JUMANSI : Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Medan
Volume : 8 | Nomor 2 | Juli 2026 | E-ISSN : 2797-6238|
https://jurnal.itscience.org/index.php/jumansi

" Analisis Motivasi dalam Manajemen Karier Defensif pada Fenomena Job Hugging "

Author:
Hilma Harmen[1]
Adinda Syifa[2]
Dwi Sulistia[3]
Glorysha Simbolon[4]
Kayla Pratiwi[5]

Afiliation:
Program Studi Manajemen
Universitas Negeri Medan[1,2]

Corresponding email
hilmaharmen@unimed.ac.id
adinda.7251210011@mhs.unimed.ac.id
dwislstia.7253210034@mhs.unimed.ac.id
glorysha.7253510011@mhs.unimed.ac.id
kaylapratiwi.7252210010@mhs.unimed.ac.id

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Abstrak:
Latar belakang: Fenomena *job hopping* yang selama ini identik dengan Generasi Z kini mulai bergeser menjadi fenomena *job hugging* akibat ketidakpastian ekonomi global dan pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif. Kondisi ini menunjukkan adanya perubahan orientasi karir, dari yang sebelumnya berfokus pada pengembangan diri menuju orientasi pada keamanan finansial dan stabilitas pekerjaan.
Metode penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi literatur dan analisis konten terhadap berbagai laporan serta kajian terkait fenomena ketenagakerjaan terkini. Metode ini digunakan untuk memahami faktor-faktor yang melatarbelakangi keputusan karyawan muda untuk tetap bertahan pada pekerjaan yang sebenarnya kurang memberikan kepuasan kerja.
Hasil penelitian: Temuan penelitian menunjukkan bahwa fenomena *job hugging* dapat dipahami sebagai bentuk strategi manajemen karir defensif yang didominasi oleh *continuance commitment* atau komitmen berkelanjutan. Tekanan eksternal seperti meningkatnya biaya hidup serta kewajiban finansial mendorong karyawan untuk lebih memprioritaskan pemenuhan kebutuhan dasar (*safety needs*) dibandingkan dengan pencapaian aktualisasi diri. Kondisi ini berpotensi menimbulkan *career plateau* atau stagnasi dalam perkembangan karir.
Kesimpulan: Penelitian ini menyimpulkan bahwa keputusan karyawan untuk tetap berada dalam suatu pekerjaan tidak selalu mencerminkan tingkat loyalitas terhadap organisasi, melainkan lebih sebagai bentuk strategi bertahan dalam menghadapi tekanan ekonomi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam hal retensi dan pengembangan karyawan, agar dapat menjaga tingkat keterikatan (*engagement*) serta produktivitas organisasi dalam jangka panjang.

Kata kunci: Job Hugging, Manajemen Karir Defensif, Generasi Z, Continuance Commitment, Stagnasi Karier.

Pendahuluan

Pada kajian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), manajemen karir secara konvensional dipahami sebagai proses yang melibatkan kerja sama antara organisasi dan individu untuk merancang serta mengembangkan jalur karier yang memberikan manfaat timbal balik bagi kedua pihak (Alteza, M., 2017). Melalui kolaborasi tersebut, organisasi diharapkan mampu menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas, kemudian individu berperan aktif dalam meningkatkan kompetensi serta mengelola arah karirnya secara strategis.

Bagi generasi muda, khususnya Generasi Milenial dan Generasi Z, mobilitas karier baik dalam bentuk promosi vertikal maupun perpindahan ke organisasi lain sering dipandang sebagai indikator perkembangan diri dan peningkatan kapasitas profesional (Ratnaningtyas, A., & Nuryanto, P. D., 2025). Perspektif ini sejalan dengan karakteristik generasi tersebut yang cenderung memprioritaskan kepuasan kerja, fleksibilitas, serta kesempatan untuk memperoleh pengalaman baru dalam perjalanan karier mereka.

Namun demikian, dinamika pasar tenaga kerja global yang semakin kompetitif, disertai dengan ketidakpastian kondisi ekonomi, memunculkan fenomena baru yang dikenal dengan istilah *job hugging*. Istilah ini menggambarkan kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan pada posisi pekerjaan yang sedang mereka jalani, meskipun pekerjaan tersebut tidak lagi memberikan tingkat kepuasan maupun peluang pengembangan karier yang optimal.

Pada fenomena tersebut menunjukkan adanya pergeseran orientasi dalam pengelolaan karier. Jika loyalitas karyawan pada masa lalu umumnya didorong oleh komitmen afektif, yaitu kedekatan emosional terhadap organisasi, maka perilaku *job hugging* lebih merefleksikan strategi bertahan yang bersifat defensif. Dalam konteks generasi Z, kecenderungan ini sering kali berkaitan dengan meningkatnya perhatian terhadap keamanan finansial dan stabilitas pekerjaan. Bagi sebagian anggota generasi ini, mempertahankan pekerjaan yang stabil dipandang lebih rasional dibandingkan mengambil risiko berpindah kerja di tengah ketidakpastian ekonomi. Dengan demikian, keputusan untuk tetap bertahan tidak selalu didasarkan pada loyalitas terhadap organisasi, melainkan pada pertimbangan pragmatis untuk menjaga kestabilan pendapatan dan keamanan finansial jangka pendek maupun jangka panjang.

Berdasarkan laporan media dari Metro TV, fenomena *job hugging* semakin banyak terjadi di kalangan pekerja milenial dan Generasi Z, yaitu kondisi ketika karyawan memilih bertahan di pekerjaan yang tidak sepenuhnya memberikan kepuasan kerja. Fenomena ini dipengaruhi oleh ketidakpastian ekonomi, meningkatnya kekhawatiran terhadap pemutusan hubungan kerja (PHK), serta sulitnya memperoleh pekerjaan baru di pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif. Selain itu, tekanan finansial seperti cicilan rumah dan kebutuhan hidup juga menjadi faktor yang membuat banyak pekerja memilih mempertahankan pekerjaannya demi menjaga stabilitas ekonomi, meskipun perkembangan karier mereka mengalami stagnasi. Akibatnya, motivasi utama di balik keputusan bertahan dalam pekerjaan tidak lagi semata-mata didasari oleh keinginan untuk berkontribusi jangka panjang, melainkan lebih pada upaya menjaga stabilitas ekonomi di tengah ketidakpastian pasar kerja. (Wongdi, M., & Hermanto, Y. P. (2026), tingginya biaya hidup (Fabiansyah, A., & Adibah, A. (2024), dan pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif (Rahman, A., et al (2020). Unsur finansial seperti beban cicilan dan status sebagai karyawan tetap menjadi jangkar yang menahan mereka untuk berpindah, meskipun jalur karir di tempat kerja saat ini telah mencapai titik stagnan atau *career plateau*.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji fenomena *job hopping*, komitmen organisasional, serta dinamika motivasi kerja generasi muda, masih terdapat kesenjangan penelitian yang secara khusus membahas fenomena *job hugging* sebagai bentuk strategi manajemen karir defensif. Sebagian besar studi terdahulu cenderung berfokus pada perilaku mobilitas kerja, sementara kecenderungan karyawan untuk bertahan dalam pekerjaan yang kurang memuaskan akibat tekanan ekonomi belum banyak dianalisis secara

komprehensif. Selain itu, keterkaitan antara fenomena *job hugging* dengan dominasi *continuance commitment* serta implikasinya terhadap stagnasi karir dan produktivitas organisasi masih jarang dibahas secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis fenomena *job hugging* dari perspektif manajemen karir dan motivasi kerja pada generasi muda di tengah ketidakpastian ekonomi.

Jurnal ini bertujuan untuk menganalisis pergeseran motivasi kerja dari aspek pengembangan diri menuju aspek keamanan finansial. Dengan menggunakan lensa manajemen karir, penelitian ini akan membedah apakah fenomena *job hugging* merupakan bentuk strategi adaptasi yang cerdas atau justru sebuah ancaman laten bagi produktivitas organisasi jangka panjang. Melalui analisis ini, diharapkan manajer SDM dapat merancang strategi retensi yang lebih tepat, yang tidak hanya sekedar menjaga angka perputaran karyawan (*turnover*) tetap rendah, tetapi juga menjaga keterikatan (*engagement*) mereka tetap tinggi.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan mengintegrasikan fenomena *job hugging* ke dalam kerangka teori motivasi Maslow dan *job enrichment* guna menjelaskan dinamika kerja Gen Z secara *komprehensif.* Hasil studi ini juga memperkaya literatur manajemen karir sumber daya manusia melalui penyediaan bukti empiris mengenai alasan generasi terbaru memprioritaskan stabilitas pekerjaan di tengah ketidakpastian pasar kerja saat ini. Selain itu, temuan riset ini menawarkan kontribusi praktis bagi organisasi dalam menyusun strategi retensi dan pengembangan talenta yang lebih adaptif terhadap karakteristik psikologis tenaga kerja muda.

Studi Literatur

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (*Safety Needs*)

Hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow menjelaskan bahwa kebutuhan manusia tersusun secara bertingkat, di mana individu cenderung memprioritaskan pemenuhan kebutuhan pada tingkat tertentu sebelum beralih ke tingkat yang lebih tinggi. Kerangka teori ini memungkinkan fenomena *job hugging* dibedah secara mendalam melalui konsep regresi motivasi. Regresi motivasi terjadi ketika individu yang sebelumnya telah mencapai tahap pencarian aktualisasi diri atau penghargaan, terpaksa fokus kembali pada tingkat di bawahnya akibat adanya ancaman eksternal yang signifikan.

Ketidakpastian ekonomi global serta tingginya angka pengangguran Gen Z yang mencapai 16,16% pada tahun 2025 memicu munculnya persepsi ketidakamanan kerja (*job insecurity*) yang sangat kuat. Kondisi tersebut mendorong terjadinya regresi motivasi, sehingga fokus karyawan tidak lagi tertuju pada pencapaian prestasi, melainkan kembali pada pemenuhan kebutuhan keamanan (*safety needs*). Keamanan finansial, kestabilan penghasilan, serta kepastian pekerjaan menjadi pertimbangan utama dalam pengambilan keputusan karier. Tekanan ekonomi eksternal ini akhirnya memaksa sebagian karyawan Gen Z untuk lebih berhati-hati dalam mengambil risiko karier dan memilih mempertahankan pekerjaan yang dianggap stabil meskipun peluang pengembangan diri mungkin terbatas (Ismail, V. Y., 2025).

2. Komitmen Organisasional: *Continuance Commitment*

Komitmen organisasional pada dasarnya menggambarkan tingkat keterikatan individu terhadap organisasi tempatnya bekerja. Salah satu bentuk komitmen tersebut adalah *continuance commitment*, yaitu komitmen yang muncul karena adanya pertimbangan rasional terkait konsekuensi apabila karyawan meninggalkan organisasi.

Pada perspektif ini, keputusan untuk tetap bertahan tidak selalu didorong oleh rasa keterikatan emosional atau keselarasan nilai dengan organisasi. Sebaliknya, keputusan tersebut lebih didasarkan pada kalkulasi mengenai biaya dan risiko yang mungkin timbul jika pekerjaan dilepaskan. Ketidakpastian ekonomi, keterbatasan peluang kerja, maupun potensi kehilangan manfaat finansial sering kali menjadi faktor yang membuat karyawan memilih untuk tetap berada dalam organisasi (Putra, F., 2026).

Menurut Allen dan Meyer, komitmen organisasional terbagi menjadi tiga jenis, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Dalam konteks pembahasan ini, perhatian difokuskan pada *continuance commitment*. Bentuk komitmen ini mencerminkan kondisi ketika karyawan bertahan di perusahaan bukan semata-mata karena keinginan pribadi, melainkan karena kebutuhan praktis serta pertimbangan biaya yang harus ditanggung jika mereka keluar dari organisasi. Misalnya, kehilangan gaji tetap, tunjangan kesehatan, atau jaminan sosial lainnya dianggap sebagai risiko yang terlalu besar (Siswati, E., & Wardani, L. M. I., 2025).

Kondisi tersebut juga dapat menjelaskan fenomena *job hugging* yang muncul di kalangan pekerja muda. Banyak karyawan yang memilih tetap bekerja di suatu perusahaan karena adanya kewajiban finansial, seperti cicilan, kebutuhan hidup, maupun keinginan mempertahankan status sebagai karyawan tetap. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan bertahan dalam pekerjaan sering kali lebih dipengaruhi oleh kebutuhan ekonomi dibandingkan oleh loyalitas terhadap organisasi.

3. Konsep *Career* Plateau (Dataran Tinggi Karier)

Konsep *career plateau* merujuk pada fase dalam perjalanan karier ketika peluang untuk memperoleh promosi jabatan atau peningkatan tanggung jawab menjadi sangat terbatas. Pada tahap ini, perkembangan karier cenderung mengalami stagnasi karena ruang mobilitas dalam organisasi semakin sempit (Widiari, D. A., & Tjahjaningsih, E., 2019).
Fenomena *job hugging* seringkali berkaitan erat dengan kondisi tersebut. Banyak karyawan menyadari bahwa perkembangan karier mereka berada pada titik yang relatif stagnan atau bahkan tidak mengalami kemajuan yang signifikan. Walaupun demikian, keputusan untuk meninggalkan pekerjaan tidak selalu menjadi pilihan yang mudah.

Bagi sebagian pekerja terutama Gen Z yang menghadapi ketidakpastian pasar tenaga kerja mempertahankan posisi yang ada dianggap sebagai langkah yang lebih aman dibandingkan mengambil risiko mencari peluang baru. Dengan demikian, meskipun karier terasa "*stuck*", pekerjaan tersebut tetap dipertahankan karena memberikan rasa aman secara finansial. Hal ini memperlihatkan bahwa stabilitas ekonomi sering kali lebih diprioritaskan daripada ambisi pengembangan karier dalam situasi tertentu.

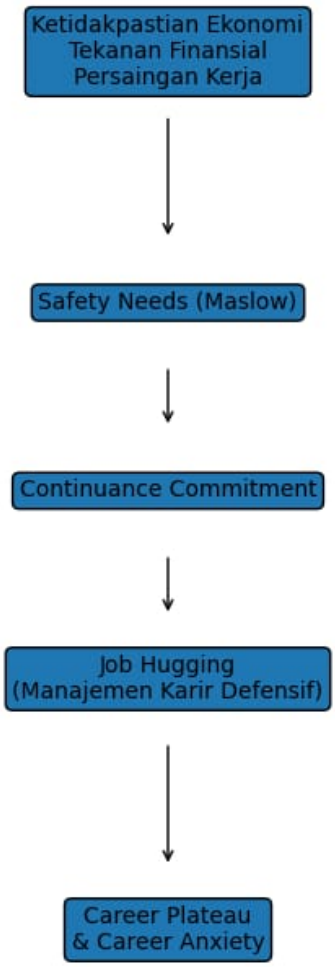
4. Manajemen Karir Defensif

Pada manajemen karir, terdapat dua pendekatan utama yang dapat diambil oleh karyawan dalam mengelola perjalanan kariernya, yaitu pendekatan proaktif dan defensif. Pendekatan proaktif menekankan pada upaya aktif individu dalam mencari peluang baru, meningkatkan kompetensi, serta memperluas jaringan profesional. Sebaliknya, manajemen karir defensif lebih menitikberatkan pada strategi bertahan di tengah ketidakpastian.

Pada pendekatan defensif, prioritas utama karyawan bukanlah mempercepat pertumbuhan karier, melainkan meminimalkan kemungkinan kehilangan pekerjaan. Individu cenderung memilih stabilitas dibandingkan mobilitas, terutama ketika kondisi ekonomi dianggap tidak menentu.

Strategi ini sering kali terlihat dalam perilaku karyawan yang berusaha menjaga posisinya dengan tetap berada di perusahaan yang memberikan kepastian penghasilan (Febrianty, S. E., & Ichdan, D. A., 2024).

Fenomena ini semakin terlihat pada Gen Z yang memasuki dunia kerja di tengah dinamika ekonomi global yang *fluktuatif*. Alih-alih menunjukkan loyalitas jangka panjang terhadap organisasi, sebagian dari mereka lebih menekankan pada keamanan finansial dan keberlanjutan pendapatan. Oleh karena itu, keputusan untuk tetap bertahan dalam suatu pekerjaan tidak selalu mencerminkan komitmen emosional terhadap perusahaan, tetapi lebih merupakan strategi rasional untuk mempertahankan stabilitas ekonomi dalam jangka pendek.



Model konseptual di atas menunjukkan bahwa fenomena *job hugging* dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti ketidakpastian ekonomi dan tekanan finansial yang mendorong individu untuk memprioritaskan kebutuhan keamanan (*safety needs*). Kondisi tersebut kemudian memperkuat *continuance commitment* yang berujung pada perilaku *job hugging* sebagai bentuk manajemen karir defensif. Dampak dari fenomena ini adalah munculnya *career plateau* dan *career anxiety* pada karyawan.

Metode Penelitian

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan **kualitatif deskriptif** sebagai kerangka metodologinya. Pendekatan tersebut dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai fenomena sosial yang sedang terjadi, khususnya terkait perilaku *job hugging* di kalangan pekerja muda. Melalui metode ini, peneliti berupaya menggambarkan secara mendalam bagaimana perubahan orientasi kerja muncul pada generasi muda serta bagaimana fenomena tersebut dapat dipahami dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk melihat dinamika motivasi kerja secara lebih kontekstual. Dalam beberapa tahun terakhir, terlihat adanya kecenderungan di kalangan Generasi Z untuk lebih memprioritaskan stabilitas finansial dibandingkan loyalitas jangka panjang terhadap organisasi. Oleh karena itu, desain penelitian ini tidak hanya bertujuan mendeskripsikan fenomena yang terjadi, tetapi juga menelaah faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan pola pikir tersebut dalam lingkungan kerja modern.

2. Sumber Data

Data yang dianalisis pada penelitian ini diperoleh dari dua jenis sumber, yaitu **data primer** dan **data sekunder**, yang saling melengkapi dalam memperkuat interpretasi penelitian.

1. Data Primer (Analisis Konten)
   Data primer diperoleh melalui analisis konten terhadap laporan observasi lapangan serta testimoni pekerja muda, baik dari generasi Milenial maupun Generasi Z. Informasi tersebut bersumber dari liputan media massa yang membahas fenomena *job hugging*, khususnya program pemberitaan ekonomi dan bisnis seperti Metro TV – Zona Bisnis. Dari sumber tersebut, peneliti mengidentifikasi berbagai pengalaman serta pandangan pekerja mengenai alasan mereka memilih tetap bertahan dalam pekerjaan yang dimiliki.

2. Data Sekunder (Studi Literatur)
   Selain data primer, penelitian ini juga memanfaatkan data sekunder yang diperoleh melalui kajian literatur. Sumber-sumber tersebut meliputi artikel jurnal ilmiah, buku teks Manajemen Sumber Daya Manusia, serta laporan mengenai perkembangan pasar tenaga kerja terkini. Data sekunder ini digunakan untuk memperkuat kerangka teoritis, khususnya dalam menjelaskan konsep manajemen karir, komitmen organisasional, serta perubahan orientasi karir pada generasi muda.

3 Jumlah dan Jenis Data
Penelitian ini menggunakan 16 sumber data yang terdiri dari berbagai jenis referensi yang relevan dengan topik penelitian. Sumber data tersebut meliputi:

a. 1 laporan media utama, yaitu program Metro TV – Zona Bisnis yang membahas fenomena *job hugging*
b. 10 artikel jurnal ilmiah, di antaranya penelitian oleh Wongdi & Hermanto (2026), Putra (2026), Prasetia et al. (2025), Ratnaningtyas & Nuryanto (2025), Fabiansyah & Adibah (2024), Rahman et al. (2020), serta jurnal lain yang berkaitan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan dinamika karir;

c. 3 buku referensi, seperti Ismail (2025), Febrianty & Ichdan (2024), dan Alteza (2017) yang digunakan sebagai landasan teoritis;
d. 2 publikasi daring, yaitu dari detik.com terkait data pemutusan hubungan kerja dan jakartaglobe.id mengenai kondisi ketenagakerjaan Generasi Z.

3. Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui **studi dokumentasi.** Teknik ini digunakan dengan cara menelaah berbagai dokumen, laporan media, serta literatur akademik yang relevan dengan fenomena yang sedang diteliti.

Melalui pendekatan tersebut, peneliti mengidentifikasi sejumlah informasi penting, seperti alasan pekerja memilih bertahan di suatu perusahaan, tekanan finansial yang mereka hadapi, serta bagaimana mereka memandang keamanan kerja (*job security*). Data yang diperoleh juga memperlihatkan adanya kecenderungan di kalangan pekerja muda khususnya Gen Z untuk menempatkan stabilitas ekonomi sebagai prioritas utama. Dalam banyak kasus, keputusan untuk tetap bekerja di suatu organisasi tidak lagi semata-mata didorong oleh loyalitas, tetapi lebih oleh kebutuhan menjaga kestabilan pendapatan dan keamanan finansial di tengah ketidakpastian ekonomi.

4. Teknik Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan pendekatan **analisis kualitatif**. Proses analisis dilakukan secara bertahap agar temuan penelitian dapat diinterpretasikan secara sistematis dan mendalam. Tahapan analisis tersebut meliputi :

1. Analisis Pengkodean *(Coding Analysis)*

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan teknik *coding analysis* untuk mengelompokkan dan menginterpretasikan data secara sistematis. Proses coding dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu *open coding* untuk mengidentifikasi tema-tema awal dari berbagai sumber data seperti laporan media, jurnal ilmiah, dan literatur terkait; axial coding untuk menghubungkan antar kategori, seperti hubungan antara tekanan ekonomi, *job insecurity*, dan perubahan orientasi kerja; serta *selective coding* untuk merumuskan inti temuan penelitian, yaitu fenomena *job hugging* sebagai bentuk manajemen karir defensif.Melalui teknik ini, peneliti dapat mengidentifikasi pola-pola utama yang berkaitan dengan dominasi *continuance commitment*, prioritas terhadap keamanan finansial (*safety needs*), serta dampaknya terhadap stagnasi karir (*career plateau*) dan kecemasan karir (*career anxiety*) pada generasi muda.

- Reduksi Data

  Pada tahap ini, peneliti melakukan proses penyaringan terhadap berbagai informasi yang diperoleh dari sumber berita maupun literatur ilmiah. Informasi yang dipilih adalah data yang memiliki relevansi langsung dengan konsep manajemen karir defensif serta fenomena *job hugging* pada pekerja muda.

- Penyajian Data

  Data yang telah dipilah kemudian disusun secara sistematis agar hubungan antar konsep dapat terlihat dengan lebih jelas. Dalam tahap ini, temuan lapangan misalnya faktor cicilan, kebutuhan ekonomi, serta keinginan mempertahankan status sebagai karyawan tetap dikaitkan

dengan teori komitmen organisasional dan dinamika motivasi kerja generasi muda.

- Penarikan Kesimpulan

  Tahap terakhir adalah merumuskan kesimpulan berdasarkan pola-pola yang muncul dari hasil analisis. Dari proses ini, peneliti berupaya menjelaskan implikasi fenomena *job hugging* terhadap praktik manajemen sumber daya manusia di masa mendatang, khususnya dalam memahami perubahan prioritas pekerja muda yang semakin menempatkan keamanan finansial sebagai pertimbangan utama dalam pengambilan keputusan karier.

2. Triangulasi *(Triangulation)*

Untuk meningkatkan validitas dan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan dan mengkaji informasi yang diperoleh dari berbagai jenis sumber, yaitu laporan media (Metro TV – Zona Bisnis), artikel jurnal ilmiah, buku referensi, serta publikasi daring yang membahas fenomena ketenagakerjaan dan perilaku kerja generasi muda.Proses triangulasi ini memungkinkan peneliti untuk menguji konsistensi informasi terkait fenomena *job hugging*, khususnya dalam hal faktor penyebab seperti ketidakpastian ekonomi, tekanan finansial, dan keterbatasan peluang kerja. Dengan demikian, hasil analisis yang diperoleh menjadi lebih *komprehensif, kredibel*, dan memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi.

Hasil

Berdasarkan analisis terhadap fenomena yang berkembang di kalangan pekerja muda, khususnya generasi Milenial dan Generasi Z, penelitian ini menemukan beberapa pola yang menunjukkan adanya perubahan dalam orientasi manajemen karir.

1. Dominasi *Continuance Commitment* dibandingkan *Affective Commitment*

Hasil analisis menunjukkan bahwa banyak pekerja muda memilih bertahan dalam suatu organisasi bukan karena adanya keterikatan emosional terhadap perusahaan, melainkan karena pertimbangan rasional terkait keamanan finansial. Keputusan untuk tetap bekerja lebih sering didorong oleh kekhawatiran akan risiko ekonomi apabila mereka meninggalkan pekerjaan tersebut.

Situasi ini juga berkaitan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif. Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa tingkat pengangguran pada kelompok Generasi Z mencapai 16,16% pada tahun 2025. Kondisi tersebut meningkatkan kekhawatiran pekerja muda terhadap kemungkinan kehilangan sumber pendapatan sehingga mendorong mereka untuk mempertahankan pekerjaan yang dimiliki.

2. Pergeseran Orientasi dari Pengembangan Diri menuju Keamanan Finansial

Temuan penelitian juga menunjukkan adanya perubahan orientasi kerja pada generasi muda. Jika sebelumnya pekerjaan sering dipandang sebagai sarana untuk mengembangkan potensi diri dan mencapai aktualisasi karier, kini banyak pekerja lebih memprioritaskan stabilitas pendapatan.

Faktor eksternal seperti meningkatnya biaya hidup serta tanggung jawab finansial menjadi alasan utama mengapa pekerja muda memilih bertahan dalam pekerjaan yang memberikan stabilitas ekonomi, meskipun peluang pengembangan karier yang tersedia relatif terbatas.

3. **Dampak Psikologis: *Career Anxiety* dan *Stagnasi Karier***
   Fenomena *job hugging* juga menimbulkan dampak psikologis bagi pekerja muda. Meskipun mereka memperoleh rasa aman dari sisi finansial, banyak pekerja menyadari bahwa perkembangan kompetensi profesional dan peluang peningkatan karir cenderung mengalami stagnasi.
   Kondisi tersebut dapat memunculkan perasaan cemas terhadap masa depan karier atau yang dikenal sebagai *career anxiety*. Kekhawatiran ini muncul karena pekerja menyadari bahwa keterampilan mereka mungkin tidak berkembang secara optimal sehingga dapat mengurangi daya saing di pasar tenaga kerja di masa mendatang.

4. **Manajemen Karir Defensif sebagai Respons terhadap Ketidakpastian Pasar Kerja**
   Temuan lainnya menunjukkan bahwa fenomena *job hugging* dapat dipahami sebagai strategi bertahan yang dipilih oleh pekerja dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi. Persaingan kerja yang semakin ketat serta meningkatnya kasus pemutusan hubungan kerja membuat banyak pekerja menilai bahwa berpindah pekerjaan merupakan langkah yang berisiko.

   Data menunjukkan bahwa pada awal tahun 2026 terjadi gelombang pemutusan hubungan kerja yang berdampak pada sedikitnya 3.590 pekerja di berbagai sektor. Kondisi tersebut memperkuat persepsi pekerja mengenai pentingnya mempertahankan pekerjaan yang ada sebagai sumber stabilitas finansial.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fenomena *job hugging* mencerminkan perubahan dalam pola komitmen kerja generasi muda. Dominasi *continuance commitment* menunjukkan bahwa keputusan untuk bertahan dalam suatu organisasi lebih banyak didorong oleh pertimbangan rasional mengenai biaya dan risiko ekonomi dibandingkan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Temuan ini sejalan dengan konsep *continuance commitment* yang menjelaskan bahwa keterikatan karyawan sering kali dipengaruhi oleh pertimbangan manfaat ekonomi yang diperoleh dari pekerjaan. Dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil, keamanan pendapatan menjadi faktor utama yang mempengaruhi keputusan karir individu.

Jika dikaitkan dengan teori hierarki kebutuhan Maslow, fenomena ini menunjukkan bahwa banyak pekerja muda kembali memprioritaskan pemenuhan kebutuhan dasar, khususnya kebutuhan akan keamanan finansial (*safety needs*). Tekanan ekonomi seperti tingginya biaya hidup dan tanggung jawab finansial membuat kebutuhan tersebut menjadi lebih dominan dibandingkan kebutuhan aktualisasi diri.

Selain itu, fenomena *job hugging* juga menimbulkan konsekuensi psikologis berupa *career anxiety.* Pekerja menyadari bahwa keputusan untuk bertahan dalam pekerjaan yang sama memberikan perlindungan ekonomi dalam jangka pendek, tetapi berpotensi menghambat perkembangan karier dalam jangka panjang.

Dari perspektif organisasi, kondisi ini dapat menimbulkan tantangan tersendiri. Karyawan yang bertahan semata-mata karena faktor ekonomi mungkin tetap menjalankan tugas secara rutin, tetapi motivasi untuk berinovasi dan berkontribusi secara maksimal dapat menurun. Jika fenomena ini terjadi secara luas, organisasi berpotensi mengalami stagnasi karena lingkungan kerja didominasi oleh karyawan yang bertahan untuk menghindari risiko ekonomi, bukan untuk mengejar prestasi profesional.

Secara keseluruhan, fenomena *job hugging* dapat dipahami sebagai bentuk manajemen karir defensif yang muncul sebagai respons terhadap ketidakpastian pasar tenaga kerja. Strategi karir yang sebelumnya bersifat proaktif, seperti mencari peluang baru melalui *job hopping*, kini mulai bergeser menjadi strategi yang lebih berorientasi pada upaya mempertahankan stabilitas pekerjaan.

Solusi untuk menghadapi *job hugging*

1.Pengembangan pekerjaan (*Job enrichment*)

Organisasi perlu menerapkan pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), yaitu sebuah teknik desain pekerjaan yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja dengan cara menambah kedalaman tugas secara vertikal. Strategi ini dilakukan melalui penambahan variasi tugas, peningkatan tanggung jawab, serta pemberian kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam proyek lintas fungsi. Implementasi *job enrichment* bertujuan untuk mengurangi kejenuhan kerja yang sering muncul akibat rutinitas pekerjaan yang monoton. Fenomena *job hugging* menempatkan *job enrichment* pada posisi yang krusial karena metode ini membantu karyawan tetap merasakan perkembangan kompetensi meskipun mereka memilih bertahan dalam posisi kerja yang sama. Upaya pengayaan ini memungkinkan risiko terjadinya dataran tinggi karier (*career plateau*) dapat diminimalkan melalui pemberian tantangan baru yang relevan dengan pengembangan profesional individu.

2. Pengembangan karier secara berkelanjutan

Perusahaan perlu menyediakan program pengembangan karier yang terstruktur, seperti pelatihan, mentoring, dan evaluasi pengembangan kompetensi secara berkala. Langkah ini diperlukan agar karyawan tetap memiliki orientasi pertumbuhan profesional dan tidak terjebak dalam kondisi stagnasi. Kejelasan jalur karier juga dapat meningkatkan motivasi kerja karena karyawan melihat adanya prospek pengembangan di dalam organisasi.

3. Transparansi komunikasi organisasi

Komunikasi yang terbuka mengenai kondisi organisasi, target kerja, dan peluang pengembangan menjadi bagian penting dalam menjaga rasa aman psikologis karyawan. Dalam situasi ketidakpastian ekonomi, transparansi organisasi dapat menurunkan tingkat kecemasan kerja sehingga keputusan bertahan tidak semata-mata didorong oleh rasa takut kehilangan pekerjaan.

4. Peningkatan Keterlibatan Karyawan (*employee engagement*)

Organisasi perlu membangun keterikatan karyawan melalui penghargaan terhadap kontribusi kerja, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan individu. Strategi ini penting agar karyawan yang bertahan dalam kondisi *job hugging* tetap menunjukkan motivasi, komitmen, dan produktivitas yang optimal.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa fenomena *job hugging* pada Generasi Z dan Milenial merupakan bentuk manajemen karir defensif yang dipengaruhi oleh dominasi *continuance commitment*. Keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam suatu pekerjaan lebih banyak didorong oleh kebutuhan akan

keamanan ekonomi dibandingkan oleh loyalitas terhadap organisasi maupun kepuasan kerja yang diperoleh dari pekerjaan tersebut. Kondisi ini menunjukkan adanya perubahan orientasi karier pada pekerja muda, di mana stabilitas finansial menjadi pertimbangan utama dalam pengambilan keputusan kerja.

Fenomena tersebut juga berpotensi menimbulkan stagnasi karir apabila berlangsung dalam jangka panjang. Karyawan mungkin tetap mempertahankan pekerjaannya untuk menjaga stabilitas ekonomi, namun pada saat yang sama peluang pengembangan kompetensi dan peningkatan karier menjadi terbatas. Jika kondisi ini terjadi secara luas, hal tersebut dapat berdampak pada penurunan kualitas sumber daya manusia serta berkurangnya inovasi dalam organisasi.

Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia agar fenomena *job hugging* tidak berdampak negatif terhadap perkembangan karyawan maupun kinerja organisasi. Perusahaan dapat mendorong pengembangan karyawan melalui program *job enrichment*, seperti pemberian proyek lintas departemen atau tantangan kerja baru agar karyawan tetap merasakan perkembangan kompetensi meskipun tidak selalu diikuti oleh kenaikan jabatan secara vertikal. Selain itu, transparansi dalam komunikasi mengenai kondisi perusahaan juga penting untuk memberikan rasa aman bagi karyawan serta mengurangi kecemasan yang berkaitan dengan ketidakpastian pekerjaan. Di sisi lain, manajemen sumber daya manusia juga perlu memperhatikan *employee experience* dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna dan mendukung perkembangan individu secara personal (Putra, 2026).

Referensi

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational Psychology.

Alteza, M. (2017). MANAJEMEN KARIR TANPA BATAS. *Journal Competency of Business*, *1*(1), 38-55.

Fabiansyah, A., & Adibah, A. (2024). Studi kualitatif: intensi menetap atau berpindah kerja pada karyawan. *Jurnal empati*, *13*(3), 213-227.

Febrianty, S. E., & Ichdan, D. A. (2024). *Toolkit manajemen karir: Sumber daya esensial untuk profesional masa kini*. Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT.

finance.detik.com (2026). 359 orang jadi korban phk di awal tahun.|berita ekonomi bisnis. Diakses dari https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-8389834/359-orang-jadi-korban-phk-di-awal-tahun/amp

jakartaglobe.id(2026).gen z struggles to land first jobs despite falling unemployment. Diakses dari https://jakartaglobe.id/news/gen-z-struggles-to-land-first-jobs-despite-falling-unemployment#:~:text=Jakarta.,to%20interviews%20but%20rarely%20further.

Ismail, V. Y. (2025). *Dinamika Pengembangan SDM Generasi-Z*. Deepublish.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review.

Metro TV. (2025). Milenial & Gen Z Terjebak Fenomena 'Job Hugging': Pengen Pindah Tapi... | Zona Bisnis. Diakses dari https://m.youtube.com/watch?v=NVCEKC87tdI&t=1s&pp=2AEBkAIB

Prasetia, I. N. D. D., Pradhana, I. P. D., Yunita, P. I., & Martini, I. O (2025). Dilema Psikologis dan Kecemasan Karir Generasi Z dalam Pusaran Job Hopping:"Sebuah Analisis Fenomenologis untuk Strategi Retensi Berbasis Kesejahteraan. eCo-Buss, 8(2),1609-1627.

Putra, F. (2026). Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi: Studi Kualitatif tentang Pengalaman Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, *3*(1), 5-13.

Rahman, A., Fathorrahman, F., & Karnawati, T. A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Praktik Sumber Daya Manusia Dan Pasar Tenaga Kerja Terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan. *Jkbm (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, *6*(2), 164-178.

Ratnaningtyas, A., & Nuryanto, P. D. (2025, December). KOMITMEN ORGANISASI: STUDI PERBANDINGAN PADA PEKERJA MILENIAL DAN GEN Z. In *Seminar Nasional dan Call For Paper 2025 dengan tema" Inovasi Inklusif Gender dalam Sociopreneurship" PSGESI LPPM UWP* (Vol. 12, No. 1, pp. 56-64).

Siswati, E., & Wardani, L. M. I. (2025). *Kualitas Kehidupan Kerja dan Intensi Berhenti Bekerja*. Penerbit NEM.

Widiari, D. A., & Tjahjaningsih, E. (2019). PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN CAREER PLATEAU SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal). *NCAB*.

Wongdi, M., & Hermanto, Y. P. (2026). FAITH AMID EMPLOYMENT ANXIETY: A CONTEXTUAL-SOCIOLOGICAL THEOLOGICAL ANALYSIS OF THE JOB HUGGING PHENOMENON IN INDONESIA. *Diegesis: Jurnal Teologi*, *11*(1), 43-55.