

Motif Rasional di Balik Job Hopping: Peran Pertumbuhan Karir dan Lingkungan Kerja Toksik pada Generasi Z

Anita Dwi Wulandari

Department of Management, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 25 Juli 2025

Revised: 12 Agustus 2025

Accepted: 19 Agustus 2025

Keywords:

Job Hopping

Pertumbuhan Karir

Lingkungan Kerja Toksik

Generasi Z

This is an open-access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



ABSTRACT

Studi ini mengkaji pengaruh pertumbuhan karir dan lingkungan kerja toksik terhadap *job hopping* di kalangan karyawan Generasi Z di perusahaan *Business Process Outsourcing* (BPO) Indonesia. Pertumbuhan karir merepresentasikan motif untuk maju, sementara lingkungan kerja toksik merepresentasikan motif pelarian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, survei daring dilakukan terhadap 100 responden Gen Z yang telah berganti pekerjaan minimal dua kali. Data dianalisis dengan PLS-SEM menggunakan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertumbuhan karir yang terbatas secara signifikan meningkatkan *job hopping* untuk kemajuan karir, sementara lingkungan kerja yang toksik secara signifikan mendorong karyawan untuk *job hopping* guna menghindari dampak psikologis. Studi ini merekomendasikan manajemen sumber daya manusia untuk menyediakan jalur promosi yang jelas dan budaya kerja yang sehat untuk mengurangi perpindahan pekerjaan dan pergantian karyawan di perusahaan BPO.

This study examines the influence of career growth and toxic workplace environment on job hopping among Generation Z employees in Indonesian Business Process Outsourcing (BPO) companies. Career growth represents the advance motive, while toxic workplace environment represents the escape motive. This research used a quantitative approach, an online survey was conducted with 100 Gen Z respondents who had changed jobs at least twice. Data were analyzed with PLS-SEM using SmartPLS 4.0. The results show that limited career growth significantly increases job hopping for career progression, while a toxic workplace environment significantly drives employees to leave to avoid psychological harm. The study recommends human resource management to provide a clear promotion pathways and a healthy work culture to reduce job hopping and turnover in BPO companies.

Corresponding Author:

Anita Dwi Wulandari

Department of Management, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia,

Jl. Profesor DR. HR Boenyamin No.708, Dukuhbandong, Grendeng, Kec. Purwokerto Utara, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53122

Email: anitadwiwlnr@gmail.com

PENDAHULUAN

Job hopping merupakan fenomena yang sering terjadi pada Gen Z di Indonesia (Arifin *et al.*, 2024). *Job hopping* merujuk pada seringnya karyawan melakukan transisi antar organisasi baik karena alasan naluriah maupun keputusan rasional (Steenackers & Guerry, 2016). Generasi Z (Gen Z) merupakan tenaga kerja muda yang baru memasuki dunia kerja (Gabriel *et al.*, 2022). Gen Z lahir antara tahun 1995 dan 2012 (Gabrielova & Buchko, 2021; Feiertag & Berge, 2008; Reeves & Oh, 2007; Janssen & Carradini, 2021). Gen Z merupakan generasi yang penting karena secara perlahan jumlah mereka di Indonesia hampir setengah dari kelompok usia produktif. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia tahun 2023, jumlah Gen Z mencapai 80,1 juta jiwa atau setara dengan 41,6% dari populasi usia produktif. Oleh karena itu, mengenali mereka menjadi hal yang penting agar dapat mempertahankan dan mengelola bakat karyawan Gen Z (Gabriel *et al.*, 2022).

Pandey (2019) menyatakan bahwa *job hopping* merupakan praktik umum yang dilakukan karyawan di organisasi swasta. Beberapa tahun terakhir, semakin banyak perusahaan swasta di Indonesia menjalin kerja sama dengan perusahaan *Business Process Outsourcing* (BPO) untuk meningkatkan efisiensi operasional. Tren ini beriringan dengan masuknya Gen Z ke dalam dunia kerja. Akibatnya, banyak Gen Z yang bekerja di perusahaan BPO di masa awal kerja nya. BPO didefinisikan sebagai pelimpahan satu atau lebih proses bisnis yang memerlukan dukungan teknologi informasi (TI) secara intensif kepada

penyedia eksternal, yang mana penyedia eksternal bertanggung jawab untuk mengelola dan mengoperasikan proses bisnis yang dilimpahkan berdasarkan kontrak kerja yang telah ditentukan (Yang *et al.*, 2007). Kuruvilla & Ranganathan (2010) menyatakan bahwa sektor bisnis BPO berkembang pesat dalam dekade terakhir, namun menghadapi tantangan besar, yaitu tingkat pergantian karyawan yang tinggi. Artinya, perkembangan BPO (termasuk tantangan pergantian karyawan yang tinggi) beriringan dengan masuknya Gen Z ke dunia kerja, di mana generasi ini dikenal dengan kecenderungan *job hopping* menurut Arifin *et al.* (2024). Namun, penelitian mengenai faktor pendorong *job hopping* pada Gen Z, khususnya di sektor BPO di Indonesia masih terbatas, sehingga diperlukan studi yang lebih mendalam untuk mengisi kekosongan tersebut.

Lake *et al.* (2018) mengemukakan bahwa terdapat dua motif yang mendorong karyawan melakukan *job hopping*, yaitu motif kemajuan karir (*advance motive*) dan motif pelarian (*escape motive*). motif kemajuan adalah motif karyawan berpindah kerja untuk mencapai kemajuan dalam karir, sedangkan motif pelarian adalah motif karyawan berpindah kerja untuk segera meninggalkan lingkungan kerja saat ini. Oleh karena itu, penulis menggunakan variabel pertumbuhan karir untuk merepresentasikan motif kemajuan dan variabel lingkungan kerja toksik untuk merepresentasikan motif pelarian. Goh & Lee (2018) menemukan bahwa Gen Z memiliki kesiapan untuk bekerja keras, namun mereka memiliki harapan dapat naik jabatan dengan cepat. Selain itu, Gen Z juga mahir mengenali tanda-tanda lingkungan kerja toksik dan lebih suka melepaskan diri (Pielago & Vibora, 2024). Berdasarkan temuan tersebut, ada kemungkinan bahwa pertumbuhan karir dan lingkungan kerja toksik berpengaruh terhadap kecenderungan Gen Z untuk melakukan *job hopping*.

KAJIAN TEORI

Self-Determination Theory

Self-determination theory (SDT) adalah teori makro tentang motivasi manusia yang awalnya muncul dari penelitian tentang motivasi dari dalam diri (intrinsik) dan dari luar (ekstrinsik), lalu berkembang dan digunakan juga untuk memahami motivasi di tempat kerja dan berbagai aspek kehidupan lainnya (Deci *et al.*, 2017). Menurut Deci & Ryan (2000), SDT menjelaskan bahwa agar seseorang bisa merasa sejahtera secara psikologis, mereka perlu memenuhi tiga kebutuhan utama: merasa kompeten, merasa terkoneksi dengan orang lain, dan merasa punya kendali atas hidupnya (otonomi). Pekerjaan berbayar bisa membantu memenuhi ketiga kebutuhan ini sekaligus, yang mana pekerja bisa menunjukkan kemampuan mereka, membangun hubungan di tempat kerja, dan mendapatkan penghasilan yang memberi kebebasan untuk mengatur hidup (Welters *et al.*, 2014). Menurut SDT, orang bekerja untuk meraih hal-hal yang bisa membuat mereka merasa puas, dan jika kebutuhan itu terpenuhi, mereka akan merasakan manfaat positif secara psikologis. Namun, menurut Welters *et al.* (2014), SDT mengklaim bahwa jenis motivasi yang digunakan untuk mencapai tujuan sangat memengaruhi kemungkinan tercapainya tujuan tersebut.

Job Hopping

Fenomena *job hopping* sebenarnya telah diperkenalkan sekitar 40 tahun lalu oleh Ghiselli (1974) dengan istilah "*hobo-syndrome*." Ghiselli (1974) menyatakan bahwa "*hobo-syndrome*" menggambarkan dorongan naluriyah yang muncul secara berkala, mendorong karyawan untuk berganti pekerjaan tanpa alasan rasional. Sedangkan, Maertz dan Griffeth (2004) mempertimbangkan bahwa *job hopping* dapat menjadi hasil dari keputusan rasional karyawan. Kemudian, Lake *et al.* (2018) menjelaskan bahwa terdapat dua perspektif umum tentang *job hopping* yang mewakili dua karakteristik paling umum, yaitu: *advance motive* (motif untuk maju) dan *escape motive* (motif pelarian). Faktor kurangnya peluang promosi di dalam organisasi dan meningkatnya praktik perekrutan dari luar perusahaan mendorong pekerja untuk secara aktif mengelola karir mereka dengan *job hopping* (Hall, 2004). Oleh karena itu, Lake *et al.* (2018) menamakan motif ini sebagai motif untuk maju karena menggambarkan keinginan para pekerja untuk sering berganti pekerjaan sebagai sarana kemajuan karir. Nguyen & Le (2022) dalam penelitiannya

menyatakan bahwa motif pelarian menunjukkan sejauh mana seorang pekerja menjadikan masalah yang mereka hadapi di tempat kerja sebagai alasan utama untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Pertumbuhan Karir

Pertumbuhan karir adalah hasil dari upaya karyawan dalam mencapai tujuan karir mereka dan upaya organisasi dalam memberikan penghargaan atas upaya tersebut (Weng & McElroy, 2012). Menurut Weng & McElroy (2012), pertumbuhan karir yang dimaksud adalah pertumbuhan karir seseorang di organisasi tempatnya bekerja, bukan penilaian seseorang terhadap pertumbuhan karir mereka selama perjalanan karir mereka di dunia kerja. Weng & Xi (2011) mengidentifikasi empat aspek utama dalam pertumbuhan karir organisasi, yaitu kecepatan penguasaan keterampilan profesional, kecepatan pencapaian tujuan karir, kecepatan promosi dan kecepatan kenaikan gaji. Artinya, pertumbuhan karir merupakan hasil dari upaya karyawan dalam mencapai tujuan karir pribadi mereka, pengembangan keterampilan profesional di dalam organisasi, upaya organisasi dalam memberikan penghargaan atas upaya tersebut melalui promosi dan peningkatan gaji (Weng & McElroy, 2012).

Lingkungan Kerja Toksik

Lingkungan kerja toksik menunjukkan hubungan negatif antara karyawan dan tempat kerja (Lam *et al.*, 2017). Dimensi lingkungan kerja toksik menurut Anjum & Ming (2018) adalah pengucilan, ketidaksopanan, perundungan dan pelecehan. Pengucilan di tempat kerja adalah sejauh mana individu merasa bahwa mereka diabaikan atau dikecualikan oleh karyawan lain di tempat kerja (Anjum & Ming, 2018). Ketidaksopanan di tempat kerja dapat berupa pelecehan verbal atau tindakan non-verbal yang dilakukan seseorang untuk tidak menghormati rekan kerja (Cortina, 2008). Perundungan di tempat kerja merujuk pada tindakan menyimpang dari seseorang untuk menedor dan menciptakan perasaan tidak berdaya pada korban, serta merendahkan harga diri seseorang di tempat kerja (Khan *et al.*, 2016). Pelecehan di tempat kerja adalah tindakan yang tidak diinginkan yang bertujuan untuk mempermalukan seseorang, melanggar martabat seseorang atau mengintimidasi orang lain (Colligan & Higgins, 2006).

Pengembangan Hipotesis

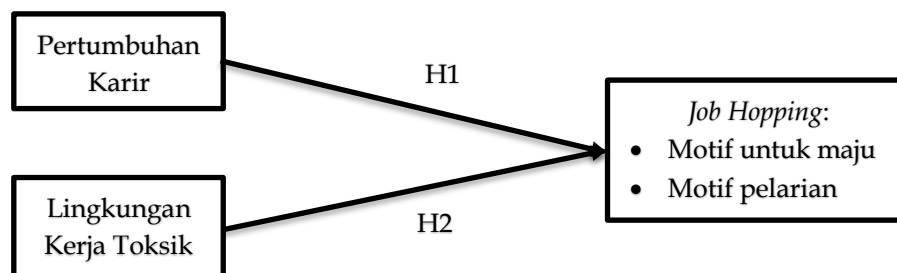
Penelitian Bhatti & Alvi (2022) menunjukkan bahwa pertumbuhan karir memiliki pengaruh langsung terhadap keputusan seseorang untuk melakukan *job hopping*. Temuan ini sejalan dengan pendapat para peneliti karir, yang menyatakan bahwa keinginan untuk berganti pekerjaan sering kali didorong oleh keinginan untuk meningkatkan jenjang karir (Lake *et al.*, 2018). Pertumbuhan karir lebih berkaitan dengan motif untuk maju dalam *job hopping*. Sesuai dengan Lake *et al.* (2018), motif untuk maju menggambarkan keinginan karyawan untuk sering berganti pekerjaan sebagai sarana kemajuan karir. Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, ada kemungkinan bahwa pertumbuhan karir dapat mempengaruhi karyawan Gen Z melakukan *job hopping*. Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis: H1: Pertumbuhan karir berpengaruh negatif terhadap *job hopping* motif untuk maju pada karyawan Gen Z.

Menurut Rasool *et al.* (2021) pelecehan, pengucilan dan penindasan menciptakan lingkungan kerja toksik dalam organisasi dan dampaknya dapat meningkatkan pergantian karyawan. Lingkungan kerja toksik merujuk pada motif pelarian dalam *job hopping*. Sesuai dengan Lake *et al.* (2018), motif pelarian menggambarkan keinginan karyawan untuk sering berganti pekerjaan agar segera keluar dari lingkungan kerja yang tidak disukai. Beberapa budaya kerja di Indonesia dapat menjadikan lingkungan kerja toksik, misalnya jarak kekuasaan yang tinggi membuat atasan cenderung otoriter, serta hierarki senioritas yang bisa berujung pada perlakuan tidak adil. Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, ada kemungkinan bahwa lingkungan kerja toksik dapat mempengaruhi karyawan Gen Z untuk melakukan *job hopping*. Berdasarkan hal ini, dapat dirumuskan hipotesis:

H2: Lingkungan kerja toksik berpengaruh positif terhadap *job hopping* motif pelarian pada karyawan Gen Z.

Keputusan karyawan untuk melakukan *job hopping* mungkin lebih banyak ditentukan oleh apakah kebutuhan psikologis dasar mereka terpenuhi atau tidak. *Self-Determination Theory* (SDT) menjelaskan bahwa keputusan untuk bertahan atau pindah sangat dipengaruhi oleh terpenuhinya tiga kebutuhan dasar: otonomi, kompetensi, dan koneksi (Deci *et al.*, 2017). Hubungan antara pertumbuhan karir terhadap *job hopping advance motive* mencerminkan adanya motivasi yang bersifat teridentifikasi atau terintegrasi. Menurut Welters *et al.* (2014), motivasi ini terjadi ketika seseorang menginternalisasi nilai dari tujuan eksternal, seperti jenjang karir sebagai hal yang penting bagi dirinya. Oleh karena itu, *job hopping* dalam konteks ini menjadi strategi untuk memenuhi kebutuhan akan kompetensi dan otonomi yang belum sepenuhnya terpenuhi di tempat kerja saat ini.

Sedangkan hubungan antara lingkungan kerja toksik terhadap *job hopping escape motive* cenderung dipengaruhi oleh motivasi yang bersifat terkendali, yaitu dorongan yang muncul akibat tekanan eksternal seperti stres, konflik, atau ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja (Deci *et al.*, 2017). Lingkungan kerja yang toksik sering kali menyebabkan kebutuhan akan koneksi tidak terpenuhi, karena hubungan antar rekan kerja atau dengan atasan terganggu oleh perilaku seperti pengucilan, ketidaksopanan, perundungan, atau pelecehan. Oleh karena itu, *job hopping* menjadi “jalan keluar” bagi individu untuk melarikan diri dari situasi yang dianggap merugikan secara psikologis dan melakukan *job hopping* untuk mencari perusahaan dengan lingkungan kerja yang suportif.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Partisipan penelitian ini adalah karyawan Gen Z yang bekerja di perusahaan BPO. Survei dilakukan secara daring di wilayah Semarang, Solo, dan Sleman, Indonesia. Populasi dalam penelitian ini tidak diketahui, sehingga pengambilan sampel merujuk pada Riyanto & Hermawan (2020), yang menyatakan bahwa ketika total populasi tidak diketahui secara pasti, dapat menggunakan rumus Lemeshow untuk menentukan jumlah sampel. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh jumlah minimal sampel sebanyak 97. Penelitian ini menggunakan 100 responden untuk menyesuaikan dengan rekomendasi metode *Structural Equation Modeling* (SEM) yang idealnya memerlukan 100–200 sampel (Hair *et al.*, 2006). Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu responden merupakan Gen Z atau kelahiran tahun 1995–2012 dan telah berganti pekerjaan minimal dua kali. Hal tersebut dikarenakan penelitian ini ingin fokus pada Gen Z yang sudah punya pengalaman *job hopping*. Responden terdiri dari 68 (68%) perempuan dan 32 (32%) laki-laki.

Pengukuran dan Analisis Data

Job hopping diukur menggunakan 8 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Lake *et al.* (2018); pertumbuhan karir menggunakan 4 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Weng & McElroy (2012); dan lingkungan kerja toksik menggunakan 7 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Rasool, *et al.* (2021). Sebelumnya telah dilakukan pilot test terhadap 11 karyawan Gen Z yang bekerja di perusahaan

BPO sebagai tahap awal untuk menguji kejelasan instrumen penelitian dan memastikan validitas serta reliabilitas awal kuesioner. Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan teknik *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Perangkat lunak yang digunakan adalah SmartPLS 4.0.

HASIL PENELITIAN

Analisis Data

Uji hipotesis dilakukan melalui metode *bootstrapping* menggunakan *software* SmartPLS 4.0. Hasil proses *bootstrapping* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1. F-Square

	f-square
Pertumbuhan Karir -> Job Hopping Motif untuk Maju	0,068
Lingkungan Kerja Toksik -> Job Hopping Motif Pelarian	0,079

Sumber: Hasil olah data SmartPLS versi 4.0

Menurut Hair et al. (2021) dan Henseler et al. (2009), interpretasi nilai f^2 adalah: 0,02 = rendah, 0,15 = sedang, dan 0,35 = besar. Berdasarkan Tabel 1. menunjukkan bahwa nilai *f-square* lingkungan kerja toksik terhadap *job hopping* motif pelarian dan pertumbuhan karir terhadap *job hopping* motif untuk maju termasuk dalam kategori rendah. Artinya, lingkungan kerja toksik memberikan kontribusi yang nyata, meskipun tidak terlalu besar terhadap kecenderungan karyawan Gen Z untuk melakukan *job hopping* baik karena motif untuk maju, maupun motif pelarian.

Tabel 2. R-Square

	R-square
Job Hopping Motif untuk Maju	0,153
Job Hopping Motif Pelarian	0,239

Sumber: Hasil olah data SmartPLS versi 4.0

Chin (1998) menyatakan bahwa nilai *R-square* 0,67=tinggi; 0,33=moderat; dan 0,19=lemah. Berdasarkan Tabel 2. menunjukkan bahwa 15,3% variabilitas dalam *job hopping* motif untuk maju dapat dijelaskan oleh variabel pertumbuhan karir. Sedangkan, 23,9% variabilitas dalam *job hopping* motif pelarian dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja toksik. Dengan demikian, nilai *R-square job hopping* motif pelarian termasuk moderat dan *R-square job hopping* motif untuk maju termasuk rendah.

Tabel 3. Nilai Q-Square

	Q-square
Job Hopping Motif untuk Maju	0,153
Job Hopping Motif Pelarian	0,239

Sumber: Hasil olah data SmartPLS versi 4.0

Menurut Chin (1988), nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki kemampuan prediktif yang baik, sedangkan $Q^2 \leq 0$ menandakan model kurang efektif dalam menjelaskan variabel dependen dan membuat prediksi. Nilai *Q-square* Tabel 3. menjelaskan bahwa *job hopping* motif untuk maju memiliki kemampuan prediksi yang rendah namun masih dapat diterima, sedangkan *job hopping* motif pelarian memiliki kemampuan prediksi yang sedikit lebih baik, meskipun masih dalam kategori rendah.

Tabel 4. Uji Hipotesis

Original	Sample	Standard	T statistics (O/STDEV)	P values
----------	--------	----------	-----------------------------	-------------

	Sample (O)	Mean (M)	Deviation (STDEV)		
Pertumbuhan Karir -> <i>Job Hopping</i> Motif untuk Maju	-0,262	-0,263	0,126	2,078	0,038
Lingkungan Kerja Toksik -> <i>Job Hopping</i> Motif Pelarian	0,259	0,282	0,091	2,842	0,005

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS* versi 4.0

Berdasarkan Tabel 1, hubungan antara pertumbuhan karir terhadap *job hopping* motif untuk maju menunjukkan bahwa pertumbuhan karir berpengaruh negatif terhadap *job hopping* motif untuk maju. Artinya, semakin rendah pertumbuhan karir karyawan Gen Z di perusahaan, maka semakin tinggi kecenderungan mereka melakukan *job hopping* untuk mencari posisi yang lebih baik. Oleh karena itu, **H1 diterima**. Selanjutnya, lingkungan kerja toksik berpengaruh positif terhadap *job hopping* motif pelarian. Hal tersebut menjelaskan bahwa semakin toksik lingkungan kerja, semakin besar dorongan karyawan Gen Z melakukan *job hopping* untuk segera keluar dari lingkungan kerja tersebut. Oleh karena itu, **H2 diterima**.

PEMBAHASAN

Tingginya tingkat pergantian karyawan di perusahaan BPO dapat dikaitkan dengan perilaku *job hopping* yang semakin meningkat saat Gen Z mulai memasuki dunia kerja, sehingga diperlukan perhatian khusus untuk memahami dan mengelola karakteristik serta kebutuhan generasi ini. Hasil penelitian ini menghasilkan tiga temuan penting.

Pertama, berdasarkan hasil pengujian hipotesis, hipotesis pertama diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan karir berpengaruh negatif secara langsung terhadap kecenderungan karyawan Gen Z melakukan *job hopping* karena motif untuk maju. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pertumbuhan karir memiliki korelasi negatif yang signifikan terhadap keinginan karyawan untuk melakukan *job hopping* (Bhatti & Alvi, 2022). Hal ini masuk akal karena Gen Z cenderung lebih termotivasi dan bersedia bertahan di tempat kerja jika perusahaan memberi kesempatan promosi yang adil untuk mendukung pertumbuhan karir mereka (Gabriel *et al.*, 2022). Goh & Lee (2018) juga menemukan bahwa Gen Z memiliki kesiapan untuk bekerja keras, namun mereka memiliki harapan dapat naik jabatan dengan cepat.

Berdasarkan SDT, setiap karyawan memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan koneksi, yang jika terpenuhi akan mengurangi niat untuk keluar dari pekerjaan (Deci *et al.*, 2017). Menurut Welters *et al.* (2014), menaiki jenjang karir bisa membantu seseorang memenuhi dua kebutuhan penting dalam SDT, yaitu kompetensi (merasa mampu dan berkembang) dan otonomi (punya kendali atas pekerjaan). Namun, jika kesempatan pertumbuhan karir tidak tersedia atau dirasa tidak adil, kebutuhan akan kompetensi dan otonomi menjadi terhambat, dan pada gilirannya bisa mendorong mereka melakukan *job hopping*. Dalam konteks *job hopping*, kondisi ini memicu motif untuk maju, karyawan terdorong berpindah-pindah ke perusahaan yang dianggap mampu memberikan peluang pengembangan diri dan peningkatan posisi karir.

Kedua, lingkungan kerja toksik memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap kecenderungan karyawan Gen Z untuk melakukan *job hopping* dengan motif pelarian, oleh karena itu hipotesis kedua diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa lingkungan kerja toksik meningkatkan niat berpindah karyawan (Iqbal *et al.*, 2022; Anjum & Ming, 2018). Artinya, semakin tinggi tingkat toksisitas dalam lingkungan kerja, seperti pengucilan, ketidaksohapan, perundungan, dan pelecehan (Anjum & Ming, 2018), maka semakin besar dorongan untuk melakukan *job hopping* pada karyawan Gen Z demi menghindari kondisi tersebut. Temuan ini juga memperkuat pemahaman Turner (2015) bahwa Gen Z sangat menghargai lingkungan kerja yang menyenangkan, artinya Gen Z sebagai generasi yang cenderung tidak mentolerir lingkungan kerja negatif. Menurut Pielago & Vibora (2024), Gen Z lebih berani untuk mengambil keputusan keluar dari tempat kerja yang tidak sehat. Dorongan utamanya adalah keinginan untuk terbebas dari tekanan psikologis.

Tempat kerja yang membantu memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan akan meningkatkan kesejahteraan mental dan fisik (Deci & Ryan, 2000). Oleh karena itu, dukungan terhadap kebutuhan dasar menjadi hal penting dalam lingkungan sosial di tempat kerja, seperti hubungan dalam tim, karena dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan (Welters *et al.*, 2014). Lingkungan kerja toksik secara langsung menghambat terpenuhinya kebutuhan koneksi. Koneksi merujuk pada perasaan diterima, dihargai, dan memiliki hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja (Deci *et al.*, 2017). Ketika kebutuhan akan koneksi tidak terpenuhi, karyawan dapat mengalami ketidaknyamanan psikologis yang kuat. Kondisi ini mendorong Gen Z untuk melakukan *job hopping* motif pelarian, yaitu keinginan meninggalkan pekerjaan demi melepaskan diri dari lingkungan kerja yang dirasa merugikan secara psikologis.

Ketiga, hasil penelitian ini bertentangan dengan konsep "*hobo syndrom*" yang pertama kali dikemukakan oleh Ghiselli (1974), yaitu pekerja berpindah pekerjaan secara berkala dari satu perusahaan ke perusahaan lain dipicu oleh dorongan naluriah yang muncul secara berkala tanpa alasan rasional. Berdasarkan hasil penelitian, karyawan Gen Z yang bekerja di perusahaan BPO memiliki motivasi yang rasional dalam melakukan *job hopping*. Pada hubungan antara pertumbuhan karir dan *job hopping* motif untuk maju, keputusan berpindah kerja dilakukan sebagai upaya mencari posisi yang lebih baik untuk memenuhi kebutuhan akan kompetensi dan otonomi yang belum sepenuhnya terpenuhi di perusahaan saat ini. Sementara itu, pada hubungan antara lingkungan kerja toksik dan *job hopping* motif pelarian, keputusan berpindah kerja dipicu oleh ketidaknyamanan psikologis akibat rendahnya pemenuhan kebutuhan akan koneksi.

Lebih jauh, perubahan nilai dan ekspektasi Gen Z turut memperkuat temuan ini. Gen Z tumbuh sebagai penduduk asli digital (*digital native*), yang mana memiliki akses tak terbatas terhadap teknologi (Bassiouni & Hackley, 2014). Akibatnya, mereka hidup di lingkungan yang serba cepat, transparan, serta terkoneksi secara global, sehingga lebih kritis dalam menilai lingkungan kerja, lebih memperhatikan pertumbuhan karir, dan lebih sadar akan pemenuhan kebutuhan psikologis mereka. Dengan demikian, *job hopping* pada Gen Z, khususnya yang bekerja di perusahaan BPO bukanlah perilaku impulsif sebagaimana dijelaskan dalam konsep "*hobo syndrome*", melainkan strategi adaptif untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan personal dan profesional di era digital saat ini.

PENUTUP

Penelitian ini dilakukan untuk memahami secara lebih mendalam dinamika faktor-faktor yang memengaruhi *job hopping* pada karyawan Gen Z di perusahaan BPO dan diperoleh simpulan bahwa semakin tinggi promosi internal di tempat kerja saat ini, semakin rendah kecenderungan Gen Z untuk melakukan *job hopping* karena motif untuk maju. Kemudian, semakin tinggi tingkat toksisitas dalam lingkungan kerja, semakin besar kecenderungan Gen Z untuk melakukan *job hopping* karena motif pelarian. Temuan dalam penelitian ini juga memperkaya literatur tentang *job hopping* dengan memasukkan dua faktor utama, yaitu pertumbuhan karir sebagai bentuk *advance motive* dan lingkungan kerja toksik sebagai bentuk *escape motive*. Selain itu, hasil penelitian ini juga memberikan pemahaman baru bahwa konsep "*hobo syndrome*" yang pertama kali dikemukakan oleh Ghiselli (1974) tidak sepenuhnya relevan dengan kondisi kerja karyawan Gen Z saat ini.

Berdasarkan hasil penelitian ini, perusahaan perlu memastikan adanya sistem promosi internal dan penilaian kinerja yang jelas. Ketika karyawan melihat bahwa kinerja mereka dihargai dan karir mereka dapat tumbuh melalui jalur yang adil, maka mungkin dapat mengurangi *job hopping* pada Gen Z. Selain itu, mengingat Gen Z sangat sensitif terhadap lingkungan kerja yang toksik, maka perusahaan perlu mengadakan pelatihan manajerial untuk karyawan dan atasan agar mengurangi perilaku toksik. Lingkungan kerja yang sehat mungkin dapat meminimalisir Gen Z melakukan *job hopping*. Pemenuhan kebutuhan dasar psikologis karyawan menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Organisasi disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung otonomi, mengembangkan kompetensi, dan membangun koneksi yang positif antar karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, responden hanya berasal dari perusahaan BPO yang memiliki jenjang karir terbatas dan peluang promosi rendah, sehingga temuan mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke industri lain. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan perusahaan non-BPO atau perusahaan besar dengan struktur organisasi yang lebih kompleks. Kedua, penelitian menggunakan acuan tahun lahir 1995–2012 untuk mengelompokkan Gen Z, sementara ada pandangan lain yang memasukkan kelahiran 1995–1996 ke generasi Milenial. Hal ini berpotensi memengaruhi hasil, sehingga penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan acuan tahun lahir yang berbeda, misalnya 1997–2009. Ketiga, metode survei dilakukan secara daring, yang dapat menimbulkan bias karena hanya menjangkau responden yang terbiasa dengan teknologi atau memiliki akses internet memadai. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan menggunakan metode campuran (survei daring dan luring) untuk memperoleh data yang lebih beragam dan representatif.

REFERENSI

- Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating Toxic Workplace Environment: An Empirical Study in The Context of Pakistan. *Journal of Modelling in Management*, 13(3), 675-697. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2017-0023>
- Anjum, A., & Muazzam, A. (2018). Workplace Bullying and Turnover Intention Among University Teachers. *Journal of Arts and Social Sciences*, 5(2), 51-62.
- Arifin, K. N., Fitriana, N., & Yuniasanti, R. (2024). Gen Z Generation: Does Job Hopping Matter. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 38(2).
- Badan Pusat Statistik. 2024. *Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin, 2023*. Diakses pada Januari 2025, dari <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/3/WVc0MGEyMXBkVFUxY25KeE9HdDZkbTQzWkVkb1p6MDkjMw==/jumlah-penduduk-menurut-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin-2023.html?year=2023>
- Bassiouni, D. H., & Hackley, C. (2014). 'Generation Z' Children's Adaptation to Digital Consumer Culture: A Critical Literature Review. *Journal of Customer Behaviour*, 13(2), 113-133. <https://doi.org/10.1362/147539214X14024779483591>
- Bhatti, M. M., & Alvi, M. (2022). Impact of Career Growth on Employee Job Hopping with Moderating Role of Job Security. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 2(2), 218-226.
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace Stress: Etiology and Consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89-97. https://doi.org/10.1300/J490v21n02_07
- Cortina, L. M. (2008). Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745097>
- Chin, W. W. (1998). *Modern Methods For Business Research*. Chapter The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. (pp. 295-336). Psychology Press.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of A Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dougherty, T. W., Dreher, G. F., & Whitely, W. (1993). The MBA as Careerist: An Analysis of Early-Career Job Change. *Journal of Management*, 19(3), 535-548. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90003-6](https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90003-6)
- Feiertag, J., & Berge, Z. L. (2008). Training Generation N: How Educators Should Approach *The Net Generation*. *Education + Training*, 50(6), 457-464. <https://doi.org/10.1108/00400910810901782>
- Feng, W. C., & Angeline, T. (2010). Turnover Intention and Job Hopping Behaviour of Music Teachers in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(4), 425.

- Gabriel, O. D., De Alwi, C. D. T. V., Jayang, E. A., & Wai, S. L. C. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Generation Z Employee Retention and Innovative Behaviour: A Case of Malaysian Hotel Industry. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(4), 35-53.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here Comes Generation Z: Millennials as Managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Ganco, M., Ziedonis, R. H., & Agarwal, R. (2015). More Stars Stay, But The Brightest Ones Still Leave: Job Hopping in The Shadow of Patent Enforcement. *Strategic Management Journal*, 36(5), 659-685. <https://doi.org/10.1002/smj.2239>
- Ghiselli, E. E. (1974). Some Perspectives for Industrial Psychology. *American Psychologist*, 29(2), 80-87. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0036077>
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A Workforce to be Reckoned with: The Emerging Pivotal Generation Z Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., dan Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis 6th Ed.* Pearson Education. New Jersey.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R.* Springer Nature.
- Hall, D. T. (2004). The Protean Career: A Quarter-Century Journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). *The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing.* Emerald Group Publishing Limited.
- Iqbal, J., Asghar, A., & Asghar, M. Z. (2022). Effect of Despotism Leadership on Employee Turnover Intention: Mediating Toxic Workplace Environment and Cognitive Distraction in Academic Institutions. *Behavioral Sciences*, 12(5), 125. <https://doi.org/10.3390/bs12050125>
- Janssen, D., & Carradini, S. (2021). Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(2), 137-153. <https://doi.org/10.1109/TPC.2021.3069288>
- Khan, S., Sabri, P. S. U., & Nasir, N. (2016). Cost of Workplace Bullying for Employees: an Anti-Bullying Policy Through Introduction of Workplace Spirituality in Higher Education Sector of Lahore, Pakistan. *Science International*, 28(1), 541-549.
- Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining Employee Turnover in An Asian Context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00032.x>
- Kuruvilla, S., & Ranganathan, A. (2010). Globalisation and Outsourcing: Confronting New Human Resource Challenges in India's Business Process Outsourcing Industry. *Industrial Relations Journal*, 41(2), 136-153. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2009.00559.x>
- Lake, C. J., Highhouse, S., & Shrift, A. G. (2018). Validation of The Job-Hopping Motives Scale. *Journal of Career Assessment*, 26(3), 531-548. <https://doi.org/10.1177/1069072717722765>
- Lam, C. K., Walter, F., & Huang, X. (2017). Supervisors' Emotional Exhaustion and Abusive Supervision: The Moderating Roles of Perceived Subordinate Performance and Supervisor Self-Monitoring. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1151-1166. <https://doi.org/10.1002/job.2193>
- Lemeshow, S., Jr, D. W. H., Klar, J., & Lwanga, S. K. (1990). *Adequacy of Sample Size in Health Studies.* John Wiley & Sons Ltd. England.
- Maertz Jr, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research. *Journal of Management*, 30(5), 667-683. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>
- Nguyen, H. P., & Le, H. N. (2022). Determinants of Job-Hopping Behavior: The Case of Information Technology Sector. *International Journal of Law and Management*, 64(3), 308-320. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-06-2020-0178>
- Pandey, D. L. (2019). Job Hopping Tendency in Millennials. *NCC Journal*, 4(1), 41-46.
- Pielago, M. P., & Vibora, R. B. (2024). Generation Z and Millennial Employees' Perspective on Quiet Quitting or Rage Applying in Relation to Career Growth. *International Journal of Research Publications*, 160(1), 8-17.

- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How Toxic Workplace Environment Effects The Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Reeves, T.C., & Oh, E. (2007). "Generational differences", in Spector, M.J., Merrill, D.M., van Merriënboer, J. and Driscoll, M.P. *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (Eds). Springer. Berlin.
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen*. Deepublish. Yogyakarta.
- Samma, M., Zhao, Y., Rasool, S. F., Han, X., & Ali, S. (2020). Exploring The Relationship Between Innovative Work Behavior, Job Anxiety, Workplace Ostracism, and Workplace Incivility: Empirical Evidence from Small and Medium Sized Enterprises (SMEs). *In Healthcare*. 8(4), 508. <https://doi.org/10.3390/healthcare8040508>
- Steenackers, K., & Guerry, M. A. (2016). Determinants of Job-Hopping: An Empirical Study in Belgium. *International Journal of Manpower*, 37(3), 494-510. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2014-0184>
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>
- Welters, R., Mitchell, W., & Muysken, J. (2014). Self Determination Theory and Employed Job Search. *Journal of Economic Psychology*, 44, 34-44. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.06.002>
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational Career Growth, Affective Occupational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.014>
- Weng, Q., & Xi, Y. (2011). Career Growth Study: Scale Development and Validity Test. *Management Review*, 23(10), 132-143. <https://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2011.10.017>
- Yang, D. H., Kim, S., Nam, C., & Min, J. W. (2007). Developing a Decision Model for Business Process Outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3769-3778. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2006.01.012>
- Yang, Y., Liu, Y. H., Liu, J. Y., & Zhang, H. F. (2015). The Impact of Work Support and Organizational Career Growth on Nurse Turnover Intention in China. *International Journal of Nursing Sciences*, 2(2), 134-139. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2015.04.006>
- Zahari, S. N. S., & Puteh, F. (2023). Gen Z Workforce and Job-Hopping Intention: A Study Among University Students in Malaysia. *Sciences*, 13(1). 902-927. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i1/15540>