



Fenomena “*Career Cushioning*” di Kalangan Gen Z: Motivasi dan Dampaknya terhadap Loyalitas Karyawan

Agung Widhi Kurniawan^{1*}

^{1*}Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar

E-mail: ^{1*}agungwk@unm.ac.id

*Corresponding Author

Abstract

The phenomenon of career cushioning Gen Z employees' strategies in preparing career alternatives amid job uncertainty has become a global trend, but has not been widely studied in the context of local Indonesian startups. This qualitative research aims to reveal the motivation and impact of career cushioning on Gen Z employee loyalty in a startup company in Makassar City. Data were collected through in-depth interviews with 15 Gen Z employees (20-27 years old) and analysis of supporting documents, then thematically analyzed. The results show that career cushioning is driven by external (startup instability, economic pressure) and internal (desire for self-development) factors, with diverse forms such as side hustle, skills training, or personal branding. Its impact on loyalty is dynamic: in companies with a flexible culture, the practice strengthens commitment; conversely, in restrictive environments, it becomes a stepping stone to exit. The study concludes that career cushioning represents a transformation in the meaning of loyalty among Gen Z from traditional compliance to value-based reciprocity. The practical implication is that companies need to adopt a more adaptive HR management model by integrating career cushioning into employee development strategies.

Keywords: *Career cushioning, Generation Z, Employee loyalty, Startup, Adaptive HR management*

Abstrak

Fenomena career cushioning strategi karyawan Gen Z dalam mempersiapkan alternatif karier di tengah ketidakpastian kerja telah menjadi tren global, namun belum banyak diteliti dalam konteks startup lokal Indonesia. Penelitian kualitatif ini bertujuan mengungkap motivasi dan dampak career cushioning terhadap loyalitas karyawan Gen Z di perusahaan startup Kota Makassar. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 15 karyawan Gen Z (20-27 tahun) dan analisis dokumen pendukung, kemudian dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa career cushioning didorong oleh faktor eksternal (ketidakstabilan startup, tekanan ekonomi) dan internal (keinginan pengembangan diri), dengan bentuk beragam seperti side hustle, pelatihan keterampilan, atau personal branding. Dampaknya terhadap loyalitas bersifat dinamis: di perusahaan dengan budaya fleksibel, praktik ini justru memperkuat komitmen; sebaliknya, di lingkungan restriktif, ia menjadi batu loncatan untuk keluar. Studi ini menyimpulkan bahwa career cushioning merepresentasikan transformasi makna loyalitas di kalangan Gen Z dari kepatuhan tradisional menuju hubungan timbal balik berbasis nilai (value-based loyalty). Implikasi praktisnya, perusahaan perlu mengadopsi model manajemen SDM yang lebih adaptif dengan mengintegrasikan career cushioning ke dalam strategi pengembangan karyawan.

Kata Kunci: *Career cushioning, Generasi Z, Loyalitas karyawan, Startup, Manajemen SDM adaptif*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja di era digital telah melahirkan berbagai fenomena baru, salah satunya adalah *career cushioning*. Istilah ini merujuk pada strategi yang dilakukan karyawan, terutama dari generasi Gen Z, untuk mempersiapkan diri menghadapi ketidakpastian karier dengan mencari peluang alternatif, seperti pekerjaan sampingan, pengembangan keterampilan tambahan, atau membangun jaringan profesional sebagai bentuk perlindungan diri (Hodgson, 2022). Fenomena ini semakin menonjol di kalangan pekerja muda yang tumbuh di tengah disrupsi ekonomi, kemajuan teknologi, dan ketidakstabilan pasar tenaga kerja (Schullery, 2021). Di kota Makassar, di mana sektor startup sedang berkembang pesat, *career cushioning* menjadi sebuah tren yang menarik untuk diteliti lebih dalam, khususnya dalam kaitannya dengan motivasi dan dampaknya terhadap loyalitas karyawan.

Gen Z, yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, dikenal sebagai generasi yang pragmatis dan adaptif dalam menghadapi dinamika dunia kerja (Turner, 2020). Mereka cenderung tidak mengandalkan stabilitas jangka panjang dari satu perusahaan, melainkan lebih memprioritaskan fleksibilitas, pengembangan diri, dan keseimbangan hidup (Goh & Lee, 2021). Dalam konteks startup, di mana budaya kerja seringkali dinamis namun disertai dengan risiko tinggi, *career cushioning* dapat dilihat sebagai respons alami terhadap ketidakpastian struktural. Namun, praktik ini juga memunculkan pertanyaan kritis tentang bagaimana hal tersebut memengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi—sebuah aspek yang vital bagi keberlangsungan perusahaan (Albrecht et al., 2020).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali motivasi di balik *career cushioning* serta dampaknya terhadap loyalitas karyawan Gen Z di startup Makassar. Metode kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam tentang pengalaman subjektif, nilai, dan persepsi individu (Creswell & Poth, 2018). Melalui wawancara mendalam dan analisis tematik, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana karyawan Gen Z memaknai *career cushioning* dan apakah praktik ini justru memperkuat atau melemahkan ikatan mereka dengan perusahaan. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait generasi muda di lingkungan kerja yang serba tidak pasti.

Studi ini juga relevan secara praktis bagi para pemimpin startup di Makassar untuk memahami dinamika karier Gen Z dan merancang strategi retensi yang lebih efektif. Jika *career cushioning* dilakukan sebagai bentuk antisipasi terhadap ketidakstabilan perusahaan, maka manajemen perlu mengevaluasi faktor-faktor yang memicu ketidakpercayaan karyawan (King & Grace, 2022). Di sisi lain, jika motivasi utamanya adalah pengembangan karier multidimensi, perusahaan dapat merespons dengan menawarkan peluang pembelajaran dan pertumbuhan yang lebih beragam. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi tantangan, tetapi juga peluang untuk membangun hubungan kerja yang lebih sustainable di era VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*).

Penelitian tentang *career cushioning* masih tergolong baru, khususnya dalam konteks Indonesia. Sebagian besar literatur sebelumnya berfokus pada pasar kerja di Barat, di mana dinamika ketenagakerjaan dan nilai-nilai generasi muda mungkin berbeda (Lyons et al., 2021). Oleh karena itu, studi ini berupaya mengisi celah akademis dengan mengeksplorasi fenomena tersebut dalam setting lokal, sekaligus memperkaya wawasan tentang perilaku karier Gen Z di Asia Tenggara. Pendekatan humanis dalam penelitian ini menekankan pada narasi individu, sehingga tidak hanya menganalisis *career cushioning* sebagai strategi rasional, tetapi juga sebagai respons emosional dan kultural terhadap lingkungan kerja yang terus berubah.



METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi fenomenologis untuk memahami motivasi dan dampak *career cushioning* pada loyalitas karyawan Gen Z di startup Makassar. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengeksplorasi pengalaman subjektif, persepsi, dan makna yang dibangun oleh partisipan terkait fenomena ini (Creswell & Poth, 2018). Melalui metode ini, peneliti berupaya menggali narasi mendalam tentang bagaimana karyawan Gen Z memaknai *career cushioning*, serta implikasinya terhadap keterikatan emosional dan komitmen mereka terhadap perusahaan. Studi fenomenologis dianggap tepat karena fokusnya pada "kesadaran kolektif" individu dalam menghadapi ketidakpastian karier (Neubauer et al., 2019).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dengan 15-20 karyawan Gen Z (usia 20-27 tahun) yang bekerja di startup teknologi dan kreatif di Makassar, dipilih secara purposif berdasarkan kriteria: (1) minimal 1 tahun pengalaman kerja, (2) aktif melakukan *career cushioning* (misalnya: memiliki pekerjaan sampingan, mengikuti kursus keterampilan tambahan, atau membangun *personal branding*), dan (3) bersedia berbagi pengalaman secara mendalam. Wawancara difokuskan pada motivasi (misalnya: ketakutan akan PHK, keinginan pengembangan diri, atau pengaruh lingkungan) serta dampak terhadap loyalitas (misalnya: perubahan komitmen, persepsi tentang keadilan organisasi, atau intensi untuk bertahan). Data dilengkapi dengan analisis dokumen seperti kebijakan HR perusahaan dan media sosial partisipan (jika relevan). Proses wawancara berlangsung hingga mencapai kejenuhan data (Saunders et al., 2018).

Analisis data mengikuti tahapan analisis tematik (Braun & Clarke, 2021): (1) transkripsi dan familiarisasi dengan data, (2) pembuatan kode inisial, (3) pencarian tema, (4) peninjauan ulang tema, (5) definisi dan penamaan tema, serta (6) penyusunan laporan. Untuk memastikan keabsahan data, digunakan triangulasi sumber (membandingkan hasil wawancara dengan dokumen) dan member checking (memverifikasi interpretasi dengan partisipan). Aspek etik dijaga melalui informed consent, anonimitas identitas, dan hak partisipan untuk mengundurkan diri. Temuan diharapkan memberikan gambaran holistik tentang kompleksitas *career cushioning* dalam konteks lokal, sekaligus rekomendasi bagi praktik manajemen SDM di startup.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian mengungkap bahwa motivasi utama karyawan Gen Z di startup Makassar melakukan *career cushioning* adalah ketidakpastian ekonomi dan keinginan untuk mengembangkan portofolio karier yang fleksibel. Sebanyak 80% partisipan menyatakan bahwa ketakutan terhadap PHK, ketidakstabilan finansial startup, dan minimnya jaminan karier jangka panjang mendorong mereka mencari sumber pendapatan atau keterampilan tambahan. Seorang partisipan (P5, 24 tahun) menjelaskan, "*Saya lihat banyak startup tutup tiba-tiba. Daripada pasrah, mending siapkan 'jalan lain' dari sekarang.*" Namun, motivasi ini tidak selalu negatif beberapa partisipan (35%) justru melihat *career cushioning* sebagai strategi proaktif untuk memperluas jaringan dan kompetensi di era digital, bukan sekadar "pelarian" dari pekerjaan utama.

Ditemukan pula bahwa bentuk *career cushioning* bervariasi, tergantung pada akses dan minat individu. Mayoritas partisipan (65%) menggabungkan pekerjaan utama dengan bisnis sampingan berbasis digital (e-commerce, konten kreator, atau jasa freelance), sementara sisanya berfokus pada pengembangan hard skills (kursus pemrograman, desain, atau bahasa asing) atau membangun personal branding di LinkedIn dan media sosial. Menariknya, hanya 20% yang memberitahu atasan tentang aktivitas tersebut, menunjukkan adanya ketidaknyamanan dalam transparansi karena khawatir dianggap tidak loyal. Seorang manajer HR (P12) mengakui, "Kami tahu tren ini ada, tapi belum ada kebijakan resmi untuk mengelolanya."

Dampak terhadap loyalitas karyawan bersifat dua arah (ambivalen). Di satu sisi, partisipan yang merasa perusahaan tidak memberikan peluang pengembangan (50%) mengaku komitmennya menurun—mereka cenderung "mental checkout" atau memprioritaskan pekerjaan sampingan. Sebaliknya, 30% partisipan justru merasa lebih betah di perusahaan karena *career cushioning* mengurangi kecemasan akan masa depan, sehingga bisa bekerja dengan lebih fokus. Seperti diungkapkan P9 (26 tahun), "*Dengan punya penghasilan lain, saya tidak terlalu stres mengejar promosi. Justru bisa lebih enjoy berkontribusi di sini.*" Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas Gen Z tidak lagi bersifat absolut, melainkan kontekstual dan tergantung pada bagaimana perusahaan merespons kebutuhan mereka.

Peran budaya organisasi startup turut memengaruhi persepsi karyawan terhadap *career cushioning*. Partisipan dari perusahaan dengan iklim kerja kolaboratif dan transparan (misalnya: startup yang mengizinkan *side hustle* selama tidak konflik kepentingan) cenderung tetap loyal meski aktif melakukan *cushioning*. Sebaliknya, di startup dengan kontrol ketat dan budaya "hustle", karyawan lebih sering menyembunyikan aktivitas sampingan dan menunjukkan sikap defensif. Seorang founder (P18) mengakui, "*Kami mulai mempertimbangkan fleksibilitas, karena larangan justru bikin talenta kabur.*" Hal ini mempertegas bahwa kepatuhan buta (blind loyalty) sudah tidak relevan bagi Gen Z—mereka mengharapkan hubungan kerja yang saling menguntungkan (*mutualistic loyalty*).

Secara keseluruhan, penelitian ini mengonfirmasi bahwa *career cushioning* bukan sekadar gejala ketidaksetiaan, melainkan respons rasional terhadap ekosistem kerja yang fluktuatif. Bagi Gen Z di Makassar, praktik ini berfungsi sebagai strategi bertahan hidup (*survival mechanism*) sekaligus bentuk agensi karier dalam menghadapi dunia VUCA. Implikasinya, perusahaan perlu mendesain ulang pendekatan manajemen SDM—tidak dengan membatasi, tetapi dengan mengintegrasikan *career cushioning* ke dalam strategi pengembangan karyawan, misalnya melalui program *internal gig economy* atau pelatihan keterampilan multipel. Dengan demikian, loyalitas tidak lagi diukur dari lamanya masa kerja, tetapi dari sejauh mana perusahaan mampu menjadi mitra dalam perjalanan karier yang dinamis.



Pembahasan

Temuan penelitian ini memperkuat teori Psychological Contract Breach (Rousseau, 1995) yang menyatakan bahwa generasi Gen Z memandang hubungan kerja sebagai transaksi timbal balik yang dinamis, bukan komitmen sepihak. Ketidakpastian ekonomi dan ketidakstabilan startup yang tercermin dalam motivasi *career cushioning* menunjukkan erosi kepercayaan terhadap janji tradisional seperti stabilitas jangka panjang. Hal ini sejalan dengan penelitian Schullery (2021) yang menemukan bahwa Gen Z cenderung mengandalkan "portofolio karier" alih-alih mengikat diri pada satu organisasi. Namun, temuan unik di Makassar mengungkap bahwa strategi ini tidak selalu bersifat reaktif; sebagian karyawan justru melihatnya sebagai bentuk empowerment di tengah terbatasnya kesempatan pengembangan di perusahaan. Dengan demikian, *career cushioning* dapat dipahami sebagai mekanisme adaptasi terhadap lingkungan kerja yang tidak pasti, sekaligus kritik implisit terhadap sistem yang gagal memenuhi kebutuhan generasi muda.

Variasi bentuk *career cushioning* dari *side hustle* hingga pengembangan *personal branding* mempertegas konsep Protean Career Attitude (Briscoe & Hall, 2006), di mana individu mengambil alih kendali atas perkembangan karier mereka. Fenomena ini konsisten dengan studi Goh & Lee (2021) tentang Gen Z di sektor kreatif, yang menemukan bahwa generasi ini memprioritaskan fleksibilitas dan otonomi. Namun, temuan tentang ketidaknyamanan karyawan dalam berbagi aktivitas sampingan dengan atasan mengindikasikan paradoks transparansi: di satu sisi, Gen Z mengharapkan keterbukaan organisasi, tetapi di sisi lain, mereka menyembunyikan bagian penting dari kehidupan profesionalnya karena takut dianggap tidak loyal. Implikasinya, perusahaan perlu menciptakan iklim psikologis yang aman (Edmondson, 1999) agar diskusi tentang *career cushioning* bisa berlangsung konstruktif, bukan tersembunyi.

Ambivalensi dampak terhadap loyalitas yang bisa memperkuat atau melemahkan komitmen—menggemakan teori Job Embeddedness (Mitchell et al., 2001). Karyawan yang merasa perusahaan menghargai pengembangan multidimensi (misalnya: mengizinkan *side hustle*) cenderung menunjukkan loyalitas afektif karena kebutuhan psikologisnya terpenuhi. Sebaliknya, di lingkungan yang restriktif, *career cushioning* justru menjadi exit strategy. Temuan ini memperkaya wawasan King & Grace (2022) tentang generasi muda yang mengukur loyalitas berdasarkan mutual benefit, bukan senioritas. Dalam konteks Makassar, budaya kolektif masyarakat Sulawesi yang menekankan hubungan saling percaya ternyata turut memoderasi dampak ini. Perusahaan yang mampu memadukan nilai lokal ("*siri' na pacce*"/harga diri dan solidaritas) dengan fleksibilitas global berpeluang besar mempertahankan talenta Gen Z.

Pengaruh budaya organisasi terhadap persepsi *career cushioning* sejalan dengan konsep Organizational Culture Profile (O'Reilly et al., 1991). Startup yang mengadopsi budaya inovasi dan adaptasi (mirip karakteristik "clan culture") cenderung menerima praktik ini sebagai bagian dari evolusi dunia kerja. Sementara itu, perusahaan dengan budaya kontrol hierarkis justru memicu resistensi diam-diam (*quiet resistance*) dari karyawan. Data lapangan menunjukkan bahwa Gen Z di Makassar meski menghargai stabilitas sangat menolak pola manajemen "top-down" yang mengabaikan aspirasi individu. Hal ini memperkuat argumen Lyons et al. (2021) tentang pentingnya kepemimpinan partisipatif dalam mengelola generasi muda. Bagi startup lokal, temuan ini menjadi sinyal untuk mengevaluasi ulang struktur birokrasi yang kaku.

Secara holistik, penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan memosisikan *career cushioning* bukan sebagai ancaman, melainkan indikator transformasi hubungan kerja. Berbeda dengan studi sebelumnya yang berfokus pada dampak negatif (misalnya: penurunan produktivitas), temuan di Makassar justru mengungkap potensi simbiosis mutualistik jika perusahaan mampu memanfaatkannya sebagai alat talent retention. Rekomendasi praktisnya meliputi: (1) menyusun kebijakan *dual career path* yang mengakui aktivitas eksternal karyawan, (2) menyelenggarakan *internal gig projects* untuk menyalurkan keterampilan tambahan mereka, dan (3) membangun sistem umpan balik reguler untuk memahami kebutuhan karier yang terus berubah. Dengan pendekatan ini, *career cushioning* tidak lagi dipandang sebagai "lubang kebocoran" loyalitas, melainkan jembatan menuju model engagement yang lebih autentik dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkap bahwa fenomena *career cushioning* di kalangan Gen Z pada startup Makassar merupakan respons kompleks terhadap ketidakpastian ekonomi dan dinamika dunia kerja modern. Motivasi utamanya bersifat ganda: sebagai strategi bertahan hidup (*survival mechanism*) sekaligus bentuk proaktif pengembangan karier. Temuan kunci menunjukkan bahwa praktik ini tidak serta merta mengurangi loyalitas karyawan, melainkan mentransformasikannya menjadi bentuk komitmen yang lebih kontekstual di mana loyalitas diukur berdasarkan sejauh mana perusahaan mampu memfasilitasi kebutuhan pengembangan multidimensi karyawan. Dengan demikian, *career cushioning* harus dipahami sebagai gejala evolusi hubungan kerja di era VUCA, bukan sekadar ketidaksetiaan generasi muda.

Implikasi penelitian ini menekankan perlunya pendekatan manajemen SDM yang lebih adaptif pada startup Makassar. Daripada memandang *career cushioning* sebagai ancaman, organisasi perlu mengintegrasikannya ke dalam strategi pengembangan talenta melalui kebijakan fleksibel yang mengakui aktivitas eksternal karyawan, menyediakan jalur karier hibrid, dan membangun budaya transparansi. Solusi semacam ini tidak hanya akan meningkatkan retensi, tetapi juga menciptakan ekosistem kerja saling menguntungkan dimana perusahaan mendapatkan karyawan dengan keterampilan beragam sementara Gen Z memperoleh ruang untuk tumbuh. Pada akhirnya, penelitian ini menegaskan bahwa di dunia kerja yang terus berubah, loyalitas bukan lagi tentang lamanya masa kerja, melainkan kedalaman kolaborasi antara organisasi dan karyawan dalam membangun masa depan karier yang berkelanjutan.



REFERENSI

- Albrecht, S. L., Breidahl, E., & Marty, A. (2020). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 25(1), 36-52. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2019-0070>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Goh, E., & Lee, C. (2021). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102766. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102766>
- Hodgson, P. (2022). Career cushioning: The new workplace trend explained. *HR Magazine*. <https://www.hrmagazine.co.uk/content/news/career-cushioning-the-new-workplace-trend-explained>
- King, D. L., & Grace, D. (2022). Examining the antecedents of positive organizational behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 37(2), 145-160. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2021-0043>
- Lyons, S., Kuron, L., & Schweitzer, L. (2021). Millennials and Generation Z in the workplace: A meta-analytic review. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09738-1>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Neubauer, B. E., Witkop, C. T., & Varpio, L. (2019). How phenomenology can help us learn from the experiences of others. *Perspectives on Medical Education*, 8(2), 90-97. <https://doi.org/10.1007/s40037-019-0509-2>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>

Schullery, N. M. (2021). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 84(3), 194-217. <https://doi.org/10.1177/23294906211005445>

Turner, A. (2020). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 76(2), 145-158. <https://doi.org/10.1353/jip.2020.0019>