Sibatik Journal
Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan
E-ISSN: 2809-8544

STRATEGI MANAJEMEN ORGANISASI DALAM MENGURANGI *TURNOVER:* PERAN FLEKSIBILITAS JAM KERJA DAN BUDAYA INKLUSIF DALAM LANSKAP KETENAGAKERJAAN INDONESIA 2025-2026

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRATEGIES IN REDUCING TURNOVER: THE ROLE OF WORKING HOUR FLEXIBILITY AND INCLUSIVE CULTURE IN THE INDONESIAN LABOR LANDSCAPE 2025-2026

Ihsan Naluri[1], Nelly Astuti[2]*
Universitas Pertiba, Indonesia
***Email Correspondence:** nellyastuti@gmail.com

Abstract

This study aims to formulate organizational management strategies to mitigate the phenomenon of employee turnover in Indonesia during the 2025-2026 transition period. The study focuses on the role of flexible working arrangements and an inclusive culture as instruments for talent retention in the era of technological disruption. Using a descriptive qualitative method with a Systematic Lietarature Review (SLR) approach, this study synthesises secondary data from industry reports, BPS data from August 2025, and the provisions of the Job Creation Law No. 6 of 2023. as conducted using the frameworks of Social Exchange Theory (SET), Self-Determination Theory (SDT), and the Job Demands-Resources (JD-R) model. Findings indicate that although the unemployment rate has fallen to 4.85%, organisations face the challenge of high turnover intentions due to a shift in workers' priorities towards work-life balance. The integration of AI can boost productivity by up to 90%, but without proper workload management, the risk of mental exhaustion (quiet cracking) increases. The study concludes that long-term retention requires a transformation of leadership towards a coaching style, the provision of measured autonomy, and regulatory compliance to strengthen the company's reputation as an employer of choice.

Keywords: Employee turnover, work flexibility, inclusive culture, artificial intelligence (AI), retention strategies.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi manajemen organisasi untuk memitigasi fenomena turnover karyawan di Indonesia pada masa transisi 2025-2026. Fokus kajian diarahkan pada peran fleksibilitas jam kerja *(Flexible Working Arrangements)* dan budaya inklusif sebagai instrumen retensi talenta di era disrupsi teknologi. Menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan Systematic Literature Review (SLR), penelitian ini menyintesis data sekunder dari laporan industri, data BPS Agustus 2025, serta regulasi UU Cipta Kerja No. 6 Tahun 2023. Analisis dilakukan melalui kerangka *Social Exchange Theory (SET), Self-Determination Theory (SDT), dan model Job Demands-Resources (JD-R)*. Temuan menunjukkan bahwa meskipun tingkat pengangguran menurun menjadi 4,85%, organisasi menghadapi tantangan turnover intention yang tinggi akibat pergeseran prioritas pekerja menuju keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Integrasi AI mampu meningkatkan produktivitas hingga 96%, namun tanpa manajemen beban kerja yang tepat, risiko kelelahan mental (*Quiet Cracking*) meningkat. Penelitian menyimpulkan bahwa retensi jangka panjang memerlukan transformasi kepemimpinan menjadi gaya coaching, penyediaan otonomi terukur, serta kepatuhan regulatif untuk memperkuat reputasi perusahaan sebagai *employer of choice.*

Kata kunci: *Turnover Karyawan, Fleksibilitas Kerja, Budaya Inklusif, Kecerdasan Buatan (AI), Strategi Retensi.*

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4592

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen fundamental yang menentukan nilai strategis suatu organisasi. Pencapaian visi dan misi perusahaan sangat bergantung pada ketersediaan tenaga kerja yang kompeten serta memiliki tingkat efisiensi kerja yang optimal. Namun, fenomena turnover karyawan yang fluktuatif masih menjadi kendala klasik yang menghambat stabilitas oprasional di banyak korporasi (Khoir dkk., 2024). Gejala *turnover* intention mencakup keinginan sadar dari tenaga kerja untuk melepaskan posisi mereka di perusahaan, yang dapat dipicu oleh motivasi internal maupun faktor-faktor formal yang mengharuskan mereka berhenti (Ray dkk., 2024).

Transformasi masif pada sektor teknologi informasi dan komunikasi telah mereformasi paradigma profesional modern melalui pengenalan sistem kerja jarak jauh (remote working). Fenomena ini diakselerasi oleh ketersediaan infrastuktur digital yang mumpuni seperti kecepatan internet yang semakin meningkat. Hal tersebut menjadikan platfrom kolaborastif seperti Microsoft Teams, Zoom, hingga Google Workspace menjadi katalis utama yang memungkinkan kontinuitas produktivitas karyawan tanpa terikat oleh batasan geografis kantor konvensional (Habibi, 2025).

Memasuki periode 2025-2026, ekosistem ketenagakerjaan di indonesia dihadapkan pada persimpangan antara stabilitas struktual dan tekanan psikologis yang signifikan. Dalam dinamika ini, organisasi dituntut untuk mampu menyelaraskan efesiensi operasional dengan urgensi pemenuhan kesejahteraan staf. Data Badan Pusat Statistik (BPS) per agustus 2025 mencatat angka partisipasi kerja yang mencakup 146,54 juta jiwa, sebuah indikator kuat atas masifnya penyerapan tenaga kerja di tengah pemulihan ekonomi nasional yang kian stabil pascapandemi. Dilansir dari Lee, (2025) dalam 9cv9recruitment.agency Top 150 Recruitment Statistics, Data & Trends in Indonesia for 2026, walaupun angka pengangguran terbuka mengalami penurunan marginal ke posisi 4,85% dibandingkan tahun lalu, stabilitas di level makro ini belum mampu meredam turbolensi pada lingkup mikro organisasi. Hal ini terlihat dari masih tingginya dinamika pergantian karyawan (turnover) yang menadi tantangan tersendiri bagi manajemen perusahaan. Beban finansial yang dipicu oleh fluktuasi turnover karyawan meliputi biaya rekrutmen, investasi pelatihan ulang, serta penurunan produktivitas-kini menjadi tantangan berat bagi korporasi di Indonesia. Hal ini diperparah oleh kondisi ekonomi nasional yang sedang mengalami tekanan biaya oprasional serta keterbatasan ruang untuk ekspansi bisnis.

Di Indonesia, dinamika "The Great Resignation" telah bertransformasi menjadi pergeseran paradigma ketenagakerjaan yang spesifik. Fenomena ini sangat terlihat pada industri teknologi tinggi dan pertambangan, dimana angka pengunduran diri sukarela menunjukan tren yang stagnan, namun di sisi lain, mulai terjadi esklasi pada terminasi hubungan kerja yang bersifat tidak sukarela. Karyawan modern tidak lagi melihat pekerjaan hanya sebagai instrumen ekonomi, melainkan sebagai bagian intergral dari identitas dan kesejahteraan hidup mereka secara keseluruhan (Hetschko dkk., 2021). Stabilitas angka voluntary turnover yang tertahan di level 5,2% sepanjang tahun 2025 mengindikasikan sebuah fenomena menarik, meskipun kompetisi perebutan talenta masih sangat ketat,

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4592

motivasi retensi karyawan kini tidak lagi didominasi oleh aspek moneter. Data ini mempertegas adanya transisi prioritas pekerja menuju nilai-nilai non-finansial dalam mempertahankan loyalitas mereka pada organisasi (Priyanka dkk., 2024a). Ketidak mampuan organisasi dalam mengelolah ekspetasi ini dapat menyebabkan penurunan moral tim dan kerusakan reputasi yang sulit dipulihkan.

Pergeseran demografis memainkan peran kunci yang sangat berpengaruh. Dilansir dari blog.waktoo.com Strategi Adaptif Karyawan Milenial & Gen Z di Pasar Kerja Indonesia 2025, dinamika tersebut secara signifikan dipengaruhi oleh transisi demografis, dimana dominasi generasi Milenial dan Gen Z dalam angkatan kerja turut menggeser paradigma profesionalisme. Kelompok ini mengintergrasikan sistem nilai baru yang menempatkan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) bukan sebagai kompensasi tambahan, melainkan sebagai prasayarat utama dalam menentukan arah karier mereka Strategi Adaptif Karyawan Milenial & Gen Z Di

Pasar Kerja Indonesia 2025, (2025). Fenomena pergeseran orientasi karier di Indonesia tercermin dari data yang menunjukan bahwa 28% Gen Z dan 26% Milenial memilih untuk melakukan transisi industri demi mengejar keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance). Temuan ini menegaskan bahwa fleksibelitas bukan lagi sekedar kompensasi tambahan, melainkan instrumen strategis dalam upaya retensi tenaga kerja muda di pasar tenaga kerja kontemporer. Fleksibelitas jam kerja, yang mencakup kemampuan untuk mengatur waktu dan lokasi kerja secara otonom, menjadi instrumen strategis bagi manajemen mengurangi tekenan psikologis dan mencegah burnout di kalangan karyawan (Habibi, 2025).

Selain fleksibelitas, penciptaan budaya inklusi telah muncul sebagai pilar kedua dalam startegi retensi organisasi di Indonesia. Lingkungan kerja yang inklusif dan bebas dari diskriminasi terhadap perbedaan latar belakang terbukti secara empiris memperkuat ikatan emosional serta dedikasi jangka panjang staf terhadap organisasi (Brown dkk., 2025). Karyawan yang merasa diterima dan dihargai kontribusinya cenderung lebih terlibat (engaged) dan memiliki komitmen jangka panjang terhadap organisasi (Frinlicia & Nilasari, 2019). Lebih lanjut, urgensi penerapan prinsip inklusivitas kini semakin nyata melalui intervensi pemerintah lewat Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016. Regulasi tersebut tidak hanya memberikan mandat bagi sektor korporasi untuk menyediakan aksesibilitas yang memadai, tetapi juga secara tegas melarang segala bentuk diskriminasi terhadap difabel, yang pada akhirnya mereformulasi standar etika profesional di Indonesia (Mau & Derung, 2025).

Lebih lanjut, dilansir dari Lee, (2025) dalam 9cv9recruitment.agency Statistics, Data & Trends in Indonesia for 2026, dalam peta jalan ketenagakerjaan nasional priode 2025-2029, pemerintah menetapkan target Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) sebesar 72%. Pencapaian angka tersebut menuntut sinergritas yang kuat antara pemangku kebijakan dan pelaku industri guna membangun ekosistem kerja yang ideal. Kendati demikian, dominasi sektor informal yang mencapai 57,8% menjadi hambatan struktual, mengingat masih terbelenggu oleh isu kerentanan kontrak dan ketiadaan standarisasi waktu kerja.

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4592

Ketimpangan ini menciptakan tekanan bagi sektor formal untuk menjadi model dalam penerapan standar kerja tang layak, inklusif, dan fleksibel guna menarik talenta terbaik dari pasar tenaga kerja yang jenuh.

Memasuki periode 2025-2026, intergrasi kecerdasan buatan (AI) telah merevolusi lanskap manajemen organisasional di Indonesia. Fenomena ini menggeser paradigma ketakutan akan otomatis menjadi peluang penguatan kapasitas SDM. Dilansir dari www.pwc.com AI adoption is boosting productivity, particularly among Indonesia's Gen Z, yet skill gaps across generations remain a challenge, data menunjukan bahwa adopsi teknologi ini berkorelasi positif dengan efesiensi kerja, dimana hampir seluruh pengguna aktif 96% mengonfirmasi adanya eskalasi performa. Lenih lanjut, penguasaan terhadap instrument AI justru memperkokoh retensi karyawan, terbukti dari 82% praktisi yang merasa posisi professional mereka lebih resilien pasca-implementasi teknologi tersebut. Oleh karena itu, strategi retensi masa depan tidak hanya melibatkan aspek kesejahteraan, tetapi juga investasi pada pengembangan keterampilan (upskilling) agar karyawan tetap relevan di era digital (Setyanti dkk., 2025).

lebih lajut, implementasi kebijakan kerja fleksibel kini menjadi pilar utama organisasi dalam memitigasi niat perpindahan kerja di kalangan pegawai (Jiejing dkk., 2024). Tren ini diperkuat oleh evolusi hukum ketenagakerjaan nasional melalui UU cipta kerja 2025 yang semakin akomodatif terhadap fleksibelitas oprasional perusahaan. Sejumlah studi secara empiris membuktikan bahwa implementasi Flexible Working Araangements (FWA) mencakup skema waktu kerja yang adaptif, sistem remote working, hingga pembagian beban kerja berperan krusial dalam menekan angka turnover intention. Hal ini terjadi melalui penguatan kepuasan kerja, peningkatan komitmen terhadap organisasi, serta terciptanya harmonisasi antara tuntutan professional dan kehidupan personal karyawan.

SDM dipandang sebagai aset strategis organisasi karena memiliki peran dalam pencapaian tujuan jangka panjang. Menurut Becker, Huselid, & Ulrich (2001), SDM yang unggul tidak hanya mendukung operasional, tetapi juga memberikan keunggulan kompetitif melalui kemampuan unik dan produktivitas tinggi. Konsep ini menekankan bahwa kualitas SDM berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi dan keberlanjutan perusahaan. Teori *Turnover Intention* menjelaskan bahwa niat karyawan untuk meninggalkan organisasi merupakan indikator awal risiko kehilangan SDM (Mobley, 1977). Turnover dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan persepsi peluang eksternal. Semakin rendah kepuasan dan loyalitas, semakin tinggi kemungkinan *turnover intention*. Teori ini menjadi dasar bagi pengukuran risiko kehilangan karyawan dalam organisasi modern.

Teori Herzberg (1959) tentang *Motivation-Hygiene* menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator (pengakuan, prestasi, pengembangan karier) dan faktor higienis (gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan). Teori ini menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi retensi, termasuk fleksibilitas kerja, kesejahteraan, dan pengembangan kompetensi. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi mencakup nilai, norma, dan asumsi yang membentuk perilaku karyawan. Budaya yang inklusif mendorong keterikatan emosional, meningkatkan *engagement*, dan mengurangi risiko

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4592

turnover. Penerapan budaya inklusif juga memperkuat citra organisasi sebagai tempat kerja etis dan profesional.

Penelitian ini akan menelaah faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan dalam organisasi modern di Indonesia, dengan fokus pada dinamika generasi Milenial dan Gen Z. Penelitian bertujuan untuk memahami bagaimana fleksibilitas kerja, budaya organisasi yang inklusif, kepuasan kerja, dan pengembangan kompetensi melalui teknologi berkontribusi terhadap penurunan *turnover intention*.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, Menurut Saryuno dalam (Ratnaningtyas dkk., 2023), Metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, di ukur, atau digambarkan melalui pendekatan kuantitaif. Pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan menganalisis studi terkait dan data skunder dari laporan industri 2025-2026, seperti surview dari Mercer, PwC, dan Deloitte. Metodelogi ini dipilih untuk mensitensis data kenenagakerjaan Indonesia dengan tiga kerangka teori utama: Social Exchange Theory (SET), Self-Setermination Theory (DST), dan model Job Demands Resources (JD-R).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinamika Resiproksitas

Dalam kerangka Social Exchange Theory, relasi professional antara pemberi kerja dan staf dikonseptualisasikan sebagai siklus pertukaran nilai yang memicu norma timbal balik (*reciprocity*). Ketika tenaga kerja megonfirmasi adanya investasi nyata dari institusi terhadap aspek kesejahteraan mereka misalnya melalui penyediaan fleksibelitas kerja hal ini cenderung direspons dengan peningkatan komitmen afektif serta reduksi keinginan untuk berpindah (*turnover intention*). Dalam mekanisme ini, Perceived Organizational Support berfungsi sebagai *variable* antara mediator, otonomi waktu yang diberikan manajemen dimaknai oleh individu sebagai bentuk apresiasi strategis yang perlu di kompensasi melalui loyalitas yang lebih tinggi (Syah dkk., 2025a).

Dalam konteks di Indonesia tahun 2026, urgensi resiproksitas meningkat seiring dengan perlambatan pertumbuhan upah rata-rata yang terkoreksi ke angka 5,8% dari angka sebelumnya sebesar 6,3%. Fenomena ini menuntut praktisi SDM untuk mereformulasi stategis retensi dengan mengedepankan aspek emotional salary. Melalui penguatan budaya inklusif dan kessejahteraan yang komprehensif, perusahaan berupaya memelihara kontrak psikologis. Ketika identitas personal karyawan diakui secara organisasional, loyallitas yang terbentuk akan melampaui batas-batas transaksional, yang pada akhirnya memitigasi resiko atrisi di tengah stagnasi kompensasi moneter.

Prinsip timbal balik dlaam lingkungan kerja termanifestasi mealalui program platihan literasi digital dan AI yang diinisiasi perusahan. inisiatif ini dipandang sebagai jaminan atas keberlangsungan profesionalitas individu di era transisi teknologi (Priyanka dkk., 2024).

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4592

Sebaliknya, ketidak seimbangan dalam pertukaran niali misalnya ketika peningkatan tanggung jawab tidak disertai fasilitas yang memadai dapat merusak fondasi hubungan kerja. Dampaknya terlihat jelas pada penurunan disiplin kehadiran serta esklasi konflik interpersonal. Oleh karena itu, konsistensi keadilan prosedural saat mengimplementasikan pola kerja fleksibel sangat diperlukan untuk memitigasi friksi organisasi (Syah dkk., 2025).

Berbagai penelitian mengkonfirmasi bahwa Perceived Organization Support memediasi hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan komitmen afektif serta niat berhenti kerja. Keterikatan emosional yang kuat dan rendahnya niat untuk berpindah ditemukan pada individu yang merasa bahwa kontribusi serta kesejahteraan mereka diapresiasi secara memadai oleh pihak manajemen. Seperti yang di jelaskan oleh Likardo & Praningrum, (2025), bahwa *perceived organizational support*, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap turnover intention. Dukungan organisasi yang dirasakan dan komitmen organisasi secra positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini sering diperkuat oleh faktor-faktor seperti modal psikologis atau kebahagiaan di tempat kerja (Sartori dkk., 2023).

Lebih lanjut, bedasarkan bukti empiris, kebijakan kerja fleksibel berperan krusial dlam memitigasi intensitas niat berhenti kerja di kalangan karyawan. Kehadiran *Flexible Working Arrangements* (FWA), tidak hanya menstimulasi kepuasan kerja secara instan, tetapi juga berfungsi sebagai mediator dalam menciptakan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih sehat. Hal inilah yang secra tidak langsung mengikat loyalitas karyawan dan mengurangi urgensi mereka untuk meninggalkan organisasi (Zhang, 2025). Hal tersebut terbukti sangat effektif untuk mengurangi turnover seperti apa yang di jelaskan oleh Berber dkk., (2022) bahwa data menunjukan efek positif dari FWA dan kepuasan kerja pada niat turnover. Selain itu, terdapat pengaruh tidak langsung dari FWA terhadap niat turnover melalui kepuasan kerja.

Loyalitas staf dan rendahnya tingkat turnover merupakan respons timbal balik atas inisiatif organisasi dalam menyediakan dukungan nyata dan emosional. Pemberian ruang fleksibelitas serta pengakuan yang tulus melampaui standar kontrak kerja terbukti efektif dalam memperkuat rasa kewajiban moral karyawan terhadap institusi. Siklus ini deperkuat oleh persepsi tentang keadilan, dukungan dari atasan, peluang pemerdayaan, dan hubungan kerja yang positif (Ahmad, 2018). Moderator dan kondisi batas juga memberikan pengaruh yang signifikan, efektivitas kekuatan ini sangat bergantung pada konteks situasional invidu dan lingkungan, seperti kepuasan kerja dan latar belakang budaya. Faktor lain yang memperumit hubungan ini meliputi status ekonomi dan spesifikasi sektor industri. Terlebih lagi, terdapat pengaruh dari perbeddaan nilai antar generai serta bobot realtif antara dukungan dari lingkungan kerja terdekat dibandingkan dengan formal dari pihak manajemen (Zhu dkk., 2023). Dengan demikian Perceived Organizational Support, tidak secara langsung memprediksi niat berhenti kerja tetapi berkerja melalui perantara seperti kepuasan kerja atau komitmen afektif.

Singkatnya, pengaturan kerja fleksibel mendorong komitmen afektif yang lebih tinggi dan niat berhenti kerja yang lebih rendah terutama melalui peningkatkan persepsi dukungan

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4592

organisasi suatu proses yang paling baik dijelaskan oleh norma timbal balik. Meskipun hubungan ini kuat di banyak konteks, kekuatannya dapat dimodifikasi oleh faktor-faktor seperti budaya atau sektor.

Otonomi dan Keterhubungan

Dalam kerangka *Self Determination Theory* (SDT), dorongan internal seseorang staf sangat dipengaruhi oleh sejauh mana instansi mampu mengakomodasi tiga pilar psikologis fundamental, yakni otonomi, kompetensi, dan realsi sosial (Syah dkk., 2025). Implementasi kebijakan waktu kerja yang fleksible berperan krusial dalam memanifestasikan aspek otonomi tersebut, karena memberikan ruang bagi individu untuk mengelola jadwal profesional secara mandiri (Saverius & Wartini, 2025). Fenomena ini tercemin pada lanskap industri digital di Jakarta, di mana hampir separuh praktisi 40% melaporkan adanya oeningkatan kedaulatan diri yang signifikan ketika mereka memegang kendali atas diurasi dan ritme kerja harian mereka (Oktaviana, 2025).

Penerapan budaya inklusif merupakan elemen fundamental dalam memfasilitasi kebutuhan dasar individu akan keterhubungan sosial di ranah profesional. Melalui ekosistem yang menjujung tinggi prinsip Diversity, Equity, and Inclusion (DEI), muncul rasa kepemilikan di antara staf karena adanya pengakuan terhadap heteroginitas tanpa bias diskriminatif, yang pada gilirannya menstimulasi motivasi otonom. Fenomena ini sangat krusial bagi tenaga kerja Generasi Z di Indonesia, di mana inklusivitas telah bertransformasi menjadi prasyarat kerja mutlak, mereka cendrung mengabaikan tawaran karier dari institusi yang tidak menunjukan komitmen nyata terhadap nilai-nilai inklusi.

Pengembangan kompetensi staf diwujudkan melalui demokratisasi akses terhadap platfrom pembelajaran mandiri serta intergrasi teknologi mutakhir seperti kecerdasan buatan (AI). Efektivitas dukungan organisasi dalam pengusaan teknologi ini secara linear berkontribusi pada penguatan *self-efficacy* karyawan, yang pada gilirannya memitigasi intensi turnover. Kendati demikian, keberhasilan intergrasi ini mensyaratkan transformasi peran manajerial, pemimpin dituntut mengadopsi pendekatan partisipastif yang mengedepankan fungsi mentoring dan coaching dibandingakan sekedar pengawasan otoriter berbasis target teknis.

Pencapaian motivasi yang ideal sangat bergantung pada pemenuhan tiga kebutuhan dasar manusia, otonomi sebagai bentuk kebebsan berkehendak, kompetensi dlam penguasaan kemampuan, serta keterkaitan sosial yang mendalam (Deci & Ryan, 2000). Pemenuhan kebutuhan dasar tersebut berperan sebagai prediktor signifikan terhadap peningkatan motivasi intrinsik dan kesejahteraan psikologis. Secara profesional, hal ini berkorelasi positif dengan kepuasan serta keterlibatan kerja, sekaligus terbukti efektif dalam menekan angka intensi turnover serta meningkatkan kualitas maupun kuantitas performa individu di berbagai sektor (Van den Broeck dkk., 2021).

Lebih lanjut, sistem kerja fleksibel secara langsung menjawab kebutuhan akan otonomi dengan memberikan karyawan kendali atas jadwal mereka. Temuan riset mengindikasikan bahwa penerapan fleksibelitas kerja berperan krusial dalam memperkuat

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4592

persepsi otonomi karyawan. Mengingat otonomi merupakan pilar utama motivasi intrinsik, skema ini juga berpotensi memperkokoh aspek keterhubungan, aslkan ekosistem organisasi memberikan dukungan yang memadai (Gagné dkk., 2022). Misalnya, data survei dari pekerja layanan digital di Jakarta menemukan bahwa 40% melaporkan otonomi tinggi ketika diizinkan waktu mulai atau berakhir yang fleksibel (Parenrengi dkk., 2025).

Keterikatan dalam lingkungan kerja terintegrasi langsung dengan munculnya pengalaman kerja yang substansial dan komitmen organisasional. Fenomena ini tidak hanya mendorong partisipasi aktif, tetapi juga befungsi sebagai faktor protektif terhadap kelelehan kerja sekaligus meningkatkan kualitas hidup. Autin dkk., (2022) menjelaskan bahwa signifikansi keterkaitan dalam dunia kerja bersifat multidimensi, sebagai studi menekankan relevansinya pada lingkungan yang mengutamakan kolektivitas, sedangkan perspektif lain memposisikannya sebagai mekanisme antara yang menghubungkan kepuasan kebutuhan individu dengan signifikansi kerja.

Manajemen Beban Kerja

Dalam Job Demands Resources (JDR), fluktuasi niat karyawan untuk menetap serta kondisi psikologis mereka merupakan hasil interaksi antara tuntutan dan sumber daya di lingkungan kerja (Habibi, 2025). Penumpukan beban kerja yang tidak disertai dukungan sistematik cenderung mengaktifkan proses gangguan kesehatan melalui pengurasan energi secara bertahap. Sebaliknya, ekosistem kerja yang mediakan fleksibelitas serta dukungan kolektif dalam budaya yang inklusif terbukti mampu meningkatkan work engagement melalui mekanisme peningkatan motivasi kerja (Jo & Shin, 2025).

Memasuki tahun 2025, Indonesia menghadapi dilema structural di mana fleksibelitas waktu kerja belum diimbangi dengan manajemen beban tugas yang proporsional. Data menunjukan bahwa mayoritas pekerja 70% masih mengalami tekenan beban kerja di atas kapasistas normal, baik dalam sistem kerja fleksibel maupun jarak jauh (Oktaviana, 2025). Fenomena ini di perparah oleh absennya regulasi digital yang tegas, sehingga terjadi tumpang tindih antara ranah domestik dan profesional yang secara signifikan meningkatkan resiko kelelehan mental serta tendensi pengunduran diri karyawan.

Dalam kerangka kerja *Job Demands Resources* (JDR), asimilasi kecerdasan buatan (AI) kini dipandang sebagai instrument strategis yang mempercepat penyelesaian tugas-tugas repetitif. Data yang di dapatkan dari www.pwc.com menegaskan bahwa fenomena ini didukung oleh data empiris di Indonesia, dimana hampir seluruh pengguna aktif (AI) 96% merasakan lonjakan produktivitas yang signifikan, sehingga mampu memitigasi dampak negatif dari beban kerja yang tinggi. Sinergi antra kapabilitas teknis AI dan iklim organisasi yang inklusif menjadi kunci bagi perusahaan untuk mempertahankan resiliensi di tengah dinamika pasar tenaga kerja yang tidak menentu.

Kerangka kerja Job Demands Resources menjadi landasan utama untuk memahami dinamika kesejahteraan serta retensi tenaga kerja. Model ini mempostulatkan bahwa kondisi psikologis karyawan sangat dipengaruhi oleh interaksi antara tuntutaan pekerjaan seperti intensitas beban kerja dan tekanan emosional dengan sumber daya perkerjaan yang tersedia,

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4592

misalnya otonomi dan dukungan sosial di lingkungan kantor. Ketidak seimbangan anatara tingginya beban kerja dengan keterbatasan sarana pendukung berisiko memicu degradasi energi serta kelelahan mental pada karyawan. Sebaliknya, ketersediaan sumber daya yang mumpuni berperan krusial dalam menstimulasi motivasi intrinsic dan memperkuat keterikatan kerja (A. B. Bakker & Demerouti, 2007).

Studi terkini mengungkapkan bahwa fleksibelitas ruang dan waktu kerja tidak serta merta mereduksi tekanan profesional. Tanpa manajemen distribusi tugas yang proporsional, karyawan cendrung menghadapi intensitas beban kerja yang eksesif. Kondisi ini memicu erosi Batasan antara ranah domestik dan professional, yang pada akhirnya meningkatkan kerentanan terhadap burnout serta tendensi untuk meninggalkan organisasi (A. Bakker & Demerouti, 2017). Urgensi tantangan ini sangat terasa di Indonesia, terutama saat sektor korporasi mulai menghadapi stuktur kerja baru di era pasca COVID-19. Keunggulan model JDR terletak pada kapasitasnya untuk menganalisis dualitas dampak psikologosi di tempat kerja, ia tidak hanya mengidentifikasi pemicu kelelahan, tetapi juga faktor pendorong kepuasan kerja, sehingga sangat aplikatif dalam konteks manajerial saat ini (Chowhan & Pike, 2022).

Meskipun perluasan sumber daya organisasional meliputi kepemimpinan dan adaptasi teknologi terbukti secara signifikan meredam dampak beban kerja, bukti mengenai mekanisme interaksinya tetap menjadi subjek perdebatan. Data menunjukkan bahwa kontribusi sumber daya tersebut terhadap kesejahteraan karyawan lebih bersifat akumulatif secara mandiri, daripada menciptakan efek multiplikatif yang saling memperkuat kompleksitas. Faktor kontekstual seperti tuntutan sumber daya khusus profesi atau norma budaya dapat mempengaruhi bagaimana dinamika ini terwujud dalam praktik (Gynning dkk., 2025). Lebih lanjut, di tengah masifnya digitalisasi tempat kerja, literatur saat ini semakin menekankan pentingnya intervensi strategis mulai dari regulasi penggunaan teknologi digital hingga penguatan hubungan internal tim. Langkah-langkah ini, termasuk peningkatan kualitas manajerial, diakui sebagai instrumen vital dalam memitigasi dampak negatif teknologi terhadap kesehatan mental dan produktivitas jangka panjang karyawan (Scholze & Hecker, 2023).

Transformasi Budaya Kerja

Fenomena *Quiet Quitting* dipandang sebagai manifestasi dari krisis eksistensial dan hilangnya makna kerja di kalangan Gen Z Indonesia. Perilaku ini, yang ditandai dengan pemenuhan kewajiban kerja pada tingkat minimal tanpa adanya keterikatan emosional, dilaporkan oleh sekitar enam dari sepuluh pekerja muda sebagai respons atas kurangnya rekognisi perusahaan terhadap kontribusi ekstra mereka (Narendra & A'yuninnisa, 2025). Lebih lanjut, munculnya tren Quiet Cracking mengindikasikan adanya paradoks produktivitas, karyawan tetap terlihat berkinerja namun mengalami degradasi kesehatan mental yang signifikan akibat pola pengawasan yang represif serta minimnya apresiasi organisasi. Secara global, Gen z memicu kombinasi kelebihan beban, tidak jelasan karier, budaya buruk, dan ketimpangan apresiasi tuntutan (Saraiva & Nogueiro, 2025).

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4592

Guna memitigasi tantangan tersebut, organisasi perlu mengonsolidasikan strategi pada aspek pengalaman karyawan dan pola kepemimpinan transformasional. Integritas yang tercermin melalui transparansi serta sikap rendah hati menjadi kunci dalam menumbuhkan rasa kepemilikan karyawan terhadap aspirasi jangka panjang perusahaan (Priyanti dkk., 2025). Selain itu, pergeseran peran manajer menjadi seorang mentor atau coach yang konsisten memberikan masukan konstruktif sangat relevan bagi generasi muda yang mendambakan pengembangan karier berbasis pendekatan humanis.

Lebih lanjut, penerapan inklusivitas dalam organisasi akan lebih efektif jika diselaraskan dengan filosofi gotong royong sebagai fondasi solidaritas kolektif. Di lingkungan kerja Indonesia, loyalitas karyawan cenderung berakar pada ikatan emosional dan rasa kekeluargaan, yang berfungsi sebagai penyangga terhadap tekanan psikologis pekerjaan. Oleh karena itu, sinergi antara adopsi teknologi digital dan nilai-nilai lokal dapat menghasilkan ekosistem kerja yang menyeimbangankan efesiensi teknis dengan kesejahteraan emosional karyawan.

Analisis Regulasi dan Dampak Jangka Panjang bagi Retensi

Implementasi strategi manajerial saat ini menuntut sinkronisasi dengan UU No. 6 tahun 2023 tentang cipta kerja. Regulasi ini memperkenalkan skema durasi kerja yang adaptif, dengan catatan batasan kumulatif tidak melampaui 40 jam sepekan. Dilansir dari dataon.com Peraturan Ketenagakerjaan Terbaru tentang Jam Kerja: Panduan Kepatuhan bagi Perusahaan dan HR kendati fleksibilitas menjadi daya tarik utama, entitas bisnis memiliki kewajiban mutlak untuk menegakkan hak mundamental pekerja termasuk kompensasi lembur dan jeda istrahat berkala minimal 30 menit pasca empat jam kerja. Kegagalan dalam mematuhi batasan kronologis kerja ini berimplikasi ganda, risiko finansial melalui denda maksimal Rp. 100 juta serta degradasi reputasi korporasi di pasar tenaga kerja.

Lebih lanjut, meskipun PP No. 6 Tahun 2025 telah memperkokoh fungsi jaminan kehilangan pekerjaan (JKP) sebagai banralan sosial bagi pekerja terdampak efisiensi, urgensi bagi organisasi tetap terletak pada penguatan stabilitas relasi kerja. Fokus utama manajemen seharusnya beralih dari sekedar penyediaan jaringan pengaman menuju strategi preventif untuk menekan angka separasi. Dalam konteks ini, adopsi HR Analytics berbasis data memainkan peran krusial dalam memantau fluktuasi turnover secara aktual, sehingga intervensi retensi pada departemen yang berisiko tinggi dapat dilakukan secara lebih presisi (Buulolo, 2025).

Proyeksi ketenagakerjaan di Indonesia secara signifikan berpijak pada Rencana Induk Produktivitas Nasional (MPPN) 2025-2029, yang memprioritaskan ekspansi lapangan kerja pada sektor ekonomi hijau dan digital. Transformasi ini mendesak manajemen sumber daya manusia untuk menginisiasi strategi upskillng yang komprehensif guna memastikan relevansi kompetensi pekerja serta memperkuat keamanan kerja (job scurity) di tengah penetrasi otomatisasi. Melalui sinergi antra otonomi kerja yang fleksibel dan lingkungan inklusif, organisasi diharapkan mampu menciptakan resiliensi strategis guna menghadapi dinamika era digital pada tahun 2026.

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4592

Regulasi ketenagakerjaan di Indonesia, khususnya melalui UU Cipta Kerja No. 6 Tahun 2023 dan penguatan program Jaminan Kehilangan Pekerjaan (JKP) lewat PP No. 6 Tahun 2025, memberikan kerangka hukum untuk fleksibilitas jam kerja sekaligus perlindungan hak-hak dasar karyawan seperti upah lembur dan waktu istirahat (Effendy & Susilo, 2025). Batas maksimal jam kerja tetap dijaga pada 40 jam per minggu, dengan sanksi tegas bagi pelanggaran yang dapat merusak citra perusahaan sebagai "employer of choice". Di sisi lain, JKP menjadi jaring pengaman sosial bagi pekerja terdampak efisiensi, namun efektivitasnya masih terkendala administrasi dan belum menjangkau sektor informal (Tarigan dkk., 2025). Dalam konteks digitalisasi dan otomatisasi yang dipercepat oleh Rencana Induk Produktivitas Nasional (MPPN) 2025-2029, organisasi dituntut untuk mengintegrasikan HR Analytics serta program upskilling agar retensi karyawan tetap terjaga di tengah perubahan struktural pasar tenaga kerja (Li, 2024). Studi lintas negara juga menyoroti pentingnya modernisasi kondisi kerja, fleksibilitas, serta perlindungan sosial untuk meningkatkan loyalitas dan daya saing SDM secara berkelanjutan (Tkachenko dkk., 2026).

Tabel. 1 Ringkasan Analisis Pembahasan

Dimensi Teori	Variabel Strategi	Temuan data Utama (2025-2026)	Dampak pada *Turnover*
Social Exchange (SET)	Fleksibilitas dan Pelatihan AI	Kenaikan gaji melambat (5,8%); 72% merasa tim dukung belajar.	Meningkatkan loyalitas melalui resiproksitas non-finansial.
Self-Determination (SDT)	Otonomi (Flexitime)	40% responden merasa memiliki otonomi tinggi dalam jam kerja.	Kepuasan kerja naik; niat keluar turun karena kebutuhan psikologis terpenuhi.
JD-R Model	Inklusivitas dan AI	96% produktivitas naik dengan AI; 70% masih merasa beban overload.	AI dan Budaya Inklusif sebagai sumber daya untuk memitigasi burnout.
Kepemimpinan	Coaching dan Mentoring	72% Gen Z harapkan coach; hanya 52% yang benar-benar merasakannya.	Menurunkan turnover intention melalui dukungan emosional dan visi transparan.
Regulasi	UU Cipta Kerja dan JKP	Batas 40 jam/minggu; Iuran JKP turun menjadi 0,36% dari upah.	Kepatuhan hukum menjaga reputasi & stabilitas hubungan kerja.

Sumber: Sintesis komprehensif data survei Mercer, PwC, Deloitte, dan BPS 2025-2026)

KESIMPULAN

Dalam konteks pasar tenaga kerja Indonesia periode 2025-2026, efektivitas retensi karyawan sangat bergantung pada sinergi antara kebijakan manajerial yang berpusat pada manusia dan strategi integratif. Implementasi fleksibilitas kerja kini bertransformasi dari sekedar fasilitas menjadi sarana pemenuhan kebutuhan otonomi individu, sebagaimana

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4592

dijelaskan dalam Self- Determination theory. Di sisi lain, penciptaan ekosistem inklusif menjadi fondasi bagi penguatan relasi sosial yang mengacu pada prinsip Social Exchange Theory. Walaupun adopsi kecerdasan buatan (AI) memberikan kontribusi positif terhadap efisiensi dan stabilitas kerja, organisasi perlu mengantisipasi potensi tekanan kerja yang eksesif guna mencegah fenomena burnout dalam kerangka Job Demands-Resources. Oleh karena itu, pergeseran paradigma kepemimpinan menuju gaya coaching yang transparan menjadi krusial dalam menjaga loyalitas talenta, terutama Generasi Z, di tengah dinamika Industri yang kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions: A reciprocation perspective. Journal of Work-Applied Management, 10(1), 74–92. https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2017-0027

Autin, K. L., Herdt, M. E., Garcia, R. G., & Ezema, G. N. (2022). Basic Psychological Need Satisfaction, Autonomous Motivation, and Meaningful Work: A Self-Determination Theory Perspective. Journal of Career Assessment, 30(1), 78–93. https://doi.org/10.1177/10690727211018647

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A., & Demerouti, E. (Eva). (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Berber, N., Gašić, D., Katić, I., & Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. Sustainability, 14(8), 4502. https://doi.org/10.3390/su14084502

Brown, E. R., Phills, C. E., Kahn, J., & Mukundan, S. (2025). Feeling a sense of belonging is associated with more motivation within organizations that value diversity and equity. Scientific Reports, 15(1), 23201. https://doi.org/10.1038/s41598-025-04456-9

Buulolo, R. K. F. (2025). ANALISIS KOMPARATIF REGULASI ALIH DAYA DALAM UNDANG- UNDANG CIPTA KERJA. 5(06).

Chowhan, J., & Pike, K. (2022). Workload, work–life interface, stress, job satisfaction and job performance: A job demand–resource model study during COVID-19. International Journal of Manpower, 44(4), 653–670. https://doi.org/10.1108/IJM-05-2022-0254

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

Effendy, E. E., & Susilo, M. A. E. (2025). Post-Constitutional Court Ruling Number 168/PUU-XXI/2023: The Impact On Trade Unions And Worker Protection In

Semiconductor Manufacturing. Pena Justisia: Media Komunikasi Dan Kajian Hukum, 24(1), 355–368. https://doi.org/10.31941/pj.v24i1.5504

Frinlicia, F., & Nilasari, B. M. (2019). PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT EFFECT, REWARDS ANDRECOGNITION, AND SPIRITUALITY ON EMPLOYEE ENGAGEMENT. Business and Entrepreneurial Review, 15(2), 147–170. https://doi.org/10.25105/ber.v15i2.4636

Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. Nature Reviews Psychology, 1(7), 378–392. https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w

Gynning, B. E., Karlsson, E., Teoh, K., Gustavsson, P., Christiansen, F., & Brulin, E. (2025). Do job resources buffer the harmful effects of job demands on burnout complaints? A 1-year cohort study of Swedish healthcare professionals. International Journal of Nursing Studies Advances, 9, 100397. https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2025.100397

Habibi, A. (2025). Dampak Fleksibilitas Kerja dan Beban Kerja terhadap Kesejahteraan Karyawan Remote. Jurnal Multidisiplin West Science, 4(09), 1497–1506. https://doi.org/10.58812/jmws.v4i09.2642

Hetschko, C., Knabe, A., & Schöb, R. (2021). Happiness, Work, and Identity. Dalam Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics (hlm. 1–26). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57365-6_179-1

Jiejing, Y., Arshad, M. A. B., & Mengjiao, Z. (2024). Flexible Work Arrangements and Employee Turnover Intentions: A Comprehensive Review of Theory, Empirical Evidence, and Future Directions. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 14(12), Article 12. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i12/24030

Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. PLOS ONE, 20(1), e0312951. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951

Khoir, O. D., Dwiyanti, E., Mandagi, A. M., & Alfayad, A. (2024). LITERATURE REVIEW: THE IMPACT OF WORK STRESS, WORKLOAD, AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE'S TURNOVER INTENTION IN INDONESIA. Journal of Community Mental Health and Public Policy, 7(1), 48–59. https://doi.org/10.51602/cmhp.v7i1.179

Lee, M. (2025, November 27). Top 150 Recruitment Statistics, Data & Trends in Indonesia for 2026. https://9cv9recruitment.agency/top-150-recruitment-statistics-data-trends-in-indonesia-for-2026/

Li, L. (2024). Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond. Information Systems Frontiers, 26(5), 1697–1712. https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y

Likardo, D. D., & Praningrum, P. (2025). The effect of perceived organizational support and organizational commitment on turnover intention: Mediated by job satisfaction. Jurnal Fokus Manajemen Bisnis, 15(1), 37–54. https://doi.org/10.12928/fokus.v15i1.12562

Mau, A. F., & Derung, T. N. (2025). Menuju Dunia Kerja yang Inklusif bagi Penyandang Disabilitas: Tinjauan Laborem Exercens Art. 22. WISSEN : Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora, 3(1), 38–50. https://doi.org/10.62383/wissen.v3i1.486

Narendra, Z. A., & A'yuninnisa, R. N. (2025). Emotional Well-Being Matters Most: How Job Flourishing Reduces Quiet Quitting Among Generation Z In Indonesia. Jurnal Ilmu Perilaku, 9(1), 1–19. https://doi.org/10.25077/jip.9.1.1-19.2025

Oktaviana, L. (2025). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Dukungan Atasan terhadap Work Life Balance Karyawan Remote. Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science, 4(03), 248–256. https://doi.org/10.58812/jbmws.v4i03.2552

Parenrengi, S., Jamaluddin, Aisyah, St., Mahande, R. D., & Setialaksana, W. (2025). Unlocking employability: The power of autonomy, competence and relatedness in work-based learning engagement and motivation. Higher Education, Skills and Work-based Learning, 15(4), 775–791. https://doi.org/10.1108/HESWBL-08-2024-0245

Priyanka, Khera, S. N., & Suri, P. K. (2024a). Towards crafting a cure for employee turnover: A social exchange theory perspective. Industrial and Commercial Training, 56(4), 434–448. https://doi.org/10.1108/ICT-03-2024-0020

Priyanka, Khera, S. N., & Suri, P. K. (2024b). Towards crafting a cure for employee turnover: A social exchange theory perspective. Industrial and Commercial Training, 56(4), 434–448. https://doi.org/10.1108/ICT-03-2024-0020

Priyanti, I. A. D., Nisa', Z., & Yuniawan, A. (2025). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Employee Engagement: A Systematic Literature Review. Economic and Business Horizon, 4(2), 311–318. https://doi.org/10.54518/ebh.4.2.2025.675

Ratnaningtyas, E. M., Ramli, Syafruddin, Saputra, E., Suliwati, D., Nugroho, B. T. A., Karimuddin, Aminy, M. H., Saputra, N., Khaidir, & Jahja, A. S. (2023). METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini Anggota IKAPI (026/DIA/2021). https://www.researchgate.net/publication/370561417_Metodologi_Penelitian_Kualitatif

Ray, S., Das, J., Pande, R., & Nithya, A. (2024). Foodborne Pathogens cum Contamination, Hygiene Practices, and Other Associated Issues in Ready-to-Eat Food. Dalam Recent Advances in Ready-to-Eat Food Technology. CRC Press.

Saraiva, M., & Nogueiro, T. (2025). Perspectives and Realities of Disengagement Among Younger Generation Y and Z Workers in Contemporary Work Dynamics. Administrative Sciences, 15(4), 133. https://doi.org/10.3390/admsci15040133

Sartori, R., Ceschi, A., Zene, M., Scipioni, L., & Monti, M. (2023). The Relationship between Perceived Organizational Support (POS) and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Motivation, Affective and Normative Commitment. Informing

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4592

Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline, 26, 005–021. https://www.informingscience.org/Publications/5070

Saverius, M., & Wartini, S. (2025). Flexibility Work: Kontrol dalam Dunia Kerja di Era Modern. Bookchapter Manajemen SDM, 1, 1–21. https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.292

Scholze, A., & Hecker, A. (2023). Digital Job Demands and Resources: Digitization in the Context of the Job Demands-Resources Model. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(16), 6581. https://doi.org/10.3390/ijerph20166581

Setyanti, S. W. L. H., Faliza, N., & Rustandy, A. (2025). Human Capital in the Digital Age: Navigating Talent Retention and Upskilling Strategies for Global Competitiveness. Journal of Economics and Management Scienties, 65–70. https://doi.org/10.37034/jems.v7i3.88

Strategi Adaptif Karyawan Milenial & Gen Z di Pasar Kerja Indonesia 2025. (2025, Juli 8). Waktoo. https://blog.waktoo.com/

Syah, T. Y. R., Kustiawan, U., Muhmin, A. H., Stevelyne, M., Lianti, L., & Suyitno, E. (2025a). Empowering talent: How talent management, thriving at work, and employee voice shape turnover intentions. Cogent Business & Management, 12(1), 2596429. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2596429

Syah, T. Y. R., Kustiawan, U., Muhmin, A. H., Stevelyne, M., Lianti, L., & Suyitno, E. (2025b). Empowering talent: How talent management, thriving at work, and employee voice shape turnover intentions. Cogent Business & Management, 12(1), 2596429. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2596429

Syah, T. Y. R., Kustiawan, U., Muhmin, A. H., Stevelyne, M., Lianti, L., & Suyitno, E. (2025c). Empowering talent: How talent management, thriving at work, and employee voice shape turnover intentions. Cogent Business & Management, 12(1), 2596429. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2596429

Tarigan, R. E., Sinaga, H., Sitorus, K. P., Sitinjak, G. G. P., Pahlevi, H., Riady, Y., & Gurung, L. (2025). Effectiveness of the Job Loss Guarantee Program (JKP) in Responding to the Phenomenon of Mass Layoffs in Indonesia in 2025. International Journal of Sustainable Business, Management and Accounting, 1(1), 10–17. https://doi.org/10.58723/ijsbma.v1i1.41

Tkachenko, V., Sereda, O. H., Lutsenko, O. Y., Musiienko, O. L., & Ivchuk, Y. Y. (2026). Improving working conditions in response to skills shortages. European Public & Social Innovation Review, 11, 1–16. https://doi.org/10.31637/epsir-2026-1962

Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. Organizational Psychology Review, 11(3), 240–273. https://doi.org/10.1177/20413866211006173

Zhang, R. (2025). Workplace flexibility and turnover intentions in hospitality: Sequential role of work-family conflict, well-being, and commitment. WORK, 10519815251396557. https://doi.org/10.1177/10519815251396557

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4592

Zhu, L.-L., Wang, H.-J., Xu, Y.-F., Ma, S.-T., & Luo, Y.-Y. (2023). The Effect of Work Engagement and Perceived Organizational Support on Turnover Intention among Nurses: A Meta-Analysis Based on the Price–Mueller Model. Journal of Nursing Management, 2023(1), 3356620. https://doi.org/10.1155/2023/3356620

Utami, W., Priantara, D., Manshur T. 2011. *Profesional Accounting Education in Indonesia: Evidence on Competence and Profesional Commitment.* Asian Jounal of Business and Accounting, ISSN 1984-4064. Vol 4 (2), 93-118.