Meski demikian, perusahaan konvensional tetap memiliki keunggulan dalam membangun kedekatan dengan konsumen dan menjaga loyalitas pelanggan Effist suite office (2023).

Salah satu kelompok yang kini semakin mendominasi angkatan kerja global adalah generasi Z, yang membawa nilai kerja berbeda dari generasi sebelumnya. Survei Deloitte (2025) menemukan bahwa 89% generasi Z menganggap rasa tujuan (*sense of purpose*) sebagai faktor penting dalam kepuasan kerja. Subiantoro (2024) menjelaskan bahwa generasi Z mengharapkan pekerjaan yang tidak hanya memberikan keamanan finansial, tetapi juga kesempatan berkembang dan berkontribusi secara bermakna. Ketika ekspektasi ini tidak terpenuhi, generasi Z cenderung mengambil keputusan untuk berpindah kerja. Hal ini tercermin dari data Randstad (2025) menunjukkan bahwa rata-rata masa kerja generasi Z hanya 1,1 tahun per pekerjaan dalam lima tahun pertama karir, jauh lebih singkat dibandingkan Milenial (1,8 tahun), Generasi X (2,8 tahun), maupun *Baby Boomers* (2,9 tahun). Tingginya angka perpindahan kerja ini mengindikasikan bahwa generasi Z memiliki kecenderungan *job hopping* yang lebih tinggi dibandingkan

generasi sebelumnya, dan kondisi ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan konvensional yang mengandalkan stabilitas dan loyalitas jangka panjang karyawan.

Job hopping kini telah menjadi salah satu permasalahan utama di dunia kerja. McKinsey & Company (2023) melalui laporan *The State of Organizations* menyebutkan bahwa tingkat perpindahan karyawan secara sukarela (*voluntary attrition*) meningkat signifikan pasca-pandemi, dan organisasi di berbagai sektor mengalami kesulitan dalam mempertahankan talenta mudanya. Strategic Human Resource Management (2024) juga mencatat bahwa *job hopping* telah bergeser dari fenomena individual menjadi tren sistemik yang memaksa organisasi mengevaluasi ulang strategi retensi mereka.

Di Indonesia, fenomena ini tidak kalah serius Populix (2024) melaporkan bahwa 63% pekerja generasi Z di Indonesia pernah berpindah pekerjaan setidaknya satu kali dalam satu tahun terakhir, dengan alasan utama meliputi ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja dan minimnya ruang pengembangan karir. Lebih spesifik, Lestari dan Prasetyo (2024) menemukan bahwa generasi Z yang bekerja di perusahaan konvensional memiliki niat *job hopping* yang lebih tinggi dibandingkan generasi Z yang bekerja di perusahaan berbasis digital, karena perusahaan konvensional dianggap kurang akomodatif terhadap kebutuhan pengembangan diri dan fleksibilitas yang menjadi prioritas generasi ini.

Adapun definisi *Job hopping* menurut Lake *et al.* (2017) merujuk pada suatu tindakan individu yang secara aktif dan sukarela berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam jangka waktu relatif singkat. Menurut Lake *et al.* (2017), perilaku *job hopping* didasari oleh dua motif utama. Pertama, motif kemajuan

(*advancement motive*), yaitu dorongan individu untuk berpindah pekerjaan sebagai strategi pengembangan karier. Kedua, motif pelarian (*optimism motive*), yaitu keinginan individu untuk melepaskan diri dari lingkungan kerja yang tidak disukai. Kedua motif ini menjadi dasar pemahaman atas alasan di balik perilaku perpindahan kerja yang dilakukan secara berulang dan sukarela. yang menegaskan bahwa *job hopping* berkaitan dengan niat atau kecenderungan dari dalam diri individu, bukan sekadar perpindahan yang terjadi karena faktor *eksternal*.

Penting untuk membedakan antara turnover, turnover intention, dan intensi *job hopping*. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, turnover karyawan dapat dipahami sebagai kondisi ketika karyawan benar-benar keluar dari perusahaan, sehingga hal ini menunjukkan perpindahan tenaga kerja yang sudah nyata terjadi dan dapat diukur dalam kurun waktu tertentu (Ongori, 2007). Berbeda dengan itu, turnover intention merujuk pada keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja saat ini, yang umumnya muncul sebagai respons terhadap berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, seperti ketidakpuasan kerja atau konflik dalam organisasi (Mobley, 1978).

Sementara itu, intensi *job hopping* lebih menekankan pada kecenderungan individu untuk berpindah kerja secara sukarela dalam waktu yang relatif singkat dan berulang, sehingga perpindahan kerja tidak hanya dipahami sebagai keputusan untuk keluar dari satu organisasi, tetapi juga sebagai bagian dari pola perilaku atau strategi karier pribadi (Pranaya, 2014; Suryaratri & Abadi, 2018; Pathirana et al. 2025). Dengan demikian, perbedaan utamanya terletak pada fokus dan bentuk perilakunya. Turnover merupakan perilaku aktual ketika karyawan sudah benar-

benar meninggalkan organisasi, turnover intention berfokus pada niat untuk keluar dari organisasi saat ini, sedangkan intensi *job hopping* mengarah pada kecenderungan untuk berpindah-pindah kerja secara berulang. Dalam beberapa kasus, intensi *job hopping* dapat berkembang menjadi turnover, tetapi tidak selalu berakhir pada keputusan resign yang benar-benar terjadi (Ongori, 2007; Tran et al., 2025).

Fenomena intensi *job hopping* secara empiris banyak ditemukan pada Generasi Z. Survei global yang dilakukan oleh Resume Lab menunjukkan bahwa 83% Gen Z secara terbuka mengidentifikasi dirinya sebagai *job hopper* (Szczepanek, 2023), dengan rata-rata masa kerja di satu perusahaan hanya 1,1 tahun, jauh lebih singkat dibandingkan generasi sebelumnya (Randstad, 2025). Temuan ini diperkuat oleh Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey (2025) yang menegaskan bahwa Generasi Z lebih mengutamakan *work-life balance* dibandingkan jenjang karier, dengan hanya 6% yang menyatakan tujuan utama karier mereka adalah mencapai posisi kepemimpinan.

Tren ini juga konsisten ditemukan di Indonesia. Anggraeni (2024) menemukan bahwa generasi Z memiliki skor rata-rata intensi *job hopping* sebesar 37,11, lebih tinggi dibandingkan Generasi Y maupun Generasi X. Senada dengan itu, Putra dan Rahmah (2025) pada 150 responden berusia 18–27 tahun di Kota Balikpapan menemukan tingkat *job hopping* yang tinggi dengan nilai rata-rata empiris sebesar 42,15, melampaui nilai rata-rata hipotetik sebesar 40. Penelitian Humaira dkk. (2024) turut mengonfirmasi bahwa 20% pekerja Generasi Z berada

pada kategori intensi *job hopping* tinggi, sementara pada Generasi Y hanya sebesar 10,6%.

Adapun faktor pendorong perilaku ini juga telah diidentifikasi dalam beberapa penelitian. Arlita dan Sari (2025) pada 399 responden dari tiga generasi di Kota Surakarta menemukan bahwa faktor utama yang mendorong *job hopping* pada generasi Z adalah ketidakseimbangan work-life balance, ketidakpuasan kerja, dan kurangnya keselarasan dengan nilai-nilai pekerjaan. Sementara itu, Suryaratri dan Abadi (2018) pada 100 pekerja di wilayah Jabodetabek menemukan bahwa 51% responden termasuk dalam kategori intensi *job hopping* tinggi. Data-data tersebut menunjukkan bahwa fenomena intensi *job hopping* pada Generasi Z bukan merupakan fenomena lokal, melainkan tren yang konsisten ditemukan di berbagai wilayah Indonesia dan sejalan dengan tren global.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada 7 karyawan gen z dengan 4 perempuan dan 3 laki-laki pada tanggal 15-18 Desember 2025 dan 11 April 2026 secara online maupun offline. Wawancara didasarkan pada aspek *job hopping* dari Lake, dkk. (2017). yaitu *optimism or avoidance* dan *advancement or career progression*.

Berdasarkan aspek *escape or avoidance*, diketahui bahwa 5 dari 7 responden menyatakan dorongan untuk keluar akibat ketidakpuasan terhadap ekosistem kerja perusahaan konvensional yang dinilai kaku dan birokratis. Faktor determinan yang muncul adalah ketidaksesuaian kompensasi dengan beban kerja (3 responden) serta rendahnya fleksibilitas kerja yang mengganggu keseimbangan kehidupan pribadi atau *work-life balance* (2 responden). Kondisi ini menciptakan

kejujenuhan mental yang mendorong karyawan mencari lingkungan kerja yang lebih adaptif.

Berdasarkan aspek *advancement or career progression*, sebanyak 6 dari 7 responden memandang *job hopping* sebagai strategi akselerasi karier. Sebanyak 4 responden mengeluhkan struktur organisasi yang masih didominasi budaya senioritas, sehingga menghambat transparansi dan kecepatan promosi bagi tenaga kerja muda. Sementara itu, 2 responden lainnya menilai bahwa pengembangan kompetensi profesional hanya dapat dicapai melalui diversifikasi pengalaman di perusahaan berbeda. Dari hasil wawancara diketahui bahwa sebagian besar karyawan Generasi Z memiliki niat untuk melakukan *job hopping*, dengan motif utama berupa ketidakpuasan terhadap kondisi kerja dan keterbatasan pengembangan karir. Temuan ini menunjukkan bahwa *job hopping* merupakan fenomena yang nyata dan perlu diteliti lebih lanjut, khususnya dalam kaitannya dengan faktor psikologis *internal* seperti *Psychological capital* yang berpotensi mempengaruhi niat tersebut.

Berdasarkan data melalui hasil penelitian dan wawancara yang telah dipaparkan sebelumnya, terdapat kesenjangan antara kenyataan dan harapan. Kenyataannya, Generasi Z justru menunjukkan intensi *job hopping* yang tinggi, padahal seharusnya individu memiliki intensi *job hopping* yang rendah. Apabila individu memiliki intensi *job hopping* yang rendah, hal ini mencerminkan bahwa mereka dapat menikmati pekerjaannya, sehingga cenderung menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, motivasi tinggi dalam menyelesaikan tugas secara efektif, serta keinginan untuk terus belajar dan mengembangkan diri (Nabila, 2025). Sejalan

dengan hal tersebut, Sypniewska (2014) dan DeTienne *et al.* (2012) menjelaskan bahwa ketika karyawan dapat menikmati pekerjaannya, tingkat stres di tempat kerja cenderung berkurang, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi dan menurunkan kecenderungan untuk meninggalkan tempat kerja.

Perilaku *job hopping* memiliki implikasi yang signifikan bagi organisasi. Amanampo dan Wibowo (2025) menjelaskan bahwa *job hopping* berpotensi menurunkan produktivitas organisasi, meningkatkan beban kerja karyawan yang masih bertahan, serta menimbulkan risiko kebocoran informasi penting. Selain itu, fenomena ini sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu, seperti kebutuhan untuk berkembang, maupun dari organisasi, seperti kondisi lingkungan kerja dan kebijakan kompensasi yang diterapkan. Sejalan dengan hal tersebut, Liu *et al.* (2010) dalam Suryaratri dan Abadi (2018) menyatakan bahwa *job hopping* memberikan dampak merugikan bagi perusahaan yang kehilangan karyawan, antara lain meningkatnya biaya rekrutmen dan berkurangnya modal pengetahuan yang dimiliki organisasi. Hanifah dan Yudanegara (2025) menambahkan bahwa fenomena ini juga berdampak langsung pada peningkatan biaya pelatihan serta dapat mengganggu kesinambungan budaya organisasi. Hilangnya karyawan berpengalaman juga dapat berdampak pada reputasi perusahaan serta menghambat efektivitas operasional.

Dari sudut pandang individu, seringnya berpindah pekerjaan dapat mempengaruhi perkembangan karier, kestabilan keuangan, dan kesejahteraan mental. Shakya *et al.* (2025) menjelaskan bahwa individu yang sering melakukan

job hopping berpotensi mengalami tekanan kognitif dan emosional yang berkelanjutan akibat proses adaptasi dan pencarian pekerjaan baru. Dari perspektif ekonomi, Natalia *et al.* (2025) menjelaskan bahwa kondisi ini berpotensi menurunkan efisiensi dan produktivitas operasional perusahaan, terutama akibat hilangnya sumber daya pengetahuan yang penting bagi inovasi dan pengambilan keputusan.

Perilaku *job hopping* dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikelompokkan menjadi faktor individu dan organisasi Naresh dan Rathnam, (2015), atau faktor intrinsik dan ekstrinsik Larasati dan Aryanto, (2020). Faktor ekstrinsik atau organisasi yang sering memengaruhi *job hopping* mencakup ketidakpuasan terhadap kompensasi, permasalahan manajerial, budaya perusahaan yang tidak sesuai, serta ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (Znidaršič & Marič, 2021; Larasati & Aryanto, 2020). Salah satu faktor intrinsik yang turut berperan adalah *Psychological capital* Kushariyadi *et al.* (2025). Karyawan dengan modal psikologis yang tinggi cenderung memiliki *optimisme* dan daya tahan yang lebih kuat dalam menghadapi tekanan kerja, sehingga kecenderungan untuk berpindah pekerjaan pun menjadi lebih rendah Purnomo *et al.* (2023). Temuan ini diperkuat oleh Anastacia dan Kustini (2024) yang menunjukkan bahwa karyawan dengan modal psikologis yang baik cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat untuk tetap bertahan di organisasi tempatnya bekerja.

Lebih lanjut, Luthans *et al.* (2007) mendefinisikan *Psychological capital* sebagai suatu kondisi perkembangan psikologis positif dalam diri individu yang

terdiri dari empat dimensi utama, yaitu *Self-efficacy* (keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas yang menantang), *optimism* (kecenderungan individu untuk memandang keberhasilan secara positif, baik di masa kini maupun mendatang), *hope* (ketekunan dalam mengejar tujuan serta kemampuan mencari jalur alternatif ketika menghadapi hambatan), dan *resilience* (kemampuan individu untuk bertahan dan bangkit kembali bahkan melampaui kondisi semula ketika dihadapkan pada masalah atau situasi yang tidak menguntungkan). Dengan demikian, keempat dimensi tersebut secara bersama-sama membentuk sumber daya psikologis yang dapat memperkuat ketahanan karyawan dalam menghadapi tantangan di lingkungan kerja, sekaligus mengurangi kecenderungan mereka untuk melakukan *job hopping*.

Karyawan dengan tingkat *Psychological capital* yang tinggi cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk berpindah pekerjaan, karena sumber daya psikologis positif seperti efikasi diri, *optimisme*, dan resiliensi memungkinkan individu menghadapi tekanan kerja secara lebih adaptif sehingga menekan keinginan untuk mencari pekerjaan baru (Anastacia & Kustini, 2024). Individu dengan modal psikologis yang lebih positif juga memiliki kecenderungan *job hopping* yang lebih rendah (Putri, 2021). Namun demikian, realitas dunia kerja menunjukkan adanya dinamika yang menarik, di mana Generasi Z memiliki kecenderungan intensi *job hopping* yang relatif tinggi meskipun *Psychological capital* diyakini dapat berperan sebagai faktor pelindung yang mampu menurunkan niat tersebut (Putra & Rahmah, 2025). Hal ini diperkuat dengan adanya hubungan

negatif yang signifikan antara *Psychological capital* dan perilaku *job hopping* (Putri, Yuniasanti, & Fitriana, 2022).

Fenomena ini menjadi penting untuk diteliti mengingat Gen Z kini mendominasi angkatan kerja, namun justru menunjukkan intensi *job hopping* yang tinggi di perusahaan konvensional yang sangat membutuhkan stabilitas dan loyalitas karyawan jangka panjang. Padahal, *Psychological capital* berpotensi menjadi faktor pelindung yang dapat menekan intensi tersebut, Meskipun beberapa penelitian telah mengkaji hubungan *Psychological capital* dengan intensi *job hopping*, kajian yang ada masih didominasi oleh subjek generasi milenial (Suryaratri & Abadi, 2018; Steven & Suhari, 2024), sementara penelitian yang secara spesifik berfokus pada generasi Z masih sangat terbatas (Nabila, 2025; Putra & Rahmah, 2025). Lebih lanjut, penelitian-penelitian sebelumnya cenderung tidak mengidentifikasi jenis perusahaan secara eksplisit sebagai konteks penelitian, atau justru dilakukan pada konteks perusahaan berbasis teknologi (Steven & Suhari, 2024), sehingga kajian yang secara khusus menghubungkan *Psychological capital* dengan intensi *job hopping* generasi Z di perusahaan konvensional masih belum banyak dilakukan.

Dengan demikian, pemahaman mendalam mengenai hubungan keduanya dalam konteks tersebut menjadi sangat relevan dan mendesak untuk dikaji. Berdasarkan, dari uraian diatas peneliti mengusulkan untuk mengajukan permasalahan yaitu apakah ada hubungan antara *Psychological capital* dengan niat *Job hopping* pada karyawan generasi Z di Perusahaan Konvensional ?.

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *Psychological capital* dengan niat *job hopping* pada pekerja generasi Z di Perusahaan Konvensional.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat teoritis

Memberikan kontribusi teoritis dalam bidang psikologi industri dan organisasi, khususnya tentang hubungan *Psychological capital* dengan Niat *Job hopping* Karyawan Gen Z di Perusahaan Konvensional.

b. Manfaat Praktis

(1) Bagi Karyawan Gen Z

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan kepada karyawan Generasi Z mengenai pentingnya *psychological capital* sebagai salah satu aspek psikologis yang berperan dalam menghadapi dinamika dunia kerja. Melalui pemahaman tersebut, karyawan diharapkan dapat lebih bijak dalam menyikapi tantangan kerja maupun dalam mengambil keputusan terkait karier.

(2) Bagi Perusahaan Konvensional

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam memahami dinamika psikologis karyawan Generasi Z, khususnya yang berkaitan dengan intensi *job*

hopping. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan kebijakan, program, dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang relevan dengan kebutuhan karyawan Generasi Z.